

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

Rozprawa doktorska

Zachowania nabywców odzieży w sklepach typu
Factory Outlet

mgr inż. Mariusz Szeib

Promotor:

Dr hab. Jacek Kall, prof. nadzw. UEP

Poznań, wrzesień 2009

SPIS TREŚCI

WSTĘP	6
ROZDZIAŁ 1. Znaczenie marki sieci sklepów w procesie decyzyjnym konsumenta	11
1.1. Konsument jako uczestnik rynku	11
1.2. Segmentacja rynku	12
1.3. Modele zachowań konsumenta	13
1.3.1. Model procesu decyzyjnego nabywcy Engela, Kolatta i Blackwella	16
1.4. Czynniki wpływające na zachowanie nabywców	19
1.4.1. Czynniki kulturowe	20
1.4.2. Czynniki społeczne	21
1.4.3. Czynniki osobowe	23
1.4.4. Czynniki psychologiczne	26
1.5. Współczesne megatrendy występujące w krajach rozwiniętych	29
1.6. Rola marki dla producenta i jej wpływ na kształtowanie się postaw konsumenckich	31
1.6.1. Definicja marki	33
1.6.2. Rodzaje marek z punktu widzenia producenta i detalisty	35
1.6.3. Poziomy oferty markowej	37
1.6.4. Istota i funkcje marki	40
1.7. Lojalność wobec marki	42
1.8. Tożsamość marki	44
1.8.1. Tożsamość a wizerunek	49
1.8.2. Elementy (identyfikatory) marki produktów	50
1.9. Architektura marki	52
1.10. Kapitał i wartość marki	57
1.11. Marka sieci sklepów detalicznych	59
1.11.1. Specyfika marki sieci detalicznej	59
1.11.2. Elementy marki sklepów detalicznych	61
1.11.3. Zarządzanie wizerunkiem sklepu	65

ROZDZIAŁ 2. Sklepy typu Factory Outlet jako podmiot na rynku odzieżowym w Polsce	71
2.1. Ogólna charakterystyka rynku odzieżowego	71
2.1.1. Rys historyczny	71
2.1.1.1. Sytuacja do 1989 r.	71
2.1.1.2. Lata 1989- 1995	72
2.1.1.3. Lata 1995- 1999	73
2.1.1.4. Lata 2000- 2004	73
2.1.1.5. Lata 2005- 2008	74
2.1.1.6. Zmiany na rynku odzieżowym spowodowane kryzysem z przełomu lat 2008-2009	76
2.1.2. Kanały dystrybucji odzieży i obuwia	78
2.1.2.1. Domy towarowe (department store)	78
2.1.2.2. Sieci hipermarketów	78
2.1.2.3. Zagraniczne wielkopowierzchniowe sklepy odzieżowe	79
2.1.2.4. Markety sportowe	81
2.1.2.5. Dyskonty odzieżowe	83
2.1.2.6. Rynek odzieży używanej	83
2.1.2.7. Sprzedaż bezpośrednia	83
2.1.2.8. E-handel	84
2.2. Wybrane firmy działające na rynku odzieżowym w Polsce	85
2.2.1. LPP S.A.	85
2.2.2. Redan S.A.	88
2.2.3. Artman S.A.	90
2.2.4. Semax S.A.	91
2.2.5. Hennes & Mauritz (H&M)	93
2.2.6. Inditex	94
2.3. Strona popytowa rynku odzieżowego w Polsce	95
2.3.1. Siła nabywcza	95
2.3.2. Ceny odzieży i udział wydatków na odzież w budżecie domowym	98
2.3.3. Stosunek do produktów markowych oraz inne czynniki wpływające na decyzje	

zakupowe Polaków	102
2.3.4. Miejsce zakupu odzieży i czynniki decydujące o wyborze sklepu	109
2.3.5. Wpływ czynników demograficznych na wydatki na odzież, częstotliwość zakupu i stosunek Polaków do odzieży markowej oraz promocji	112
2.3.6. Podsumowanie	116
2.4. Handel typu Factory Outlet (FO) i jego rola w handlu odzieżą	118
2.4.1. Rynek tanich towarów i usług	118
2.4.2. Idea Factory Outlet i jej rozwój na świecie	119
2.4.3. Ewolucja handlu typu FO	121
2.4.4. Aktualna sytuacja handlu typu FO na świecie	127
2.4.4.1. Centra Factory Outlet (FOC)	127
2.4.4.2. Sieci Factory Outlet	137
2.4.5. Rozwój handlu typu Factory Outlet w Polsce	141
2.4.5.1. Centra Factory Outlet	142
2.4.5.2. Sieci detaliczne Factory Outlet	144
2.4.5.3. Podsumowanie	148
ROZDZIAŁ 3. Profil konsumenta sklepów typu FO na tle ogółu kupujących odzież w Polsce	150
3.1. Charakterystyka wybranych cech demograficznych klientów sklepów Factory Outlet na tle klientów sklepów odzieżowych	150
3.1.1. Wiek	150
3.1.2. Płeć	154
3.1.3. Wykształcenie	158
3.1.4. Dochód	159
3.1.5. Grupy społeczno- zawodowe	163
3.1.6. Wielkość gospodarstwa domowego i cykl życia	165
3.2. Segmentacja behawioralna klientów sklepów Factory Outlet na tle segmentacji klientów sklepów odzieżowych	167
3.2.1. Segmentacja klientów sklepów odzieżowych	167

3.2.2. Segmentacja klientów sklepów FO	169
3.2.3. Porównanie segmentacji klientów ogółu sklepów odzieżowych i segmentacji klientów sklepów FO	172
3.2.4. Segmentacja porównawcza klientów sklepów odzieżowych i centrów FO dokonana przez PENTOR	173
3.3. Podsumowanie	180
ROZDZIAŁ 4. Proces zakupu odzieży markowej w sklepach FO a kupowanie odzieży w innych sklepach odzieżowych	182
4.1. Źródła informacji o modzie i o sklepie	182
4.2. Motywy kupowania	185
4.3. Częstotliwość zakupów odzieży	193
4.4. Kupowany asortyment	199
4.5. Podsumowanie	200
ROZDZIAŁ 5. Implikacje menadżerskie wynikające ze specyfiki klienta sklepów FO	202
5.1. Pozycjonowanie marki sklepów Factory Outlet	203
5.2. Komunikacja marketingowa	205
5.3. Sklep jako miejsce komunikacji	210
5.4. Obsługa klienta w sklepie	214
5.5. Asortyment i polityka cenowa	216
5.6. Budowanie lojalności klienta	217
5.7. Pomiar efektywności działań marketingowych	220
ZAKOŃCZENIE	224
BIBLIOGRAFIA	228
SPECYFIKACJA BADAŃ, USTAWY I NORMY PRAWNE, ŹRÓDŁA INTERNETOWE.....	231
SPIS TABEL	233
SPIS RYSUNKÓW.....	234
ANEKS	237

Wstęp

Rynek odzieży jest w większości krajów istotną częścią rynku dóbr konsumpcyjnych. Rynek ten podlega nieustannym dynamicznym zmianom zarówno po stronie podażowej, organizacji kanałów dystrybucji, jak i po stronie zachowań konsumentów i ich preferencji zakupowych. Poziom rozwoju tego rynku świadczy o poziomie rozwoju danego kraju i jego mieszkańców. Szczególnie interesujące, a mało opisane są intensywne zmiany na rynkach krajów, w których w wyniku upadku komunizmu po 1989 r. nastąpiła transformacja ustrojowa. Do tej pory brak było kompleksowego opisu zarówno tych zmian, jak i roli, jaką odgrywał w nich konsument. Nie została przeprowadzona analiza jego profilu i procesu zakupu w warunkach rynku, jaki wykształcił się w Polsce, która jest jednym z przedstawicieli tej grupy krajów. W wyniku nieustannych transformacji rynku odzieży pojawiają się nowe, innowacyjne formaty sklepów i typy handlu odzieżą niewystępujące w niedalekiej przeszłości. W Polsce zmiany te następują zdecydowanie bardziej dynamicznie niż w krajach Europy Zachodniej czy USA.

Autor pracy podjął się opisanie nowego formatu handlu odzieżą, jakim są sklepy Factory Outlet FO ze szczególnym naciskiem na analizę nabywców zaopatrujących się w tego typu sklepach. Opis ten został osadzony na tle całego rynku odzieżowego. Praca wzmiankowo obejmuje cały powojenny okres, z bardziej szczegółową analizą lat 1999-2009. Stosunkowo niedawno, bo dopiero od 1999 r., zaczęto przeprowadzać w Polsce badania profilu demograficzno-społecznego nabywców odzieży i ich preferencji. Natomiast pierwsze badania dotyczące zachowań nabywców zaopatrujących się w sklepach typu FO przeprowadzono dopiero w 2004 r. na zlecenie przedsiębiorstw zajmujących się tego typu handlem. Nigdy jednak badania te nie były przedmiotem naukowej, dogłębnej analizy. Autor podjął się nie tylko zadania przeanalizowania profilu segmentu nabywców odzieży dokonujących zakupów w sklepach FO, porównania ich z nabywcami kupującymi odzież w innych sklepach odzieżowych wraz z uwypukleniem występujących różnic, ale również szczegółowo opisał handel typu Factory Outlet w Polsce i na świecie. Do tej pory nie opublikowano tego typu pracy.

Dodatkowym, uzupełniającym, choć także istotnym celem pracy było (na podstawie przeprowadzonych analiz) wskazanie implikacji menadżerskich dla zarządzania siecią sklepów FO. Autor, jako przedsiębiorca działający na rynku odzieżowym w Polsce od 1989 r., zdawał sobie sprawę z przydatności tego typu analizy dla osób działających w tym sektorze .

Sklepy Factory Outlet są specyficznym formatem sklepów. Łączą w sobie dwie cechy produktu, które do tej pory występowały jedynie sporadycznie podczas wyprzedaży sezonowych: znaną markę i wynikające z niej korzyści (jakość produktu, prestiż związany z użytkowaniem - z wyjątkiem najwyższej aktualności modeli) oraz przystępną cenę. W dodatku jest to nowa, stosunkowo mało rozpowszechniona w Polsce forma handlu. Powstała zatem potrzeba zidentyfikowania cech nabywcy, który zaopatruje się w tych sklepach oraz opisania, jak wygląda tam proces zakupu odzieży. Informacje te są niezbędne nie tylko z uwagi na cele poznawcze, ale i pragmatyczne - dla przedsiębiorców zajmujących się tego typu sprzedażą oraz dla menadżerów sklepów. Będą one pomocne w prowadzeniu skutecznego marketingu, właściwej polityki cenowej, zapewnieniu odpowiedniej atmosfery w sklepie oraz opracowaniu i wdrożeniu specjalistycznego szkolenia dla sprzedawców w celu maksymalizacji bieżącego zysku, a także opracowaniu właściwej długofalowej strategii rozwoju sieci.

Analizując literaturę przedmiotu oraz uwzględniając opisane powyżej przesłanki, autor postawił następujące hipotezy:

1. Kupujący odzież i obuwie w sklepach Factory Outlet istotnie różnią się profilem demograficzno-społecznym od kupujących te produkty w pozostałych formatach sklepów.
2. Proces zakupu odzieży w sklepach Factory Outlet różni się od procesu kupowania odzieży w innych formatach sklepów.

Zadaniem pracy jest nie tylko udowodnienie słuszności (bądź niesłuszności) postawionych tez, ale także wskazanie konkretnych różnic, jeśli takie występują oraz określenie ich skali i istotności.

W trakcie pisania autor korzystał z szerokiego wachlarza literatury zarówno polskiej, jak i zagranicznej, która posłużyła do opracowania części teoretycznej pracy. Skorzystano z blisko 50. pozycji książkowych wydanych głównie w języku polskim oraz w języku angielskim. Natomiast do opisu rynku odzieży i rynku Factory Outlet, ze względu na brak odpowiedniej literatury, posłużono się artykułami i referatami opublikowanymi w fachowej literaturze polskiej, angielskiej i amerykańskiej (ponad 60 pozycji). Część najnowszych informacji dotyczących handlu typu Factory Outlet zaczerpnięto z materiałów opublikowanych z okazji specjalistycznej konferencji European Factory Outlet Conference, która odbyła się w Londynie, w październiku 2008 r. Korzystano także z katalogów wydawanych przez Value Retail

News w USA, zawierających informacje o wszystkich istotnych graczach na rynku Factory Outlet.

Przy opracowaniu informacji dotyczących krajowych i zagranicznych firm odzieżowych działających na polskim rynku oraz firm zajmujących się handlem FO niezwykle pomocne były źródła internetowe zawierające aktualne dane dotyczące sprzedaży i rozwoju tych firm.

Do opracowania części doświadczalnej pracy wykorzystane zostały przede wszystkim badania rynku Factory Outlet prowadzone w latach 2004-2008 przez firmę Semax S.A. oraz badanie wykonane przez PBS DGA w latach 2005-2008 i Pentor w 2007 r. na zlecenie firmy Fashion House. Badania Semax S.A. prowadzone były w czterech falach, z których dwie zrealizowano w 2007 r. Przeprowadzono w sumie 10 000 wywiadów, z czego dwa pierwsze badania dotyczyły zdecydowanie większej próby (odpowiednio 3968 i 5000) niż badania późniejsze (438 i 586 ankiet). Wszystkie te badania były przeprowadzane na próbach reprezentatywnych dla ogółu kupujących w sieci Vabbi. Badania zrealizowane na zlecenie Fashion House w centrach FO obejmowały 150 wywiadów ankietowych, natomiast w innych sklepach odzieżowych przeprowadzono ponad 1000 wywiadów. Najistotniejsze dla potrzeb przeprowadzenia analizy porównawczej były badania wykonane przez GfK Polonia i PBS DGA w tradycyjnych sklepach odzieżowych, w latach 2005-2008. Za każdym razem ilość zrealizowanych wywiadów wynosiła 1020. Spis wszystkich badań, z których korzystano przy pisaniu niniejszej pracy, został umieszczony w aneksie. Na uwagę zasługuje fakt, że badania wykonywano na przestrzeni kilku lat, co pozwoliło nie tylko na analizę bieżącą, ale także na uchwycenie tendencji występujących na rynku, co upoważnia do sformułowania dalej posuniętych wniosków. Wszystkie badania wykonano na terenie Polski metodą omnibus (bezpośredni wywiad kwestionariuszowy), a ankietowane osoby miały ukończone 15 lat. Kwestionariusz służący firmie Semax S.A. do ankietowania profilu klienta sieci Vabi Factory Outlet umieszczono jako załącznik 1 w aneksie.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia.

Rozdział 1. traktuje o znaczeniu marki produktu oraz marki sieci sklepów przy podejmowaniu decyzji konsumenckich i składa się z dwóch części. Pierwsza z nich koncentruje się na konsumencie, a druga na marce produktu i sieci sklepów. Po krótkim opisie historycznej roli konsumenta jako uczestnika rynku autor przedstawia sposoby przeprowadzania segmentacji konsumentów oraz modele ich zachowań, ze szczególnym uwzględnieniem modelu Engela, Ko-

latta i Blackwella. Następnie zwrócono uwagę na większość czynników wpływających na zachowanie nabywców oraz wspomniano o megatrendach kształtujących oblicze współczesnego rynku.

W części dotyczącej marki przytoczono kilka definicji marki, jej istotę oraz funkcje. Wspomniano o lojalności nabywcy wobec marki, zwrócono również uwagę na różnice między tożsamością marki a jej wizerunkiem. Wymieniono także elementy marki produktów, opisano pojęcie architektury oraz wartości marki. Następnie skoncentrowano się na specyficznym rodzaju marki, jakim jest marka sieci sklepów i szczegółowo ją omówiono wraz z podaniem przykładów zarządzania jej wizerunkiem.

Rozdział 2. traktuje o rynku odzieżowym w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem rynku Factory Outlet, którym nigdzie dotychczas tak szczegółowo się nie zajmowano. W pierwszej części rozdziału opisano rozwój rynku odzieżowego na tle sytuacji politycznej w Polsce, počawszy od lat powojennych aż do chwili obecnej (połowa 2009 r.). Następnie przedstawiono najważniejsze detaliczne kanały dystrybucji odzieży, zaprezentowano kilka wybranych zarówno polskich, jak i zagranicznych firm odzieżowych działających na polskim rynku. Kolejnym omówionym zagadnieniem jest strona popytowa rynku odzieżowego. Dokonano analizy zmian występujących w ostatnich latach, a dotyczących: siły nabywczej, cen odzieży, udziału wydatków na odzież w budżecie domowym i stosunku nabywców do produktów markowych. Zwrócono także uwagę na inne czynniki, które wpływają na decyzje zakupowe nabywców oraz na wybór miejsca, gdzie kupowana jest odzież. Ostatnia część tego rozdziału to dogłębna analiza handlu typu Factory Outlet. Scharakteryzowano współczesne tendencje prowadzące do nieustannego poszukiwania obszarów, w których można kreować rynki tanich towarów i usług. Kolejna część pracy traktuje o genezie powstania rynku Factory Outlet oraz opisuje poszczególne etapy rozwoju handlu FO na całym świecie aż do końca 2008 r. W pracy zamieszczono także prognozy dalszego rozwoju tego typu handlu. Znajduje się też szczegółowe zestawienie funkcjonujących obecnie na świecie i w Polsce sieci, wraz z podaniem wielkości powierzchni sprzedaży.

W kolejnym rozdziale, na podstawie wielu przeprowadzonych badań, sporządzono profil nabywców kupujących odzież w sklepach FO, a następnie porównano ich wybrane cechy demograficzne z cechami reprezentującymi nabywców zaopatrujących się w innych sklepach odzieżowych. Opisano tutaj także segmentację behawioralną klientów sklepów Factory Outlet i porównano ją z segmentacją klientów innych sklepów odzieżowych.

Rozdział 4. analizuje proces, który towarzyszy zakupowi odzieży markowej w sklepach Factory Outlet. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czym różni się on od procesu zakupu odzieży w innych sklepach. W analizie tej uwzględniono źródła informacji o modzie i o sklepie, opisano także czynniki motywujące konsumentów do zakupu, jak: cena i jakość produktu, rola promocji cenowych, fakt oferowania do sprzedaży produktów o znanej marce oraz łatwość dojazdu do miejsca sprzedaży. Porównywano częstotliwość zakupów odzieży w tradycyjnych sklepach odzieżowych z częstotliwością zakupu w sklepach Factory Outlet. Próbowano również odpowiedzieć na pytanie, czy asortyment odzieży kupowany w sklepach FO istotnie różni się od kupowanego w innych sklepach odzieżowych.

Ostatni rozdział poświęcony jest wnioskowi praktycznym, jakie pozwala sformułować analiza wykonanych badań. Na przykładzie wybranej sieci omówiono pozycjonowanie marki sklepów FO, konieczne do dalszych działań praktycznych, a następnie podjęto próbę skonstruowania szeregu konkretnych wskazówek, które powinien wziąć pod uwagę menadżer zarządzający taką siecią. Zwrócono uwagę na konkretne działania marketingowe, takie jak wybór kanałów komunikacji i częstość emisji reklam. Sformułowano zalecenia dla *visual merchandisingu*, a więc prawidłowej ekspozycji towaru, sposobów wzmacniania oddziaływania marki w połączeniu z atrakcyjną ceną. W dalszym ciągu sformułowano zalecenia istotne dla opracowania programu szkolenia załogi sklepu, po to aby jak najlepiej wspomagała bieżącą sprzedaż. Opisano również politykę cenową zalecaną w sklepach FO. Zwrócono uwagę na olbrzymią rolę, jaką w podnoszeniu efektywności sklepu odgrywa lojalność klienta, połączona z rosnącą częstotliwością jego wizyt w sklepie. Na koniec podano kilka prostych, lecz skutecznych metod pomiaru efektywności działań marketingowych. Ma to pomóc w diagnozowaniu z odpowiednim wyprzedzeniem różnych zagrożeń, np. słabej rotacji towaru lub niewystarczającego zwrotu z zainwestowanego kapitału, a także wspomóc umiejętność szybkiego definiowania udanych działań, co daje możliwość ich lepszego wykorzystania w przyszłości.

ROZDZIAŁ 1. Znaczenie marki sieci sklepów w procesie decyzyjnym konsumenta

1.1. Konsument jako uczestnik rynku

Do 1989 r. występowała w Polsce gospodarka producenta. Najważniejszym wówczas celem konsumenta, ze względu na braki towarowe w ofercie sklepowej, było usilne staranie się o zaspokojenie swoich podstawowych potrzeb. Te dobra, które w gospodarce wolnorynkowej są podstawowe, w gospodarce planowej zaczynają być deficytowe i podlegają rozpowszechniającej się, często w szybkim tempie, reglamentacji. Sytuacja ta nie tylko nie stanowiła jakiegokolwiek zachęty dla producentów do dbania o jakość, innowacyjność, bądź poszukiwania jakichkolwiek ulepszeń. Konsument i jego preferencje były dla producenta zupełnie nieistotne, bowiem nie wpływały w istotny sposób ani na ceny, ani na wielkość produkcji, które były ustalane centralnie. Takie są efekty odgórnego zlikwidowania, bądź niedopuszczenia do wykształcenia się mechanizmów wolnego rynku. Dopiero gdy w wyniku zmian politycznych odstąpiono w Polsce i pozostałych krajach postkomunistycznych od gospodarki centralnie sterowanej i wprowadzono gospodarkę wolnorynkową, przedsiębiorcy zdali sobie sprawę, że na rynku istnieje dodatkowy, dotychczas niemal nieuwzględniany, podmiot – konsument, który posiada swoje preferencje i podlega pogłębiającej się segmentacji.

Pojęcie konsumenta funkcjonuje od stosunkowo niedawna również w literaturze przedmiotu publikowanej w rozwiniętych krajach europejskich i USA.¹ Występuje ono dopiero od około wieku, kiedy to u nabywców zaczęły się pojawiać dochody, którymi mogli swobodnie dysponować. W przeszłości kupcy mieli bezpośrednie i codzienne kontakty z nabywcami swoich towarów. Dzięki temu doskonale orientowali się w ich potrzebach i upodobaniach. W miarę rozwoju rynku i sieci dystrybucji kontakt ten zanikł i to nieformalne źródło informacji zostało zastąpione przez profesjonalne badania konsumentów. Znajomość zachowań konsumentów, ich osobowości, motywacji, postrzegania rynku, postaw jest z punktu widzenia marketingowego bardzo ważna. Dzięki temu producenci działający na danym rynku mogą zrozumieć, skąd bierze się popyt na konkretne produkty (lub jego brak), przewidzieć kierunek jego zmiany, a następnie dostosować do tego nie tylko sam produkt, ale i komunikat marketingowy tak, aby najlepiej zaspokoić potrzeby konsumenta, a co za tym idzie, osiągnąć sukces w sprzedaży na wysoce konkurencyjnym rynku.

¹ Antonides G., van Raaij W., *Zachowanie konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 22.

Jednym z najważniejszych problemów wymagających zbadania jest to, jak konsumenci reagują na bodźce marketingowe stosowane przez firmę, do których zalicza się 4P, czyli: produkt, cenę, miejsce sprzedaży i metody promocji (Product, Price, Place, Promotion).

1.2. Segmentacja rynku

Firma, wprowadzając produkt na rynek, musi ocenić teraźniejszą i przyszłą wielkość rynku. W tym celu należy zidentyfikować typ klienta, do którego oferta jest skierowana i poznać dogłębnie jego upodobania. W ten sposób można najlepiej zaspokoić potrzeby konsumenta i dzięki temu zrealizować swój cel, jakim jest maksymalizacja wolumenu sprzedaży przy optymalnej cenie. Rynek konsumencki nie jest jednorodny, lecz dzieli się na odrębne grupy nabywców o różnych potrzebach, cechach i zachowaniach. Poszczególne grupy mogą wymagać odmiennych produktów lub instrumentów marketingowych.² Grupę konsumentów reagujących w podobny sposób na określony zestaw bodźców marketingowych nazywa się segmentem rynku. Różne grupy ludzi oczekują różnych zestawów korzyści od nabywanego produktu, dlatego producenci, aby zaspokoić poszczególne segmenty rynku, wprowadzają różne produkty. Do zarządu firmy należy obranie strategii polegającej na oferowaniu produktów na całym rynku, bądź skoncentrowanie się tylko na niektórych segmentach. Wybór strategii często wynika z potencjału produkcyjnego firmy.

Segmentacja rynku konsumenckiego przeprowadzana jest według kilku kategorii zmiennych.³ Są to m.in. zmienne **geograficzne** zakładające podział konsumentów na segmenty ze względu na to, w jakim kraju czy regionie mieszkają. Często bierze się także pod uwagę wielkość danej miejscowości. Obecnie, w czasie globalizacji i powszechnej dostępności informacji, dzięki powszechnemu docieraniu mediów do wszystkich grup społecznych, miejsce zamieszkania wydaje się mieć mniejszy wpływ na zachowania konsumenckie. Kolejna kategoria zmiennych to zmienne **demograficzne**, w odniesieniu do których segmentacja prowadzona jest na podstawie wieku konsumenta, płci, cyklu życia rodziny, dochodu, zawodu, wykształcenia, rasy lub narodowości. Kryteria te, stosunkowo łatwe do identyfikacji, są bardzo często stosowane jako podstawa skutecznej segmentacji. Następną grupą zmiennych to zmienne **geodemograficzne** będące połączeniem lokalizacji geograficznej z demograficzną.⁴ Zmienne **psychogra-**

² Kotler Ph., Armstrong G., Sanders J., Wong V., *Marketing, podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s.138.

³ Ibidem, s.427.

⁴ Przykładem może być metoda segmentacji ACORN, opracowana przez CACI Market Analysis Group, dokonująca podziału rynku na podstawie 40 zmiennych zaczerpniętych z danych ze spisu ludności oraz informacji o osobach zamieszkałych w niewielkich osiedlach.

ficzne opisują cechy osobowości i stylu życia oraz przynależności do danej grupy społecznej.⁵ Zmienne **behavioralne** to zmienne związane z zachowaniem nabywców. Zgodnie z opinią wielu specjalistów do spraw marketingu, to właśnie ten sposób segmentacji jest najważniejszy dla scharakteryzowania segmentów rynkowych. Można tutaj wyodrębnić grupy konsumentów w zależności od okazji zakupowych, a więc sytuacji związanych z podjęciem zamiaru zakupu danego produktu (np. szynka na Wielkanoc, nowa kurtka na Wszystkich Świętych), bądź oczekiwanych korzyści od produktu; istotny może być status użytkownika danego produktu (konsumentów można pogrupować na byłych, obecnych i przyszłych użytkowników danego produktu). Zwraca się uwagę także na intensywność użytkowania (mała, średnia bądź duża). Użytkownicy o dużej intensywności użytkowania stanowią obiekt zabiegów ze strony producentów, bo choć stanowią niewielką część nabywców, to ich konsumpcja jest znaczna, stąd też potrzeba stymulowania konsumentów do wielokrotnego zakupu. Przy segmentacji bierze się pod uwagę także stopień lojalności. Na rynku występują konsumenci będący całkowicie lojalni, kupujący tylko daną markę, lojalni do pewnego stopnia, a więc ci, którzy kupują kilka ulubionych marek oraz klienci nielojalni. Z kolei biorąc pod uwagę gotowość do zakupu nabywców dzieli się na nieświadomych istnienia produktu, świadomych, zainteresowanych produktem, pragnących go mieć oraz tych, którzy decydują się go kupić. Ważna jest także postawa wobec produktu, która może być entuzjastyczna, pozytywna, obojętna lub wroga.

Omówione kryteria segmentacji nie wyczerpują wszystkich możliwości. Często przedsiębiorstwa, pozycjonując indywidualnie dany produkt, korzystają z wielu czynników, łącząc w ten sposób segmenty lub wyodrębniając nowe i dlatego segmentacje przeprowadzane przez różne firmy są często trudne do porównania.

1.3. Modele zachowań konsumenta

Jedną z definicji zachowania konsumenta podaje G. Antonides i W. Fred van Raaij.⁶ Według niej, zachowanie konsumenta obejmuje czynności psychiczne i fizyczne (zachowanie), które są łączone z ich motywami i przyczynami, a dotyczą orientacji, kupowania, użytkowania i pozbywania się wyrobów przemysłowych, a także produkcji gospodarstwa domowego, towarów i usług z sektorów rynkowego, publicznego i sektora gospodarstwa domowego, które pozwalają konsumentowi funkcjonować, osiągać swoje cele i urzeczywistniać swo-

⁵ Agencja reklamowa Young & Rubican opracowała podział konsumentów na segmenty według stylów życia, określane jako 4 C (cross-cultural consumer characterization).

⁶ Antonides G., van Raaij W., op. cit., s. 24.

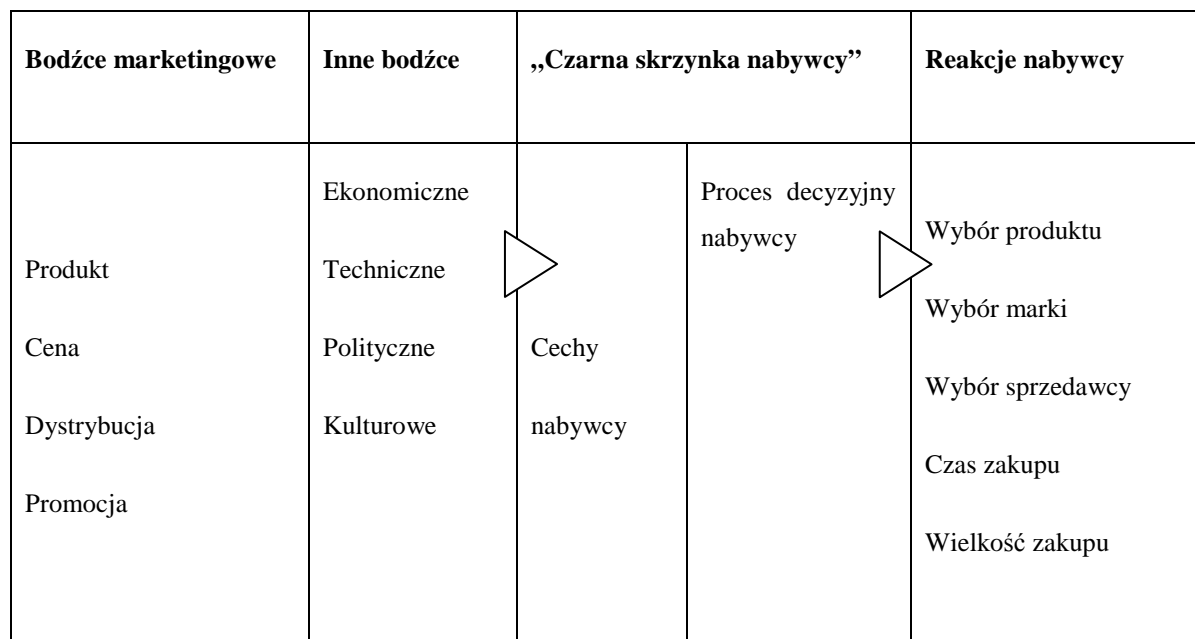
je wartości. Dzięki temu konsumenci mogą osiągać zadowolenie i dobrobyt, z uwzględnieniem skutków krótko- i długofalowych oraz konsekwencji jednostkowych i społecznych. Tak więc, zachowanie konsumenta to konkretne działania dające się zaobserwować oraz oddziaływania psychiczne, których obserwować nie można. Należy uwzględnić rolę emocji, wpływ osobowości konsumenta na jego wybór oraz rolę środowiska i czynników społecznych oraz wiele innych, często trudnych do zdefiniowania aspektów kupowania i konsumpcji.⁷ Proces kupowania jest to zatem sekwencja wzajemnie powiązanych procesów poznawczych i zachowań konsumenta.

Zachowanie konsumenta, jak już wspomniano w rozdziale 1.1. , stało się przedmiotem badań dopiero w XX w., a więc wtedy gdy ogromna większość konsumentów przestała zajmować się głównie zaspokajaniem podstawowych potrzeb i pojawił się u niej dochód, którym może swobodnie dysponować. Początkowo konsumpcja była kojarzona z próżniactwem, następnie podejmowano próby ujawniania często nieświadomych motywów zakupu. W następnym etapie opisywano takie pojęcia jak osobowość, percepcje ryzyka i dysonans poznawczy. Następny okres charakteryzował się przekonaniem, że za pomocą schematów blokowych można całościowo opisywać zachowania konsumenta. Powstała koncepcja opisująca kształtowanie się w umyśle konsumenta ocen dotyczących poszczególnych cech, a w rezultacie ogólny osąd dotyczący produktu.

Na podstawie prowadzonych badań tworzone są modele zachowań. Jeden z modeli opisujących reakcję nabywców na bodźce marketingowe przedstawia rys. 1.1.

Po odebraniu bodźców umysł nabywcy i jego odczucia potraktowane mogą być jak swego rodzaju „czarna skrzynka”, która przetwarza bodźce w konkretne reakcje nabywcze. Dotyczą one wyboru produktu lub/oraz jego marki, podejmowane są decyzje dotyczące miejsca, czasu i wielkości zakupu. Proces ten uzależniony jest od specyficznych cech nabywcy i związany jest z jego indywidualnym procesem decyzyjnym. W rezultacie następuje konkretna reakcja nabywcy w postaci podjęcia działania zmierzającego do zakupu danego produktu.

⁷ Foxall G., Goldsmith R., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 53.



Rys. 1.1. Model zachowań nabywców

Źródło: Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 265.

Modele zachowań nabywców pomagają zrozumieć sposób, w jaki następuje przekształcenie bodźców w reakcje. Jest to pomocne w formułowaniu takich działań producentów, które będą odpowiednio wpływać na te zachowania, doprowadzając do zakupu ich produktów. Z kolei z punktu widzenia konsumenta ważne jest, aby poznać i zrozumieć własne nawyki, postawy i zachowania po to, aby optymalnie wydawać swoje pieniądze.

Wskazywano następnie na wpływ emocji na decyzje zakupowe, a następnie zwrócono uwagę na symboliczne znaczenie konsumpcji, hedonizm i wyrażanie siebie poprzez konsumpcję, doznania i emocje z tym związane.

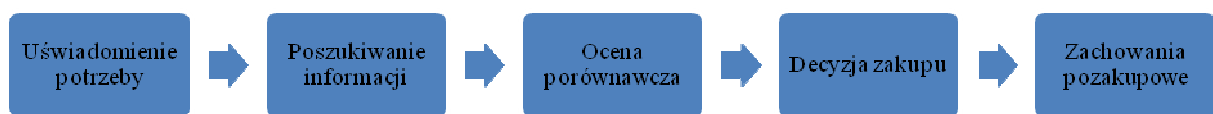
Modeli zachowań konsumenta nie można rozpatrywać w oderwaniu od stopnia zaangażowania konsumenta. Według J. Howarda i J. Shetha,⁸ podejmowanie decyzji przez konsumenta jest zależne od siły jego postaw wobec produktów w danej kategorii wyborów. W sytuacji, kiedy postawy konsumentów są słabe, stosowane jest rozszerzone rozwiązywanie problemów, charakteryzujące się czynnym poszukiwaniem informacji, podatnością na reklamę i braniem pod uwagę wielu opcji. W sytuacji wzmocnienia postawy konsument przechodzi przez ograniczone rozwiązywanie problemu, aby w przypadku postaw ugruntowanych dojść do rutyn-

⁸ Ibidem, s.53.

wego rozwiązywania problemu. Na tym poziomie wątpliwości dotyczące wyboru poszczególnych marek produktów są małe. Nie poszukuje się informacji z zewnątrz, a konsumenci mają ugruntowane zdanie dotyczące poszczególnych produktów i ich marek.

1.3.1. Model procesu decyzyjnego nabywcy Engela, Kolatta i Blackwella

Proces zakupu rozpoczyna się zanim nastąpi transakcja zakupu i wcale nie kończy się zaraz po niej. Jeden z modeli, opracowany przez J. Engela, D. Kollata i R. Blackwella, (rys.1.2.) opisuje cały ten proces.



Rys. 1.2. Model procesu decyzyjnego nabywcy Engela, Kolatta i Blackwella

Źródło: Ph. Kotler, *op. cit.*, s. 289.

Model ten zakłada, że klient przechodzi poprzez następujące etapy procesu decyzyjnego: uświadomienia potrzeby, poszukiwania informacji, oceny porównawczej, decyzji zakupu i zachowań pozakupowych (w rzeczywistości nabywca często upraszcza ten proces).

Uświadomienie potrzeby następuje w momencie, kiedy nabywca odczuwa potrzebę lub ma problem do rozwiązania. Jest to różnica pomiędzy stanem, w którym się w danej chwili znajduje, a stanem, w którym chciałby się znajdować. Różnicę tę może wywołać zarówno bodziec wewnętrzny w postaci np. potrzeby fizjologicznej lub psychicznej, jak i bodziec zewnętrzny, płynący z otoczenia konsumenta.

Poszukiwanie informacji rozpoczyna się w momencie podjęcia działań przez konsumenta w celu zredukowania dysonansu powstałego wskutek uświadomienia sobie potrzeby. Część zakupów nie wymaga tej fazy. Nabywca wie bowiem doskonale, jak zrealizować zakup, działając rutynowo. W niektórych jednak przypadkach, szczególnie w sytuacji podejmowania ważnych decyzji i dużego zaangażowania, konsument czerpie informacje z różnych źródeł. Można je podzielić⁹ na **wewnętrzne**, a więc te, które opierają się na wiedzy nabywcy i jego

⁹ Antonides G., Fred van Raaij W., *op. cit.*, s. 264.

doświadczeniu oraz **zewnętrzne**, w których poszukiwanie informacji wychodzi poza posiadaną wiedzę i zaczyna się czerpać informacje ze środków przekazu, sklepów lub baz danych. Źródła dzieli się także na **osobowe** (sprzedawca, znajomy) oraz **bezosobowe** (reklamy, wystawy). Niezwykle istotny dla konsumenta jest także podział wynikający z faktu zależności źródła od producenta. **Źródła komercyjne** (emitenci reklamy na zamówienie producenta) są z natury rzeczy mniej wiarygodne niż **źródła niekomercyjne** (znajomi, publikator organizacji konsumenckiej), niezależne od producenta i niepowiązane z jego funduszem marketingowym.

Ocena porównawcza jest to proces rozpatrywania możliwości, w trakcie którego następuje analiza zebranych przez konsumenta informacji. Dokonana zostaje ocena produktów i marek wchodzących w zakres jego zainteresowań. Konsument szuka korzyści, dzięki którym będzie mógł zaspokoić powstałą faktycznie, bądź zaledwie uświadomioną sobie potrzebę. Konsument dokonuje przetwarzania zebranych informacji w celu wybrania produktu najlepiej odpowiadającego jego preferencjom. Podczas tego procesu nabywcy mogą doświadczać dysonansu poznawczego, związanego z odczuwanym ryzykiem.¹⁰ Takim ryzykiem może być **ryzyko fizyczne** mające miejsce w razie wyrządzenia krzywdy fizycznej użytkownikowi, wskutek wadliwego działania produktu. Istnieje także **ryzyko funkcjonalne**, gdy produkt nie działa prawidłowo. Z ewentualnymi wydatkami na naprawę produktu, brakiem możliwości zwrotu bądź wymiany produktu związane jest **ryzyko finansowe**, a z oceną dokonanego wyboru przez otoczenie i ewentualnym brakiem jego akceptacji – **ryzyko społeczne**. W sytuacji, kiedy po zakupie okazuje się, że marka nie pasuje do własnego wizerunku, ma miejsce **ryzyko psychologiczne**. W związku z czasem koniecznym do użytkowania, bądź przygotowania produktu do użytkowania, do konserwacji, a w końcu do ponownego zakupu pojawia się **ryzyko czasowe**.

Wielkość ryzyka zależy od takich czynników, jak: liczba dostępnych możliwości, postrzegana przez nabywcę równowaga istniejących możliwości, ich znaczenie oraz podobieństwo. Konsument stara się ograniczyć ryzyko poprzez poszukiwanie informacji o produktach, poleganie na liderach opinii, poradach znajomych bądź personelu sklepów albo kupując znane, sprawdzone marki o dobrej opinii.

Niektórzy konsumenci koncentrują się na zbieraniu szerokiego materiału porównawczego, ale zgromadzenie dużej liczby informacji nie jest równoznaczne z podjęciem najlepszego wyboru. Zbyt dużo informacji może prowadzić do przeładowania nimi i spowodować podjęcie de-

¹⁰ Ibidem, s. 270.

cyzji nieoptymalnej. W trakcie dokonywania wyboru konsument czasami upraszcza ten proces, stosując regułę dostateczności, polegającą na wyborze pierwszego produktu, który spełnia wymagania, zamiast dalszego i wytrwałego poszukiwania optymalnego wyrobu. Teoretycznie idealna sytuacja ma miejsce, gdy konsument przetwarza wszystkie informacje, ale w praktyce występuje ona rzadko. Proces podejmowania decyzji podlega pewnym regułom, które doprowadzają w efekcie do zakupu.¹¹ Należą do nich **liniowe reguły kompensacyjne**, polegające na ważeniu wszystkich istotnych dla nabywcy atrybutów i sumowaniu ich ocen. Następnie dokonuje się kompensacja cech pozytywnych z negatywnymi. Jest to jedyna reguła o charakterze kompensacyjnym.

Pozostałe reguły są **niekompensacyjne** i charakteryzują się tym, że jakaś wada produktu nie może być skompensowana inną zaletą, ale może spowodować odrzucenie produktu przez konsumenta. Najprostsza reguła jest **odwoływanie się do emocji**. Ma to miejsce wtedy, gdy decyzja podjęta jest bez poznawczego przetwarzania informacji, a tylko pod wpływem doraźnych emocji. **Łączne reguły podejmowania decyzji** funkcjonują, gdy produkt spełnia grupę istotnych dla konsumenta kryteriów. Niespełnienie któregokolwiek z nich spowoduje odrzucenie produktu. Z **rozłącznymi regułami podejmowania decyzji** mamy do czynienia w sytuacji, gdy wyjątkowość jednej spośród wielu cech decyduje o zakupie produktu. **Leksyko-graficzne reguły podejmowania decyzji** zakładają, że cechy można uporządkować według ważności. Konsument widząc, że produkt spełnia wymogi najważniejszej cechy, przechodzi do kolejnej, mniej istotnej dla niego i dokonuje zakupu po spełnieniu przez produkt wszystkich warunków. **Kolejna eliminacja** to selekcja negatywna, działająca odwrotnie od poprzedniej, a polegająca na eliminowaniu produktów z powodu niespełniania kolejnych warunków. Stosowana jest najczęściej, gdy nabywcy brakuje czasu. Gdy nabywca porównuje w dwóch produktach konkretną cechę, a produkt, w którym nie występuje dana cecha - jak w turnieju tenisowym - zostaje wyeliminowany, wówczas mamy do czynienia z **regułą różnic addytywnych**.

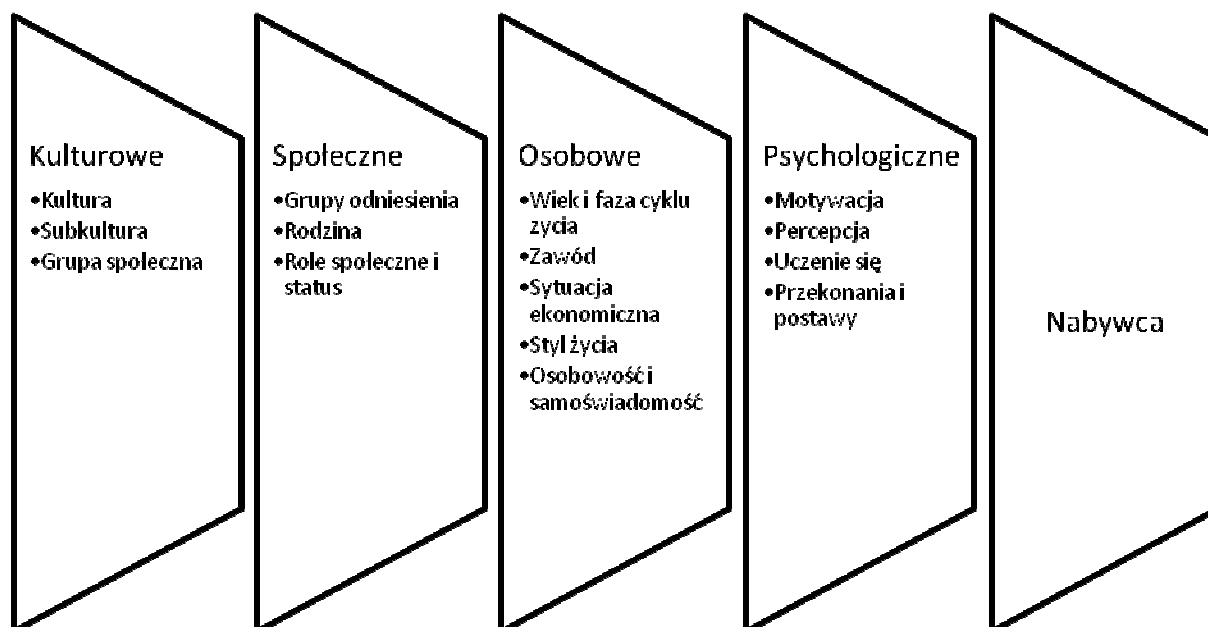
Wymienione reguły podejmowania decyzji stosuje się często po sobie i tworzy się w ten sposób strategię sekwencyjne. Są one bardziej rozbudowane i składają się z kolejnych eliminacji na podstawie kilku reguł zastosowanych po sobie. Po zastosowaniu reguły łącznej można zastosować np. regułę rozłączną, kompensacyjną, kolejnych eliminacji, bądź różnic addytywnych.

¹¹ Ibidem, s. 279.

Istotne dla producenta są także **zachowania pozakupowe**, bo konsumpcja, jak uprzednio wspomniano, nie kończy się w momencie nabycia przez klienta produktu. Taktyka „sprzedać i zapomnieć” przynosi producentom niepowetowane straty. Szczególnie dotyczy to tych zakupów, które odbywają się przy dużym zaangażowaniu konsumenta, prowadząc do występowania dysonansu poznawczego. Jest to stan wywołany uczuciem niepewności co do słuszności wyboru.¹² Sprzedaż danych produktów zależy bowiem nie tylko od nowych, ciągle napływających klientów, ale przede wszystkim od klientów dokonujących wielokrotnego zakupu. Czy klient ponowi zakup czy nie, zależy od tego, czy czuje się usatysfakcjonowany korzyściami, jakie daje mu użytkowanie zakupionego produktu, bądź też czy odczuwa dyskomfort wynikający z zauważonych dopiero w trakcie użytkowania wad produktu. Dodatkowo istotną rolę odgrywa tutaj świadomość utraconych korzyści spowodowanych odrzuceniem konkurencyjnej oferty.

1.4. Czynniki wpływające na zachowania nabywców

Na zachowania nabywców wpływa cały szereg czynników i chociaż większości z nich nie można kontrolować, to w procesie analizy postępowania konsumentów należy je wziąć pod uwagę i przeanalizować. Czynniki te przedstawia rys. 1.3.



Rys. 1.3. Czynniki wpływające na zachowania nabywców

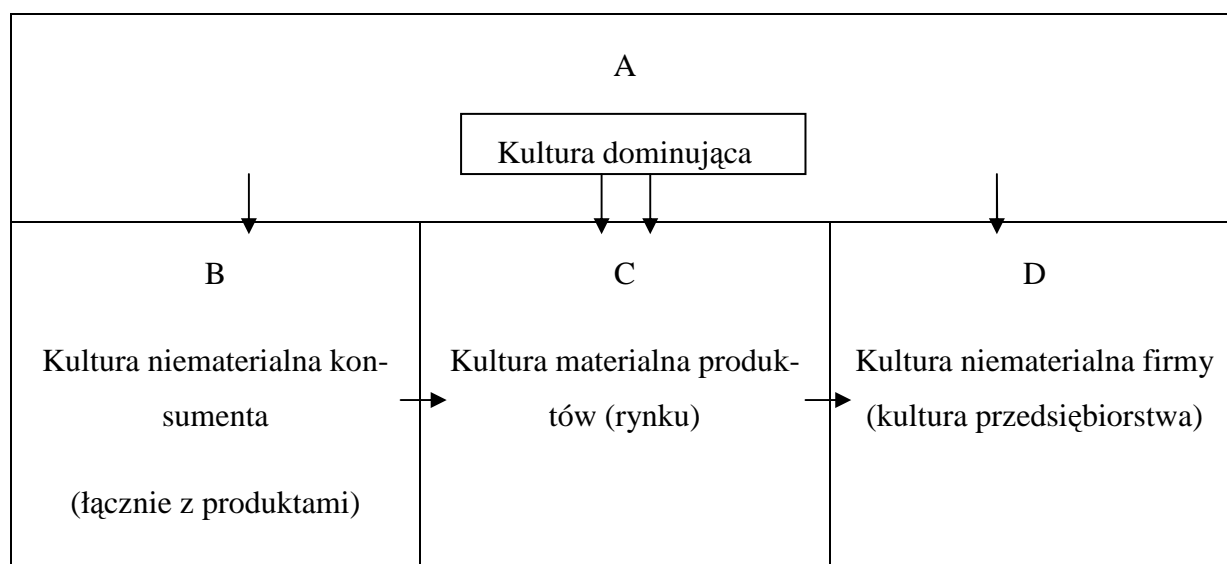
Źródło: Kotler Ph., op. cit., s. 266.

¹² Kotler Ph., op. cit., s. 295.

1.4.1. Czynniki kulturowe

Na jednostkę oddziałują takie poziomy czynniki kulturowe, jak : kultura, subkultura oraz grupy społeczne. **Kultura** jest to całość społecznej wiedzy, norm i wartości.¹³ Stanowi ona istotny element otoczenia jednostki i jest podstawowym źródłem ludzkich pragnień i zachowań.¹⁴ Wpływ kultury przejawia się między innymi w wyznawanych wartościach, hierarchii potrzeb jednostki bądź grupy społecznej, w systemie instytucji społecznych, zwyczajach, tradycji, wzorcach zachowań i w znaczeniu przypisywanym symbolom, kolorom, zdarzeniom. Wartości i normy tworzą ogólne podstawy zachowania. W danym społeczeństwie są one zazwyczaj stabilne, choć powoli ulegają zmianom.

Kulturę można rozpatrywać na czterech poziomach przedstawionych na rys. 1.4.



Rys. 1.4. Cztery poziomy kultury

Źródło: Antonides G., Fred van Raaij W., *op. cit.*, s. 58.

Kultura dominująca to całość norm i wartości występujących w społeczeństwie. Kultura niematerialna pozwala ustalić, jakie zachowanie jest dla konsumenta słuszne i co on woli. Kultura materialna obejmuje produkty, usługi, reklamy i organizacje występujące w życiu codziennym. Kultura nie jest pojęciem uniwersalnym, ulega bowiem nieustannym zmianom. W społeczeństwie występują zarówno siły zachowawcze, jak i postępowe. Ma tu miejsce przekazy-

¹³ Antonides G., Fred van Raaij W., *op. cit.*, s. 57.

¹⁴ Kotler Ph., *op. cit.*, s. 266.

wanie kultury nowym pokoleniom zwane uspołecznieniem oraz aktualizacja mająca miejsce w sytuacji, gdy kultura przekazywana jest dorosłym, którzy wzrastali w innych kulturach.

Subkultura to pewna część kultury stworzona przez grupę ludzi ze względu na swoją narodowość, religię, rasę, bądź region geograficzny. Można ją zdefiniować jako grupę ludzi podzielającą system wartości oparty na podobnych doświadczeniach oraz sytuacjach życiowych.¹⁵

Grupy społeczne są to stałe i uporządkowane grupy skupiające ludzi o podobnych zachowaniach, zainteresowaniach, wyznających podobne wartości. Z reguły grupy społecznej nie określa jeden czynnik, ale kombinacja kilku z nich. Grupy społeczne wywierają istotny wpływ na zachowania nabywców, którzy przez wybór konkretnych produktów chcą zamanifestować swoją przynależność do danej grupy.

1.4.2. Czynniki społeczne

Na zachowanie nabywców duży wpływ mają grupy odniesienia i liderzy opinii. Konsumenci żyją w społeczeństwie i podlegają wpływom otaczających ich ludzi, tworząc **grupy odniesienia**. Wpływ ten może być postępowy (facylitacja społeczna), kiedy otoczenie ułatwia bądź sugeruje pewne zachowanie lub hamujący, gdy otoczenie wywiera negatywny wpływ na pewne działania, doprowadzając do ich wstrzymania.

W kształtowaniu zachowań i postaw ważną rolę odgrywają **grupy przynależnościowe**.¹⁶ Określa się je jako zbiór osób, do których dany człowiek należy, a które mają bezpośredni wpływ na jego zachowanie i do których odwołuje się przy formowaniu poglądów na temat swojej własnej sytuacji, postaw i zachowania.¹⁷ Czynnikiem decydującym o wpływie grupy odniesienia na jednostkę może być zarówno nacisk kulturowy, jak i obawa przed odmiennością. Jednostka, pragnąc zaangażować się w życie grupy, może z czasem popaść w całkowite uzależnienie od bezwzględnej władzy grupy. Ma to często miejsce w sektach. Wpływ grup odniesienia odbywa się na różne sposoby. Czasem nie prowadzi do faktycznego podporządkowania się ich normom, a jedynie polega na zewnętrznej zgodności z grupą. Bardziej znaczącym krokiem w kierunku ulegania wpływowi grupy jest utożsamianie się czy w końcu

¹⁵ Ibidem, s. 268.

¹⁶ Ibidem, s. 269.

¹⁷ Antonides G., Fred van Raaij W., op. cit., s. 342.

uwewnętrznienie (internalizacja), prowadzące do coraz głębszego przyjmowania wartości i poglądów grupy oraz uznania ich za własne.

Konsumenci ulegają nie tylko wpływom grupy, ale także pewnych jednostek, które określa się mianem **liderów opinii**. Są to osoby zaznajomione z konkretną dziedziną produktu. Często proszone są przez innych konsumentów - zwanych naśladowcami - o radę.¹⁸ Liderzy opinii jako pierwsi dowiadują się o innowacjach i nowych trendach, a następnie rozpowszechniają je w swoim otoczeniu. W takiej sytuacji, w odróżnieniu od jednostopniowego przepływu informacji o produkcie (wiedza o produkcie ze środków masowego przekazu), występuje dwustopniowy przepływ komunikacji; rolę pośrednika w przekazywaniu konsumentowi informacji spełniają właśnie osoby kształtujące opinie, a przekaz taki jest niezwykle wiarygodny. Liderami opinii kierują różne motywacje powodujące chęć dzielenia się swoim zdaniem z innymi osobami.¹⁹ Może to być zaangażowanie w zakup powodujące chęć podzielenia się swoją opinią z innymi, potrzeba wzmocnienia własnej pozycji społecznej i szacunku, altruizm, chęć pomocy innym w dokonaniu właściwego wyboru, bądź chęć redukcji dysonansu pozakupowego, wtedy gdy nie jest się pewnym słuszności swojego zakupu.

Ze względu na rolę, jaką odgrywają liderzy opinii w kształtowaniu opinii innych nabywców, firmy często kładą nacisk na dotarcie z przekazem reklamowym do nich w pierwszej kolejności. Należy zdefiniować używane przez liderów opinii media, po to aby skierować do nich precyzyjny przekaz. Według Ph. Kotlera, liderzy opinii wpływają na szerszą grupę ludzi niż środki masowego przekazu.²⁰

Bardzo istotną rolę w podejmowaniu decyzji zakupowych odgrywa rodzina.²¹ Określono dwa typy rodzin: wychowująca i prokreacji. **Rodzina wychowująca** postępuje według określonego systemu wartości i przekazuje go dzieciom. **Rodzina prokreacji** bardziej skoncentrowana jest na doraźnym, bezpośrednim wpływie na codzienne zachowania – w tym konsumpcję. W zależności od rodzaju produktów i ich cech zaangażowanie poszczególnych członków rodziny przy zakupie jest różne. Codzienne zakupy dokonuje najczęściej żona, natomiast w przypadku produktów bardziej kosztownych małżonkowie często wspólnie wypracowują ostateczną decyzję. Czasem w podejmowaniu decyzji zakupowej bierze udział cała **grupa decyzyjna** składająca się z wielu osób, z których każda odgrywa inną rolę. Osoba podająca pomysł zakupie-

¹⁸ Ibidem, s. 349.

¹⁹ Ibidem, s. 350, wg Engel J., Blackwell R., *Consumer Behavior* 1989 wydanie 6, The Dryden Press, Chicago.

²⁰ Kotler Ph., op.cit., s. 838.

²¹ Kotler Ph., op.cit., s.272.

nia danego produktu to **inicjator**. **Doradca** oddziałuje na decyzję zakupu poprzez dzielenie się swoimi poglądami i doświadczeniami dotyczącymi danego produktu lub jego marki. **Decydyent** to ta osoba, która podejmuje ostateczną decyzję o zakupie. Zakupu jednak może dokonać ktoś inny, nazywany **nabywcą**. **Użytkownikiem** natomiast może być jeszcze inny członek rodziny.

W trakcie podejmowania decyzji zakupowych istotną jest również rola jednostki w otoczeniu, czyli te działania danej osoby, które są od niej oczekiwane przez otoczenie. Może to być **rola** np. ojca, matki lub córki. Konkretna rola istotnie wpływa na decyzje zakupowe. Innym elementem wpływającym na pozycję jednostki w społeczeństwie jest **status**, jaki jest danej roli przypisywany. Odzwierciedla on poważanie, jakie związane jest z pełnieniem danej roli w społeczeństwie.

1.4.3. Czynniki osobowe

Duży wpływ na decyzje zakupowe mają indywidualne **cechy konsumenta**.²² Zalicza się do nich **wiek** konsumenta i **fazę życia**. Konsumenty zmieniają swoje zachowanie nie tylko wraz z wiekiem, ale także w zależności od cyklu życia w rodzinie, w którym aktualnie się znajdują. Cykl życia w rodzinie i jego związek z typowymi wydatkami przedstawia tab.1.1.

W bardzo istotny sposób na metody poszukiwania informacji o produkcie i możliwościach jego okazjowego zakupu wpływa **wykształcenie** konsumenta. Konsumenty lepiej wykształceni mają lepszą umiejętność analitycznego myślenia i ekonomicznej kalkulacji. Kolejną istotną cechą nabywcy jest jego **zawód**. Ludzie wolnych lub kreatywnych zawodów najczęściej prowadzą specyficzny tryb życia, wyrażając go np. przez ubranie mniej formalne, inaczej niż osoby wykonujące pracę biurową lub kierowniczą. Z wykształceniem i zawodem nabywcy często związana jest jego sytuacja ekonomiczna, a z tym wiąże się możliwość podejmowania swobodnej decyzji zakupowej.

Podejmowanie swobodnej decyzji zakupowej wiąże się z zarządzaniem budżetem i gotówką.²³ Polega ono na pokrywaniu rachunków bieżących oraz wydatków na żywność, komunikację i wypoczynek, z przeznaczeniem reszty na oszczędności bądź inne zakupy konsumpcyjne. Część konsumentów gromadzi oszczędności bez przeznaczania całości zarobków na bieżącą konsumpcję, tworząc oszczędności buforowe i zabezpieczenia. Inni realizują swoje

²² Kotler Ph., op. cit., s. 272.

²³ Antonides G., Fred van Raaij W., op. cit., s. 440.

cele przez oszczędzanie lub pożyczanie. W rodzinach o wyższych dochodach, w których celem jest zgromadzenie i utrzymanie kapitału za pomocą inwestycji finansowych, spekulacji, zakupu i zarządzania nieruchomościami, ma miejsce zarządzanie majątkiem. Oszczędzanie i zasoby finansowe podlegają cyklowi życia w zależności od wieku i aktywności zawodowej konsumenta.

Zbiór wartości, zainteresowań, poglądów i zachowań danego konsumenta tworzy określony **styl życia**.²⁴ Styl życia wyróżnia ludzi i umożliwia przynależność do różnych, często atrakcyjnych grup społecznych. Styl życia jest ściśle związany z daną sytuacją demograficzną, osobowością konsumenta i jego obrazem własnym. Z danego stylu życia wynikają działania dotyczące konsumpcji, dlatego jego znajomość jest bardzo ważna dla producenta.²⁵

W celu dobrego poznania konsumentów przeprowadza się szereg badań dotyczących ich charakterystyki demograficznej. Nie jest to jednak wystarczające, bowiem niezbędne są także informacje o uczuciach nabywców, ich zachowaniu, motywach i postawach. W tym celu dąży się do poznania osobowości i cech konsumentów oraz ich stylu życia.

Osobowość konsumenta stanowią te cechy osoby bądź ludzi w ogóle, które umożliwiają wyjaśnianie spójnych wzorców zachowań w różnych sytuacjach i czasie.²⁶ Osobowość zależy zarówno od cech wrodzonych, jak i nabytych wskutek nauki i przeżytych doświadczeń. Wyjaśnieniem zjawiska osobowości zajmowali się w przeszłości m. in.: Z. Freud, który zwracał w swojej teorii głównie uwagę na wpływ nieświadomych sił na zachowanie, C. Jung dokonał podziału ludzi na intro- i ekstrawertyków, a K. Horney zdefiniował podział osobowości na uległe, ekspansywne i niezależne. Przeprowadzone współcześnie badania wykazują bezsprzeczny związek między osobowością a zachowaniem konsumenta. Na czoło wybijają się

²⁴ Ibidem, s. 361.

²⁵ Do pomiarów stylu życia służy badanie AIO (Activities - działania, Interests - zainteresowania, Opinions - poglądy).²⁵ Technika ta zwana jest także psychografią. Firma Stanford Research International regularnie prowadzi i publikuje badania konsumentów VALS (Values And Life Styles – wartości i style życia), dotyczące aktualnych zainteresowań i poglądów konsumentów amerykańskich. Typologia VALS przedstawiona na rys. 1.5. wyróżnia osiem grup konsumentów, biorąc pod uwagę dwa wymiary: posiadane zasoby (finanse, wykształcenie, umiejętności) oraz nastawienie do samego siebie. Klasyfikacja VALS wyróżnia typy konsumentów i wskazuje prawdopodobny kierunek zmian. Grupy o niewielkich zasobach znajdują się na górze diagramu i stopniowo w kierunku dolnym reprezentowane są grupy o zasobach coraz większych. Kategorie wertykalne charakteryzują takie cechy jak: zasady, pozycja społeczna i działania. Źródło VALS-2, *American Demographics* 1989, nr 25

²⁶ Pervin L., *Personality*, Wiley, New York 1984, s. 4.

typy osobowości sklasyfikowane przez H. Eysenck i S. Eysenck – ekstrawersja, emocjonalność i psychotyzm.²⁷



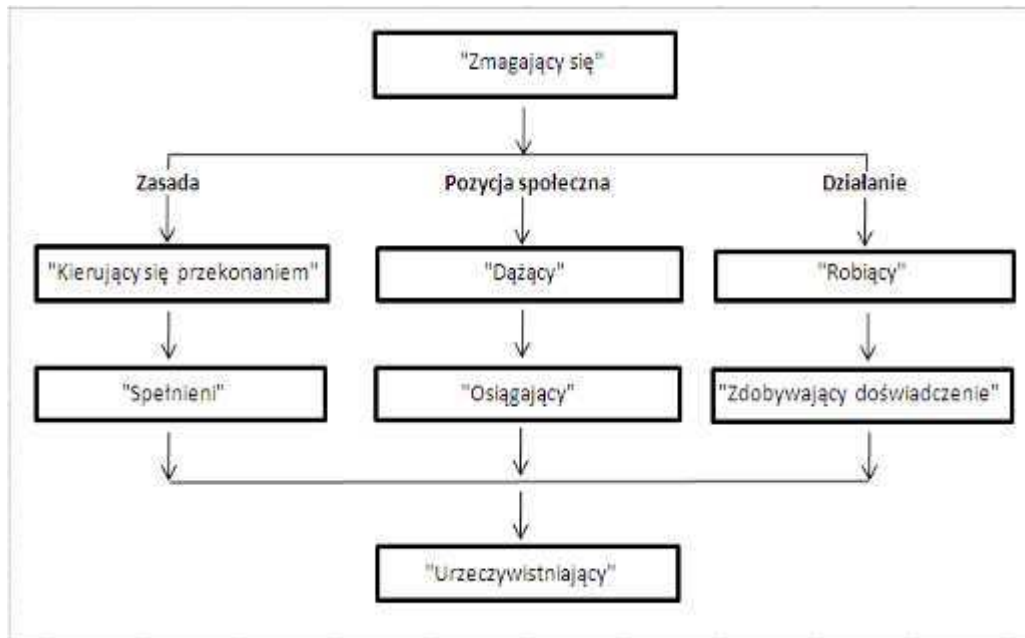
Tab. 1.1. Cykl życia rodziny i jego związek z typowymi wydatkami

Źródło: Murphy P., Staples W., *A modernized family life cycle*, "Journal of Consumer Research", nr 6, New York 1979, s.12-22.

Wpływ osobowości konsumenta na jego decyzje zakupowe nie jest jeszcze dobrze zbadany. Według G. Foxala i R. Goldsmitha²⁸ stwierdzono co prawda już liczne, choć słabe, zależno-

²⁷ Ludzie towarzyscy, aktywni i impulsywni to ekstrawertycy. Ich przeciwieństwem są introwertycy: spokojni, wycofujący się, ostrożni. Można kategoryzować ludzi biorąc pod uwagę ich emocjonalność jako mniej lub bardziej stabilnych emocjonalnie, którzy są mniej lękliwi i nie okazują takiej zmienności nastroju, jak osoby bardziej emocjonalne. Kolejną cechą osobowości może być psychotyzm. Osoby o wysokim stopniu psychotyzmu są antyspołeczne i egocentryczne a osoby o niskim jego stopniu są bardziej niezależne i innowacyjne. Źródło: Foxal G., Goldsmith R., op. cit., s. 159, ibidem s. 350, według Eysenck H., Eysenck S., *Manual of the Eysenck Personality Questionnaire*, Hodder and Stoughton, London 1975.

ści, jednak wciąż nie dokonano empirycznej weryfikacji tego związku. Pozostaje to sprawą przyszłości, czy będzie można dokonać segmentacji rynku jedynie na podstawie osobowości konsumentów.



Rys. 1.5. Osiem grup konsumentów w klasyfikacji VALS-2

Źródło: Antonides G., Fred van Raaij W., *op. cit.*, s. 390 na podstawie VALS- 2, Richem M., *VALS-2, American Demographics* 1989, nr 25.

1.4.4. Czynniki psychologiczne

Na decyzje konsumenta mają wpływ czynniki psychologiczne, wśród których można wymienić motywację i procesy poznawcze.

Motywacja konsumenta jest jednym z najważniejszych pojęć w analizie zachowań konsumenckich. Jest pobudką i przyczyną rozpoczęcia danych zachowań lub powstrzymania się od nich.²⁹ **Motywacja pozytywna** skierowana jest na ulepszenie i dodawanie ludziom poczucia wartości, a **motywacja negatywna** prowadzi do uchronienia się przed czymś niewłaściwym i jest skierowana na rozwiązywanie problemów. Według innego podziału rozróżnia się **motywację zewnętrzną**, czyli tę, która jest niezależna od działań konsumenta (jak atrakcyjność

²⁸ Ibidem, s. 178.

²⁹ Antonides G., Fred van Raaij W., *op. cit.*, s. 178.

produktów bądź motywacja przez otoczenie społeczne) oraz na **motywację wewnętrzną**, która jest ściśle powiązana z instynktami człowieka i jego determinacją.³⁰

Dla producenta istotne jest zdanie sobie sprawy z ważnej roli nieświadomych pragnień konsumenta dla podejmowania decyzji zakupowych. Reklama często korzysta z idei freudowskich i odwołuje się do ID, np. poprzez stosowanie symboliki seksualnej lub apelując do pragnień hedonistycznych. Z kolei odwoływanie się do zachowań społecznie akceptowalnych, np. odpowiedzialności społecznej, apeluje do SUPEREGO.

Istotnym czynnikiem przy dokonywaniu zakupu jest motywacja konsumenta do podejmowania wysiłku poznawczego. U konsumenta występują świadomie lub poza jego świadomością takie **procesy poznawcze**, jak postrzeganie i uczenie się. **Postrzeganie** jest to proces rozpoznawania, wybierania, organizowania i interpretowania bodźców celem nadania sensu otaczającemu światu.³¹ Bodźce odbierane są za pomocą zmysłów (wzroku, słuchu, węchu, dotyku, smaku), a następnie przypisane są im znaczenia socjopsychologiczne w sposób, który zależy od motywów kierujących zachowaniem danej jednostki. To, czy bodźce docierające do konsumenta za pośrednictwem zmysłów zostaną dopuszczone do świadomości³², zależy od jakości i rodzaju bodźca, a także ilości powtórzeń bodźca i ilości innych bodźców konkurencyjnych. W przypadku, kiedy bodziec trafia na potrzeby konsumenta, postrzeganie jest intensywniejsze i szybsze. Konsument wybiera bowiem te przekazy, które niosą potrzebną im aktualnie informację.

Dzięki postrzeganiu konsument tworzy wokół siebie rzeczywistość.³³ Można wyróżnić 4 typy rzeczywistości: rzeczywistość obiektywną, rzeczywistość przedstawianą w reklamach, rzeczywistość innych konsumentów i rzeczywistość subiektywną.

³⁰ Istnieje wiele teorii motywacji opartych na różnych dążeniach i instynktach człowieka. Podstawowe instynkty są oparte na teorii Z. Freuda. Wyróżnił on dwa główne źródła motywacji: świadome i nieświadome, w ramach których wyodrębnił trzy siły takie jak ID, Ego i Superego. **ID** obejmuje instynkty i żądze, zachowania niespołeczne, niekontrolowane, skoncentrowane całkowicie na sobie, działa w sferze podświadomości. **EGO** z kolei wynika z relacji z otoczeniem, sprzyja rozsądnym myślom i działaniom, kontroluje impulsy płynące z ID i zmienia w akceptowalne zachowania. Kieruje się zasadą rzeczywistości, może być zarówno świadome, jak i nieświadome. Świadomość człowieka, która dąży do doskonałości, opierania się pokusom to **SUPEREGO**. Jest odpowiedzialne zarówno za poczucie winy, karząc EGO za „złe” zachowanie, jak i za poczucie dumy w przypadku „dobrego” zachowania EGO. Źródło Foxall G., Goldsmith R., op. cit., s. 44.

³¹ Harwell G., *Consumer Behaviour*, Harcourt Brace Javanovich, New York 1986, s. 66.

³² Sirgi M., *Self- concept in relation to product preference and purchase intention*, Academy of Marketing Science, Marquette, MI 1980, s. 350.

³³ Antonides G., Fred van Raaij W., op. cit., s. 125.

W procesie postrzegania także inne czynniki³⁴ odgrywają istotną rolę. Są to: uprzednia wiedza nabywcy, orientacja konsumenta skierowana przede wszystkim na reklamy tych produktów, które zamierza nabyć, sytuacja, w której akurat znajduje się nabywca, jego zaangażowanie i oczekiwania, w końcu jego indywidualny styl poznawczy.

Do przeciętnego nabywcy dociera olbrzymia ilość informacji.³⁵ Konsumenci organizują zatem i kategoryzują napływające do nich bodźce, sygnały i informacje, celem uporządkowania ich sobie i łatwiejszego zapamiętania.

Uczenie się jest ściśle związane z postrzeganiem, a w jego efekcie pozostają w pamięci konsumenta skojarzenia, które według zamierzeń producenta mają stanowić podstawę informacyjną dla decyzji konsumenckich. Rozróżnia się dwa główne rodzaje uczenia: uczenie się w sensie poznawczym oraz uczenie się w sensie behawiorystycznym.

Uczenie się w sensie poznawczym występuje w sytuacji, gdy jest czynnością świadomą. Jedną z metod uczenia się na pamięć jest uczenie zastępcze, które ma miejsce, gdy konsumenci uczą się poprzez obserwację i naśladowanie innych.

Uczenie się w sensie behawiorystycznym wyjaśnia istotę zależności (warunkowania) pomiędzy bodźcem i reakcją. Obejmuje także utwierdzanie bądź osłabianie tych zależności. Wyróżnia się warunkowania: klasyczne, sprawcze oraz uczenie się przez obserwację.^{36,37}

Dzięki wyuczeniu konsument z jednej strony osiąga korzyści w postaci oszczędności czasu, dokonując odpowiednich wyborów bez konieczności przeprowadzania kłopotliwej analizy, z drugiej strony ogranicza się najczęściej do wybierania wyrobów marki, z którą jest związany, a taki wybór nie zawsze jest optymalny.

³⁴ Ibidem, s. 132.

³⁵ Codziennie każdy potencjalny konsument jest „bombardowany” olbrzymią ilością emitowanych informacji. W ciągu ostatnich 30 lat pojawiło się więcej informacji niż w poprzednich 5000 lat, a całkowity zasób wiedzy podwaja się co 4-5 lat. W Wielkiej Brytanii do 18 roku życia przeciętne dziecko ogląda 40 000 reklam telewizyjnych, a tylko w 1992 r. w krajach Europy Zachodniej wyemitowano aż 3 mln reklam. Źródło: Trout J., Rivkin St., *Nowe pozycjonowanie*, IFC Press, Kraków 2004, s. 17.

³⁶ **Warunkowanie klasyczne** (opiera się na odkryciach J. Pawłowa) polega na tym, że po wystąpieniu bodźca warunkowego np. piosenki reklamowej, powinny wystąpić pozytywne skojarzenia, które mają skłonić konsumenta do zakupu. **Warunkowanie sprawcze** polega na podaniu bodźca bezwarunkowego (pozytywnego lub negatywnego) po wystąpieniu u konsumenta danego, preferowanego z punktu sprzedawcy zachowania. Zwiększa to szansę ponownego, oczekiwanego zachowania się klienta, czyli dokonania zakupu, natomiast **uczenie się przez obserwację** opiera się na naśladowaniu zachowania modelu (modelki).

³⁷ Antonides G., Fred van Raaij W., op. cit., s. 252.

Zazwyczaj konsument dokonuje zakupu po przeanalizowaniu wszelkich za i przeciw lub wskutek wyuczonych zachowań zakupowych. Zdarza się jednak, że działa po wpływie emocji. **Emocja** jest to uczucie pobudzenia o pozytywnej lub negatywnej treści.³⁸

Wskutek procesów uczenia się i kojarzenia konsument wyrabia sobie wobec danego produktu określoną **postawę**. Postawa to indywidualna predyspozycja do oceniania przedmiotu w korzystny lub niekorzystny sposób.³⁹ Postawę można najogólniej scharakteryzować jako lubienie bądź nielubienie danego produktu.

Relacja między postawami a zachowaniem konsumenta jest dwustronna. Z jednej strony postawy prowadzą do określonych zachowań, np. zakupu ulubionej marki, z drugiej, po wypróbowaniu próbki jakiegoś innego produktu i zaakceptowaniu go przez nabywcę, można wpłynąć na zmianę dotychczasowej postawy i zachowania zakupowego.

1.5. Współczesne megatrendy występujące w krajach rozwiniętych

We współczesnym świecie występują dynamiczne zmiany, które oddziałują na zachowania konsumenckie, powodując ich szybkie przeobrażanie. Zmiany te zachodzą w obszarach⁴⁰: ekonomicznym, społeczno-kulturowym i technologicznym. W obszarze **ekonomicznym** rozwiniętych gospodarek Europy Zachodniej i USA następuje spadek tempa rozwoju gospodarczego, polaryzacja dochodów ludności i zmniejszanie się udziału klasy średniej w globalnej konsumpcji. Kolejnym obszarem jest obszar **społeczno-kulturowy** przejawiający się dążeniem do poprawy jakości konsumpcji zamiast zwiększania ilości, jak było to w latach wcześniejszych. Następuje indywidualny rozwój jednostki, wzrost znaczenia wolnego czasu i sposobu jego spędzania, równouprawnienie społeczne i zawodowe kobiet, zwiększenie nacisku na wartości dotyczące zachowania dobrego wyglądu i dobrej kondycji fizycznej, wzrost znaczenia działań dotyczących środowiska i odpowiedzialności społecznej, zmniejszenia ilości zakupów impulsowych pod wpływem emocji na korzyść racjonalizacji zakupów (po szczegółowej analizie możliwości korzystnego zakupu stwarzanych przez rynek). Kolejny obszar, **technologiczny**, stworzony jest przez nowe środki komunikacji interaktywnej, umożliwiające pracę w domu oraz docieranie ze sprzedażą bezpośrednio do konsumentów za pomocą tych środków komunikacji (Internet). Następuje rozwój nowych technologii zoriento-

³⁸ Ibidem, s. 204.

³⁹ Ibidem, s. 212.

⁴⁰ Mazurek-Łopacińska K., op.cit., s. 16.

wanych na wytwarzanie produktów zgodnie z obowiązującymi pro- ekologicznymi trendami i rozwojem biotechnologii.

Pod wpływem zachodzących zmian ewoluują cechy ludzi, a w efekcie także zachowania współczesnego nabywcy.⁴¹ Wśród konsumentów rośnie świadomość przysługujących im praw. Występuje wśród nich coraz częściej zanik więzi rodzinnych, a w efekcie powstaje potrzeba odbudowywania więzi społecznych poprzez tworzenie grup przyjaciół i znajomych. Nabywcy coraz efektywniej zarządzają swoim budżetem. Tworzą też grupę wielokulturową, co jest efektem otwarcia granic i rosnącej mobilności ludności. Występują nowe tendencje, jak np. wzrost poparcia dla działań proekologicznych i potrzeba częstych kontaktów z naturą. Powstają nowe ogólnokrajowe i międzynarodowe organizacje, a w efekcie rosnącej przynależności do nich mamy do czynienia z nowymi formami integracji międzyludzkiej. Opisanie cechy występują przede wszystkim w państwach należących do Unii Europejskiej, w Kanadzie i USA.

Jednym z najbardziej znaczących obecnie trendów na świecie jest **globalizacja** konsumpcji. Jest ona konsekwencją otwierania granic i likwidacji barier handlowych. Umożliwia to przedsiębiorstwom przygotowanym do międzynarodowej ekspansji i zdecydowanym na nią osiągnięcie korzyści wynikających ze skali działań i standaryzacji produktów, usług i procedur sprzedaży.

Przeciwieństwem globalizacji jest **etnocentryzm**, który jest przejawem patriotyzmu konsumenckiego. Polega on na kupowaniu tylko produktów krajowych i przekonaniu, że zakupy produktów z importu przyczyniają się do ograniczania lokalnej produkcji i wzrostu bezrobocia, a w efekcie spadku stopy życiowej. Etnocentryzm może mieć⁴² różne stopnie, od umiarkowanego z niewielką preferencją dla towarów krajowych do agresywnego, przejawiającego się w postaci całkowitej deprecjacji wszystkiego, co z importu.

Współcześnie występujący okres rozwoju społeczeństwa, charakteryzujący się wzrostem znaczenia informacji, zróżnicowaniem struktur informacji i różnorodnością orientacji działań podmiotów występujących na rynku, został nazwany **postmodernizmem**. Według definicji sformułowanej przez G. Antonidesa i W. Fred van Raaja⁴³ postmodernizm to zjawisko kulturowe cechujące się pluralizmem stylów (konsumpcji) i ideologii, potrzebą nadrzeczywistości

⁴¹ Ibidem, s. 28.

⁴² Ibidem, s. 44.

⁴³ Antonides G., Van Raaij W., op. cit., s. 75.

oraz wyrażania samego siebie poprzez konsumpcję. Postmodernizm jest efektem przekształcania się społeczeństwa lokalnego w społeczeństwo globalne, w którym orientacje narodowe zastąpione zostają orientacją globalną. Na czoło wysuwają się takie wartości, jak pluralizm, wielokulturowość, brak hierarchii, tolerancja, próby łączenia wartości przeciwstawnych i negocjowanie uniwersalnej ideologii. Konsumenci poszukują własnego stylu życia i dążą do indywidualnej tożsamości. W epoce postmodernizmu, poprzez zakupy i użytkowanie produktów, konsument wyraża swoje wartości. Lansowane są różne mody, które znajdują akceptację w różnych grupach społecznych.

1.6. Rola marki dla producenta i jej wpływ na kształtowanie się postaw konsumenckich

Przeciętny konsument podejmuje codziennie wiele decyzji. Gdyby każda z tych decyzji wiązała się z indywidualnym analizowaniem wszystkich omówionych wcześniej aspektów, jakiegokolwiek efektywne działania nabywcy zostałyby sparaliżowane, a zakupy zamieniłyby się w koszmar. Nabywca przeżywałby nieustanne rozterki, bo na większość tych analiz nie starczyłoby mu czasu. Wyrabiane na bazie zebranych w przeszłości doświadczeń nawyki i przyzwyczajenia upraszczają proces podjęcia decyzji. Stojąc w hiper- lub supermarkecie przed półką z serami, nie widząc żadnego znanego logo, należałoby przeprowadzać każdorazowo dokładną analizę relacji wagi, smaku i ceny. Podejmowanie decyzji na podstawie doświadczeń skumulowanych o określonych towarach markowych umożliwia skrócenie czasu podjęcia decyzji do koniecznego minimum.

Pierwsze wzmianki na temat marki⁴⁴ pojawiły się w starożytności w Chinach, Egipcie, Grecji czy w Rzymie, gdzie zaczęto stosować marki do oznaczania wyrobów ceramicznych. Podobnie oznaczano biżuterię, wyroby artystyczne bądź cegły budowlane. Także w czasach starożytnych, kiedy w basenie Morza Śródziemnego rozwożono greckie wino, beczki z lepszymi gatunkami były oznaczone znakiem winnicy (podobnie było z beczkami zawierającymi oliwę z oliwek).

Umownie⁴⁵ zakłada się, że pierwsze markowanie w Europie miało miejsce w 1723 r., kiedy Królewska Manufaktura Porcelany w Miśni zaczęła znakować swoje wyroby za pomocą dwóch skrzyżowanych mieczy zapożyczonych z herbu Saksonii⁴⁶. Na amerykańskim „Dzikim

⁴⁴ Witek- Hajduk M., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 15.

⁴⁵ Słowo „umownie” jest tu bardzo na miejscu, bo łatwo sobie wyobrazić, że np. „pas słucki” pana Zagłoby musiał na visus odróżniać się od pasów kontuszowych wytwarzanych przez inne persjarnie i też zapewne był w jakiś specyficzny sposób znakowany, więc markowanie ma z pewnością dużo dłuższą historię.

⁴⁶ Kall J., *Silna marka, istota i kreowanie*, PWE Warszawa 2001, s. 11.

Zachodzie” piętnowano (brandowano) za pomocą rozpalonego żelaza bydło. Słowo „brand”-marka pochodzi od staronordyckiego „brandr” - czyli właśnie „wypalanie”.⁴⁷ Na początku chodziło o to, aby w razie zagubienia oznaczone bydło mogło wrócić do hodowcy. Wraz z Rewolucją Przemysłową, pod koniec XVIII w., pojawiło się wiele wynalazków. Nastąpiła mechanizacja produkcji, a w efekcie masowe wytwarzanie towarów.⁴⁸ Nowo produkowane towary zaczynały być znaczone w celu odróżniania ich od konkurencji.

Rolę, którą swego czasu w rozwoju dystrybucji towarów spełniały w basenie Morza Śródziemnego statki, w USA i Europie na przełomie XIX i XX w. zaczęły odgrywać koleje. Dzięki dynamicznemu rozwojowi transportu lokalny rynek zbytu znacznie się poszerzył. Powiększała się równocześnie oferta towarów niewytwarzanych lokalnie, pochodzących od nowych dostawców. W związku z tym wśród producentów zaistniała potrzeba wyróżnienia swojej oferty. Kolej wraz z nowymi środkami komunikacji w postaci telegrafu i telefonu wydatnie przyczyniła się do poszerzania dystrybucji towarów, a co z tym związane, stworzyła podwaliny pod rozwój marek.⁴⁹

Wzrost ilości marek wiązał się z potrzebą ich ochrony ze względu na coraz częstsze spory dotyczące prawa do posługiwania się daną nazwą czy oznaczeniem towaru. Ustawy o ochronie znaków towarowych uchwalano stopniowo w kolejnych krajach Europy. We Francji w 1803 r., w Niemczech – 1874 r., w Anglii w 1875 r. (gdzie pierwszą chronioną marką była porcelana ze Staffordshire, obecnie znana jako Wedgewood) i w Szwajcarii – 1879 r. Geneza systemu ochrony znaków towarowych w Polsce sięga początków II Rzeczypospolitej. Dnia 28 grudnia 1918 r. został utworzony Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, a 4 lutego 1919 r. został wydany dekret o Ochronie Znaków Towarowych. Po II wojnie światowej dopiero 28 marca 1963 r. została uchwalona Ustawa o Znakach Towarowych, która ulegała kolejnym zmianom w latach 1985 i 2000 r.⁵⁰

Szybki rozwój gospodarczy po II wojnie światowej, połączony ze wzrostem zamożności społeczeństw zachodnich i rozwojem klasy średniej, stworzył popyt, a w efekcie i zwiększoną podaż wielu nowych wyrobów. Telegraf, telefon i gazety zyskały w postaci telewizji wsparcie

⁴⁷ Riezebos R., *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, FT Prentice Hall, Harlow 2003, s. 2.

⁴⁸ Wprowadzono nowe maszyny przędzalnice, które dwustukrotnie zwiększyły wydajność pracy, *Encyklopedia PWN*, Warszawa 1996, s. 521.

⁴⁹ Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002, s. 20.

⁵⁰ Witek- Hajduk M., op. cit., s. 159.

medium o ogromnej sile oddziaływania. Spowodowało to wzrost możliwości reklamowania marek i w rezultacie wzrost ich znaczenia.

Szczególne nasilenie zainteresowania produktami markowymi nastąpiło od końca lat 80. XX w. Przyczyną tego były rosnące koszty wprowadzania na rynek nowych wyrobów i związanych z nimi marek. Badania przeprowadzone w USA wykazały, że średnia wysokość inwestycji przy wprowadzaniu marki konsumpcyjnej, związanej z reklamą, promocją handlową, dystrybucją wynosi 75–100 mln USD.⁵¹

Podsumowując, należy stwierdzić, że powodów, dla których zaczęto oznaczać produkty markami było wiele.⁵² Producenci dążyli do zakomunikowania konsumentom, że dana marka reprezentuje odpowiedni poziom jakości produktu. Dzięki marce można było pogrupować wyroby na segmenty cenowe, a w efekcie doprowadzić do sytuacji, kiedy nabywca porównuje ceny produktów tylko w ramach danego segmentu. Dobra marka zwiększa prestiż produktu. Nabywca redukuje również ryzyko występujące przy zakupie nieznanego produktu. Marki pomagają w segmentacji rynku i tworzeniu wizerunku produktów. Produkty o znanej marce zwiększają siłę przetargową producenta w stosunku do dystrybutora. W przypadku gdy marce producenta udało się uzyskać uznanie w oczach nabywców, może być ona wykorzystana do rozszerzenia na cały asortyment produkcji, zmniejszając dzięki temu koszty reklamy i promocji nowych wyrobów. Znaną i rozpoznawalną markę występującą w danej kategorii produktów można także wykorzystać do promowania nowego produktu w innej kategorii.

Marka jest więc zasobem strategicznym przedsiębiorstwa, bo to w końcu jedyne, co zapamięta konsument. Hale, maszyny, większość zasobów ludzkich tworzących firmę producenta, wszystko to dla nabywcy towarów nie ma najmniejszego znaczenia.

1.6.1. Definicja marki

„Słownik języka polskiego” PWN podaje kilka określeń słowa marka. Jedno z nich brzmi: „marka: znak fabryczny, firmowy, umieszczony na wyrobach fabryki, danej firmy, określający producenta tych wyrobów, wskazujący ich jakość, chroniący je przed naśladownictwem lub podrabianiem.”⁵³ Warto w tym miejscu przytoczyć słowa prof. J. Bralczyka, który tak tłumaczy pochodzenie słowa marka w języku polskim: „W polszczyźnie wzięliśmy

⁵¹ Irmscher M., *Modeling the Brand Equity Concept*, Marketing and Research Today, May 1993.

⁵² Urbanek G., op. cit., s. 23.

⁵³ *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 979.

je z niemieckiego, choć z francuskiego równie dobrze mogło pochodzić - francuskie *marque*, niemieckie *marke*. Dzisiejsze słowo marka w starogermańskim znaczyło tyle co granica, pogranicze. W XIX jeszcze wieku w polszczyźnie mówiono o marce jako o sztonie, liczbonie – czymś zamiast pieniądza”.⁵⁴ W prawie polskim stosuje się w miejsce marki określenie „znak towarowy”. Definicja znaku towarowego w aktualnie obowiązującej ustawie to: „każde oznaczenie, które można przedstawić w sposób graficzny, jeżeli oznaczenie takie nadaje się do odróżnienia towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa”.⁵⁵ W rozumieniu ust. 1 może być to w szczególności: „wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy”.⁵⁶ Takie ujęcie sprowadza markę zaledwie do nazwy marki i jej znaku graficznego.

Należy wyraźnie zaznaczyć, że marka oprócz wspomnianych zadań ma także inne. J. Altkorn⁵⁷ pisze o trzech znaczeniach marki. Pierwsze oznacza produkt, czyli poszczególną pozycją asortymentową bądź linię, rodzinę, a w końcu cały asortyment oferowany przez firmę. Marka oznacza także znak towarowy albo swoisty skrót myślowy, oznaczający rynkowy wizerunek produktu, zestawu produktów bądź organizacji, która ją oferuje.⁵⁸

Spotykane są dwa typy definicji marki.⁵⁹ Pierwszy określa markę jako sumę cech produktów oraz pewnej dodatkowej, związanej z nimi wartości, podczas gdy drugi typ definicji określa markę jako pewną wartość dodaną do produktu, np. wizerunek, ale bez uwzględnienia samego produktu.⁶⁰

⁵⁴ www.epr.pl/skad-sie-wlasciwie-wzielo-slowo-imarkai-i-co-znaczy,felietony,65,1.html.

⁵⁵ Ochronę zapewnia Ustawa Prawa Własności Przemysłowej z dnia 30.06.2000 Dz.U 21.05.2001 nr 49 poz. 508 oraz Ustawa o Znakach Towarowych z dnia 31.01.1985 Dz.U. 15.02.1985 nr 5 poz 17. W krajach Unii Europejskiej podstawowy akt prawny dotyczący ochrony marki to Dyrektywa Rady Ministrów z dn. 21.12.1988 o ujednoczeniu przepisów prawa państw członkowskich o znakach towarowych (89/104/EEC).

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 11.

⁵⁸ W tym ostatnim znaczeniu słowo marka lub jej odmiana ma charakter dowartościowujący, np. „markowa odzież” oznacza coś więcej niż po prostu „odzież”.

⁵⁹ Urbanek G., op. cit., s. 14.

⁶⁰ Do pierwszej grupy można zaliczyć definicję zaproponowaną przez Ph. Kotlera (Kotler Ph., *Marketing: Analiza, planowanie, kontrola*, Felberg i Ska, Warszawa 1999, s.40), który odwołuje się do definicji zastosowanej przez American Marketing Association: „marka to szczególna nazwa, znak, symbol, wzór lub ich kombinacja nadawane przez sprzedawcę lub grupę sprzedawców, mająca na celu identyfikację wyrobu lub usługi oraz ich wyróżnienia na tle konkurentów”. Marka według Ph. Kotlera identyfikuje więc nie tylko produkt, ale i jego dostawcę. Oto kilka innych definicji, które można zakwalifikować do tej grupy (Pitcher A., *The Role of Branding In International Advertising*, Int. Journal of Advertising, s. 241). „Marka wskazuje nabywcy pochodzenie wyrobu lub usługi oraz ochrania klienta i producenta przed konkurentami, którzy mogliby oferować produkty wyglądające identycznie jak oferowane przez danego sprzedawcę”. „Markę można traktować jako zobowiązanie sprzedawcy do ciągłego dostarczania kupującemu określonego zestawu cech korzyści i usług wraz z produktem

Z jednej strony marka to szczególna nazwa, termin, znak, symbol użyte w celu odróżnienia się od oferty konkurencyjnej lub nieoznaczonej; z drugiej to cały zespół korzyści dla użytkownika, o charakterze zarówno funkcjonalnym i ekonomicznym, jak i (co bardzo ważne) psychologicznym.

Naturę marki w ciekawy sposób wyjaśnia J. Murphy, odwołując się do znanej z psychologii koncepcji „gestalt”.⁶¹ Koncepcja ta głosi, że żadna rzecz nie jest prostą sumą części składowych, a próba analizowania całości przez rozbiór jej na części składowe jest skazana z góry na fiasko. Zastosowanie koncepcji „gestalt” w przypadku marki oznacza, że jest ona czymś więcej, niż sumą swoich części składowych i potrzeba długiego czasu, aby ustanowić jej właściwy obraz w umysłach klientów.

Podsumowując – marka zapewnia nie tylko korzyści funkcjonalne, ale i wartości dodane, cenniejsze przez klientów i motywujące ich do zakupu. Bardzo wyczerpującą definicję podaje J. Kall:⁶² „marką będzie nazywać się kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinację, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku”. Jest to definicja, która zdaniem autora pracy najpełniej odzwierciedla wszelkie aspekty tego terminu, z punktu widzenia szeroko rozumianego marketingu.

1.6.2. Rodzaje marek z punktu widzenia producenta i detalisty

Jednym z kryteriów klasyfikacji marek jest identyfikowalność marki ze źródłem jej pochodzenia. G. Urbanek podaje w tym kontekście trzy strategie marki.⁶³ Pierwsza to **strategia marki producenta**, która występuje wtedy, gdy produkt wychodzi na rynek pod własną nazwą (IBM, Nestle, Levi's). Inna strategia zwana jest **strategią marki pośredników**. Są to tzw. marki prywatne, które zawierają nazwy hurtownika lub detalisty. W ostatnich latach obserwuje się wzrost ich znaczenia, który wynika ze zmian sił w relacjach między producenta-

oznaczonym dana marką”. Do drugiej grupy definicji marki można zaliczyć następujące definicje (Urbanek G., op. cit., s. 15): „Markę można określić jako sumę niematerialnych atrybutów produktu takich jak nazwa, opakowanie, cena, historia, reputacja i sposób jego reklamowania”. „Markę można zdefiniować jako sumę wrażeń jakie odnoszą konsumenci w wyniku jej nabywania”.

⁶¹ Urbanek G., op. cit., s. 15 według Murphy J., *Branding: A Key Marketing Tool*, Mc Graw - H. Hill, N. York 1987.

⁶² Kall J., op. cit., s. 12.

⁶³ Urbanek G., op. cit., s. 26.

mi/dostawcami a sieciami detalicznymi, w efekcie wzrostu potencjału ekonomiczno - finansowego tych sieci. W chwili obecnej, według badań firmy AC Nielsen, udział rynkowy marek handlowych kształtuje się na poziomie od co najmniej 20% (w takich krajach jak Niemcy, Belgia, Hiszpania czy Francja) do niemal 40% (w Szwajcarii czy Wielkiej Brytanii).⁶⁴ Możliwość uzyskania większych marż w porównaniu z tymi, które osiągane są na markach producentów jest główną przyczyną stosowania marek handlowych. Trzecia to **strategia marki ogólnej** (tzw. rodzajowej) zawierającej nazwy wyrobu, z pominięciem nazwy producenta bądź dystrybutora.

Marki ogólne (rodzajowe) stosowane są w przypadku, kiedy podstawowym czynnikiem decydującym o zakupie przez klienta jest cena. Marki te nie są reklamowane i zajmują mniej eksponowane miejsca na półkach sklepowych, a na opakowaniu podaje się przede wszystkim nazwę wyrobu. Marki ogólne, będąc w zasadzie reliktem dalekiej przeszłości, pojawiły się w USA w latach 70. i na początku lat 80. Ich udział w sprzedaży wynosił 2.4%, obecnie wynosi 1.5%.⁶⁵

Prowadzenie w swojej sieci sprzedaży innowacyjnych produktów dobrej jakości wpływa na jej wizerunek i na zwiększenie zaufania klientów do danej sieci i w rezultacie wzrost ich lojalności.⁶⁶ Źródłem przewagi konkurencyjnej marki handlowej może być zarówno cena, jak i jakość. Drugim kryterium stanowiącym o sile marki handlowej może być reputacja sieci i poziom wsparcia, jakiej udziela się marce.

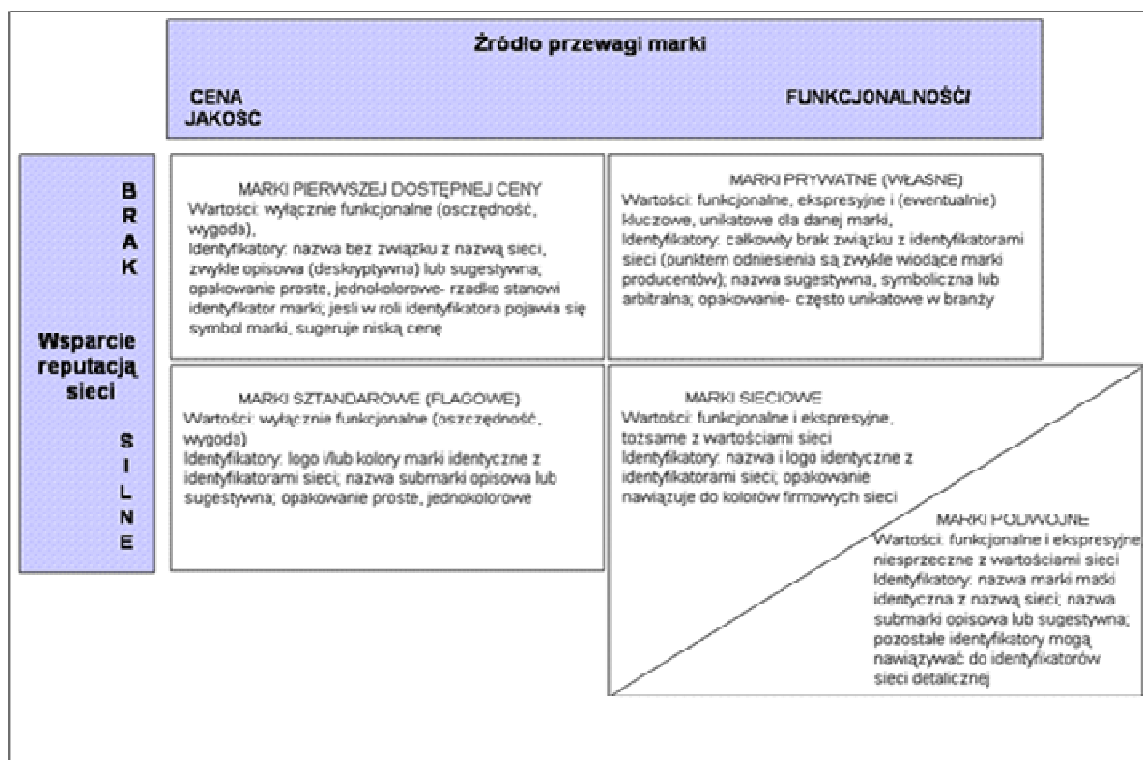
Podział marek handlowych ze względu na te dwa kryteria pokazuje rysunek 1.6.⁶⁷

⁶⁴ Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 287.

⁶⁵ Urbanek G., op. cit., s. 29.

⁶⁶ Kall J., Kłeczek R., Sagan A., op. cit., s. 284.

⁶⁷ Kall J., Kłeczek R., Sagan A., op. cit., s. 288.



Rys. 1.6. Kategorie marek handlowych

Źródło: Kall J., Kłeczek R., Sagan A., op. cit., s. 288.

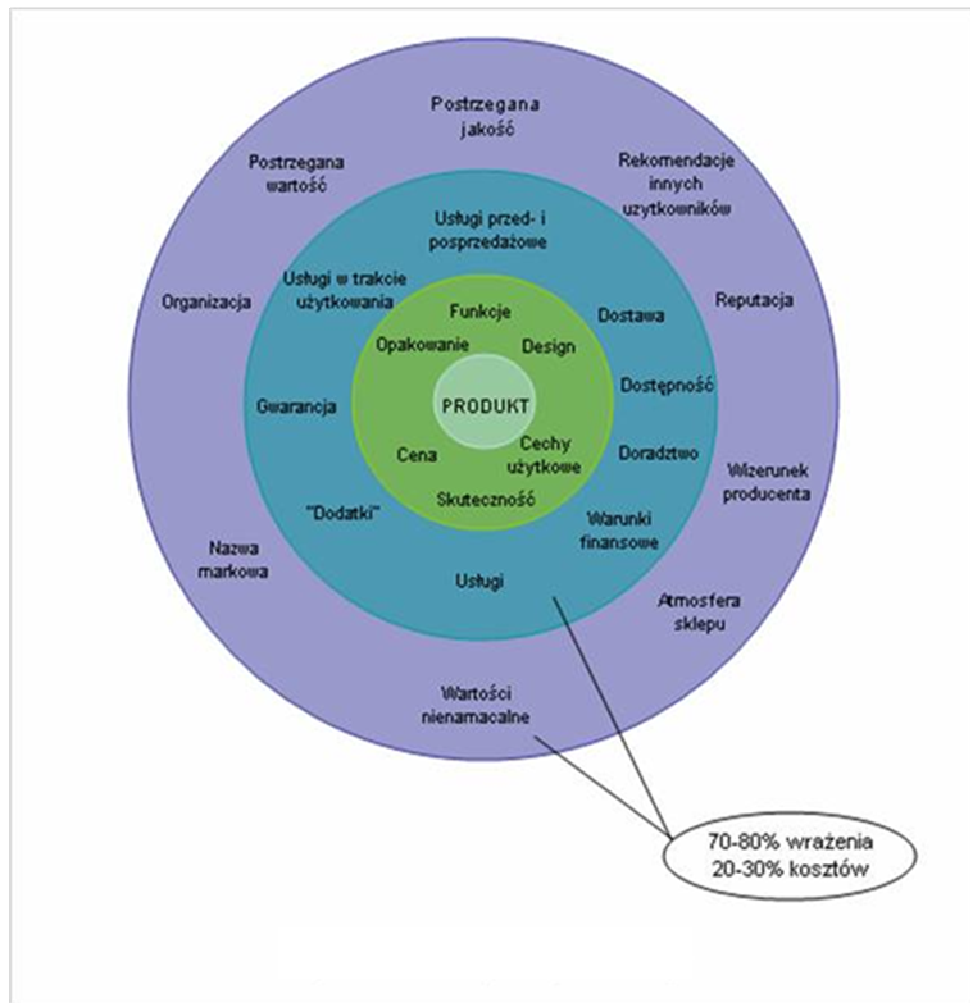
Ph. Kotler⁶⁸ podaje dodatkowo jeszcze dwa rodzaje marki jako opcje, które ma producent wchodzący na rynek. Pierwszą z nich jest **marka licencjonowana**, występująca kiedy producent wykupuje licencję umożliwiającą mu znakowanie swoich produktów najczęściej bardzo znaną nazwą (np. produkcja perfum lub okularów pod nazwą Adidas). Drugi rodzaj to **marka wspólna**, która występuje w przypadku połączenia sił z inną firmą i używania nazwy połączonej.

1.6.3. Poziomy oferty markowej

Marka to określenie szerokie, wieloznaczne, które można ująć w postaci poziomów, jak to przedstawiono na rys. 1.7. Poziom wewnętrzny stanowiący jądro produktu to **poziom rodzajowy**. Poziom ten przedstawia podstawową korzyść funkcjonalną, np. „po zastosowaniu szamponu moje włosy są czyste”. Kolejnym poziomem jest **poziom oczekiwany**, który określa minimalne wymagania docelowego segmentu nabywców, odpowiadając na pytanie: „co marka robi dla klienta?”. W przypadku szamponu, może nim być dokładne zmywanie

⁶⁸ Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., op. cit., s. 632.

z włosów zanieczyszczeń i przefłuszczeń. Następny pierścień symbolizuje **poziom poszerzony**. Te elementy marki zaspokajają nie tylko potrzeby funkcjonalne, ale i emocjonalne klienta. Wtedy, gdy kilka marek równie dobrze zaspokaja te potrzeby, wówczas konsument zaczyna się koncentrować na elementach odróżniających je. Ostatni poziom to **poziom potencjalny**. Gdy wszelkie poszerzenia są powszechne, pozostaje potrzeba dodania marce nowej wartości, aby osiągnęła poziom potencjalny.



Rys. 1.7. Poziomy oferty markowej

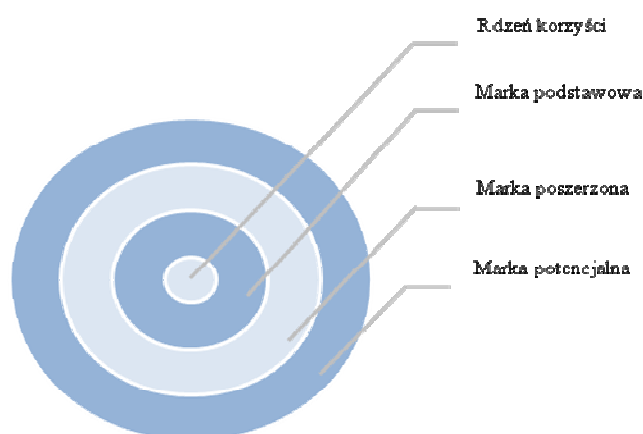
Źródło: de Chernatony L., Mc Donald M., *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994, s. 5.

Nieco inaczej kategoryzuje poziomy marki P. Doyle⁶⁹ (rys. 1.9). Wewnątrz znajduje się **rdzeń korzyści**, czyli główny element marki, który zaspokaja jakąś ważną potrzebę konsumenta (nazywany przez L. de Chernatony'ego poziomem rodzajowym). Następny poziom to

⁶⁹ Doyle P., *Branding*, [w:] *The Marketing Book*, Baker M., Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1991, s. 341.

marka podstawowa, która zaspokaja minimum oczekiwań charakterystycznych dla danego rynku (np. od samochodu wymagamy nie tylko żeby jeździł, ale także pewnego komfortu jazdy, cichej pracy silnika, a wraz z rozwojem rynku dodatkowych „extra”, np. klimatyzacji). Na poziomie **marki poszerzonej** mówi się o takim różnicowaniu produktu, który lepiej dostosuje go do potrzeb konsumentów tworzących dane segmenty. Ostatni poziom to **marka potencjalna**, czyli zbiór właściwości i atrybutów dodatkowo zwiększający korzyści nabywców i ich lojalność wobec marki.

Związki między tymi poziomami przedstawione są graficznie na rys. 1.8.



Rys. 1.8. Poziomy marki

Źródło: Doyle P., *Branding*, [w:] Baker M., *The Marketing Book*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1991, s. 341.

Na pewnym poziomie rozwoju marki konkurują ze sobą na poziomach 3 i 4. Guru marketingu, T. Lewitt, twierdzi:⁷⁰ „Nowa konkurencja ma miejsce nie tyle między tym, co przedsiębiorstwa produkują w swych fabrykach, ile między tym, co dodają do swoich wyrobów w postaci opakowań, usług, reklamy, porad dla nabywców, finansowania transportu, przechowywania i innych cenionych przez ludzi wartości”.

⁷⁰ Lewitt T., *The Marketing Mode*, Mc Graw- Hill, New York 1969, s. 61.

1.6.4. Istota i funkcje marki

Stosowanie marki przez producenta stwarza mu wiele możliwości, których pozbawia się producent produkujący towary nieoznakowane lub których marka jest słaba.

Według J. Kalla⁷¹ istotą marki jest możliwość posegmentowania rynku, a więc oferowania różnym segmentom rynku różnych marek dopasowanych do specyficznych potrzeb danego segmentu. Marka zapewnia ochronę produktom innowacyjnym i zabezpiecza ich producenta przed naśladownictwem ze strony innych. Dzięki marce nabywcy łatwiej jest zapamiętać cechy produktu i skumulować tę wiedzę na przyszłość. Marka tłumaczy nabywcy, dlaczego produkt istnieje, skąd pochodzi i dokąd zmierza. Daje mu również gwarancję określonej satysfakcji związanej z korzyściami funkcjonalnymi i symbolicznymi.

Istotę marki łatwiej zrozumieć dzięki piramidzie marki,⁷² przedstawionej na rys. 1.9.



Rys. 1.9. Przedstawienie istoty marki przy użyciu piramidy marki

Źródło: de Chernatony L., *op. cit.*, s. 188.

Przy opracowaniu nowej marki twórcy koncentrują się na zaprojektowaniu jej tak, aby posiadała atrybuty zapewniające konkretne funkcje. Nabywca natomiast ceni sobie przede wszystkim korzyści dla niego samego, wynikające z użytkowania danego produktu. Dobrze jest, gdy

⁷¹ Kall J., *op. cit.*, s. 15.

⁷² de Chernatony L., *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 188.

użytkowanie marki prowadzi z czasem do nagrody emocjonalnej, dostarczając wartości pożądanых przez danego użytkownika. Wartości te mogą decydować o wyborze danej marki. Często do promowania marki używa się postaci, której osobowość zaczyna kojarzyć się z marką. Dzięki temu w oczach nabywcy marka nabiera cech promującej ją osoby.

Odwołując się do istoty marki, można sformułować cztery funkcje, jakie powinna ona spełniać. Według M. Witek- Hajduk⁷³ należą do nich funkcje: identyfikacyjna, informacyjna, promocyjna i gwarancyjna.

Funkcja identyfikacyjna posiada według Ph. Kotlera⁷⁴ kilka znaczeń, takich jak identyfikowanie cech produktu, wskazywanie funkcjonalnych i emocjonalnych korzyści, uwypuklenie wartości, które są pożądane przez segment danych nabywców, sugerowanie osobowości użytkownika marki, bądź reprezentowanie określonej kultury technicznej. **Funkcja informacyjna** ujawnia się w sytuacji, gdy w nazwie logo i marki zawarty jest czytelny komunikat o właściwościach produktu i jego przeznaczeniu. Jeśli marka jest już wypromowana, może promować kolejne produkty, pełniąc **funkcję promocyjną**. Gdy klient nabywając produkt o znanej marce, spodziewa się większych korzyści funkcjonalno - emocjonalnych, niż gdy kupuje towar niemarkowy, wtedy pełni ona **funkcję gwarancyjną**.

Jeszcze szerzej funkcje marki przedstawia J. Kall,⁷⁵ który do wymienionych poprzednio dodaje jeszcze **funkcje: symboliczną, wyróżniającą oraz strategiczną**, a także wspomina o **funkcji zredukowania ryzyka nabywcy** (omówionej szerzej w pkt. 1.3.1.c) oraz o **transformowaniu** dzięki świadomości używanej marki opinii o niej na przeżycia związane z konsumpcją.⁷⁶ **Funkcja symboliczna** ma miejsce, gdy dzięki społecznemu wymiarowi jej użytkowania pozwala ona określonym grupom podkreślać swoją odrębność oraz miejsce w społeczeństwie.⁷⁷ Jeśli następuje wykreowanie specyficznej osobowości marki, która będzie odpowiednikiem osobowości klienta docelowego, wówczas marka taka ma **funkcję wyróżniającą**. Natomiast **funkcja strategiczna** ma miejsce w przypadku wielowymiarowej roli

⁷³ Witek- Hajduk M., op. cit., s. 30.

⁷⁴ Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 410

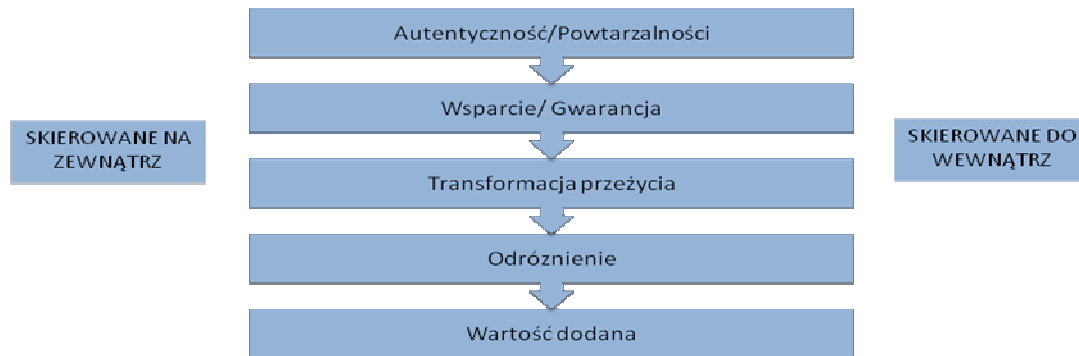
⁷⁵ Kall J., op. cit., s. 19.

⁷⁶ Przy świadomości użycia dobrej marki ocena jej funkcjonalności, czyli tzw. fizyczna percepcja, wzrasta, nawet jeśli sama marka nie niesie ze sobą żadnych dodatkowych korzyści funkcjonalnych. Porównuje się to do efektu placebo.

⁷⁷ Według M. Van Tongerena marki przejmują rolę związków rodzinnych i społecznych (wykształcenie, pochodzenie, kultura, religia), które obecnie mocno rozluźniają się lub wręcz upadają. Homo sapiens ma mocno zakorzeniony instynkt stadny. Ludzie potrzebują demonstrowania przynależności do jakiejś grupy, a jedną z metod jest ubieranie się w odzież konkretnej marki. Sklepy z tymi produktami pełnią rolę pierwszego członka takiej grupy. Van Torgeren M., *Retail Branding, Retail Therapy Ahead*, BIS Publisher, Amsterdam, 2001, s. 22.

marki, kiedy możliwa jest wnikliwa analiza aktywów marki, wartości dodanej i sposobu jej kreowania.

Funkcje te w uproszczony sposób przedstawia rys. 1.10.



Rys. 1.10. Funkcje marki

Źródło: Feldwick P., *Defining a Brand*, [w:] *Understanding Brands by 10 People Who Do*, red. Cowley D., Kogan Page, London 1996, s. 20.

1.7. Lojalność wobec marki

Spośród wszystkich klientów należy zwrócić uwagę na tę część, która ma większe znaczenie dla firmy niż pozostali. To klienci, którzy kupują często, nie podejmując decyzji zakupowych przypadkowo. Rzadko też dokonują zakupu marek konkurencyjnych. W ten sposób przejawia się lojalność nabywcy wobec marki, określana również jako wierność marce, objawiająca się poprzez reakcję behawioralną polegającą na powtarzaniu zakupu tej samej marki bądź w tej samej sieci sklepów.

Nie jest do końca rozstrzygnięte, czy lojalność należy rozpatrywać tylko w kontekście behawioralnym czy rozumieć ją także w kontekście postaw pozytywnej percepcji marki i opinii o niej.⁷⁸ T. Jones i W. Sasser⁷⁹ wyróżniają następujące cztery kategorie klientów, przedstawione na rys 1.11.

Pierwsza to **adwokaci**. Są to klienci, zarówno lojalni, jak i zadowoleni. Następna to **najemnicy**, niewykazujący lojalności nawet wtedy, gdy są zadowoleni. Kolejna grupa -lojalnych

⁷⁸ Sullivan M., Adcock D., op. cit., s. 346.

⁷⁹ Ibidem, s. 118, wg Jones T., Sasser W., *Why Satisfied Customers Defect*, [w:] Harvard Business Review, listopad- grudzień 1995.

tylko dlatego, że wydaje im się, iż wpadli w pułapkę zakupów u danego dostawcy, nazywana jest **zakładnikami**. Czwarta kategoria to **terroryści**, którzy nie dość, że są nielojalni i niezadowoleni, to dodatkowo szkodzą dostawcy negatywnymi opiniami.

		KLIENT	
		LOJALNY	NIELOJALNY
KLIENT	ZADOWOLONY	ADWOKAT	NAJEMCA
	NIEZADOWOLONY	ZAKŁADNIK	TERRORYSTA

Rys. 1.11. Macierz lojalności wg Jonesa i Sassera

Źródło: Sullivan M., Adcock D., *op. cit.*, s. 346.

Lojalność oznacza skłonność do kupowania danej marki częściej niż innych marek.⁸⁰ Poziom lojalności zależy od motywacji indywidualnej do zakupu danego typu produktu, częstotliwości zakupu, wielkości wydatków oraz konkurencji na rynku. W celu zmierzenia lojalności mierzy się czas między wizytami w sklepie i wielkość wydatków. Miarą lojalności jest⁸¹ **ko-lejność** wyboru marki, **proporcje** zakupów, **preferencje** danej marki podczas zakupu. Czasem stosuje się również inne miary.

Obserwując kolejność wyboru marki, dokonano dalszego, bardziej szczegółowego sklasyfikowania lojalności. Zdarza się, że konsument kupuje jedynie jedną markę (AAAA). Mamy wówczas do czynienia z **lojalnością niepodzielną** lub **wyłączną**. Jest to rzadki przypadek, częściej obserwuje się inne rodzaje lojalności, kiedy nabywca zakupuje na przemian dwie marki (AABB), które nazywa się **lojalnością niestałą**. Często nabywca nie posiada swoich preferencji marki przy zakupie (ABCD), czyli wykazuje **brak lojalności**.

Inną miarą lojalności jest proporcja dokonywanych zakupów danej marki w całej puli zakupów konkretnego produktu. Przy stosowaniu tej miary należy wziąć pod uwagę liczbę marek

⁸⁰ Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 2003, s. 104.

⁸¹ Runyon K., Stewart D., *Consumer Behavior and the Price of Marketing*, Merrill Publishing Company, A. Bell & Howell Information Company, Columbus (Ohio) 1987, s. 192.

znajdującą się na danym rynku. Biorąc pod uwagę preferencje wobec marki, wyodrębnia się⁸² **lojalność prawdziwą**, polegającą na zakupie jednej wybranej marki oraz **lojalność rzekomą**, różniącą się od prawdziwej tym, że nabywca kupuje daną markę, kierując się jej niższą ceną. W związku z tym, będzie podatny na zmianę marki, bowiem cechy kupowanej marki nie są podstawowym kryterium jego wyboru.

Lojalność buduje nie tylko sama marka, ale również otoczenie, w którym jest sprzedawana. Następuje wzajemne powiązanie marki i produktu z dodatkowymi elementami, jak wygląd, poziom obsługi czy panująca w nim atmosfera, jakie posiada marka sklepu, w którym nabywany jest dany produkt. Jeśli nabywcom podobają się produkty, wówczas także ich opinia o sklepie jest pozytywna.⁸³ Pozytywna opinia o marce sklepu, podobnie jak o marce produktu, powoduje budowanie lojalności konsumentów, zmniejsza ich wrażliwość na cenę i wywołuje wielokrotny zakup. Ważnym elementem umacniającym lojalność klientów jest duża oferta handlowa w sklepie, jej głębokość, szeroki wybór w kolorach i rozmiarach. Co interesujące, dobry wizerunek sklepu nie poprawia wizerunku słabych marek. Dlatego najlepiej dbać o wizerunek sklepu i marek produktów równocześnie. Aby zyskać lojalnych klientów, firmy powinny także dbać o to, żeby wygląd sklepu pasował do wyglądu produktu i jego nabywców.⁸⁴

1.8. Tożsamość marki

Tożsamość marki, według J. Altkorna⁸⁵, oznacza wizję producenta dotyczącą potencjalnego odbioru marki przez konsumenta. Inaczej mówiąc, jest to pożądaný sposób jej postrzegania, kreowany przez właściciela marki. Tożsamość można też określić jako pewien kompleksowy komunikat o marce, wysyłany przez sprzedawcę do potencjalnych odbiorców za pośrednictwem wszystkich marketingowych narzędzi. Tożsamość marki odnosi się więc do jej właściciela⁸⁶ i jest przez niego kształtowana.

⁸² Day G., *A Two- Dimensional Concept of Brand Loyalty*, [w:] *Journal of Advertising Research*, 1969, September, s. 29.

⁸³ Ailawadi K., Keller K., op. cit., s. 331-42.

⁸⁴ Jacoby J., Mazursky D., *Linking brand and retailer images- do the potential risks outweigh the potential benefits?*, [w:] *Journal of Marketing* 1998, Vol. 60 No. 2, s. 51-71.

⁸⁵ Altkorn J., op. cit., s. 39.

⁸⁶ Kapferer J., *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995, s. 25.

Zadaniem tożsamości jest określić znaczenie, zamiar i powołanie marki.⁸⁷ Określa ona „kim” jest marka, „co” ona robi i „jak” to robi. Na tożsamość według INTERBRAND⁸⁸ składa się: wizja, misja, wartości kluczowe, wartości ekspresyjne, wartości funkcjonalne, obszar kompetencji, atrybuty, produkty oraz sygnały marki.

Najdynamiczniej rozwijają się przedsiębiorstwa stworzone przez niekonwencjonalnych przedsiębiorców posiadających tzw. „wizję”,⁸⁹ dzięki której potrafią oni dostosować firmę do przyszłych (nie przez wszystkich zauważanych) nowych możliwości.

Drugim etapem budowania marki jest przekształcenie koncepcji ujętych w wizji marki w konkretne cele atrakcyjne dla rynku docelowego. L. de Chernatony⁹⁰ definiuje trzy elementy wizji marki (przedstawione graficznie na rys. 1.12), a przekształcenia wizji w cele zaleca dokonywać dwustopniowo.⁹¹ Najpierw zdefiniować należy cel długofalowy, a następnie określić zespół celów krótkookresowych zwanych „kamieniami milowymi”. Cel marki to zdecydowanie więcej niż samo przynoszenie dochodu właścicielom firmy bądź jej akcjonariuszom. Marka powinna być na tyle dobra, aby ludzie chcieli za nią płacić dlatego, że w następstwie jej wprowadzenia świat stanie się lepszy.⁹²

⁸⁷ Kall J., op. cit., s. 34.

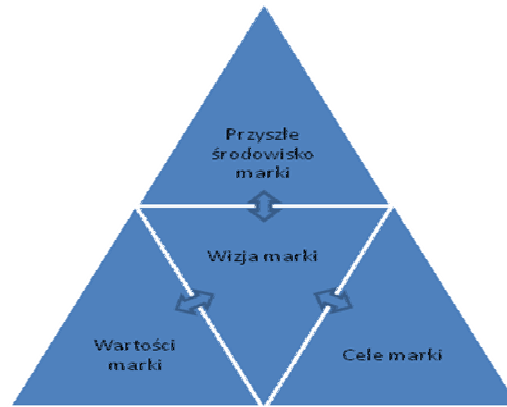
⁸⁸ Ibidem, s. 26.

⁸⁹ Wizja według *Słownika języka polskiego* (PWN, Warszawa 1997, s. 1026) „to co jest wytworem czystej wyobraźni” lub „przewidzenie, majak, zjawia, zjawisko”.

⁹⁰ Ibidem, s. 92.

⁹¹ Ibidem, s. 145.

⁹² W bardzo dobitny sposób wyraził to swego czasu H. Ford, pisząc: „Działalność gospodarcza musi przynosić zyski (...), gdyż inaczej upadnie. Jeżeli jednak ktoś stara się prowadzić działalność gospodarczą wyłącznie dla zysku (...) to taka działalność też musi upaść, ponieważ nie ma dostatecznych powodów, by istnieć”. (Collins, Porras, *Build to last*, London: Century 1995, wg de Chernatony L., op. cit., s. 97). Taką filozofię rozwinął Lee Clow, przewodniczący TBWA Worldwide: „The Body Shop i Ben & Jerry to dobre przykłady marek, które mówią - nie istniejemy wyłącznie po to, aby zarabiać, istniejemy, ponieważ uważamy, że możemy się przyczynić do wzbogacenia świata poprzez prowadzenie naszej działalności w taki a nie inny sposób”. (Clifton R., Maughan E., *The future of brands*, Basing stoke: Macmillan 2000), wg de Chernatony L., op. cit., s. 98.



Rys. 1.12. Trzy składniki wizji marki

Źródło: de Chernatony L., *op. cit.*, s. 92.

Markę można traktować jako wiązkę wartości. Określenie tych wartości pozwala stwierdzić, czym dana marka różni się od innych marek. Bardzo istotne jest zharmonizowanie wartości marki z wartościami, które cenią ludzie bezpośrednio czy nawet pośrednio tworzących daną markę.⁹³

Przy określaniu tożsamości istotne są cechy indywidualne marki, jej ambicje, jej spójność, wartości, które ją tworzą i jej znaki rozpoznawalne. J. Kapferer⁹⁴ definiuje elementy składające się na tożsamość marki za pomocą tzw. „sześciokąta tożsamości” przedstawionego na rysunku 1.13. Poszczególne boki sześciokąta tworzą: wygląd marki, jej osobowość i kultura, relacje i związki oraz odbicie i wizerunek własny.

⁹³ Doskonale ilustruje takie związki wypowiedź Steva Joba, twórcy Apple: „Apple to ludzie, którzy myślą niekonwencjonalnie; ludzie, którzy za pomocą komputerów chcą zmienić świat; ludzie, którzy chcą, aby komputery pomogły im nie tylko wykonać zadanie, ale także pomogły im sprawić, aby świat stał się inny”, *ibidem*, s. 108.

⁹⁴ Kapferer J., *op. cit.*, s. 39.



Rys. 1.13. „Sześciokąt tożsamości” wg J. Kapferera

Kapferer J., *Strategic Brand Management- New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995, s. 38.

Wygląd marki jest to połączenie niezależnych cech, które mogą być widoczne bądź niewidoczne. Dla wielu produktów również opakowanie jest bardzo ważnym elementem wyglądu marki. **Osobowość marki** odpowiada na pytanie, kim byłaby marka, gdyby była istotą ludzką. Markę można opisać za pomocą cech demograficznych, stylu życia bądź cech osobowości. O niektórych markach mówi się nawet, że posiadają charyzmę.⁹⁵ Każda marka ma własną **kulturę**, która wskazuje na system wartości, jaki reprezentuje.⁹⁶ W przypadku detalistów szczególną rolę odgrywają **relacje/związki**, symbolizując specyficzną relację z klientem. Dzięki kompleksowym działaniom w zakresie asortymentu, rozplanowywania sklepu, sposobu obsługi, typu reklamy budowany jest spójny obraz sklepu i marki, tworząc wrażenie trwałości i stabilności marki. Marka często **odbija** wizerunek konsumenta i bywa wtedy wykorzystywana przez konsumenta do budowania swojej własnej tożsamości, tej, którą chce zaprezentować swojemu otoczeniu. Marka pomaga klientowi potwierdzić jego przemyślenia na **temat własnego wizerunku**.

Źródłem tożsamości marki może być **produkt**, a więc własności, jakie marka ucieleśnia w produkcji,⁹⁷ **nazwa marki**, z której często wynikają intencje marki i chęć uwypuklenia konkretnych cech produktu⁹⁸ i **logo**, które powinno być podporządkowane potrzebie reprezentowania osobowości i kultury marki. Na tożsamość marki składać się będzie również **twórca**

⁹⁵ Carr S., *Kult osobowości marki*, [w:] Marketing Sernice, sierpień 1996.

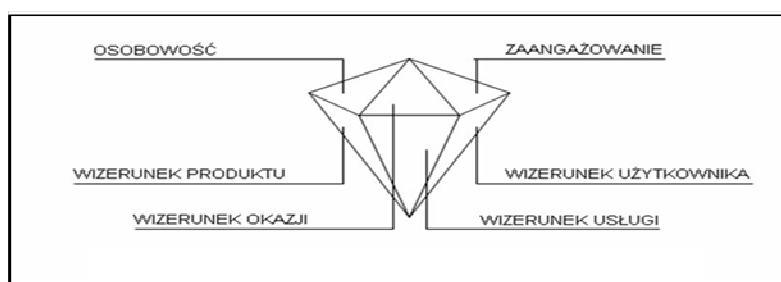
⁹⁶ Mercedes to jakość i porządek, BMW reprezentuje młodość, nowoczesność i sukces.

⁹⁷ Przykładem może być model „Garbusa”, który reprezentował wartości charakterystyczne dla Volkswagena.

⁹⁸ Np. Red Bull ma przekazać siłę i werwę.

marki lub postacie (prawdziwe, jak Coco Chanel, bądź wymyślone, jak kowboj Marlboro), **dziedzictwo historyczne lub korzenie geograficzne** wynikające z długiej historii i tradycji marki bądź miejsca jej wytwarzania, a także **treść i forma reklamy**, która przywodzi ukryty obraz nadawcy, odbiorcy i chwilowego związku między nimi.

Inny model tożsamości marki opracowany przez Research Business International⁹⁹ przedstawia rysunek 1.14. Celem tego modelu jest identyfikacja sytuacji, kiedy prawdopodobieństwo użycia marki jest największe oraz odkrycie, dlaczego klienci mają daną opinię o marce.



Rys. 1.14. Model Brand Works autorstwa Business Research International

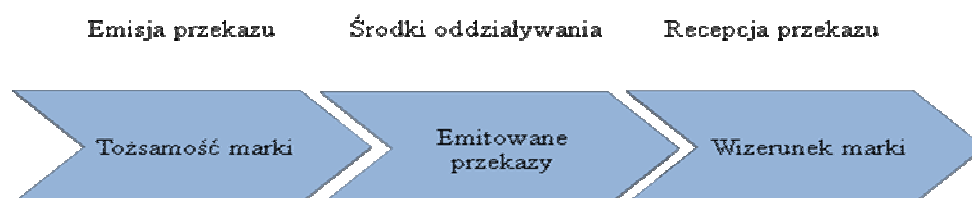
Źródło: de Chernatony L., *op. cit.*, s. 197.

Model ten o nazwie Brand Works traktuje tożsamość marki jak diament składający się z oszlifowanych ścian, z których każda przedstawia inny element składający się na tę tożsamość. Wartość kamienia szlachetnego zależy przede wszystkim od precyzji szlif. Podobnie tożsamość marki zależy od jakości jej elementów. Płaszczyzna „wizerunek użytkownika” odnosi się do sposobu postrzegania użytkowników marki przez potencjalnych nabywców. Od tego zależeć będzie, czy zamierzają oni przystąpić do grupy jej użytkowników. Płaszczyzna „wizerunek produktu” dotyczy postrzegania atrybutów funkcjonalnych produktu przez klientów. „Wizerunek usługi” rzuca światło na relacje między nabywcą a personelem, a „wizerunek okazji” koncentruje się na unikatowych możliwościach stosowania, jakie produkt oferuje nabywcy. Płaszczyzna „osobowość” odnosi się do wartości emocjonalnych i racjonalnych marki oraz przywiązania klienta do marki. Ostatnia płaszczyzna - „zaangażowanie emocjonalne” - odzwierciedla dystans emocjonalny pomiędzy klientem a marką i jego zmiany w czasie.

⁹⁹ Gordon W., *Assessing the Brand Through Research*, W. Cowley (red), Understanding Brands, London 1991, Kogan Page, wg de Chernatony L., *op. cit.*, s. 197.

1.8.1. Tożsamość a wizerunek

W efekcie wszystkich działań podejmowanych przez właściciela w świadomości konsumenta powstaje obraz marki i ogół związanych z nią skojarzeń, który określa się jako wizerunek marki. Zależność tę przedstawia rysunek 1.15.¹⁰⁰



Rys. 1.15. Tożsamość a wizerunek

Źródło: Domański T., *Zarządzanie marketingowe marką*, z konferencji: Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce, Zakopane 13-15 grudnia 1999, s. 130.

Wizerunek marki może zawierać prawdziwe spostrzeżenia o cechach marki, ale też może być efektem selektywnej uwagi, zapamiętywania bądź zniekształcania informacji. Postrzeganie marki nie musi odpowiadać jej rzeczywistej pozycji.

Wizerunek marki powstaje w wyniku różnych skojarzeń. W literaturze spotkać można różne zestawy takich skojarzeń. Według D. Aakera¹⁰¹ są to materialne i niematerialne cechy produktu, korzyści dla nabywcy, względna cena, sytuacja użycia użytkownik/nabywca, znana postać, styl życia/osobowość, klasa produktu, konkurencja, kraj/obszar geograficzny. J. Plumer¹⁰² dzieli te skojarzenia na trzy grupy: cechy produktu, korzyści dla nabywcy i osobowość marki.

Wizerunek marki można także przedstawić jako zestaw skojarzeń uporządkowany w pewien znaczący sposób.¹⁰³ Skojarzenia są podzielone na twarde i miękkie. Twarde związane są z

¹⁰⁰ Domański T., *Zarządzanie marketingowe marką (Wyzwania strategiczne dla polskich przedsiębiorców)*, z konferencji: Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce, Zakopane 1999 s. 130.

¹⁰¹ Aaker D., *Managing Brand Equity: Capitalism on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991, s. 114.

¹⁰² Plumer J., *How Personality Makes a Difference*, [w:] *Journal of Advertising Research* 1985, nr 24, s. 27.

¹⁰³ Urbanek G., op. cit., s. 60.

postrzeganiem materialnych i funkcjonalnych cech produktu, a skojarzenia miękkie są związane z emocjami i odczuciami wywołanymi w wyniku jej użytkowania.

1.8.2. Elementy (identyfikatory)¹⁰⁴ marki produktów

Markę można określić także jako zbiór elementów rozpoznawczych,¹⁰⁵ które współtworzą i wzmacniają źródła siły marki i składają się na jej tożsamość. Elementy marki powinno się dobierać w ten sposób, aby wpływać pozytywnie na wzrost świadomości i kształtowanie jej wizerunku oraz na tworzenie korzystnie ocenianych i wyjątkowych skojarzeń. Elementami marki produktu są jej nazwa, znak graficzny, slogan reklamowy, opakowanie oraz postacie.

Nazwa marki¹⁰⁶ jest podstawowym identyfikatorem marki stanowiącym bazę wszelkich działań marketingowych związanych z marką. Nazwa ma do spełnienia wiele zadań, takich jak tworzenie osi działań w zakresie komunikacji marketingowej, generowanie skojarzenia, czym jest i co oferuje, tworzenie znaczącej bariery wejścia dla rywali, bądź też ułatwienie komunikacji między uczestnikami rynku. Jak twierdzi T. Ambler,¹⁰⁷ „łatwiej zapamiętać jedną nazwę niż wszystkie różne cechy produktu”. Nazwa marki powinna być taka, aby nie było wątpliwości z wymową, nie może mylić się z konkurencją, ani budzić negatywnych skojarzeń.

Znak graficzny / logo (znak marki)¹⁰⁸ jest to znak słowny zapisany w charakterystyczny dla marki sposób. Może to być obraz dowolnego obiektu, a także rodzaj czcionki, którą jest pisana nazwa. Powinien być łatwo zapamiętywany, niezbyt skomplikowany, naturalny, harmonijny, symetryczny i powtarzalny. Jak wspomniano wcześniej, jednym z pionierów oznaczania (brandingu) byli ranczerzy, którzy piętnowali swoje bydło. Przykłady takich znaków pokazuje rysunek 1.16.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Ibidem, s. 99.

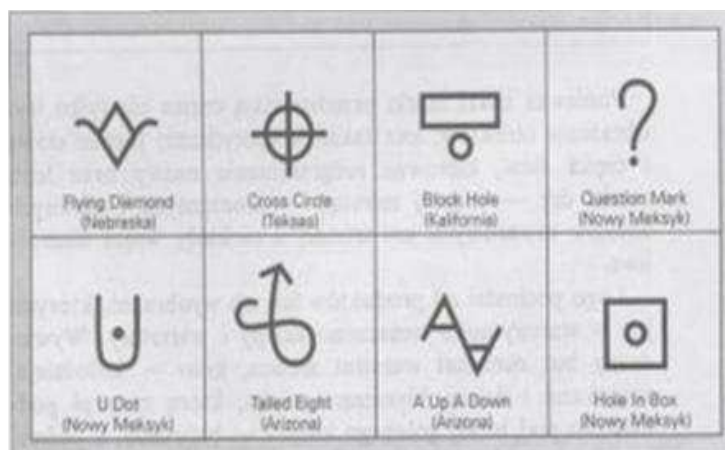
¹⁰⁵ Kall J., Kłeczek R., Sagan A., op. cit., s. 135.

¹⁰⁶ Ibidem, s. 149.

¹⁰⁷ Ambler T., *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 337.

¹⁰⁸ Altkorn J., op. cit., s. 119.

¹⁰⁹ Werkman J., *Trade Marks. Their Creation, Psychology and Perception*, J.de Bussy, Amsterdam 1974, s. 328.



Rys. 1.16. Znaki ranczerów służące do cechowania zwierząt

Źródło: Werkman C., *Trade Marks. Their Creation, Psychology and Perception*, de Bussy J., Amsterdam 1974, s. 328.

Slogan reklamowy jest to krótkie sformułowanie przekazujące informacje, które powinno oddawać charakter marki i przyczyniać się do wzrostu jej siły. Dzięki sloganowi można zakomunikować więcej niż za pomocą nazwy i logo, można bowiem dostarczyć dodatkowych skojarzeń i ułatwić pozycjonowanie produktu.

Opakowanie nazywane jest czasem „milczącym sprzedawcą”¹¹⁰, powinno być zauważalne, atrakcyjne i kojarzone z kategorią produktu. Spełnia ono właściwie swoje funkcje komunikacyjne, jeśli jest widoczne w punkcie sprzedaży. To, czy klient zauważy produkt w miejscu sprzedaży, zależy od lokalizacji opakowania na półkach sklepu, liczby opakowań stojących obok oraz od zajmowanej półki.

Postacie są to symbole związane z marką. Mogą to być postacie ludzkie, np. kowboj z Marlboro Country, postacie zwierzęce, np. tygrys z Esso lub postacie fikcyjne, np. nadmuchany stwór Michelin - Bibendum.

Elementy marki powinny tworzyć odpowiednie skojarzenia u nabywcy. W związku z tymi wymaganiami muszą one spełniać takie kryteria, jak: łatwość ich zapamiętywania i prostota, zdolność skojarzenia z kategorią produktu lub pożądanym wizerunkiem, podatność na uaktualnianie czy możliwość ochrony prawnej. Ważna jest także możliwość stosowania elementów marki w różnych kategoriach produktów. Dobór elementów marki powinien być dokonywany w taki sposób, aby wpływać pozytywnie na kształtowanie świadomości marki i budowanie jej

¹¹⁰ Sullivan M., Adcock D., *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 75.

pozytywnego wizerunku. Elementy marki powinny tworzyć z nią skojarzenia silne, korzystne i wyjątkowe, ponieważ to one wzmacniają siłę marki i wpływają na jej wizerunek.

W celu ostatecznego wyboru elementów marki, L. de Chernatony¹¹¹ zaleca przeprowadzić procedurę, która składa się z pozycjonowania, generowania projektów i analizy oraz testowania elementów marki. Na tej podstawie należy dokonać ostatecznego wyboru. Aby przeprowadzić **pozycjonowanie**, należy określić docelowe, trwałe, pozytywne i wyjątkowe skojarzenia, jakie nabywca powinien mieć z marką tak, aby mógł jednoznacznie odróżnić produkt od konkurencyjnych marek. W następnym etapie, którym jest **generowanie projektów**, należy pamiętać, że wzrost ilości projektów powoduje wzrost możliwości wyboru najwłaściwszych rozwiązań. W pewnym momencie jednak **analiza projektów** doprowadza do wyboru zaledwie kilku najlepszych projektów przeznaczonych do testowania. **Testowanie elementów marki** odbywa się równocześnie z testowaniem elementów marek konkurencyjnych, w celu sprawdzenia, czy dane elementy dobrze odpowiadają założonej strategii pozycjonowania i czy są one właściwie odbierane przez grupę docelową zgodnie z tymi założeniami.

1.9. Architektura marki

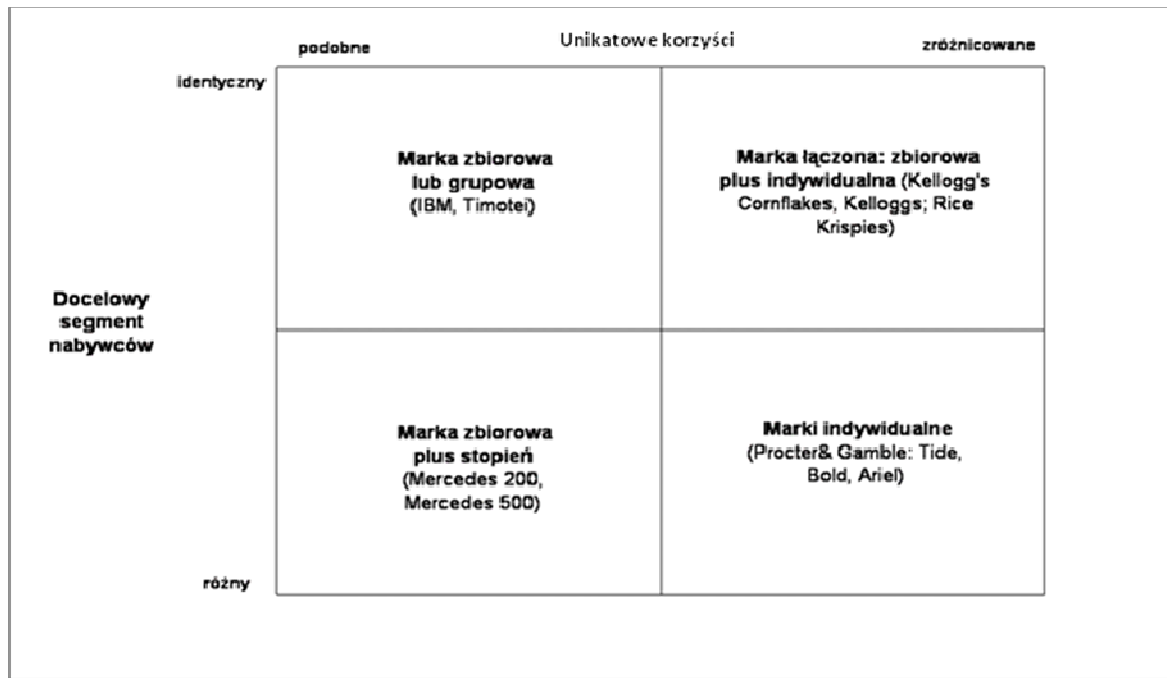
W sytuacji, kiedy firma produkuje więcej niż jedną markę, wybór nazwy produktu jest niezwykle istotną decyzją. Niektóre firmy stosują strategię polegającą na tym, że każdy jej produkt posiada inną nazwę. Inne stosują strategię odmienną, polegającą na nadawaniu każdemu swojemu produktowi tej samej nazwy. Charakter relacji marka – produkt nazywany jest architekturą marki.

P. Doyle wskazuje na dwa istotne czynniki, które należy uwzględnić przy wyborze sposobu nadawania marki.¹¹² Pierwszy to przyjęta przez przedsiębiorstwo koncepcja obsługi rynku i zróżnicowanie docelowych segmentów rynku. Drugi dotyczy zróżnicowania unikatowych korzyści przypisywanych danym markom.

Zależności te pokazuje macierz P. Doyle'a przedstawiona na rysunku 1.17.

¹¹¹ de Chernatony L., op. cit., s. 147.

¹¹² Witek-Hajduk M., op. cit., s. 199.



Rys. 1.17. Macierz Doyle'a nadawania nazw marek w aspekcie wyboru strategii

Źródło: Doyle P., *Building Brands: The Strategic Options*, [w:] "Journal of Consumer Marketing" 2/1990 oraz "Journal of Marketing Management" 1/1990.

P. Doyle wyróżnia cztery strategie nadawania marki. Strategię **marki zbiorowej lub grupowej** stosuje się, gdy docelowe segmenty nabywców oznaczonych taką marką są identyczne, a korzyści oferowane przez produkty danej marki są podobne. Inną strategią jest strategia **marki zbiorowej plus stopień**. Stosuje się ją, gdy produkty przedsiębiorstwa kierowane są do różnych segmentów nabywców, a podstawowe korzyści związane z tymi produktami są takie same. Strategię, w której produkty oferowane pod tymi markami kierowane są co prawda do tego samego docelowego segmentu nabywców, ale poszczególne marki oferują zróżnicowane podstawowe korzyści, nazywamy strategią **marki łączonej**.

Producent dokonuje wyboru jednego z wariantów, biorąc pod uwagę takie czynniki, jak: możliwość rozszerzenia istniejącej marki, wielkość środków przeznaczonych na reklamę i stopień nasycenia rynku przez wyroby już na nim istniejące.¹¹³

Z punktu widzenia architektury marki literatura¹¹⁴ rozróżnia różne warianty markowania takie, jak: marka indywidualna, marka linii produktów, marka asortymentu produktów, marka - parasol oraz marki hybrydy.

¹¹³ Urbanek G., op. cit., s. 26.

Stosowanie wielu **marek indywidualnych**, czyli strategia multimarkowa¹¹⁵, polega na nadaniu każdemu produktowi odrębnej marki. Towarzyszy temu swoiste jej pozycjonowanie według zasady:

Marka A - Produkt X - Pozycjonowanie K

Najważniejszą korzyścią strategii multimarkowej jest zachowanie odrębności i wyjątkowości poszczególnych marek. Umożliwia to pozyskiwanie nowych segmentów nabywców poprzez odwoływanie się do odmiennych motywacji zakupowych.¹¹⁶ Unika się dzięki temu „kanibalizmu”, czyli wzajemnego odbierania sobie klientów przez różne marki należące do tego samego właściciela. Dodatkową zaletą jest mniejsze ryzyko przy wchodzeniu na nowe rynki produktowe, bowiem ewentualny brak sukcesu nie pogorszy reputacji całej firmy, a co się z tym wiąże, nie będzie negatywnie oddziaływać na inne jej produkty. Strategię tę stosują często firmy wprowadzające na rynek innowacje. Strategia marki indywidualnej stosowana jest również wtedy, gdy zachodzi potrzeba obrony wiodącej marki przed wojną cenową. Firma wypuszcza wówczas na rynek tzw. „walczącą markę”, głównie w celu walki ceną z konkurencją. Strategia multimarkowa zapewnia także taktyczną elastyczność działania, polegającą na blokowaniu konkurencji w innych segmentach rynku, ograniczając tym samym jej pole konkurencji.

Główną wadą tej strategii są duże koszty reklamy i promocji. Producent zmuszony jest do promowania każdej ze swoich marek indywidualnie w różnych segmentach. Dodatkową wadą jest to, że nazwa firmy pozostaje ukryta i nieznana dla uczestników rynku.

Wprowadzenie nowych produktów pod dotychczasową marką nazywa się poszerzeniem marki, gdy nowy produkt ma nazwę istniejącej marki, a w przypadku odwoływania się jedynie do nazwy dotychczasowej marki mówimy o kreowaniu submarki.¹¹⁷

Markę linii produktów stosuje się w przypadku, gdy producent ma w ofercie produkty komplementarne (jak ma to miejsce w przypadku choćby firm kosmetycznych) i wprowadza je pod wspólną marką. Pozwala to na znaczne oszczędności w kosztach promocji marki. Są jednak sytuacje, w których odradza się stosowanie tej strategii. Dotyczy to produktów o wysokim poziomie innowacji. Trzeba wówczas wprowadzić markę niemającą jakichkol-

¹¹⁴ Kall J., op. cit., s. 172.

¹¹⁵ Urbanek G., op. cit., s. 27.

¹¹⁶ Altkorn J., op. cit., s. 60.

¹¹⁷ Kall J., Kłęczek R., Sagan A., op. cit., s. 176.

wiek związków z istniejącymi markami o niższym poziomie po to, aby nabywca nie miał niewłaściwych skojarzeń.

Marka asortymentu produktów obejmuje wszystkie produkty firmy w danym asortymencie. Marce towarzyszy wówczas jedna obietnica/pozycjonowanie. Strategię tę stosuje się na rynkach spożywczych (np. Nestle), odzieży (np. Levi's) czy artykułów gospodarstwa domowego (np. Bosch). Podobnie jak w przypadku marki linii produktów, taka strategia pozwala na znaczne oszczędności kosztów marketingowych. Trzeba jednak uważać, aby nie wystąpiła sytuacja, kiedy poszczególne produkty przestają być wobec siebie komplementarne i zaczynają żyć własnym życiem.

Marka - parasol (monolityczna), która zwana jest także marką rodzinną¹¹⁸, występuje w sytuacji, gdy nazwą marki objęte są różne produkty, z których każdy może mieć indywidualny program komunikacji i odmienną obietnicę/pozycjonowanie. Marka - parasol występuje w sieciach detalicznych, tzw. multibrandowych, a także w korporacjach ponadnarodowych oraz w sektorze usług i na rynku dóbr przemysłowych (np. Siemens). Strategia ta rekomendowana jest dla firm o długim stażu rynkowym i dobrej reputacji. Reputacja marki - parasola jest często sumą zaufania do poszczególnych produktów oferowanych pod jej nazwą. W przypadku, gdy firma składa się z wielu oddziałów, z których każdy wytwarza swój produkt, strategia ta nie narzuca właścicielowi wielu ograniczeń. Natomiast w przypadku sieci sklepów występuje daleko posunięta unifikacja. Jeśli marka - parasol jest znana i cieszy się dobrą renomą, przyciąga wielu potencjalnych pracowników, dostawców, akcjonariuszy i inwestorów, a to sprzyja długofalowemu i strategicznemu budowaniu pozycji marki.

Zagrożeniem w tej strategii jest, ze względu na pozorne poczucie siły, tendencja firmy do "spoczęcia na laurach". Powstaje wówczas zagrożenie ze strony specjalistycznych i agresywnych ofert konkurencyjnych produktów. Każdy produkt marki parasola powinien więc umieć udowodnić swoją wyjątkowość i to, że jest co najmniej tak dobry, jak produkt specjalistyczny. Drugie zagrożenie to nadmierne jej rozciąganie, czyli objęcie „parasolem” zbyt wielu kategorii. Może to prowadzić do osłabienia marki. Przy rozciąganiu marki - parasola na kolejne produkty trzeba pamiętać o tym, że marka nie może być związana z produktem codziennym i mieć równocześnie ambicje, żeby być produktem ekskluzywnym. Marka – parasol dobrze funkcjonuje, gdy firma oferuje produkty swojej grupie lojalnych klientów, bowiem wtedy taka marka będzie zachęcać do ponowienia zakupu.

¹¹⁸Urbanek G., op. cit., s. 27.

Wybór strategii multimarkowej lub marki - parasola dokonywany jest w zależności od decyzji dotyczącej grupy adresatów, którzy dla firmy są najważniejsi. W kompleksowy sposób określiła to J. Kall,¹¹⁹ co przedstawiono na rys. 1.18.

Adresaci	Marka indywidualna	Marka - parasol
Klienci Stowarzyszenie branżowe Pracownicy Dostawcy Media lokalne społeczności Środowisko akademickie Władza ustawodawcza Komisje rządowe Rynki finansowe Akcjonariusze		

Rys. 1.18. Marka indywidualna czy marka parasol - wybór uzależniony od adresata

Źródło: Kall J., *op. cit.*, s. 189.

Marki hybrydy (podwójne) są najczęściej stosowaną w praktyce strategią nadawania marki produktom. Marka podwójna może występować w dwóch wariantach. Pierwszy to **marka – źródło**. Marka indywidualna występuje wówczas w połączeniu z marką – matką. Marka - matka, która odgrywa w tym zestawie dużo większą rolę, przekazuje marce indywidualnej całą swoją siłę. Marka indywidualna, gdyby występowała samodzielnie, nie odgrywałaby na rynku tak ważnej roli. Marka - źródło z kolei, dzięki dodaniu marki indywidualnej, może przyciągnąć specyficzny segment konsumentów. Strategia jest stosowana bardzo często przez duże firmy z branży motoryzacyjnej, np. Ford Mustang. Drugi wariant to **marka wspierająca**, która występuje, gdy poza marką produktu pojawia się marka wspierająca, jednak w formie mniejszego, drugoplanowego logo. Marka wspierająca gwarantuje jakość, wiarygodność i bezpieczeństwo zakupu. Marka indywidualna natomiast może pokazywać swoją specyfikę i budować odrębną tożsamość, pełniąc przy tym oczywiste funkcje marki. Przykładem takim może być Kit Kat jako marka indywidualna wspierana przez Nestle. Jest to jedna z najtańszych strategii budowania silnej marki.

¹¹⁹ Kall J., *op. cit.*, s. 189.

1.10. Kapitał i wartość marki

W literaturze pojawiają się trzy podejścia do zagadnienia kapitału marki. Przedstawia je rys. 1.19.¹²⁰



Rys. 1.19. Koncepcja kapitału marki

Źródło: Urbanek G., za Irmscher, *Modeling the Brand Equity Concept*, [w:] *Marketing and Research Today*, May 1993, s. 34.

Jedno podejście do wartości marki reprezentuje marketing. Wówczas mówimy o kapitale marki, który jest miarą marketingową marki. Dostarcza ona informacji o efektywności działań marketingowych poprzez mierzenie ich wpływu na zachowania konsumentów i dystrybutorów wobec marki.

Z kolei dział finansów przedsiębiorstwa interesuje się marką z punktu widzenia efektywności sprzedaży marki, wychodząc z założenia, że celem firm jest maksymalizowanie sprzedaży i - co jeszcze ważniejsze - zysków. Dlatego określa wartość marki jako jej zdolność do obecnego i przyszłego zarabiania pieniędzy. Wartość marki jest to więc suma przepływów gotówkowych generowanych przez markę.

Rozróżnia się jeszcze podejście rozszerzone, w którym kapitał marki to wartość rezydualna, będąca sumą pozytywnych wrażeń i postaw w stosunku do marki w wyniku kontaktu z nią lub jej promocją.

Doprowadzenie do wysokich wskaźników świadomości oraz kształtowanie dobrego wizerunku są zaledwie środkiem do osiągnięcia celów finansowych. Silna marka nie jest bowiem celem, a sposobem zarabiania pieniędzy, a inwestowanie w siłę marki ma sens jedynie wtedy,

¹²⁰ Urbanek G., op. cit., s. 33.

gdy daje to szansę na zwiększenie zdolności marki do generowania zysków. Menedżerowie, który potrafią wykreować markę, ale nie potrafią pomnażać jej wartości, są zwalniani z pracy.¹²¹ Dlatego też wzrost wartości marki z punktu widzenia przedsiębiorcy jest jednym z najważniejszych aspektów jego działania. Uzyskane fundusze nie tylko pozwalają na bezpieczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale także na inwestycje w nowe technologie i wykwalifikowane kadry, zapewniając jego dalszy rozwój.

Siłę marki określa się jako zestaw skojarzeń i zachowań występujących po stronie nabywców i uczestników kanałów dystrybucji, którzy powodują, że marka może cieszyć się szczególną i trwałą przewagą konkurencyjną. Dzięki sile marki rośnie jej wartość. Wartość marki jest wielkością finansową zależną od obecnej i spodziewanej przyszłej siły marki, a także jest miarą, jak zarząd producenta potrafi wykorzystać markę w celu generowania zysku.

Źródła siły marki¹²² pochodzą z obecnej sytuacji marki i jej zdolności generowania zysków, z horyzontu czasowego funkcjonowania marki i jej podatności na zmiany oraz z możliwości rozszerzania marki i jej potencjału wzrostu.

Istnieje wiele kryteriów, jakie należy brać pod uwagę przy ocenie siły marki. J. Kall¹²³ wymienia 11 najczęściej stosowanych. Są to między innymi: wysoki udział marki w rynku, wysoki wskaźnik świadomości istnienia marki, przypisywanie marce przywództwa w danej branży, elastyczność cenowa marki, ponadregionalny charakter rynku, okres obecności marki na rynku, charakter rynku, na jakim funkcjonuje, długofalowy trend wartości marki, wielkość i umiejętność wsparcia marki działaniami marketingowymi, wrażliwość nabywców na markę oraz zakres ochrony prawnej marki.

Agencja reklamowa Young & Rubicam¹²⁴ ustaliła cztery najważniejsze warunki, jakie musi spełniać marka, aby była silna. Warunki te można skrótowo przedstawić w postaci imienia męskiego FRED (familiarity, relevance, esteem, differentiation). **Familiarity** symbolizuje poziom znajomości marki, poczucie jej bliskości i zaprzyjaźnienia się z nabywcami. **Relevance** oznacza stopień, w jakim marka spełnia potrzeby konsumentów. **Esteem** symbolizuje szacunek do marki, która cieszy się prestiżem w wyniku postrzeganej jakości i popularności,

¹²¹ Doyle P., *Shareholder- value- Based Brand Strategies*, [w:] *Journal of Brand Management*, wrzesień 2001, s. 20.

¹²² Ibidem, s. 37.

¹²³ Kall J., op. cit., s. 42.

¹²⁴ Ibidem, s. 59.

natomiast **differentiation** jest to stopień wyróżniania się marki, poprzez oferowanie odmiennych korzyści od ofert konkurentów.

Na potrzeby rankingu „Rzeczpospolitej” dotyczącego siły marki¹²⁵ G. Urbanek określił metody pomiaru siły marki na podstawie jej pozycji rynkowej, lojalności klientów wobec marki, jej postrzegania oraz rodzaju rynku, na którym marka działa.

Pozycja rynkowa to wskaźnik preferencji klienta, stanowiący przybliżenie udziałów rynkowych, znajomość nazwy marki oraz priorytet w świadomości, czyli sytuacja, w której marka pamiętana jest jako pierwsza w swojej kategorii. **Zachowanie klientów wobec marki** określa, jak bardzo klienci są wobec marki lojalni, powtarzając jej zakup i rekomendując ją dalej. **Postrzeganie marki** określa stosunek klientów do marki w porównaniu z innymi markami i co sądzą o prestiżu marki na rynku. Marki działające w takich kategoriach, jak dobra luksusowe, mają większe znaczenie i siłę, niż w przypadku np. gospodarki komunalnej, dlatego dla określenia siły marki istotne jest określenie **rodzaju rynku**, na którym dana marka funkcjonuje.

1.11. Marka sieci sklepów detalicznych

Nie można badać i opisywać zachowań konsumenta w oderwaniu od otoczenia, w którym podejmuje on decyzje zakupowe. Przedmiotem jego zakupu są produkty, które są produktami markowymi lub niemarkowymi. Należy przy tym pamiętać, że marką jest także miejsce, w którym odbywa się transakcja kupna - sprzedaży. Jest ono szczególnie istotne, jeśli dany sklep należy do znanej sieci sklepów.

„Sklep jest po pierwsze i przede wszystkim marką”,¹²⁶ to stwierdzenie prof. L. Berry’ego jest bardzo aktualne w dobie, kiedy meble kupuje się w IKEA, sprzęt elektroniczny w Media Markt, artykuły budowlane i ogrodowe w Castoramie, a artykuły spożywcze w Piotrze i Pawle.

1.11.1. Specyfika marki sieci detalicznej

Na sieć detaliczną należy spojrzeć tak jak na markę, w dodatku markę specyficzną i wyjątkową. Marka sieci detalicznej jest dużo bardziej rozbudowana i skomplikowana niż

¹²⁵ Najsilniejszą polską marką wg ww kryteriów został dość nieoczekiwanie www.onet.pl przed Wedlem i TVN. Najsilniejsza marka odzieżowa Reserved została sklasyfikowana na 65 miejscu. *Rzeczpospolita* 26.11.2006

¹²⁶ Berry L., *Branding the Store*, Andersen Retailing vol. 9 1997/5.

marka producenta. Sieć obejmuje zazwyczaj kilkadziesiąt, a czasem nawet kilka tysięcy placówek handlowych, działających często nie tylko w wielu miastach i krajach, ale nawet i na kilku kontynentach. Wiele setek czy tysięcy sprzedawców musi stosować standardy sieci oraz dodatkowo dostosować się do lokalnej kultury i upodobań. Inną komplikacją jest fakt częstej wymiany oferty produktowej oraz duża rotacja personelu. Proces zarządzania marką detaliczną jest nieporównywalnie bardziej skomplikowany także z tego powodu, że liczba identyfikatorów tej specyficznej marki, jaką jest sieć sklepów, jest większa niż zwykłej marki produktowej. Wzrasta więc liczba możliwych kombinacji komunikatów przekazywanych odbiorcy, a przez to rośnie liczba alternatywnych opcji kształtowania marki.¹²⁷

Jeszcze niedawno firmy wytwórcze były większe od swoich dystrybutorów. To one decydowały o strategii dystrybucji dla swoich produktów, a w detalistach widziano „przezroczysty przewodnik” łączący producenta z końcowym klientem.¹²⁸ Czołowi producenci mogli decydować o tym: co wyprodukują, w jakiej cenie, w jakiej ilości i gdzie będą swoje produkty sprzedawać. Jeszcze w 1979 r. głównymi reklamodawcami w Wielkiej Brytanii były firmy wytwórcze.¹²⁹

Obecnie sytuacja uległa diametralnej zmianie i to właśnie detaliści, którzy są najbliżej klienta końcowego, stali się najpotężniejszymi graczami w większości kanałów dystrybucyjnych. Najważniejsze elementy kompozycji marketingowej są obecnie kontrolowane przez detaliistów. Do tej sytuacji doszło z kilku powodów.¹³⁰ Szybki rozrost dużych grup handlu detalicznego doprowadził do zdystansowania przez te grupy firm produkcyjnych zarówno pod względem wielkości, jak i zasięgu działania. Nastąpił równocześnie rozwój ilościowy i jakościowy „marek handlowych”. Zmiany te doprowadziły do obecnej sytuacji, w której detaliści posiadają najlepszą wiedzę o rynku dzięki rozwojowi nowych technologii ewidencji sprzedaży (jak zakupy ewidencjonowane komputerowo dzięki kodom paskowym czy programy lojalnościowe). Ostateczną decyzję o cenie produktu również podejmują detaliści, często nie wiążąc jej z kosztami produkcji. Stosowane promocje i wyprzedaże mogą skutecznie wpływać na popyt klientów.

Biorąc pod uwagę skomplikowaną naturę marki sieci detalicznej, podstawowe pytanie zadawane przez właścicieli sieci detalicznych brzmi: „co może zadecydować o sukcesie na tak

¹²⁷ Kall J., *Sieć sklepów jako marka*, [w:] Marketing i Rynek, marzec 2007.

¹²⁸ Sullivan M., Adcock D., op. cit., s. 24.

¹²⁹ Ibidem, s. 25.

¹³⁰ Ibidem, s. 26.

dynamicznym rynku, z jakim mamy obecnie do czynienia?”. M. Sullivan i D. Adcock¹³¹ za najważniejsze uważają takie zaspokojenie potrzeb klientów, które skłania do ponownych odwiedzin i polecenia sklepu znajomym.

Zaspokajanie potrzeb klientów można osiągnąć w różny sposób. Istotnym czynnikiem jest wprowadzenie do sprzedaży właściwego produktu w odpowiedniej cenie i czasie. Spóźnienie dostaw, szczególnie w momencie zmiany sezonów, skutkuje natychmiastowym odwróceniem się klientów w kierunku innych ofert. Należy także doprowadzić do maksymalnego ułatwienia dokonywania zakupu przez klienta poprzez odpowiednią ekspozycję towaru. Towar powinien prezentować się tak dobrze, żeby klient czuł się przymuszony do natychmiastowej reakcji bez rozważania ofert konkurencyjnych. Ważnym elementem jest umiejętność skierowania atrakcyjnego komunikatu do docelowych klientów, który będzie umiał skutecznie zachęcić do odwiedzenia placówki handlowej. Bardzo ważnym czynnikiem stymulującym sprzedaż jest odpowiednio wykwalifikowany personel sklepowy, który powinien potrafić doprowadzić do zawarcia transakcji. W końcu, trzeba mieć także na uwadze skuteczne zarządzanie relacjami z klientem poprzez budowanie lojalności klientów i pozytywnych wrażeń nabywców.

1.11.2. Elementy marki sklepów detalicznych

Niezwykle istotne w formowaniu wizerunku marki jest miejsce i warunki dokonywania zakupu. Konsumenci nie tylko kupują marki, których wizerunek jest zgodny z pożądanym przez nich wizerunkiem, ale zwracają dużą uwagę na miejsce dokonywania zakupów, dbając o to, aby było one zgodne z ich samowizerunkiem. Klienci sklepów z tanią odzieżą odwiedzają je często w tajemnicy przed znajomymi.¹³²

W przypadku marki sieci sklepów mówi się o tzw. image'u sklepu.¹³³ Określenie wizerunku marki sklepu (store image) zostało pierwszy raz sformułowane w literaturze anglojęzycznej w 1958 r., kiedy to Martineau stwierdził, że punkty sprzedaży detalicznej stanowią indywidualną mieszankę atrybutów zarówno funkcjonalnych, jak i psychologicznych. Od tego czasu zwrócono uwagę na to pojęcie i ulegało ono kolejnym rozszerzeniom. Arons (1961) wskazał na istotny związek między tym, co klientowi odpowiada w danym sklepie, a częstotliwością

¹³¹ Ibidem, s. 33.

¹³² Altkorn J., op. cit., s. 4.

¹³³ Opracowano na podstawie: Birtwisle G., Clarke F., Freathy P., *Store Image in the UK Fashion Sector: Consumer Versus Retailer Perception*, [w:] *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 9; Jan.1999, s. 1-6.

jego wizyt. Wczesne opracowania, dotyczące domów towarowych (department store) w USA, określają „image” sklepu jako założone i oczekiwane wrażenie klienta, związane z zakupem w danym sklepie. W 1968 r. Kunkel i Berry podejmują próbę opisu ogólnego wrażenia, którego konsument doświadcza, kupując w danym sklepie, poprzez 12 odrębnych czynników. Następnie w 1974 r. Lindquist ogranicza je do dziewięciu, stwierdzając przy tym, że „image” sklepu jest to efekt kompleksowej kompozycji tych czynników. Podobnie jak Martineau dzieli je na psychologiczne i funkcjonalne. W 1983 r. Greenberg, po badaniach sektora sklepów z odzieżą, doszedł do wniosku, że dla klientów najważniejszy w tym przypadku jest wybór produktów, promocje oraz atmosfera panująca w sklepie. Davis w 1992 r. dokonał pewnego rodzaju podsumowania tych rozważań stwierdzeniem, że „image” sklepu w oczach klienta ulega istotnym zmianom w zależności od intencji zakupowych nabywcy. Równocześnie Davis zauważył, że nie zawsze występuje naturalna zbieżność między wyobrażeniem detalisty o sklepie a oceną sklepu przez załogę.¹³⁴

Z przytoczonych badań wynika, że istnieje cały wachlarz atrybutów odróżniających markę produktu od marki sieci detalicznej. Według J. Kalla¹³⁵ zalicza się do nich specyfika budowania świadomości istnienia marki sieci detalicznej, w której rola reklamy jest mniejsza, a większa samych sklepów (ekspozycja, witryna, wystrój). Dla marki sieci detalicznej cena jest ważniejszym elementem marketingu – mix niż dla producenta produktu, ze względu na potrzebę podejmowania w branży detalicznej częstej konkurencji cenowej, a także innej struktury kosztów występującej w handlu. Z tych względów budowanie marki sieci detalicznej jest wyjątkowo skomplikowane.¹³⁶

Do wszystkich wymienionych już w rozdziale 1.7.2 elementów marki należy dodać dodatkowe identyfikatory ze względu na specyficzny rodzaj marki, jaką jest marka sieci detalicznej. Za identyfikatory specyficzne dla marki sieci detalicznej¹³⁷ należy uznać: architekturę i atmosferę sklepu, personel i obsługę klienta oraz marki handlowe sprzedawane w sklepach.

¹³⁴ W kolejnych latach podejmowano szereg badań dotyczących „image’u” sklepu w oczach klientów. Badania te miały na celu stwierdzenie stanu faktycznego i takiego pozycjonowania sklepu, które odróżnia go od konkurencji. Davis i Brookes (1989) wykazali zależność między mocną pozycją rynkową sklepu a wyższą zyskownością, spowodowaną większym przepływem klientów w takim sklepie w porównaniu z innymi klientami o słabszej pozycji.

¹³⁵ Kall J., Kleczek R., Sagan A., op. cit., s. 2 i 80.

¹³⁶ Jary M., Wileman A., *Managing Retail Brands, Brands- The New Wealth Creators*, Macmillan Press, Houndmills 1998.

¹³⁷ Kall J., *Sieć sklepów jako marka*, [w:] Marketing i Rynek, marzec 2007.

Architektura i atmosfera sklepu jest to jego wygląd zewnętrzny, elewacje, wielkość powierzchni, rodzaj materiałów wykorzystywanych do wykończenia wnętrza, kolory, oświetlenie oraz inne elementy sygnalizujące poziom cen i korzyści, jakie może odnieść kupujący. W sklepie oddziałują na klienta dodatkowo liczne formy ekspresji estetycznej, które Kotler określił jako *atmospherics*,¹³⁸ a po polsku można określić jako atmosferę sklepu. K. Ailwadi i K. Keller¹³⁹ zwracają uwagę, że przy tych samych lub podobnych towarach i cenach, to atmosfera w sklepie może odgrywać decydującą rolę przy budowaniu wizerunku sklepu.. Placówkę handlową projektuje się tak, aby uzyskać jak najlepszą percepcję klienta, oddziałując także na jego zmysły¹⁴⁰ jak wzrok, słuch, węch czy dotyk. Wzrok reaguje na barwy, oświetlenie w sklepie, wielkość i kształt mebli, przebieralni czy kasy i innych elementów wyposażenia wnętrza, elementy dekoracyjne (drewniane belki, cegły, konstrukcje stalowe). Rodzaj i głośność muzyki oddziałuje na słuch. Coraz częściej stosuje się także aromamarketing, oddziałując na węch poprzez rodzaj i intensywność zapachów. Istotna jest także temperatura panująca w sklepie, faktura ścian, mebli bądź przebieralni.

Rola **personelu i obsługi klienta**, choć często lekceważona, jest nie do przecenienia. Takie czynniki jak profesjonalizm obsługi, znajomość psychologii klienta, dogłębna znajomość oferowanych produktów, szybkość obsługi przy kasie, łatwość składania reklamacji, to elementy, które będą miały decydujący wpływ na ostateczną opinię klienta o marce sklepu.

W 1995 r. w pięciu sklepach z odzieżą męską przeprowadzono kompleksowe badania „image’u” sklepu odzieżowego jako kompozycji ośmiu atrybutów: jakości, ceny, stylu, zgodności produktów z trendami, mody, wyboru, procedur reklamacji, reputacji, profesjonalnej i uprzejmej obsługi oraz projektu urządzenia sklepu. Właściciele sklepów na podstawie uzyskanych wyników mogli ustalić, co dla klientów jest najważniejsze i dążyć do podniesienia ich zadowolenia poprzez poprawę najistotniejszych atrybutów. Badano zarówno opinie klientów, jak i załogi sklepu. Jak można się domyślić, wyniki badań obu grup znacznie się różniły. Generalnie załoga widzi „image” sklepu lepiej niż klienci. Jest to także oczywiste, że obsługa zdecydowanie wyżej ocenia swój poziom obsługi sklepu niż obsługiwany przez nich klient. W oczach załogi ceny produktów są bardziej przystępne niż w opinii klientów. Być może osoba pracująca w sklepie, mająca na co dzień kontakt z cenami, po prostu się do nich przy-

¹³⁸ Foxall G., Goldsmith R., *Psychologia konsumenta*, op. cit., s. 232 .

¹³⁹ Ailawadi K., Keller K., *Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities*, [w:] *Journal of Retailing* 2004, Vol. 80 No. 4.

¹⁴⁰ Sullivan M., Moye L., Kincade D., *Influence of usage situations and customer shopping orientations of the importance of the retail store environment*, [w:] *International Review of Retail Distribution and Customer Research*, January 2002.

zwyczajają. Niżej natomiast ocenia wybór produktów, prawdopodobnie z tego samego powodu. Badania te wykazały także, że w wyniku oddziaływania na zmysły klienta całej wiązki bodźców zmysłowych, w umyśle klienta powstaje wizerunek („image”) sklepu jako całość. To właśnie „image” sklepu może wpływać na skłonność nabywcy do zaakceptowania wyższych cen.¹⁴¹

Detalista zazwyczaj nie wytwarza produktów, lecz zleca ich wykonanie dostawcom pod własną marką, aby uzyskać w ten sposób wyższą marżę. **Marka własna**, zwana również **marką detalisty**, jest alternatywą dla konkurencji cenowej szczególnie na tak dojrzałych rynkach, jak np. brytyjski.¹⁴² W przypadku detalistów amerykańskich, dzięki wprowadzaniu marek własnych, marża rośnie o 5-27 punktów procentowych. Drugim elementem jest możliwość prowadzenia zintegrowanej polityki wyglądu opakowań, poprzez nadanie im unikatowego, charakterystycznego dla sieci wyglądu, co w efekcie pomaga w budowaniu założonego wizerunku sieci.

Jeśli dzięki wyróżniającej się marce sieci sklepów detalicznych udało się zbudować lojalność klienta, to według M. Carstjens i R. Lal¹⁴³ powoduje to, że nabywcy będą jeszcze mniej podatni na zmianę sklepu, ponieważ w przypadku wielu kategorii produktów koszt przełamania niechęci do zmiany marki jest zbyt wysoki.

J. Lindquist¹⁴⁴ za identyfikatory marki sieci sklepów, poza wymienionymi już trzema, uznaje także jakość towaru i stopień zatowarowania, poziom cen, częstość i głębokość promocji oraz otoczenie geograficzne.

Warto zauważyć, że cały sklep bywa określany jako medium marketingowe, które umożliwia wielopłaszczyznową komunikację i wysyłanie sygnałów klientom (M. Korn, prezes Collaborative Marketing Worldwide w Nowym Jorku).¹⁴⁵ Im większą sklep ma powierzchnię, tym większa jest możliwość ich przekazywania. Odbywa się to poprzez informacje umieszczone na półkach, poprzez meble ekspozycyjne, informacje podawane przez głośniki, kupony i próbki rozdawane w sklepie, informacje zamieszczane na ścianach czy podłodze i wózkach sklepowych. Natężenie tych sygnałów nie może być zbyt duże, a relacje między nimi muszą

¹⁴¹ Altkorn J., op.cit., s.4.

¹⁴² Burt S., Davis S., *Follow my leader? Look like retailer brands in non- manufacturer- dominated product markets in the UK*, [w:] The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, April 1999.

¹⁴³ Carstjens M., Lal R., *Building Store Loyalty Through Store Brands*, [w:] Journal of Marketing Research, August 2000.

¹⁴⁴ Linquist J., *Meaning of image*, [w:] Journal of Retailing, 1974, Vol. 50.

¹⁴⁵ Ailawadi K., Keller K., op.cit.

być odpowiednio dobrane, aby poszczególne instrumenty komunikacji oddziaływały na klientów właściwie i aby nie utworzył się efekt kakofonii.

Istotnym elementem odróżniającym od siebie marki sklepów detalicznych jest misja i system wartości. Misje sieci detalicznych można pogrupować na dwie kategorie, deklaruje z jednej strony poprawę jakości życia klientów i tworzenie dla nich wartości, z drugiej strony te, które podkreślają jedną z dwóch korzyści dla klienta: jakość oraz niskie ceny. Druga korzyść odnosi się głównie do sklepów dyskontowych. Czasem udaje się łączyć obie te wartości. Przykładem tego są sklepy Factory Outlet, które sprzedają wysokiej jakości produkty odzieżowe za niską cenę (niestety, kosztem aktualności kolekcji).

W ślad za określeniem misji sieci sklepów detalicznych niosą konkretnie wartości dla ich klientów. Sklepom dużych formatów, jak np. hipermarketom, przypisać można różne grupy wartości¹⁴⁶ jak: szybkość zakupu i funkcjonalność (wartość praktyczna), przyjazny stosunek do człowieka (wartość życiowa) oraz inne różne wartości dodane w postaci otoczenia - restauracji, lodowiska, placu gier bądź kina. Mniejsze formaty sklepów oferują najczęściej wartości praktyczne i życiowe. Niektóre jednak kładą nacisk także na wartości kluczowe czy ekspresyjne.

Wartości, które niosą sklepy typu Factory Outlet, to przede wszystkim możliwość zakupu markowych produktów wysokiej jakości w niskich cenach. Sklepy te oferują duży wybór marek i klient, w odróżnieniu od sklepów internetowych lub bazarów, ma pewność oryginalności. Towary w niskich cenach można kupować codziennie, a nie trzeba czekać na wyprzedaże. W przypadku sieci sklepów Factory Outlet (takiej jak Vabbi) lokalizacja sklepu usytuowana jest w centrum miasta, a więc „blisko”, w przeciwieństwie do lokalizacji centrów FO.

1.11.3. Zarządzanie wizerunkiem sklepu

Każdy sklep ma swój wizerunek, choć nie wszystkie punkty sprzedaży budują go w sposób celowy i właściwie wykorzystują instrumenty marketingowe przydatne do zarządzania nim.

W związku z opisanymi tendencjami na rynku, kwestia budowy wizerunku sklepu wymaga omówienia osobnego i odpowiednio poszerzonego. W poprzednim rozdziale zwrócono uwagę

¹⁴⁶ Floch J., *Rola semiotyki strukturalnej w projektowaniu hipermarketu*, [w:] *Zachowanie konsumenta- koncepcje i badania europejskie*, red. Zambikin M., Foxall G., van Raaij F., Heilbrunn B., PWN, Warszawa 2001, s. 480.

na dodatkowe elementy charakterystyczne dla marki sklepu. Poza nimi na wizerunek sklepu ma wpływ także: lokalizacja sklepu, dostępność sklepu w aspekcie czasowym (godziny otwarcia) i przestrzennym (dojazd, parking), pełen asortyment towarów, zakres i jakość świadczonych usług, sposób załatwiania reklamacji, poziom cen i stosowane narzędzia promocji.

Zarządzanie tożsamością sklepów składa się z następujących etapów:¹⁴⁷ zbadanie *status quo* wizerunku sklepów własnych, ustalenie wizerunku konkurencji, zaprojektowanie i wdrożenie zmian, ocena zmienionego wizerunku oraz ocena wpływu wprowadzonych zmian na wizerunek sklepu.

Zbadanie obecnego wizerunku sklepów własnych jest podstawą dla podejmowania dalszych decyzji i działań, których rezultatem będzie ewentualna zmiana elementów marki sieci sklepów. Należy najpierw zdefiniować czynniki, które wpływają na wizerunek sklepu. Najczęściej ocenie poddaje się wymienione w rozdziale 1.9.2 elementy sieci sklepów. Istotne jest nie tylko zidentyfikowanie tych elementów, ale także określenie, jak ważne są one dla nabywcy.

Ustalenie wizerunku sklepów konkurencyjnych jest istotne, ponieważ konsument, podejmując decyzje zakupowe, dokonuje porównania kilku sklepów. Na tej podstawie wybiera określoną placówkę. Ustalenie wizerunku sklepów konkurencyjnych pozwala określić podobieństwa i różnice, a w efekcie uzyskać w ten sposób obraz słabych i mocnych stron na tle konkurentów, przydatny do kreowania pożądanego wizerunku. Warto zauważyć, że zarówno wizerunek sklepów własnych, jak i konkurencyjnych, ze względu na nieustannie zmieniający się rynek musi być regularnie monitorowany.

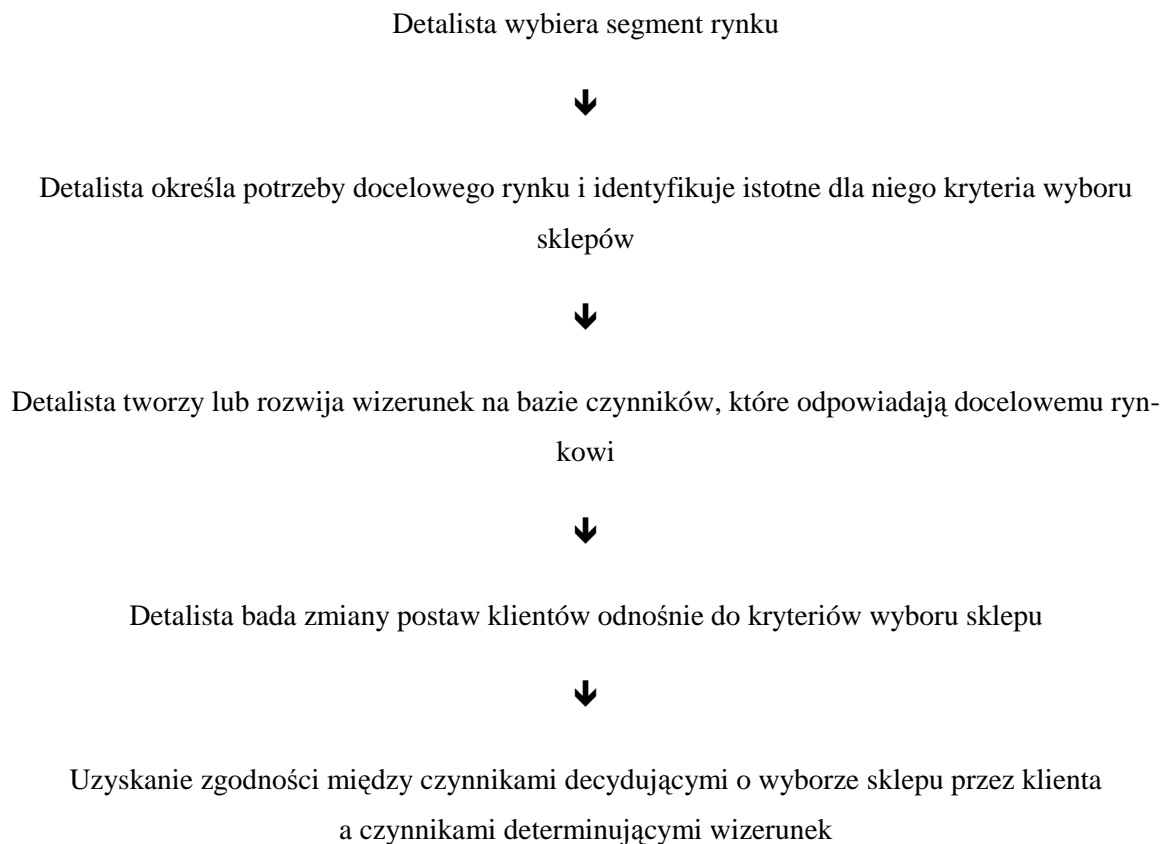
Zaprojektowanie i wdrożenie zmian to kolejny etap zarządzania tożsamością sieci sklepów. Nowy wizerunek musi uwzględniać oczekiwania segmentu, który jest przez sklep obsługiwany. W przypadku wprowadzenia zmian należy uwzględnić ryzyko odejścia dotychczasowej grupy klientów od sklepu właśnie z tego powodu.

Po wdrożeniu zmian należy dokonać **oceny zmian wizerunku sklepu**. Polega ona na sprawdzeniu wyników ekonomicznych sklepu, takich jak wysokość realizowanej sprzedaży i marży oraz ustaleniu, jak wygląda wizerunek sklepu wśród klientów po wprowadzeniu zmian.

¹⁴⁷ Samli A., *Retail Marketing Strategy*, Quorum Books, New York 1989, s. 187.

Ostatnim etapem jest **ocena wpływu wprowadzanych zmian na funkcjonowanie sklepu**. Na wybór placówki ma wpływ m. in. to, jak sami nabywcy chcą być postrzegani, istnieje bowiem związek między wizerunkiem sklepu a wizerunkiem własnym nabywców.

Literatura podaje trzy modele rozwoju wizerunku sklepów.¹⁴⁸ Pierwszym z nich jest **model oparty na rynku**, przedstawiony na schemacie 1.1. W modelu tym właściciel sieci decyduje o tym, jaki segment nabywców pragnie obsługiwać. Odpowiada on w największym stopniu orientacji marketingowej, ponieważ punktem wyjścia jest nabywca i jego oczekiwania w stosunku do sklepu.



Schemat 1.1. Model rozwoju wizerunku sklepu oparty na rynku

Źródło: Rosenbloom B., *op.cit.*

Drugi to **model oparty na bazie własnych doświadczeń**, przedstawiony jest na schemacie 1.2. Model ten dotyczy sieci sklepów, które funkcjonują na rynku od wielu lat, mają już ugruntowaną pozycję, a klienci podporządkowują się stylowi narzuconemu przez zarządzających siecią.

¹⁴⁸ Rosenbloom B., *Store Development and the Question of Congruency*, [w:] Darden W., Lusch R., Patronage Behaviour and Retail Management, Elsevier, Science Publishing Co., New York 1983.

Wizerunek sklepu stworzony lub rozwijany na bazie tradycji i wartości kreowanych przez założycieli sklepu



Narzucenie nabywcom takiego wizerunku sklepu, jaki pragnie widzieć kierownictwo sklepu w nadziei, iż przyciągnie on wystarczającą liczbę klientów



Powstrzymanie się od jakichkolwiek działań do czasu, aż posiadany wizerunek przestanie zapewniać osiągnięcie odpowiedniego poziomu sprzedaży i zysku



Wprowadzanie modyfikacji w wizerunku sklepu w miarę zmian zachodzących w sprzedaży i zyskach



Kierunek wdrażanych zmian uzależniony jest od decyzji kierownictwa, a nie nabywców. Odwołanie się do wizerunku stworzonego przez założycieli sklepu



Osiągnięcie zgodności między wizerunkiem sklepu a wartościami preferowanymi przez założycieli sklepu

Schemat 1.2. Model rozwoju wizerunku sklepu oparty na bazie własnych doświadczeń

Źródło: Rosenbloom B., *op.cit.*

Kolejny to **model oparty na działaniach konkurencji**, przedstawia schemat 1.3. Punktem odniesienia do budowy wizerunku sklepów jest tutaj model działania konkurencji. Właściciel sieci sklepów ma zamiar zbliżyć się do lidera rynku w celu czerpania korzyści z jego silnego wizerunku. Jest to klasyczna strategia naśladownictwa.

Detalista obserwuje wizerunki sklepów konkurencyjnych



Detalista rozwija lub modyfikuje wizerunek własnego sklepu, wykorzystując do tego celu determinanty wizerunku akcentowane przez konkurencję



Naśladowanie działań placówek konkurencyjnych w celu przyciągnięcia i utrzymania nabywców



Detalista monitoruje otoczenie konkurencyjne i postępuje zgodnie z działaniami podejmowanymi przez konkurentów



Osiągnięcie wysokiego stopnia podobieństwa między wizerunkiem własnego sklepu a wizerunkami naśladowanych placówek.

Schemat 1.3. Model rozwoju wizerunku sklepu oparty na działaniach konkurencji

Źródło: Rosenbloom B., *op. cit.*

Dla klienta wizerunek jest elementem, który wskutek wyróżnienia sklepu lub sieci spośród innych konkurencyjnych obiektów decyduje o podjęciu decyzji zakupowych. Właściciele sieci powinni w dużym stopniu zwracać uwagę na odróżnienie się od innych sklepów, a budując swój własny image, dążyć do zdobywania dzięki temu przewagi konkurencyjnej na rynku. Potwierdza to opinia prof. L. Berry'ego,¹⁴⁹ że „detaliści z najsilniejszymi markami wykazują świadomy wysiłek, by być odmiennym (...) silne marki detaliczne są raczej innowatorami niż imitatorami”. Zdaniem wielu specjalistów, stworzenie silnej detalicznej sieci o zdecydowanym, pozytywnym wizerunku pozwala osiągnąć pożądany efekt przy zdecydowanie niższych wydatkach na komunikację marketingową. S. Brown¹⁵⁰ stwierdza, że „pomimo spektakularnego nasilenia działań reklamowych i promocyjnych, podstawowym medium ko-

¹⁴⁹ Berry L., *Branding the Store*, [w:] Andersen Retailing vol.9, 1997/5.

¹⁵⁰ Aaker D., Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000.

munikacji, jakie jest używane przez przedsiębiorstwo detaliczne, pozostał sam sklep”. Dlatego tak ważne jest zwrócenie uwagi na elementy marki specyficzne dla sklepów.

ROZDZIAŁ 2. Sklepy typu Factory Outlet jako podmiot na rynku odzieżowym w Polsce

2.1. Ogólna charakterystyka rynku odzieżowego

Odzież przeszła olbrzymią ewolucję od swojej pierwszej funkcji, jaką było okrycie ciała. Z upływem czasu powstał ogromny przemysł zaspakajający nie tylko tę podstawową funkcję, ale i wszystkie pozostałe, wynikające z wielu innych zadań, jakie odzież pełni dla współczesnego człowieka. Rynek odzieży składa się nie tylko z konsumentów i wielu różnorodnych producentów starających się zidentyfikować i zaspokoić dynamicznie zmieniające się potrzeby nabywców, ale także z różnych kanałów dystrybucji, którymi odzież od producenta dociera do nabywców. Wszystkie te elementy rynku odzieży zostaną omówione w tym rozdziale.

2.1.1. Rys historyczny

Rynek odzieżowy w Polsce, tak jak w innych krajach postkomunistycznych, ulegał specyficznym przemianom nieznanym w krajach o gospodarce wolnorynkowej. Należy zwrócić uwagę na trzy najważniejsze etapy: okres gospodarki komunistycznej do 1989 r., okres przejściowy do momentu wejścia do Unii Europejskiej oraz okres po 2004 r., kiedy to rynek odzieżowy w szybkim tempie dostosowywał się do tendencji występujących w krajach Europy Zachodniej.

2.1.1.1. Sytuacja do 1989 r.

W pierwszych latach powojennych sytuacja polityczno - gospodarcza w Polsce nie była jeszcze jednoznacznie określona. Abstrahując od ogólnych kłopotów z zaopatrzeniem wynikających ze zniszczeń wojennych, Polska w efekcie „planu trzyletniego” Czesława Bobrowskiego w latach 1947-49 zaczynała szybko rozwijać się gospodarczo, także w oparciu o drobnych przedsiębiorców prywatnych.¹⁵¹ Niestety, na przełomie lat 1948-49 pod hasłem tzw. „bitwy o handel i walki z kapitalistycznym wyzyskiem” nastąpiło niemal całkowite zlikwidowanie prywatnego handlu i przedsiębiorczości.

Handel odzieżą i obuwiem, podobnie jak innymi artykułami, był w blisko 100% w rękach państwowych. Sytuacja uległa dopiero poprawie po przejęciu w 1970 r. władzy przez ekipę

¹⁵¹ Wilczyński W., *Polski przełom ustrojowy 1989-2005*, Wydawnictwo WSB, 2005, s. 37.

Edwarda Gierka zorientowanego, w zdecydowanie większym stopniu niż jego poprzednicy, na współpracę z krajami gospodarki rynkowej oraz na liberalizację podejścia do sektora prywatnego. W latach 70. i na początku lat 80. XX w. powstało wiele drobnych firm prywatnych (w tym także produkujących odzież) oraz małych, prywatnych punktów handlowych. Drobni przedsiębiorcy polscy aktywnie starali się zapełnić ogromną lukę w podaży, powstałą wskutek niewydolnej gospodarki. Niestety, w większości były to zaledwie substytuty tych towarów, które w krajach Europy Zachodniej były powszechnie dostępne. W przypadku odzieży, ze względu na brak odpowiednich materiałów, słaby park maszynowy i brak profesjonalizmu producentów, były to towary dość niskiej jakości. Z kolei ociążały struktury państwowe, takie jak Domy Towarowe Centrum, Otex, Moda Polska, rzadko oferowały modną odzież.

Jedynymi przedsiębiorstwami niepaństwowymi, które importowały zagraniczne towary i oferowały je na polskim rynku, były Pewex i Baltona. Można było zakupić w nich dość atrakcyjne towary pod warunkiem posiadania walut obcych lub tzw. bonów dolarowych.

2.1.1.2. Lata 1989-1995

Począwszy od 1989 r. liberalny rząd Tadeusza Mazowieckiego przeprowadził w Polsce szereg radykalnych reform gospodarczych. Wprowadzono mechanizmy rynkowe, otwarto drogę do przekształceń własnościowych, a punkt ciężkości gospodarki przesunięto na tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi sektora prywatnego. Bardzo ważnym elementem „planu Balcerowicza” było zniesienie koncesji na handel zagraniczny i umożliwienie prowadzenia go także przedsiębiorstwom prywatnym.

Puste półki zaczęły zapełniać się szybko towarami z importu, o atrakcyjnym wyglądzie, choć równocześnie stosunkowo słabej jakości. W przypadku odzieży były to przede wszystkim produkty z Turcji, a następnie z krajów Dalekiego Wschodu (Tajlandii, Korei, Chin, Indonezji i Indii). W odpowiedzi na rosnący gwałtownie popyt powstawały hurtownie odzieżowe, będące miejscem zaopatrzenia małych sklepów i drobnych handlowców. Oferowały one towary w miejscach często zupełnie niekojarzonych z handlem odzieżowym, jak spożywcze hale targowe, bazy, tzw. szczęki czy nawet łózka polowe, które w tamtych czasach były porozkładane na wielu polskich chodnikach. Większość towarów odzieżowych oferowanych w latach 1989-95 posiadała nieznane, nieodgrywające jakiegokolwiek roli marki.

W latach 1989-1995 nastąpił dynamiczny rozwój bazarów. Cudzoziemcy, głównie z Niemiec i Rosji, zaopatrywali się w towary w przygranicznych bazarach, które zachodnich sąsiadów

przyciągały atrakcyjnymi cenami, a wschodnich szeroką i modną ofertą towarową. W 1994 r. Niemiecki Związek Sklepiarzy oszacował, że zarobił o 2 mld DM mniej niż rok wcześniej, winiąc za to przygraniczne targi.¹⁵²

2.1.1.3. Lata 1996-1999

W tych latach następowało stopniowe zamieranie istniejących do tej pory sieci sklepów państwowych i spółdzielczych. Dynamicznie rozwijały się bazy, a równocześnie następował szybki dynamiczny rozwój nowoczesnych sieci dystrybucji ze szczególnym uwzględnieniem hipermarketów. Zaczynały formować się także pierwsze sieci monobrandowe zarówno marek polskich, jak i zagranicznych. Wiązało się to z rosnącą rolą marek towarowych przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Co prawda, z przeprowadzonych badań wynika, że w 1998 r. przy podejmowaniu decyzji zakupowych większość respondentów uznała wygodę w noszeniu za najważniejszą cechę odzieży skłaniającą do zakupu (76,1%), a następnie niską cenę (52,7%) i trwałość (48%), to w zależności od rodzaju odzieży pewną rolę dla coraz większej grupy Polaków zaczęła także odgrywać marka odzieży (8%).¹⁵³

Oferowane w tym czasie marki można podzielić na marki polskie i zagraniczne. Marki zagraniczne wchodziły na rynek polski różnymi sposobami. Jednym z nich było ustanowienie jednego, wyłącznego dystrybutora lub kilku równorzędnych dystrybutorów (Nike, Morgan, Naf Naf, Diesel, Fruit of the Loom,). Najmocniejsze marki decydowały się stopniowo na założenie własnych podmiotów gospodarczych (np. Adidas Poland, Reebok Poland, Levi Stauss Poland) i budowanie sieci własnych sklepów lub sklepów franczyzowych.

2.1.1.4. Lata 2000-2004

Lata 2000-2004 charakteryzowały się stagnacją w handlu detalicznym. Wzrost rynku spowodowany był bardziej wzrostem cen (13,3% w latach 2000-2003) niż wzrostem spożycia (8,8%). W okresie tym można było zaobserwować¹⁵⁴ zmniejszanie się liczby przedsiębiorstw z sekcji Handel i Usługi. W 2004 r., w stosunku do 2003 r., nastąpił spadek o 10 514 firm (-12%) w stosunku do roku poprzedniego.¹⁵⁵ Następowaly procesy koncentracji w handlu, co

¹⁵² *Zmierzch Rzeczypospolitej Bazarowej*, [w:] *Gazeta Wyborcza* 1.11.2005.

¹⁵³ Glapińska K., *Czynniki decydujące o wyborze kupowanej odzieży*, [w:] *Handel Wewnętrzny* nr 4-5, 1998, s. 46.

¹⁵⁴ Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji na zlecenie Ministerstwa Gospodarki i Pracy Departamentu Przedsiębiorczości, *Raport o stanie Handlu Wewnętrznego w 2004r.*, Warszawa 2005.

¹⁵⁵ *Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2007, Prognozy rozwoju 2007-2009*, [w:] PMR Publications ,lipiec 2008, s. 12.

skutkowało wzrostem obrotów firm sieciowych (23,2%). Miało to miejsce szczególnie w branży odzieżowej i obuwniczej. Sieci rozwijały się głównie poprzez franszyzę, co pozwalało przetrwać małym sklepom. Miały miejsce pierwsze procesy konsolidacyjne, jednym z przykładów na rynku odzieżowym było przejęcie firmy Troll przez firmę Redan.

Następował wzrost liczby wielkopowierzchniowych sklepów zagranicznych. Choć ich udział w 2004 r. wynosi zaledwie 1,2% (wzrost z 0,9% w 2003 r.), to udział powierzchni wzrósł z 10,5% w 2003 r. do 14,8% w 2004 r. Hipermarkety w 83% znajdowały się w rękach zagranicznych, a przychody 14. największych sieci z kapitałem zagranicznym wzrosły o 21%. Świadczy to o szybkim zwiększaniu ich udziału w rynku.

Nastąpił dynamiczny rozwój marek handlowych. Wprowadzenie ich na rynek przez detaliistów, szczególnie sieci sklepów wielkopowierzchniowych FMCG, doprowadziło do osłabienia lojalności klienta wobec marek producentów oraz do wzrostu znaczenia ceny jako kryterium wyboru produktu.

Wejście do Unii Europejskiej poprawiło wizerunek Polski w oczach inwestorów zagranicznych, co zaowocowało wydatnym wzrostem inwestycji. W efekcie pojawiła się znaczna konkurencja ze strony dużych zachodnioeuropejskich firm, w tym także odzieżowych. Na rynku odzieżowym i obuwniczym wrosła rola sieci spółek z kapitałem polskim, takich jak: Big Star (287 sklepów), CCC (263), Atlantic (231), LPP (69), Gino Rossi (66), Intermoda (18), Redan (17). Nastąpił wzrost wskaźnika powierzchni przypadającej na 1000 mieszkańców z 91,9 m kw. (2003 r.) do 103,5 m kw. (2004 r.).

2.1.1.5. Lata 2005-2008

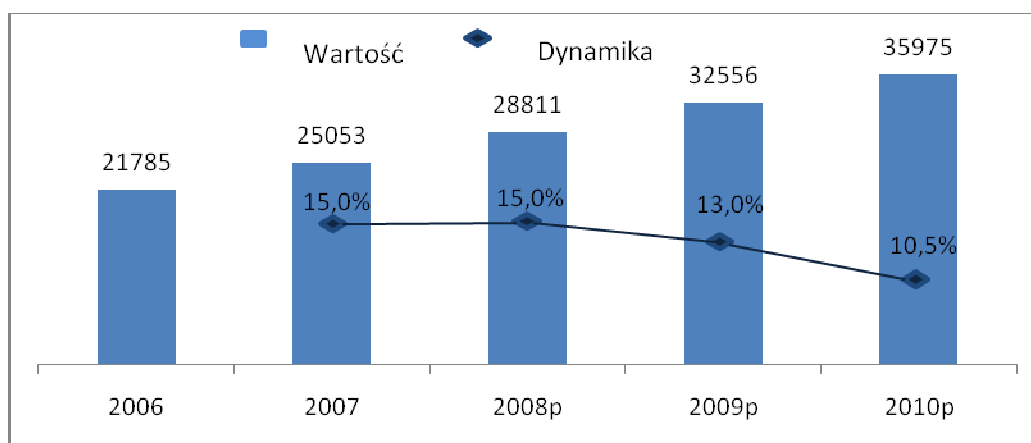
Od momentu wstąpienia do Unii Europejskiej rynek polski został włączony do globalnego rynku europejskiego. Występujące w Polsce tendencje były zgodne z tendencjami ogólnoeuropejskimi. Nastąpiła zdecydowana zmiana profilu rynku z produkcyjnego na handlowy. To trend, który występował we wszystkich rozwiniętych krajach. Polegał on na koncentracji wysiłku przedsiębiorstw na kreowaniu marek i ich zarządzaniu połączonym z budowaniem własnych sieci dystrybucji. Produkcję ze względu na niskie koszty zlecano na Dalekim Wschodzie, głównie w Chinach, Indiach oraz w Bangladeszu.

W ślad za wzrostem znaczenia handlu następował dynamiczny rozwój sieci sklepów działających pod jedną marką. Sklepy firmowe stanowiły w 2007 r. 1/6 łącznej liczby sklepów całej

branży odzieżowo-obuwniczej. Łącznie 85 sieci skupiało prawie 3850 sklepów. Według szacunków w 2006 r. pod jedną marką działało około 60% sklepów odzieżowych i obuwniczych, przy czym rok wcześniej było ich 56%. Wzrost sprzedaży w sklepach sieciowych był szybszy niż całkowity wzrost sprzedaży odzieży, co wskazuje na rosnące zainteresowanie nabywców zakupami w sklepach odzieżą markową. Według „PMR Publications”, choć cały rynek odzieży wzrósł w 2007 r. o 9.5 %, to wzrost obrotów sieci wyniósł aż 18.2%.

Silną tendencją był trend konsolidacyjny, który pojawił się wokół kilku silnych graczy. Przejmowane sieci sklepów nie zmieniały nazwy, a marki sieci nie ulegały likwidacji, lecz były włączane jedynie w struktury firm przejmujących. W ten sposób budowano portfolio uzupełniających się marek. Tendencje te zauważa także raport „Shopper Trends” firmy AC Nielsen. Pomimo tego Polska charakteryzowała się nadal najniższym stopniem konsolidacji w Europie i polski rynek był nadal bardzo rozdrobniony. Lider rynku, firma LPP, w 2006 r. kontrolowała zaledwie 2,6% sprzedaży, a poza LPP tylko jedna firma - NG2 (obuwie), przekroczyła 1% udziałów w rynku. Udział sprzedaży odzieży i obuwia w 2006 r. w całej sprzedaży detalicznej wyniósł 5,4%, a dynamika rynku od 2005 r. gwałtownie się zwiększyła. W kwietniu 2008 r. firma LPP dokonała przejęcia firmy Artman, a wkrótce potem Vistula & Wólczanka przejęła firmę jubilerską W. Kruk. Kolejne przejęcia planowały firmy Gino Rossi, Prima Moda, Wojas i Mewa.

Wartość rynku odzieży i obuwia w Polsce pokazuje rys. 2.1.



Rys. 2.1. Wartość rynku odzieży i obuwia w Polsce (mld PLN)

Źródło: GUS, PMR Publications, *Handel detaliczny odzieżą 2008*.

W efekcie działań konsolidacyjnych powstawały grupy, posiadające w swoim portfelu uzupełniające się marki modowe. Przykładem może tu być wspomniane LPP i Vistula & Wólczanka oraz Empik Moda Fashion, Monnari Trade and Purchase Group.

Wraz ze wzrostem zamożności Polaków oraz odgrywaniem coraz większej roli marki przy podejmowaniu decyzji zakupowych, kilka marek luksusowych zdecydowało się w ostatnim czasie na otwarcie luksusowych butików, w tym m.in. Hugo Boss, Ermenegildo Zegna, Burberry, Emporio Armani. Do wejścia szykują się kolejne marki, takie jak: Louis Vuitton, Kenzo, DKNY i Marcella Burani.

Do 2006 r., pomimo rozwoju sieci sklepów monobrandowych, sektor hipermarketów stanowiący źródło zaopatrzenia w tańszą odzież i obuwie nie tracił znaczenia i rozwijał się w tempie porównywalnym do całego rynku. Jednak w ostatnich dwóch latach tempo to osłabło. Nadal dynamicznie rozwijają się centra handlowe. Według Cushman & Wakefield w 2007 r. oddano do użytku 300 centrów handlowych o powierzchni 575 tys. m kw.¹⁵⁶

Kolejnym zauważalnym trendem w handlu detalicznym w Polsce był wzrost zaufania do marek własnych. Według raportu „Shopper Trends”,¹⁵⁷ odsetek osób, które deklarują, że znają przynajmniej jedną markę własną, wynosi 89%. Dotyczy to nie tylko artykułów FMCG, ale także odzieży. Wśród Polaków panuje jednak opinia, że jakość marki własnej odbiega od jakości marki producentów markowych. Jedynie 35% respondentów uważa, że jakość obu produktów jest porównywalna. Na znacznie bardziej dojrzałym rynku, jakim jest Wielka Brytania, zdanie to podziela aż 3/4 klientów. Nastąpił także rozwój sprzedaży wysyłkowej ze szczególnym naciskiem na sprzedaż za pośrednictwem Internetu.

2.1.1.6. Zmiany na rynku odzieżowym spowodowane kryzysem z przełomu lat 2008-2009

We wrześniu 2008 r., w wyniku problemów na rynku hipotecznym w USA, doszło do spektakularnego upadku jednego z najstarszych i największych banków Lehmann Brothers. Wkrótce po tym pojawiły się pierwsze objawy kryzysu na całym świecie. Kryzys stopniowo objął cały kontynent europejski. Poza wieloma innymi skutkami, jak m.in. wzrost bezrobocia w wyniku bankructw wielu firm, wiązał się on ze spadkiem popytu, szczególnie dotkliwie odczuwalnym w branży odzieżowej. Zmiana w sprzedaży detalicznej w marcu 2009 r. w porównaniu z analogicznym okresem ubiegłego roku wyniosła w zależności od kraju od -1,5%

¹⁵⁶ *Handel detaliczny odzieżą i obuwem w Polsce 2008*, PMR, s. 63.

¹⁵⁷ *Detal Dzisiaj Network*, op. cit.

(Niemcy) do -27,3% (Łotwa).¹⁵⁸ To właśnie branża odzieżowa była tą, na której większość konsumentów postanowiła oszczędzać. W odpowiedzi na pytanie firmy AC Nielsen, na czym konsumenci zamierzają oszczędzać, w pierwszej kolejności aż 49% ankietowanych odpowiedziało, że najłatwiej zrezygnują z zakupów nowej odzieży i butów.¹⁵⁹ Spadek sprzedaży u dystrybutorów i producentów odzieży w I kwartale 2009 r. został wstępnie oszacowany na około 30% w stosunku do analogicznego okresu w 2008 r.¹⁶⁰ W Polsce na spadek popytu nałożyły się dodatkowo czynniki niespotykane w strefie euro, jakimi było osłabienie złotego wobec dolara i euro. W okresie między sierpniem 2008 r. a marcem 2009r. kurs USD wobec PLN wzrósł o blisko 90%, a euro o ponad 50%.¹⁶¹ Rzutowało to zarówno na koszty zakupu towarów (ponieważ większość spółek odzieżowych lokuje swoją produkcję na Dalekim Wschodzie, gdzie walutą rozliczeniową jest USD), jak i na koszty funkcjonowania sklepów, bowiem większość najmów w galeriach handlowych rozliczana jest w euro.

Wyżej wymienione czynniki spowodowały głębokie straty wielu odzieżowych firm i w rezultacie falę upadłości w sektorze odzieżowym. Wnioski o upadłość zgłosiły m.in. spółki Monnari, Reporter, Molton, Pabia, Galeria Centrum, Semax. Niepewny wydaje się los wielu firm, które bądź podejmują negocjacje z instytucjami finansowymi celem restrukturyzacji zadłużenia (Vistula&Wólczanka, Gino Rossi), bądź rozpaczliwie poszukują inwestora, jak Etos (marka Diverse).

Kłopoty firm odzieżowych spowodowały problemy galerii handlowych, które straciły wielu najemców i zmuszone były obniżyć czynsze oraz wstrzymać wiele nowych inwestycji. Inną dość nieoczekiwaną konsekwencją był wzrost obrotów w sieciach i centrach Factory Outlet. W ramach akcji „Cenomania” prowadzonej w Fashion House Outlet Center w Piasecznie, którą zorganizowano w czerwcu 2009 r., klienci mogli nabyć produkty markowe nawet za 20% ich wartości. W tym czasie centrum odwiedziło 5 - krotnie więcej klientów niż zwykle.¹⁶² Również dane firmy Semax S.A. pokazały, że o ile w I kwartale 2009 r. spadek obrotów w porównaniu z poprzednim rokiem w markach odzieżowych Deep i Hot Oil wyniósł odpowiednio 27% i 23%, to wzrost w sieci Vabbi w tym samym okresie wyniósł 15%.¹⁶³

¹⁵⁸ *Europa odkłada zakupy*, Baj L., Gazeta Wyborcza, 7.05.2009.

¹⁵⁹ *Cienkim ściegiem*, Solska J, Wrabec O., Polityka, 31.05.2009.

¹⁶⁰ *Czarny kwartał odzieżówki*, Brzózka M., Puls Biznesu, 16.04.2009.

¹⁶¹ www.nbp.pl

¹⁶² *Rekordowa frekwencja w Fashion House*, Shopping Center Poland, lipiec 2009.

¹⁶³ Semax S.A., dane własne

W trakcie kryzysu konsumenci co prawda ograniczają zakupy odzieży, ale część z nich nie zamierza rezygnować z przyjemności zakupu odzieży markowej, jedynie podejmuje starania, aby dokonać zakupów w tańszym miejscu. Potrzeba racjonalnych zachowań w dobie kryzysu zwiększa liczbę konsumentów bardziej zorientowanych na wyszukiwanie sklepów, które tę potrzebę są w stanie zaspokoić. Takim miejscem są sklepy i centra Factory Outlet.

2.1.2. Kanały dystrybucji odzieży i obuwia

Jak wspomniano w rozdziale 1.1., firmy produkcyjne utraciły swoją pozycję na rzecz firm dystrybucyjnych. Znaczna część firm odzieżowych kontroluje obecnie swoje kanały dystrybucji i jest niezależna od dyktatu dystrybutorów. Część kanałów to kanały o roli gasnącej (domy towarowe), część rozwija się bardzo dynamicznie, jak sieci sklepów markowych w centrach handlowych bądź handel internetowy, część z kolei po okresie dynamicznego rozwoju znajduje się w fazie słabszej dynamiki (hipermarkety).

2.1.2.1. Domy towarowe (department store)

Format ten powstał w Europie Zachodniej już w XIX w.¹⁶⁴ Powierzchnia handlowa, często w kilkupiętrowym budynku, jest podzielona tematycznie na działy z kosmetykami, artykułami gospodarstwa domowego, odzieżą i obuwiem, a na parterze lub na poziomie „-1” często występują artykuły spożywcze. W odróżnieniu od galerii przy hipermarketach lub od centrów handlowych brak jest podziału fizycznego na sklepy i butiki. Przykłady domów towarowych w Europie Zachodniej to Karstadt, Kaufhof lub bardziej ekskluzywne jak brytyjskie Selfridges, hiszpańskie El Corte Ingles czy francuskie Galerie Lafayette. W Polsce taką rolę spełniały Domy Towarowe Centrum, które są obecnie w fazie kompletnego zaniku.

2.1.2.2. Sieci hipermarketów

Hipermarkety ze względu na lokalizację na tanich gruntach poza miastem, obniżkę kosztów zaopatrzenia i sprzedaży, miały w założeniu doprowadzić do demokratyzacji procesu konsumpcji i ułatwić dostęp do wielu produktów.¹⁶⁵ Po ich burzliwym rozwoju w latach 80. obecnie obserwuje się stopniowy odwrót od tej formy handlu. Ph. Moatti, dyrektor centrum

¹⁶⁴ *Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2007, Prognozy rozwoju 2007-2009*, [w:] PMR Publications, lipiec 2008, s. 44.

¹⁶⁵ Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005, s. 111.

badawczego CREDOC we Francji, twierdzi, że hipermarkety tak jak dinozaury skazane są na wymarcie.¹⁶⁶

W Polsce, jak już wspomniano, pierwsze hipermarkety zaczęły powstawać w drugiej połowie lat 90. XX w., natomiast ich burzliwy rozwój nastąpił w latach 2000-2007. Największe sieci detaliczne w 2006 r. to sieci zajmujące się dystrybucją dóbr szybkorotujących (art. FMCG). Wśród nich w pierwszej dziesiątce jest 6 sieci hipermarketów. Sprzedaż firmy odzieżowej LPP była w 2006 r. blisko 20 razy mniejsza niż grupy Metro.¹⁶⁷

Hipermarkety, poza ofertą produktów dóbr szybkorotujących stanowią także źródło zaopatrzenia w tańszą odzież i obuwie, konkurując w ten sposób z bazarami i niezależnymi sklepami. W odróżnieniu od bazarów, oferują wyższy standard obsługi. Hipermarkety sprzedają odzież pozyskaną od dostawców, ale ciągle wzrasta udział ich marek własnych. Carrefour prowadzi w swoich halach sprzedaż marki własnej Tex, Tesco wprowadziło markę Cherokee, a Makro Cash & Carry markę Authentic. Pomimo wysiłków, nie udało się stworzyć im własnej, niezależnej marki, która mogłaby skutecznie konkurować z ofertą butików. Skojarzenia klientów dotychczas łączą odzież hipermarketową z produktami tanimi i niskiej jakości. W ostatnich latach niektóre sieci wprowadziły także sprzedaż odzieży markowej, zakupując ją często u dystrybutorów tych marek w Polsce, bądź pozyskując odpowiedni towar zagranicą. Choć nie jest to znaczący proceder, niewątpliwie wpływa to na postrzeganie produktu markowego jako bardziej powszechnego i dostępnego.

2.1.2.3. Zagraniczne wielkopowierzchniowe sklepy odzieżowe

Zagraniczne sklepy odzieżowe pojawiły się w Polsce już w latach 1989-1995, ale pierwsze wielkopowierzchniowe sklepy odzieżowe działają stosunkowo od niedawna. Wśród nich warto wyróżnić dwa rodzaje. Jedne, jak Zara i H&M, oferują towary pod jedną marką, inne, jak Peek & Cloppenburg, Royal Collection, oferują marki różnych producentów. Są to zarówno produkty najbardziej znanych projektantów, jak i produkty tańsze - sieci H&M i Zara zostały omówione bardziej szczegółowo w punktach 2.2.5 i 2.2.6.

Firma Peek & Cloppenburg, działająca w Polsce od 2002 r. na razie (2009 r.), pomimo zapowiedzi dynamicznego rozwoju, posiada zaledwie 3 placówki o powierzchni około 5000 m

¹⁶⁶ Parigi J., *L'hyper risque d'être victime du syndrome du dinosaure*, Libre Service Actualité 2002, No.1786, s.11.

¹⁶⁷ *Top 50 Handlu detalicznego w Polsce*, [w:] Detal Dzisiaj Network 26.04.2007.

kw. i jest na podobnym etapie co potentat z Wielkiej Brytanii Marks & Spencer. Założony w 1884 r. przez Michała Marksa i Thomasa Spencera posiada w Wielkiej Brytanii 600 sklepów, a w 34 krajach świata dalsze 240. W Polsce po nieomal dziesięciu latach działania posiada zaledwie 5 sklepów o powierzchni 8000 m kw., z tego 4 zlokalizowane są w Warszawie. Otwarcie kolejnego sklepu o powierzchni 2600 m kw. jest planowane w drugiej połowie 2009 r. w Poznaniu. Jego klient docelowy to przede wszystkim osoby w średnim wieku.

Zdecydowanie większą ekspansją w Polsce może się pochwalić firma C&A.¹⁶⁸ Założona w 1841 r. w Holandii przez dwóch braci z Niemiec, Clemensa i Augusta Brennikmeyer (nazwa pochodzi od pierwszych liter imion założycieli), obecnie posiada w Europie 1038 sklepów odzieżowych, w których oferuje odzież dla całej rodziny. Poza Europą sklepy zlokalizowane są w Brazylii i w Meksyku. Sprzedawane tam są głównie produkty marek własnych (Inn, Angelo Litrico, Jingers, Wesbury i Yessica) po relatywnie niskich cenach. Ponadto C&A jest właścicielem 214 sklepów dziecięcych „Kid Stores” oraz 17 sklepów z artykułami dla kobiet „Woman Stores”. Zatrudnia ponad 34 tys. pracowników. W Polsce działa od 2001 r. i ma obecnie 29 wielkopowierzchniowych sklepów w galeriach handlowych. Największe sklepy znajdują się w Poznaniu, w Kupcu Poznańskim – 3000 m kw. i w Warszawie przy ul. Marszałkowskiej – 2750 m kw.

Na rynku polskim działa kilka innych sieci zagranicznych i chociaż średnia powierzchnia sklepu nie jest tak duża, jak u wcześniej wymienionych, tym niemniej wykazują się znaczącą aktywnością na polskim rynku. Należy do tej grupy zaliczyć m. in. markę Esprit, założoną przez Susie i Doug Tompkins w San Francisco. Firma oferuje ponad 20 tys. modeli w 12 liniach produkcyjnych dla kobiet, mężczyzn (młodych lub czujących się młodo) oraz dzieci. Obecnie Esprit działa w 40. krajach, posiada ponad 600 firmowych sklepów oraz ponad 12 tys. odbiorców hurtowych. W Polsce Esprit obecny jest od 1999 r. W 2008 r. posiadała sieć 20 salonów zlokalizowanych w galeriach handlowych na terenie 11. największych polskich miast.

Bardzo ekspansywnie rozwija się w Polsce niemiecka firma Orsay. Założona w 1975 r. w Karlsruhe, oferuje dla młodych kobiet modne ubrania i dodatki w stylach City, Casual i Party. Głównym celem firmy jest połączenie trzech elementów: mody, aktualnych trendów z zadawalającą jakością i niską ceną. Firma ma obecnie 520 sklepów w 19. krajach, którymi kieruje z dwóch central zlokalizowanych w Niemczech w Willstadt oraz we Wrocławiu.

¹⁶⁸www.c-and-a.pl.

W Polsce pierwszy sklep powstał w centrum M1 w Czeladzi w 1997 r. Obecnie sieć liczy 91 sklepów w galeriach handlowych, w 39. miastach oraz 9 sklepów zlokalizowanych przy ulicy.

Wysoką dynamiką może również pochwalić się założona w 1971 r. w Niemczech firma New Yorker. Marka przeznaczona jest głównie dla młodzieży, oferuje odzież jeansową, sportową i tzw. street wear wraz z szeroką gamą akcesoriów i bielizny. Firma błyskawicznie wprowadza najnowsze trendy pojawiające się w modzie. New Yorker działa w 15. krajach, gdzie posiada ponad 450 sklepów. W Polsce na koniec 2008 r. firma posiadała 46 dużych sklepów, w 26. miastach i 2 sklepy przyuliczne.

Kolejną zagraniczną firmą odzieżową posiadającą sieć sklepów w Polsce jest założona w 1996 r. norweska firma Cubus. Firma oferuje dobre jakościowo ubrania dla młodych sprzedawane w umiarkowanych cenach. Cubus jest liczącym się detalistą w Skandynawii. Posiada także sklepy w Polsce (od 1996 r.), na Łotwie i w Niemczech. W Polsce dystrybucją zajmuje się firma Warner Polska. Pod koniec 2008 r. w Polsce było 18 sklepów tej marki zlokalizowanych w centrach handlowych największych miast. Cubus oferuje odzież skierowaną do ludzi młodych duchem, ceniących modę w połączeniu z wygodą, wysoką jakością i umiarkowaną ceną. Firma często obniża na jakiś czas ceny wybranych towarów, nie ogłaszając tego. Innowacyjne jest rozłożenie towaru. Przy wejściach prezentowane są hity kolekcji, a nie artykuły promocyjne.

2.1.2.4. Markety sportowe

Rynek marketów sportowych jest zbliżony do poziomu rozwoju tego rynku w Europie Zachodniej. Udział marketów sportowych w rynku odzieży i obuwia sportowego szacowany jest na ponad 35%.¹⁶⁹ Od 1998 r., na polskim rynku działa założona w 1978 r. we Francji sieć GO SPORT¹⁷⁰. W przeciągu 3 lat uruchomiła 7 sklepów wielkopowierzchniowych. W 2003 r. przejęła 10 lokalizacji Giacomelli (multibrandowa sieć dyskontowa). W następnych latach otworzyła kolejne 4 salony. Na początku 2007 r. posiadała 21 sklepów, w 12. miastach, o łącznej powierzchni sprzedaży ok. 25 tys. m kw., będąc obecnie (2009 r.) zdecydowanym liderem na polskim rynku.

Stan marketów sportowych na koniec 2006 r. oraz ich liczbę na czerwiec 2009 r. przedstawia tabela 2.1.

¹⁶⁹ *Sport wielkopowierzchniowy*, [w:] Detal Dzisiaj Network 1.02.2007.

¹⁷⁰ *Raport analityczny INTERSPORT*, [w:] Dom Maklerski Penetrator 14.06.2006.

	Nazwa sieci	Liczba sklepów 2006	Liczba sklepów czerwiec 2009	Obroty 2006 r. w mln PLN	Szacunkowy udział w rynku w %.
1.	Go Sport	21	23	190*	18
2.	Intersport	13	25	105*	11
3.	Delta Sport	7	11	40*	4
4.	Decathlon	4	10	70*	6
	Łącznie	45	69	405	39

* dane szacunkowe, informacje o obrotach za rok 2008 nie są dostępne

Tab. 2.1. Markety sportowe w liczbach - stan na koniec 2006 r.

Źródło: Detal Dzisiaj Network, 1.02.2007, Dane ilości sklepów w czerwcu 2009 uzyskano z oficjalnych stron internetowych danych marketów <http://www.go-sport.pl/>, <http://www.intersport.pl/>, <http://www.deltasport.pl/>, <http://www.decathlon.com.pl/>

Drugą co do wielkości siecią marketów sportowych jest INTERSPORT. Firma ta, po nieudanym starcie w Polsce w latach 90. XX w. dokonała w 2005 r. przejęcia istniejącej od 1988 r. rodzimej sieci sklepów MAKS S.A., która początkowo prowadziła sklep z artykułami żeglarskimi w Krakowie, poszerzając stopniowo asortyment o inne artykuły sportowe. W 1998 r. MAKS S.A. otworzył swój pierwszy sklep wielkopowierzchniowy w centrum handlowym. W 2005 r. roku sieć została dopuszczona do obrotu publicznego, nawiązując strategiczną współpracę z siecią INTERSPORT. Obecnie pod tą nazwą prowadzi 13 placówek handlowych. Firma koncentruje się na wymagającym kliencie, oferując wysokiej jakości artykuły najlepszych marek zagranicznych i krajowych. Odróżnia się w ten sposób zdecydowanie od działów sportowych w hipermarketach. Sklepy charakteryzują się wykwalifikowanym personelem poddawanych cyklicznym szkoleniom specjalistycznym.

Trzecią pod względem udziałów w rynku (ponad 8%) jest DECATHLON z grupy Auchan, która zaczęła działać w Polsce w 2001 r. Na koniec 2006 r. sieć miała zaledwie 4 sklepy, ale za to o dużej powierzchni (ok. 3000 m kw.). Wystrojem i ekspozycją sklepy te przypominają dyskonty. Oferują one głównie swoją markę Cheetah, a oferta towarów innych marek jest niewielka. Wszystkie sklepy ulokowane są poza centrami handlowymi i głównymi ulicami handlowymi. Obroty w 2006 r. wyniosły ok. 70 mln PLN.

Jedyną znaczącą polską siecią marketów sportowych jest DELTA SPORT. Liczy siedem placówek o powierzchni 160 - 1000 m kw. zlokalizowanych w dużych centrach handlowych, z czego cztery znajdują się w Warszawie. Sieć ta jest równocześnie importerem i dystrybutorem produktów odzieżowych marki Rucanor i Helly Hansen.

2.1.2.5. Dyskonty odzieżowe

Odzież niemarkowa najczęściej sprzedawana była na bazarach, w hipermarketach lub niezależnych sklepach. Wraz z upływem czasu także ta najniższa półka cenowa ulega postępującej organizacji w sieci dyskontów odzieżowych. W Polsce można do nich zaliczyć takie sieci jak: Textil Market, SNC (rozwińcie nazwy Super Niskie Ceny) Świat Bawełny, Brand New Products.

2.1.2.6. Rynek odzieży używanej

Wraz ze zmianą gustów konsumentów uległ zmianie stosunek do odzieży używanej sprzedawanej w tzw. lumpeksach. Część lumpeksów nadała za preferencjami konsumentów, wprowadzając do swojej oferty używaną odzież markową, równocześnie podnosząc standard wystroju punktów sprzedaży. Rynek odzieży używanej w Niemczech to ok. 600 tys. ton, czyli 300 mln sztuk odzieży. Część z tej odzieży jest importowana do Polski, z czego zaledwie 10% trafia na polski rynek, a reszta jest przerabiana na surowce wtórne i eksportowana (np. na wyłuszczone do samochodów w Niemczech lub do Syrii, gdzie ze ścinków bawełnianych produkuje się perskie dywany). niesprzedaną odzież używaną polscy hurtownicy, podobnie jak robią to inne kraje europejskie, eksportują do Afryki.

2.1.2.7. Sprzedaż bezpośrednia

Według szacunku Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego, zaledwie 4-5% sprzedaży detalicznej odbywa się poza tradycyjnymi sklepami.¹⁷¹ Do sprzedaży bezpośredniej odzieży należy zaliczyć sprzedaż wysyłkową. W Polsce funkcjonuje jeden taki katalog, Bon Prix z koncernu OTTO, największej tego typu grupy na świecie. Do klientów wysyła się około 5 mln katalogów rocznie. Polska spółka osiągnęła w 2007 r.¹⁷² obrót w wysokości 169 mln PLN plasujący ją w czołówce firm odzieżowych działających w Polsce. Choć skala ta zasługuje na uwagę, z pewnością nie rozwija się tak dynamicznie, jak handel internetowy.

¹⁷¹ Mazurkiewicz P., *Miliardy za zakupy poza sklepami*, [w:] Rzeczpospolita 2-3.05.2007.

¹⁷² *Lista 2000. Polskie przedsiębiorstwa*, [w:] Rzeczpospolita 31.10.2008.

2.1.2.8. E-handel

E-handel (e-commerce) to określenie dla handlu za pośrednictwem Internetu. Ta nowość ostatnich kilku lat charakteryzuje się olbrzymią dynamiką. Tylko w 2006 r. nastąpił wzrost sprzedaży odzieży w tym kanale w stosunku do roku poprzedniego aż o 40%. Według prognozy sformułowanej przez Dariusza Zarembe, kierownika działu e-commerce Wirtualnej Polski¹⁷³, duże sklepy internetowe wkrótce zdobędą odpowiednią pozycję i ich przychody znacznie wzrosną.

Podstawowymi warunkami rozwoju takich sklepów są: atrakcyjna cena, wzrost zaufania klientów do tej formy handlu, minimalne ceny dostaw, znalezienie atrakcyjnej grupy produktowej, znalezienie atrakcyjnego partnera internetowego „pasażu handlowego”. Artur Brzędkowski, Sales and Marketing Manager Allegro.pl, jest zdania, że ze względu na koszty i dostępność towaru Internet stanie się w przyszłości głównym miejscem dokonywania transakcji.

Rynek ten, choć z pewnością długo jeszcze nie zastąpi handlu tradycyjnego, nadal będzie się dynamicznie rozwijał. Tak uważa aż czterech na pięciu właścicieli sklepów internetowych. Do tej pory z tego typu zakupów skorzystało już 42% polskich internautów, a co trzeci z nich zamierza kupować w Internecie częściej niż dotychczas. Dla porównania w USA ten wskaźnik wynosi 61%, a wartość rynku szacuje się na 66 mld USD, podczas gdy w Europie Zachodniej 49% przy wartości rynku szacowanego na 38 mld Euro. Prognozy zapowiadają dalszy wzrost tego rynku do 2009 r. w USA o 71%, a w Europie Zachodniej o 62%.

Według raportu „State of Retailing On Line 2007” firmy Forrester Research¹⁷⁴, po raz pierwszy sprzęt IT, elektronika użytkowa, kosmetyki, samochody i części samochodowe ustąpiły miejsca odzieży i obuwiu, których sprzedaż osiągnęła w 2006 r. aż 18,3 mld USD.

W Polsce zauważa się także wzrost zainteresowania zakupem odzieży poprzez Internet. Choć sprzęt techniczny nadal znajduje najwięcej nabywców, to w 2006 r. stosunku do roku poprzedniego liczba nabywców odzieży przez Internet podwoiła się.

Producenci ubrań coraz częściej decydują się na uruchomienie sprzedaży internetowej. Sprzedaż taką planuje firma Artman oraz producent koszul i bluzek firma Kastor. Bieliznę za pośrednictwem Internetu sprzedaje firma LPP. Także bieliznę już od 2005 r. sprzedaje jeden

¹⁷³ *E-commerce 2005-ocen, a prognoza rozwoju rynków Polski, Europy Zachodniej i USA*, www.money.pl czerwiec 2005.

¹⁷⁴ *Świat ubiera się w internecie*, [w:] Rzeczpospolita 3.04.2007.

z największych polskich producentów bielizny - firma Lorin. Od początku 2007 r. funkcjonuje internetowy sklep Factory Outlet (Vabbi).

2.2. Wybrane firmy działające na rynku odzieżowym w Polsce

Na rynku polskim działa wiele firm zajmujących się handlem detalicznym odzieżą i obuwem, z których część notowana jest na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Z jednej strony obserwuje się systematyczny zanik niewielkich firm produkujących odzież na potrzeby rynku detalicznego, z drugiej umocnienie firm giełdowych. Na rynek polski weszły firmy zagraniczne (5 z największych 15). Piętnastu czołowych graczy¹⁷⁵ na polskim rynku generuje prawie 20% sprzedaży i rozwijało się w 2007 r. bardzo dynamicznie. Średni wzrost w stosunku do roku poprzedniego wyniósł 19%, a dwie firmy – Vistula & Wolczanka i Ultimate Fashion - rozwijały się w tempie większym niż 100%. Zestawienie największych firm na rynku odzieży i obuwia zawiera rys. 2.2.

2.2.1. LPP S.A.

Liderem rynku odzieży w Polsce jest firma LPP. Jest to także pierwsza firma odzieżowa powstała po 1989 r., która zdecydowała się na publiczną ofertę. Spółka działająca początkowo pod nazwą P.H. Mistral S.C., została w 1995 r. przekształcona w spółkę akcyjną, a następnie przemianowana na LPP S.A. Jak większość tego typu firm, LPP rozpoczęła od działalności hurtowej, rozprowadzając tanią odzież „no name” (niemarkową) importowaną z Dalekiego Wschodu. W drugiej połowie lat 90. była również dystrybutorem odzieży „Fruit of the Loom”. W miarę upływu czasu, zarząd spółki postawił na wybrane kierunki rozwoju. Pierwszym było promowanie własnej marki Reserved i rozwijanie sieci sklepów z tą marką. Drugim kierunkiem była sprzedaż odzieży do hipermarketów i to zarówno swoich marek, jak: Henderson (koszule męskie), T-line (T-shirty), Ross (dresy i bluzy sportowe), jak i odzieży „no name”. Trzecim było stworzenie linii odzieży promocyjno - reklamowej Promo Stars (wzorowanej na linii Screen Stars firmy Fruit of the Loom). W momencie wchodzenia LPP na GPW w 2001 r. struktura sprzedaży tej spółki dobrze odzwierciedlała strukturę charakterystyczną dla rynku odzieży w Polsce w tamtym okresie.

¹⁷⁵ *Handel detaliczny odzieżą i obuwem w Polsce 2008*, PMR, s. 63.

Pozycja	Nazwa firmy	Przychody ze sprzedaży w Polsce (mln zł) 2007 r.	Liczba sklepów w Polsce, 2006 r.	Liczba sklepów w Polsce, 2007 r.	Liczba sklepów w Polsce, 2008 r.
1	LPP	1103	163	207	445
2	H&M	564	35	42	55
3	NG2	533	274	456	495
4	Deichmann	386	90	110	116
5	Vistula& Wólczanka	347	164	170	189
6	Inditex	300	18	45	59
7	Redan	251	287	320	349
8	Artman	226	97	116	78
9	VF Corporation	180	280	300	306
10	Triumph International	180	320	330	335
11	Reporter	169	225	240	168
12	Big Star	166	247	239	250
13	Ultimate Fashion	166	50	101	113
14	Kan	159	30	40	34
15	Gino Rossi	159	113	133	78
	RAZEM	4889	2393	2849	3070

Tab. 2.2. Najwięksi gracze na rynku odzieży i obuwi w Polsce, 2008 r.

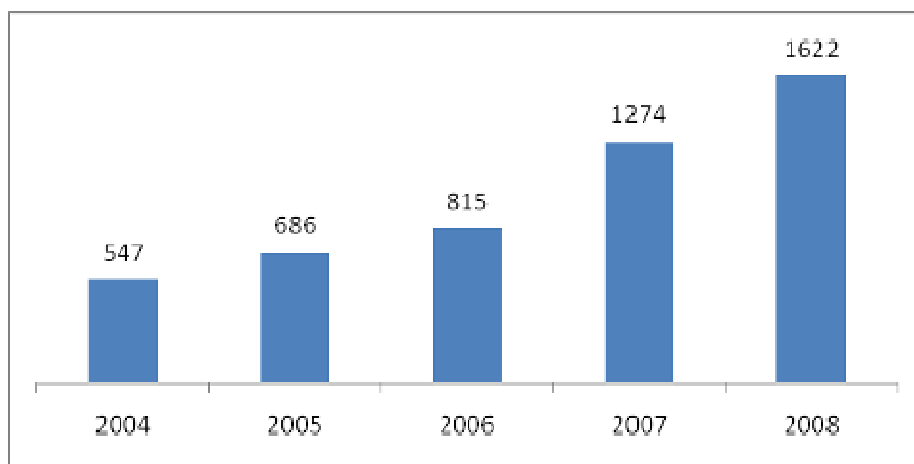
Źródło: PMR Publications, *Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce, 2008 r.*

Struktura ta od momentu upublicznienia uległa jednak znacznej zmianie. Firma stosuje strategię rozwoju opartą na rozwoju odzieżowych marek własnych. Kolekcje projektowane są w Polsce, produkowane na Dalekim Wschodzie, a następnie dystrybuowane, tak w sklepach własnych, jak i prowadzonych przez franczyzobiorców. Zrezygnowano całkowicie ze sprzedaży hurtowej i dostaw do hipermarketów. Udział sprzedaży detalicznej w 2007 r. osiągnął prawie 90% całkowitej sprzedaży. Firma, myśląc o dalszym rozwoju, rozpoczęła budowę centrum logistycznego. Poziom inwestycji jest szacowany na 70 mln PLN.

LPP w trakcie swojego dynamicznego rozwoju nie ustrzegła się błędów. Zarówno sezonu 2005 r., jak i 2006 r. nie można zaliczyć do udanych z powodu zbyt ekstrawaganckich kolekcji. Firma potrafiła jednak przezwyciężyć kryzys, o czym świadczą rezultaty osiągnięte w 2007 r. Skonsolidowany zysk w 2008 r. wyniósł 32,2 mln PLN, w porównaniu do straty 4,6 mln PLN w analogicznym okresie roku poprzedniego.

Firma LPP jest jedną z najczęściej wyróżnianych firm w Polsce. Nie może to dziwić, gdy się obserwuje drogę, jaką ta firma przeszła w ciągu 10. lat. W 1997 r. sprzedaż wyniosła około 60 mln PLN, a w listopadzie 2008 r. obroty skonsolidowane przekroczyły już ponad 1 mld PLN. Od wejścia na GPW w 2005 r. obroty firmy LPP wzrosły ponad siedmiokrotnie.

LPP sprzedaje obecnie odzież pod markami Reserved, Cropp, Esotiq, Promo Stars i Henderson. Firma poza Polską jest obecna w następujących krajach Europy Środkowej i Wschodniej: Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Rosja, Słowacja, Ukraina i Węgry. Planowana jest ekspansja na dalsze kraje. Według wyceny „Rzeczpospolitej”, „Najcenniejszych polskich marek” z grudnia 2008 r., wartość marki Reserved wyniosła 220,5 mln PLN, a marki CROPP 56,7 mln PLN. Skonsolidowane przychody ze sprzedaży w ostatnich czterech latach pokazuje rys. 2.2.



Rys. 2.2 Skonsolidowane przychody ze sprzedaży LPP (mln PLN) , 2004-2008

Źródło: PMR Publications, *Handel detaliczny odzieżą i obuwem w Polsce 2008*, s. 94.

Pod koniec 2008 r. sieci firmy LPP rozbudowano do 391 salonów o łącznej powierzchni ok. 180 tys. m kw. Ta dynamiczna ekspansja odbywała się przy wysokiej rentowności, w okolicach 10%. W planach jest jeszcze podniesienie jej do 15-18%.

Nadmierne zapasy magazynowe firma LPP upłynnia poprzez sieć własnych sklepów outletowych znajdujących się zarówno w centrach firmy Neinver jak i The Outlet Company oraz za pośrednictwem sieci Vabbi.

W czasie kryzysu, który dotknął branżę odzieżową pod koniec 2008 r., firma LPP wstrzymała ekspansję, ograniczając rozwój nowych salonów. W pierwszym kwartale 2009 r. firma miała zamiar na rozwój sieci wydać o 60 mln mniej niż wcześniej planowano.¹⁷⁶ Wprowadziła nowe kolekcje składające się z prostych, tańszych modeli.¹⁷⁷ Pomimo wielu działań antykryzysowych w pierwszym kwartale 2009 r. zanotowała stratę w wysokości 7,8 mln PLN, wobec zysku 18,1 mln PLN rok wcześniej.¹⁷⁸

2.2.2. Redan S.A.

Drugą polską firmą odzieżową, powstałą po transformacji systemowej z 1989 r., która zdecydowała się na wejście na WGPW, była łódzka firma Redan. Firma powstała w 1995 r. i podobnie jak większość tego typu firm zaczynała od działalności hurtowej. Stopniowo przekształcała się w firmę zajmującą się projektowaniem kolekcji odzieży, zlecając jej produkcję na Dalekim Wschodzie, głównie w Chinach i Indiach. Dystrybucja prowadzona jest poprzez kanały zarówno detaliczne, jak i hurtowe. W dniu sporządzenia prospektu emisyjnego Grupa Kapitałowa Redan S.A. składała się z trzech podmiotów gospodarczych: Redan Market sp. z o.o., Top Mark sp. z o.o., oraz Adesso S.A. Redan Market sp. z o.o. prowadzi sprzedaż produktów pod marką Top Secret i na dzień emisji pod koniec 2003 r. dysponował siecią złożoną z 16. salonów firmowych (12 własnych i 6 franczyzowych). Spółka Adesso S.A. prowadziła odzieżowe sklepy dyskontowe Textil Market. Firma Top Mark nie jest związana z profilem odzieżowym. Zajmuje się importem i hurtową sprzedażą porcelany, ceramiki i artykułów gospodarstwa domowego. Wkrótce po debiucie firma kupiła sieć Troll, oferującą odzież dla młodych kobiet.

Firma Redan S.A. sprzedaje ubrania pod własnymi markami handlowymi, m.in. Top Secret, Happy Kids, Adesso Fashion, Top Speed. Wiodąca marka Top Secret jest przeznaczona do bardzo szerokiej grupy docelowej od 15 do 40 lat. Z kolei marka Happy Kids kierowana jest do segmentu dziecięcego w wieku 3-11 lat. Jedną z marek firmy Redan S.A. jest Hatt. Marka ta powstała w 2003 r. i jest odpowiedzią spółki na rosnący popyt w dynamicznie rozwijającej

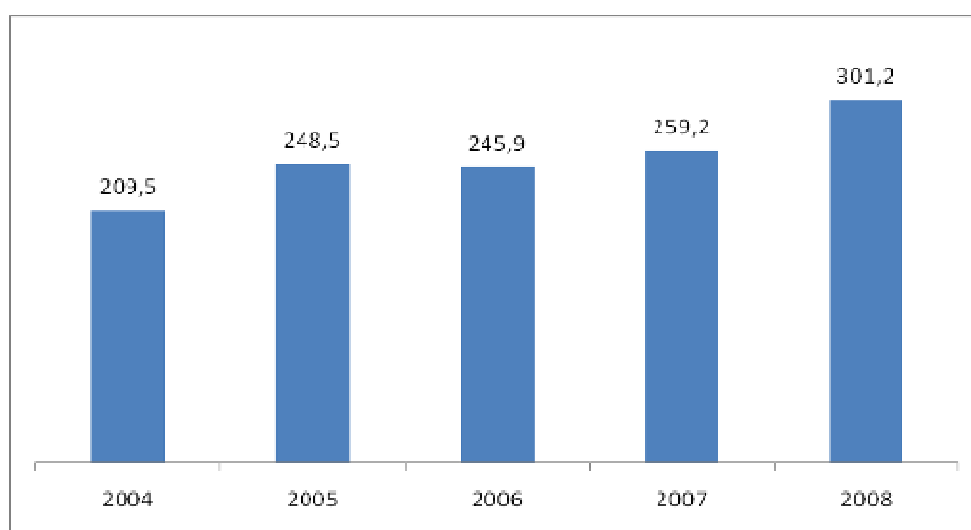
¹⁷⁶ *Odzież się kurczy*, Brzózka M., Puls Biznesu, 18.12.2008.

¹⁷⁷ *Odzieżówka nie składa broni*, Brzózka M., Puls Biznesu, 16.04.2009.

¹⁷⁸ *NG2 i LPP poczuły kryzys*, Brzózka M., Puls Biznesu, 16.05.2009.

się dyskontowej sieci Textil Market. Spółka postanowiła wykorzystać posiadana wiedzę produkcyjną, znajomość trendów mody i sprawdzonych dostawców do wprowadzenia ekonomicznej marki własnej. Z kolei marka Adesso Fashion, w związku z rozwojem sieci salonów Top Secret, ma ją zastąpić w dotychczasowych kanałach hurtowych, tak aby dystrybucja marki Top Secret była pod pełną kontrolą właściciela marki. Poza Polską firma posiada salony w Czechach, Rosji, na Słowacji i Ukrainie.

Przychody ze sprzedaży od 2004 r. pokazuje rys. 2.3.



Rys. 2.3. Skonsolidowane przychody ze sprzedaży Redan (mln PLN) 2004-2008

Źródło: PMR Publications, *Handel detaliczny odzieżą i obuwem w Polsce 2008*.

Firma Redan upływnia swoje nadwyżki niemal wyłącznie we własnej sieci dyskontowej Textil Market, chociaż okresowo również sprzedaje je sieci Vabbi. W trakcie swojego rozwoju, podobnie jak LPP, firma Redan S.A. postawiła na rozwój swoich marek i sieci sprzedaży, rezygnując ze współpracy z hipermarketami. W czerwcu 2007 r. sieć liczyła 332 sklepy, o łącznej powierzchni 52 tys. m kw., z czego 140 liczyła sieć wyprzedazowa Textil Market, 99 Top Secret, 78 marki Troll, zaś 4 to sklepy franczyzowe Morgan, której dystrybucję w Polsce przejęła w międzyczasie od innej firmy.

Firma Redan S.A. eksportuje także swoje wyroby do kilkunastu krajów Europy i do USA. Główny rynek eksportowy to Rosja, USA, Czechy, Wielka Brytania i Litwa. Spółka planuje dalszy rozwój sieci franczyzowej.

Pod koniec 2008 r. wskutek kryzysu firma znalazła się na skraju bankructwa. W dodatku I kwartał 2009 r. przyniósł ogromną stratę w wysokości 13 mln PLN wobec 0,4 mln PLN zysku w analogicznym okresie 2008 r. Kondycję firmy podtrzymywał Textil Market, jedyna rentowna sieć w portfelu marek Redan S.A. Na koniec pierwszej połowy 2009 r. firmie udało się pozyskać inwestora (Sylwester Cacek, były właściciel Dominet Bank), który uchronił firmę Redan przed upadkiem.

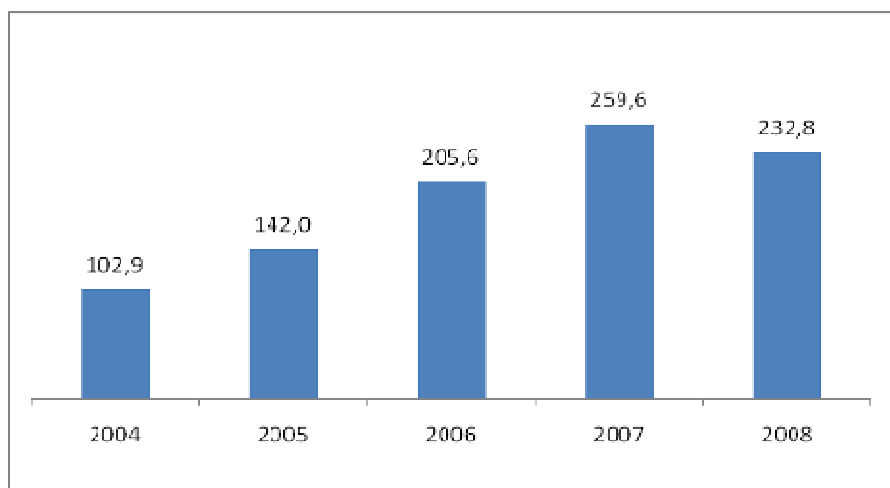
2.2.3. Artman S.A.

Poprzednikiem prawnym spółki giełdowej była Artman sp. z o.o., założona w Krakowie w 1995 r. W 2003 r. przed wejściem na GPW została przekształcona w spółkę akcyjną. Początkowo firma Artman działała jako hurtownia, zakupując odzież, a od 1993 r. także i obuwie, od importerów i producentów oraz rozprowadzając je do sklepów i mniejszych hurtowni. Firma Artman wraz z Semax S.A. i kilkoma innymi firmami odzieżowymi była jednym ze współzałożycieli konsorcjum odzieżowego Dekatex.

W 1997 r. zarząd firmy Artman podjął decyzję o zmianie koncepcji prowadzonego biznesu, koncentrując się na stworzonej przez siebie marce House of Colours przeznaczonej dla grupy docelowej 18-30 lat. Marka ta, opracowana całkowicie przez Artmana, początkowo była rozprowadzana do hurtowni odzieży. Od 2001 r. firma zaczęła budować własną sieć sklepów i zmieniła nazwę marki na House. Zawężeniu uległ segment docelowy do przedziału wiekowego 15-25 lat. W 2003 r., w momencie wchodzenia na giełdę, firma posiadała 26 własnych salonów firmowych i 24 sklepy franczyzowe. Sprzedaż marki House prowadzona była wówczas także przez „multibrandowe” sklepy obce, gdzie oferowano ją wraz z innymi konkurencyjnymi markami.

Firma Artman, podobnie jak LPP i Redan, konsekwentnie rozwijała swoją markę własną House, z tym że jako jedyna ze wspomnianych firm skoncentrowała się tylko na jednej marce. W 2009 r. wprowadzono na polski rynek markę Mohito, przeznaczoną dla kobiet w wieku 25-35 lat.

W czerwcu 2008 r. firma posiadała 212 sklepów, z czego 123 w Polsce i aż 89 za granicą w następujących krajach: Białorusi, Litwie i Łotwie, Estonii, Niemczech, Rumunii, Rosji i Słowacji. Do końca 2008 r. sieć House liczyła 254 sklepy. Przychody ze sprzedaży w ostatnich latach pokazuje rys. 2.4.



Rys. 2.4. Przychody ze sprzedaży Artman S.A. (mln PLN) w latach 2004-2008

Źródło: PMR Publications, *Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2008*, s. 103.

Firma Artman podpisała w czerwcu 2008 r. umowę inwestycyjną z LPP, na mocy której LPP za kwotę 394,8 mln PLN przejmie nad nią kontrolę. Jest to kolejny przykład konsolidacji na polskim rynku. Artman przejściowo w latach 2004-2006 sprzedawał swoje zapasy magazynowe do sieci Vabbi. Obecnie końcówki kolekcji wyprzedaje poprzez sieć swoich outletów zlokalizowanych w centrach FO.

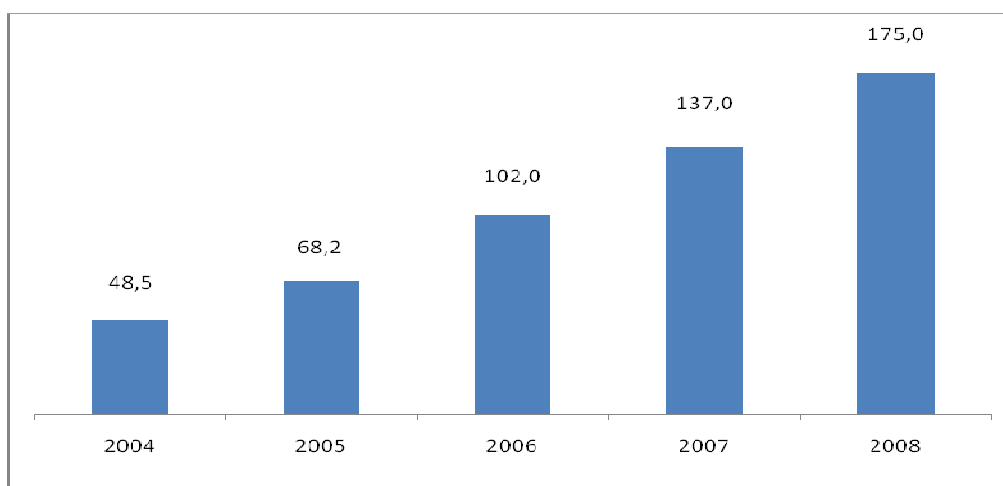
Po transakcji sprzedaży firmie LPP marka House weszła w skład grupy LPP i nie wiadomo, jak zachowywała się w czasie kryzysu. Można jedynie założyć, że także i w tym przypadku wystąpiły objawy charakterystyczne dla całego sektora odzieżowego.

2.2.4. Semax S.A.

Firma Semax S.A. jest jedną z największych polskich firm odzieżowych nienotowanych na WGPW. Założona została w 1989 r. i od tego czasu konsekwentnie działa w branży odzieżowej. Semax przeszedł podobną ewolucję, jak wcześniej wymienione polskie firmy. Początkowo działalność firmy opierała się w całości na hurtowej sprzedaży odzieży importowanej z Dalekiego Wschodu. Semax w tym czasie dynamicznie się rozwijał, tworząc w ciągu kilku lat sieć hurtowni w 10. miastach w Polsce. W 1992 r. Semax rozpoczął tworzenie własnych kolekcji, produkował je za granicą, oznaczając je początkowo różnymi markami, z których od 1999 r. pozostały dwie: Deep – odzież dla młodych, aktywnych ludzi oraz Hot Oil – odzież dziecięca. Od 1994 r. Semax zajmował się również dystrybucją zagranicznych marek odzieżowych, m.in. Fruit of the Loom, Naf Naf, Sergio Tacchini oraz

obuwniczych Bata, Cortina i Etonic. Stopniowo, podobnie jak wcześniej wymienione firmy odzieżowe, Semax przywiązywał coraz większą uwagę do rozwoju sieci sprzedaży własnych marek Deep i Hot Oil. Równocześnie ograniczał lub rozwiązywał współpracę z partnerami zagranicznymi.

Rozwój firmy następował zarówno w oparciu o franczyzę, jak i sklepy własne. Pod koniec 1999 r. Semax otworzył pierwszy w Polsce sklep Factory Outlet, gdzie wyprzedawał własne nadwyżki magazynowe zagranicznych marek i kilku innych firm, które udało się wówczas namówić do współpracy (sieć Vabbi Factory Outlet została dokładniej opisana w rozdziale 2.4.5.2.) Pod koniec 2008 r. firma posiadała 100 sklepów Deep, 90 sklepów Hot Oil oraz 65 Vabbi na terenie Polski, a także w Rosji, Czechach, na Litwie, Łotwie i Ukrainie oraz w Niemczech. Według rankingu „Rzeczpospolitej”, dotyczącego „Najcenniejszych polskich marek”, wartość marki Deep na koniec 2008 r. wyniosła 29,3 mln PLN. Obroty firmy w latach 2004-2008 pokazuje rys. 2.5.



Rys. 2.5. Przychody ze sprzedaży Semax 2004-2008

Źródło: dane Semax S.A.

W sieci Vabbi firma Semax sprzedaje znane zagraniczne marki sportowe i casualowe oraz zapasy magazynowe marek własnych Deep i Hot Oil.

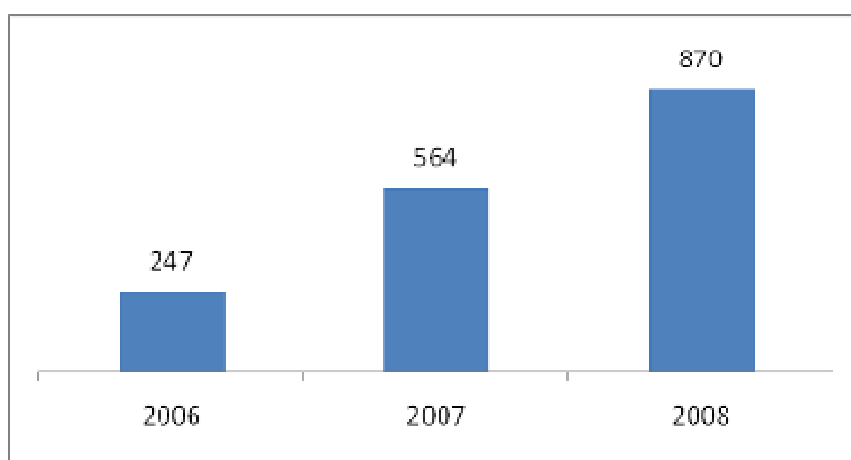
Semax S.A., podobnie jak firmy: Galeria Centrum, Molton, Monari, Reporter, zmuszona została ogłosić w czerwcu 2009 r. upadłość. Dzięki pozyskaniu inwestora udało się zmienić upadłość na postępowanie układowe. Niestety, firma została zmuszona do likwidacji sieci Deep i odprzedaży marki Hot Oil. Firma Semax S.A. postanowiła skoncentrować się na

utrzymaniu, a następnie rozwoju swojej najbardziej obiecującej i rentownej części przedsiębiorstwa, którą jest sieć Vabbi Factory Outlet.

2.2.5. Hennes&Mauritz (H&M)

Firma H&M została założona w 1947 r. w Szwecji. Obecnie działa w 23. krajach europejskich, Japonii, Chinach, Rosji, kilku krajach Bliskiego Wschodu, Kanadzie i Stanach Zjednoczonych. W ponad 1400 sklepach zatrudnia ponad 50 tys. pracowników, a jej obroty w 2008 r. przekroczyły 10 mld Euro. W Polsce jest obecna od 2003 r. W czerwcu 2009 r. istniało na naszym rynku 50 dużych sklepów o powierzchniach pomiędzy 1500 a 2200 m kw. Według wyceny Interbrand,¹⁷⁹ marka H&M jest najcenniejszą marką detaliczną w Europie o wartości ponad 10 mld Euro. Sklepy H&M są to sklepy dwu-, trzypiętrowe, zlokalizowane przy głównych ulicach i w centrach handlowych. Firma oferuje niedrogą odzież w dużych seriach, ale ze względu na różnice w sile nabywczej konsumentów polskich w stosunku do Europy Zachodniej firma jest postrzegana jako detalista ze średniej półki cenowej.

Przychody ze sprzedaży w latach 2006 - 2008 pokazuje rys. 2.6.



Rys. 2.6. Przychody ze sprzedaży H&M w Polsce (mln PLN) 2006-2008

Źródło: PMR Publications, *Handel detaliczny odzieżą i obuwem w Polsce 2008*.

Firma H&M planuje otwarcie w Polsce jeszcze minimum 10 nowych salonów. Firma H&M do 2005 r. sprzedawała do sieci Vabbi swoje nadmierne zapasy magazynowe. W momencie kiedy rozwinęła własną sieć detaliczną w Polsce, zgodnie ze swoją polityką, zaniechała upłynniania zapasów na rynku, na którym prowadzi działalność.

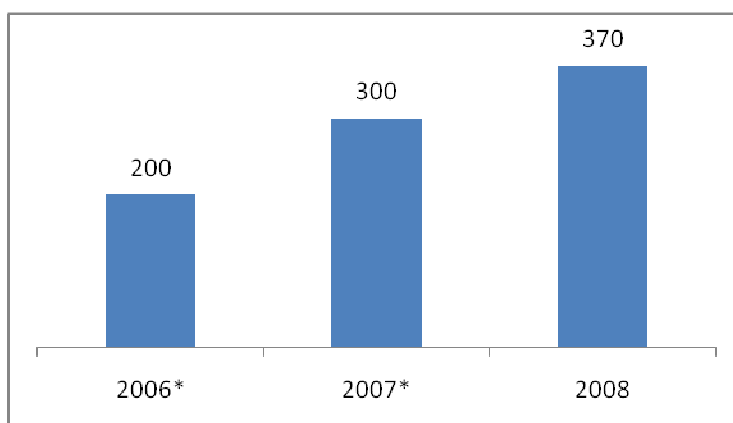
¹⁷⁹ *Top Performing European retail brands, 2008*, Interbrand.

Mimo kryzysu firma nie zaniechała planowanych inwestycji – otwarcia kolejnych sklepów w galeriach handlowych. Jedynym syndromem problemów finansowych było znacznie wcześniejsze niż zazwyczaj rozpoczęcie letniego sezonu wyprzedażowego (przesunięcie z początku lipca na drugi tydzień czerwca).

2.2.6. Inditex

Hiszpańska firma Inditex to obecnie największy światowy detalista odzieżowy. Posiada ponad 3,5 tys. sklepów w ponad 70. krajach. W Polsce działają następujące sieci firmy Inditexu: Zara, Stradivarius (8 sklepów), Oysho, Pull&Bear (9 sklepów), Bershka (10 sklepów), Massimo Dutti. Sieci Intitexu w Polsce liczyły w połowie 2008 r. 54 salony, z czego najwięcej, bo aż 18 sprzedawało markę Zara. Według wyceny Interbrand¹⁸⁰ najcenniejszą marką Intitexu jest Zara szacowana na ponad 6 mld Euro.

Firma nie publikowała danych, więc przychody są jedynie szacunkowe. Przedstawia je rys. 2.7.



Rys. 2.7. Przychody ze sprzedaży Inditex w Polsce (mln PLN) 2006-2008

Źródło: PMR Publications, *Handel detaliczny odzieżą i obuwem w Polsce 2008*, s. 101.

Inditex słynie z wprowadzenia nowej jakości w handlu odzieżą. Częste uaktualnianie kolekcji w trakcie sezonu i błyskawiczna reakcja na najnowsze trendy mody nadaje dynamiki markom Inditexu. Firma zamierza kontynuować rozwój na polskim rynku. Inditex wyprzedaje swoje nadmiary magazynowe za pośrednictwem sklepów zlokalizowanych w centrach FO.

¹⁸⁰ Ibidem.

Brak jest danych do właściwej oceny i odpowiedzi na pytanie, jak zagraniczne firmy odzieżowe radziły sobie w Polsce w czasach kryzysu.

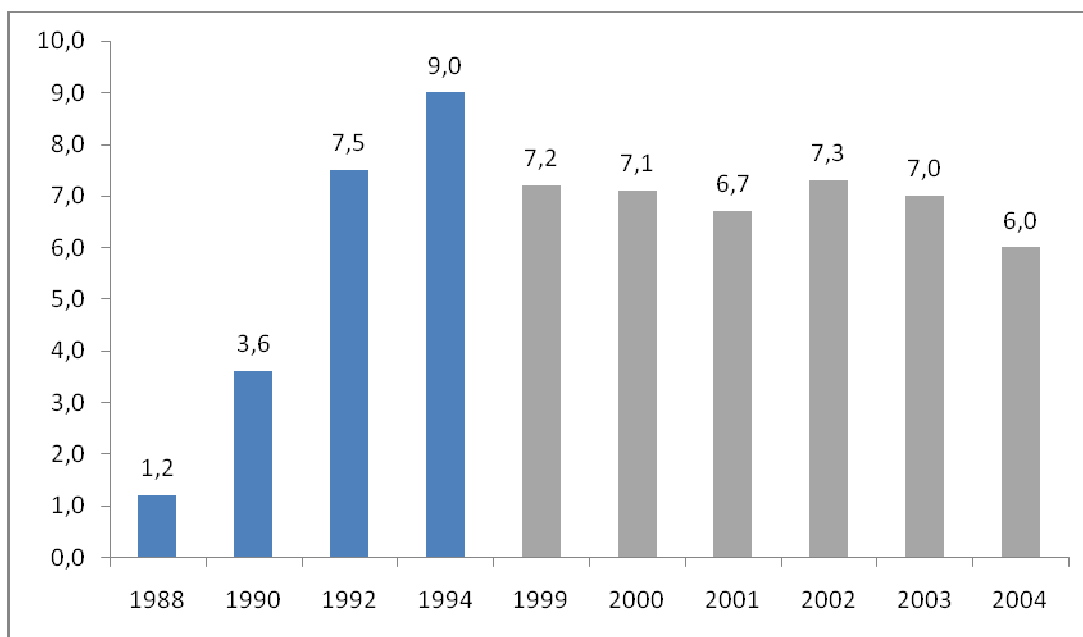
2.3. Strona popytowa rynku odzieżowego w Polsce

Obraz rynku byłby niekompletny, gdyby ograniczono się jedynie do jego strony poda-
żowej. Równie ważnym elementem rynku jest strona popytowa, czyli konsumenci i ich za-
chowania. Istotna jest zasobność ich portfeli, a więc siła nabywcza, jaką reprezentują. Ten
właśnie element w połączeniu z nasilającą się konkurencją wpływa na poziom cen na rynku.
Gospodarstwa domowe mają do dyspozycji określony budżet i ograniczoną ilość wolnych
środków. Te uwarunkowania, a także sposób alokowania tych środków, wpływają na osta-
teczny popyt. Należy także zwrócić uwagę na występujące tendencje wzrostu lub spadku wy-
datków na dany sektor dóbr konsumpcyjnych. Konsumenci nie reprezentują homogenicznej
grupy, lecz są istotnie zróżnicowani w zależności od wielu czynników, w tym: od miejsca
zamieszkania, przynależności do grup społecznych, wieku, wykształcenia i czynników demo-
graficznych. Struktura zakupu odzieży zależy także w dużej mierze od czynników psycholo-
gicznych i stosunku konsumentów do produktów markowych. Wyrażać się to może w lojal-
ności i wielokrotnym zakupie odzieży danej marki lub częstości odwiedzania sklepów danej
sieci odzieżowej. Wymienione aspekty strony popytowej rynku odzieżowego zostaną omó-
wione w tym rozdziale.

2.3.1. Siła nabywcza

Ażeby móc porównywać aktualną siłę nabywczą Polaków z okresem sprzed 1989 r.,
najwygodniej posłużyć się porównaniem koszyka towarów, jakie mógł za przeciętną pensję
nabyć przeciętnie zarabiający Polak w różnym okresie. Takie porównania szczególnie do
1989 r. nie są do końca miarodajne, bowiem struktura cen w sklepach państwowych
w tamtym czasie często nie odzwierciedlała faktycznej wartości produktów. Wiele z nich było
dotowanych. Chociaż głównie dotyczyło to żywności, miało miejsce także w przypadku
odzieży, szczególnie dziecięcej i niemowlęcej.

Tygodnik „Polityka” podjął się trudnego zadania porównania siły nabywczej społeczeństwa
polskiego w odniesieniu do wybranego reprezentacyjnego towaru. Zdecydowano, że będzie
to w pierwszym okresie para spodni dżinsowych marki Rifle, a później marki Levi's.

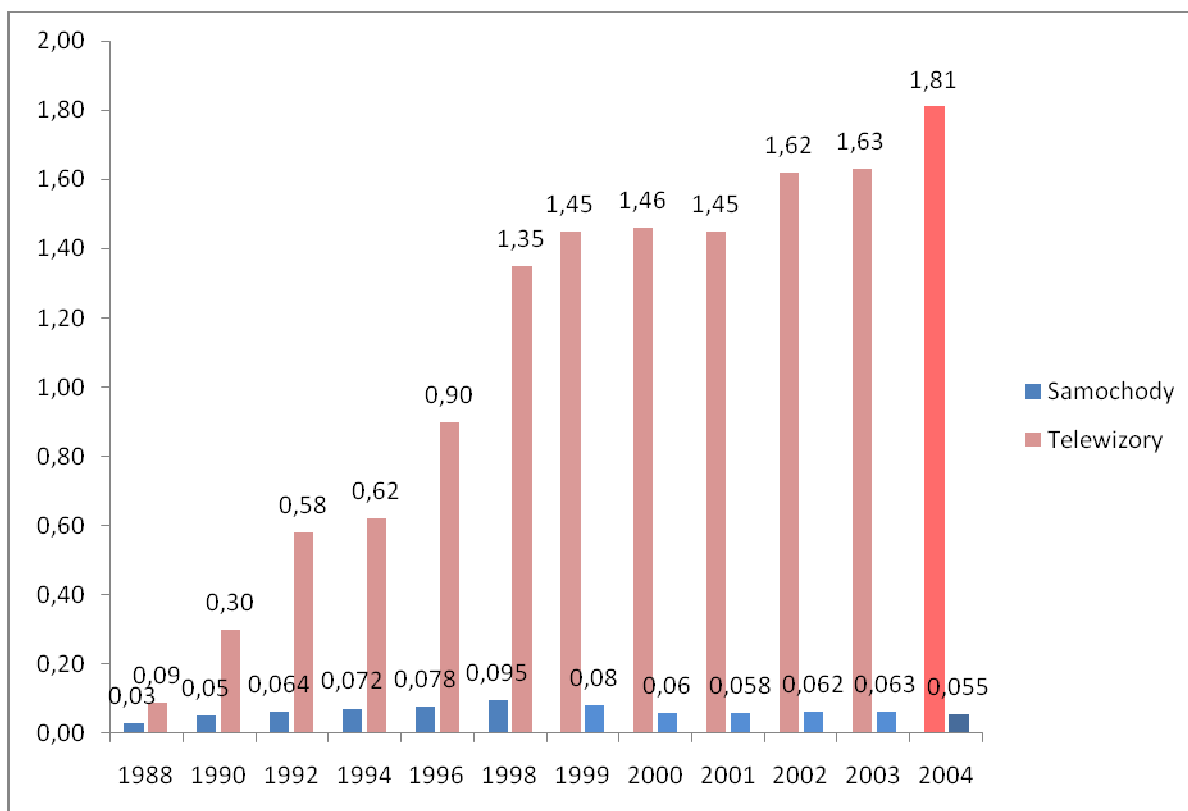


Rys. 2.8. Liczba spodni Rifle ze sklepu Pewex (1988-1994) oraz Levi's (1999-2004) możliwa do zakupu za średnią pensję

Źródło: Markiewicz W., *Koszyk piętnastolecia*, [w:] „Polityka” 2/2005.

Zestawienie przedstawione na rysunku 2.8 pokazuje, że siła nabywcza Polaków w odniesieniu do odzieży w latach 1989-1994 systematycznie rosła. W latach 1998-2003 relacja między ceną spodni dżinsowych a średnią pensją nie ulegała istotnej zmianie, a relatywne podrożenie dżinsów w 2004 r. tłumaczyć należy tym, że po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej zaczęły obowiązywać wyższe niż do tego czasu unijne cła powiększone o tzw. kwoty na wyroby z bawełny sprowadzane z Dalekiego Wschodu.

Zbliżone relacje między zarobkami a ceną dżinsów występowały w latach 1988-1998 dla innych artykułów konsumpcyjnych, jak np. samochody i telewizory. Tendencję tę pokazuje rys 2.9.



Rys. 2.9. Liczba samochodów Fiat 126p (1988-1998), Seicento (1999-2003) i Panda oraz telewizorów kolorowych (markowy, 21- calowy, kolorowy), które można było zakupić za przeciętną pensję w latach 1988- 2004

Źródło: Markiewicz W., *Koszyk Polityki*, [w:] „Polityka” 2/2005.

Warto zauważyć, że w latach 1999-2004 telewizory nadal relatywnie taniały, natomiast ceny samochodów utrzymywały się na stosunkowo stałym poziomie. Najtańszy samochód na rynku - Fiata 126p w związku z zaprzestaniem jego produkcji zastąpiono w tym zestawieniu Fiatem Seicento, a w 2004 r. Fiatem Panda.

Równocześnie rosła także średnia płaca w liczbach bezwzględnych. Z danych opublikowanych w 2007 r. przez „Rzeczpospolitą” wynika, że w latach 1995-2005 średnia płaca w Polsce wzrosła prawie 3,5 - krotnie z 691 PLN do 2360 PLN.¹⁸¹ Wzrost płac nabrał jeszcze większego tempa po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. W latach 2006-2007 rósł w tempie 10%-15% rocznie.

¹⁸¹ Mazurkiewicz P., *Miliardy za zakupy poza sklepem*, [w:] *Rzeczpospolita* 2-3.05.2007.

2.3.2. Ceny odzieży i udział wydatków na odzież w budżecie domowym

Trudno porównywać ceny odzieży sprzed 1989 r. z obecnymi ze względu na kilka zjawisk ekonomicznych, które w tamtych latach miały miejsce, a nie występowały w okresie późniejszym. Po pierwsze, w warunkach permanentnego niedoboru wszystkich niemal produktów, w tym także odzieży, zamiast jednego, jednolitego rynku odzieży było ich kilka. Jak wspomniano w rozdziale 2.1.1.1, podstawowym źródłem zaopatrzenia w odzież do 1989 r. były sklepy państwowe. Obok tego kanału istniały także sklepy, w których można było zakupić atrakcyjne zagraniczne towary, w tym odzież, ale tylko za waluty wymienne (Pewex i Baltona). Odzież była tam wielokrotnie droższa od tej oferowanej w sklepach państwowych, a to wynikało głównie z czarnorynkowego kursu dolara.¹⁸² Innym kanałem dystrybucji odzieży były małe prywatne butikiki, gdzie sprzedawano odzież szytą z zagranicznych materiałów. Odzież ta była dużo tańsza niż w Pewexie, ale zdecydowanie droższa niż w państwowych sklepach. Kolejnym kanałem były bazyry oferujące odzież będącą podróbkami znanych marek, bądź odzież pochodzącą z tzw. handlu walizkowego, czyli przywiezioną prywatnie w stosunkowo niewielkich ilościach, z zamiarem dalszej odsprzedaży.

Dodatkowym czynnikiem uniemożliwiającym porównywanie cen obecnej odzieży z cenami z lat 80. i 90. XX w. była wysoka inflacja, szczególnie widoczna w zestawieniu z latami późniejszymi, po 2000 r. Pokazuje to tabela 2.3.

Wobec wymienionych przeszkód w przeprowadzeniu obiektywnych porównań cen odzieży w dalszym ciągu skoncentrowano się na latach późniejszych, kiedy przeszkody te zniknęły.

Po 2002 r. wystąpił spadek cen odzieży mierzony w cenach bezwzględnych. Należy zwrócić uwagę, że równocześnie ceny innych towarów i usług konsumpcyjnych rosły. Wskaźniki cen odzieży i obuwia w latach 1998-2008 w porównaniu ze wskaźnikami dotyczącymi cen towarów i usług konsumpcyjnych pokazuje tabela 2.4.

¹⁸² Dla przykładu dzinsy produkcji państwowej kosztowały w latach 70-tych XX wieku ok. 100 złotych, podczas gdy dzinsy marki Rifle w Pewexie 7 dolarów. Po czarnorynkowym kursie dolara dawało to kwotę 700 złotych, czyli równowartość połowy ówczesnej średniej pensji.

Rok	Wskaźnik cen przy podstawie rok poprzedni= 100	Rok	Wskaźnik cen przy podstawie rok poprzedni= 100	Rok	Wskaźnik cen przy podstawie rok poprzedni= 100	Rok	Wskaźnik cen przy podstawie rok poprzedni= 100
1980	109,4	1988	160,2	1996	119,9	2004	103,5
1981	121,2	1989	351,1	1997	114,9	2005	102,1
1982	200,8	1990	685,8	1998	111,8	2006	101,0
1983	122,1	1991	170,3	1999	107,3	2007	102,5
1984	115,0	1992	143,0	2000	110,1		
1985	115,1	1993	135,3	2001	105,5		
1986	117,7	1994	132,2	2002	101,9		
1987	125,2	1995	127,8	2003	100,8		

Tab. 2.3. Roczny wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 1980-2007

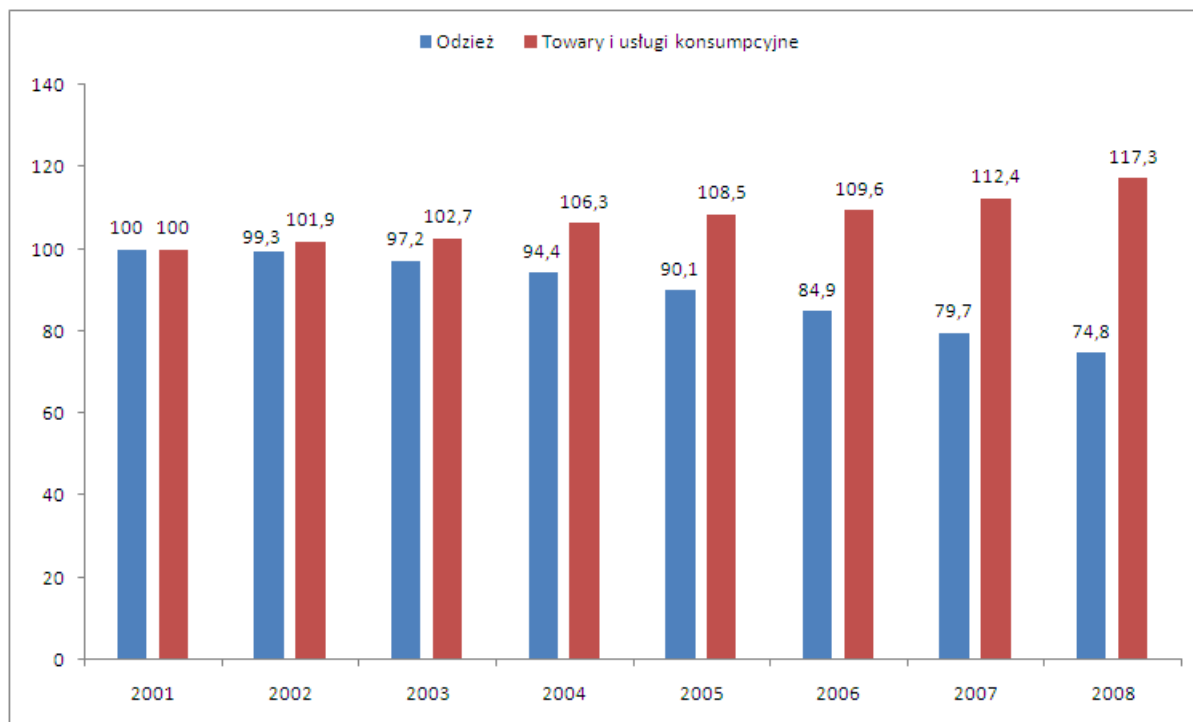
Źródło: GUS http://www.stat.gov.pl/gus/ceny_handel_PLK_HTML.htm 2008.

Rok	Odzież	Średnia
1998	115,2	111,8
1999	107,9	107,3
2000	105,6	110,1
2001	101,8	105,5
2002	99,3	101,9
2003	97,9	100,8
2004	97,1	103,5
2005	95,5	102,1
2006	94,2	101
2007	93,9	102,5
2008	93,9	104,4

Tab. 2.4. Roczne wskaźniki cen odzieży w porównaniu ze średnimi cenami towarów i usług konsumpcyjnych w latach 1998-2008

Źródło: GUS http://www.stat.gov.pl/gus/ceny_handel_PLK_HTML.htm 2009.

Spadek cen odzieży po 2001 r. należy wiązać ze spadkiem kursu dolara. Jest to istotny czynnik, ponieważ większość firm lokuje produkcję na Dalekim Wschodzie, gdzie transakcje rozliczane są w dolarach. Drugim powodem tej tendencji jest nasilanie się konkurencji w tym sektorze. Rosnące różnice względne pomiędzy cenami odzieży a cenami innych towarów i usług konsumpcyjnych w latach 2002-2008 obrazuje rys. 2.10.

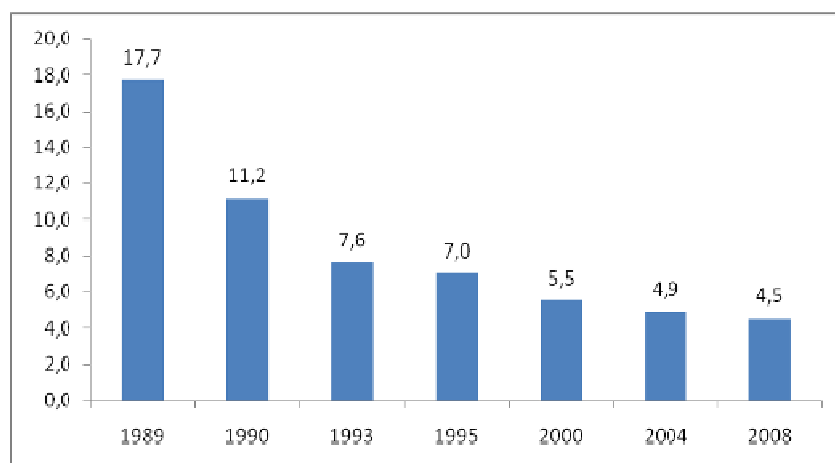


*Zarówno ceny odzieży jak i towarów i usług konsumpcyjnych w 2001 r. przyjęto za 100

Rys. 2.10. Spadek cen odzieży na tle wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 2001-2008

Źródło: GUS http://www.stat.gov.pl/gus/ceny_handel_PLK_HTML.htm 2009.

Z powyższego zestawienia wynika, że ceny towarów i usług konsumpcyjnych w ciągu ostatnich ośmiu lat wzrosły w stosunku do cen odzieży aż o 57%. W sytuacji tak istotnego, relatywnego spadku cen odzieży wobec innych artykułów konsumpcyjnych, naturalny jest malejący udział wydatków na odzież w budżecie Polaków. Tendencję w latach 1989-2004 pokazuje rys. 2.11. Dane GUS z 2008 r. świadczą o stabilizacji udziału procentowego wydatków na odzież na poziomie 4-5 %.

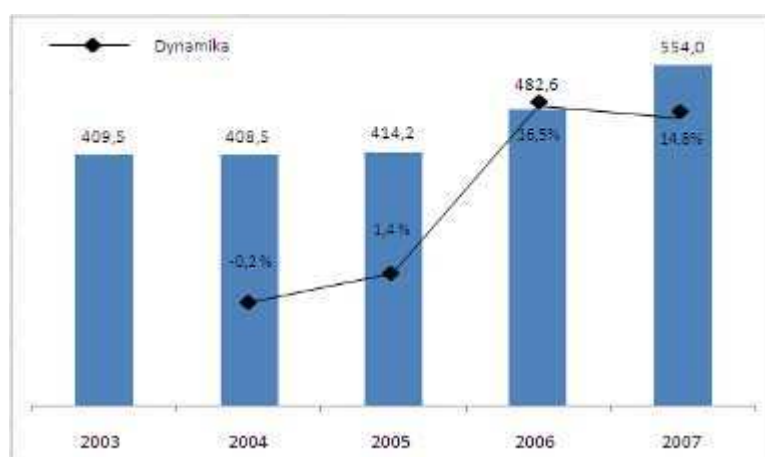


Rys. 2.11. Udział procentowy wydatków na odzież w strukturze wydatków w %

Źródło: W. Markiewicz, *Koszty Polityki*, [w:] „Polityka” nr 2/2006.

http://www.stat.gov.pl/gus/5840_2844_PLK_HTML.htm

Pomimo malejących cen odzieży oraz malejącego w ostatnich latach udziału wydatków na odzież w budżecie, Polacy wydają na odzież coraz więcej. Oznacza to także, że albo kupują po prostu więcej odzieży, albo kupują odzież wyższej jakości, markową, a więc relatywnie droższą. Możliwe jest też występowanie obu tych tendencji równocześnie. Wzrost wydatków na odzież i obuwie w Polsce pokazuje rys. 2.12.



Rys. 2.12. Przeciętne wydatki (PLN) na odzież i obuwie per capita w Polsce i ich dynamika (%) w latach 2003-2007

Źródło: PMR Publications, *Handel detaliczny odzieżą i obuwem w Polsce 2008*.

Podobne są odczucia subiektywne Polaków. W 2001 r. tylko 26% respondentów deklarowało wzrost wydatków na odzież w porównaniu z rokiem ubiegłym, w 2004 r. było ich już 31%, a w 2005 r. aż 37%.¹⁸³ W ostatnich latach obserwuje się dynamiczny wzrost wydatków na zakup odzieży i obuwia w Polsce.

Pomimo dynamicznego wzrostu, wydatki te, podobnie jak w innych postkomunistycznych państwach, nadal w porównaniu z rozwiniętymi krajami Europy Zachodniej są niskie. Pokazuje to tabela 2.5.

Kraj	2005	Wydatki na odzież w 2005 r. w %	Wydatki na odzież w 2005 r. w Euro
Czechy	7146.00	5,6	400,2
Dania	29232.00	4,9	1432,4
Francja	29632.00	6,6	1955,7
Polska	6428.00	4,6	295,7
Węgry	6715.00	5,0	335,8
Wielka Brytania	34859.00	5,0	1743,0

Tab. 2.5. Średnie roczne wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych w 2005 r. w wybranych krajach z uwzględnieniem wydatków na odzież (wyrażone w Euro)

Źródło: Eurostat

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-CD-07-001

2.3.3. Stosunek do produktów markowych oraz inne czynniki wpływające na decyzje zakupowe Polaków

Można intuicyjnie stwierdzić, że stosunek Polaków do marki zmienił się istotnie dopiero w ostatnich dwóch dekadach. Jednak ze względu na fakt, że pierwsze badania branży

¹⁸³ Raport *Moda w Polsce, czerwiec 2006*, GfK Polonia, s. 29.

odzieżowej pozwalające uchwycić te tendencje zostały przeprowadzone dopiero w 1999 r. przez CAL Company Assistance,¹⁸⁴ omówiony zostanie okres ostatnich 10 lat.

W 1999 r. w segmencie nowoczesnej dystrybucji sieciowej działało już 70 sieci specjalistycznych, które obejmowały ok. 1200 sklepów oraz 12 sieci hipermarketów typu cash&carry. Na pytanie „Jakie zna Pani marki odzieży damskiej?” w większości podawano marki firm polskich działających w latach 70. i 80. XX w., takich jak: Moda Polska (17,8%), Dana (16,2%), Telimena (15,5%), Cora (7,1%), Wólczanka (3,0%), Próchnik (2,0%) czy Modena (1,0%). Nowe marki, które powstały po 1989 r., zaczynały być dopiero ledwo rozpoznawalne.

Podobnie wyglądała sytuacja w branży odzieży męskiej, w której królowały takie marki jak: Wólczanka (34,1%), Vistula (14,2%) czy Bytom (9,0%). Inna sytuacja panowała już wśród marek odzieży sportowej, w których znane były głównie marki zagraniczne, takie jak: Adidas (29%), Nike (22,3%), Reebok (14,2%), Puma (11,2%) oraz Levi Strauss (10,1%). Z marek jeansowych wśród mężczyzn znane były: Wrangler (7,3%), Mustang (3,6%) oraz Lee (3,4%), a wśród kobiet także Levi Strauss (5,0%) oraz Big Star i Wrangler (po 4%). Znajomość światowych marek była więc w tym okresie fragmentaryczna i skupiała się głównie na markach odzieży sportowej oraz jeansowej. Na polskim rynku nie było wówczas jeszcze wielu takich światowych gigantów odzieżowych, jak np. H&M czy Zara.

O wyborze marki w 1999 r. decydowała przede wszystkim: wysoka jakość (54%), atrakcyjna cena (40%) oraz estetyczny wygląd (35%). To, czy marka jest znana (21%), czy zapewnia prestiż (3%), bądź czy cieszy się dobrą opinią innych (2%), było dla przeciętnego Polaka mniej istotne. Przyzwyczajenie do marki deklarowało w tym czasie zaledwie 8%, co oznaczało, że lojalność klientów wobec marki była wówczas w fazie początkowej.

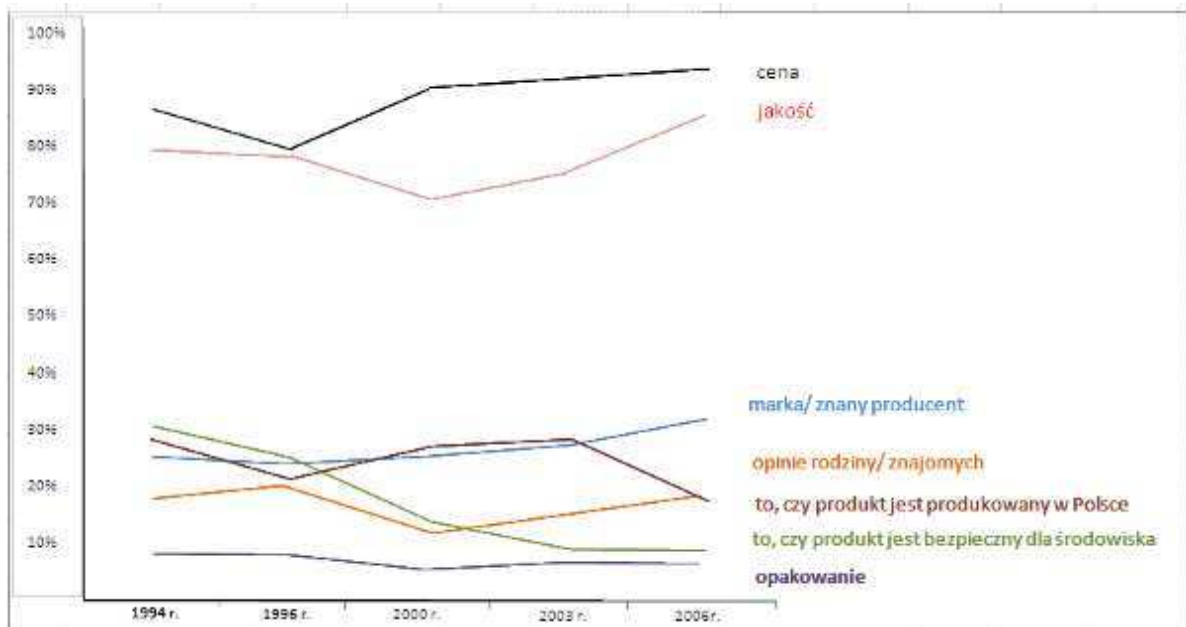
Zmiany trendów konsumenckich w całej dekadzie 1994-2005 pokazują badania przeprowadzone przez TNS OBOP, których wyniki¹⁸⁵ zamieszczono na rys. 2.13.

Dwa najważniejsze czynniki decydujące o zakupie: **cena i jakość** wyraźnie odstają in plus od pozostałych. Ich wpływ na decyzje zakupowe ulegał co prawda pewnym wahaniom w latach 90., ale od 2000 r. wykazuje tendencję rosnącą. Sukcesywnie rośnie rola marki, w dodatku z rosnącą dynamiką w ostatnim okresie. Coraz mniejsze znaczenie dla Polaków ma fakt, czy

¹⁸⁴ CAL Company Assistance *Raport strategiczny, Handel detaliczny w branży odzieżowej w Polsce*, listopad 1999.

¹⁸⁵ TNS OBOP, *Co Polacy sądzą o marce?*, listopad 2005.

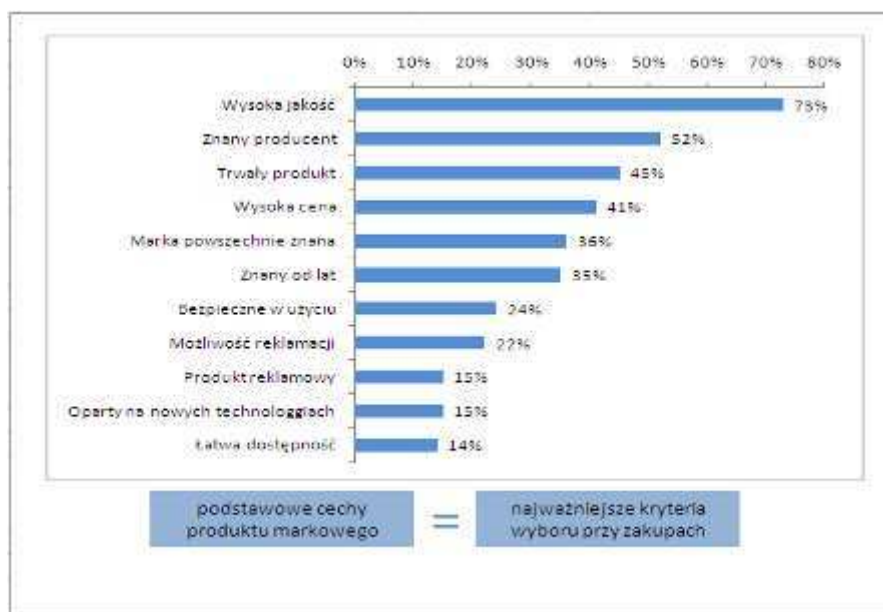
produkt jest produkowany w Polsce i - co dziwi najbardziej - znaczenie jego bezpieczeństwa dla środowiska. Choć brak takich danych, można przypuszczać, że ta cecha produktu nabiera znaczenia dla konsumenta dopiero w ostatnich latach.



Rys. 2.13. Trendy 1994 -2006. Odpowiedzi na pytanie: „Na co Pan(i) zwraca uwagę, kupując towary codziennego użytku?”

Źródło: TNS OBOP, *Co Polacy sądzą o marce?*, listopad 2005, s. 6.

Wspomniane badania dotyczyły także sposobu postrzegania **produktu markowego** przez konsumenta. Wyniki przedstawia rys 2.14.



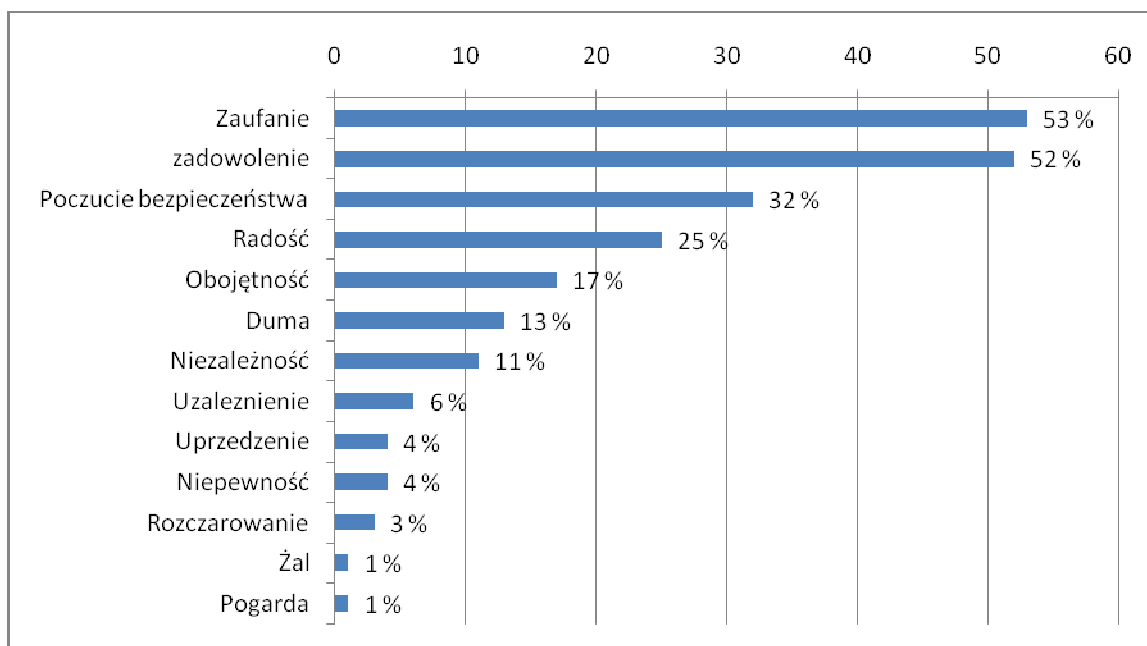
Rys. 2.14. Cechy produktu markowego. Źródło: TNS OBOP, *op. cit.*, s. 11.

Źródło: TNS OBOP, *op. Cit.*, s. 11

Produkt markowy dla Polaków odznacza się: wysoką jakością (66%), jest wykonany przez znanego producenta (50%), jest trwały (45%) i ma wysoką cenę (41%).

Jak wynika z dalszych badań (rys. 2.15), z marką wiążą się pozytywne skojarzenia i emocje. Wśród emocji, które wzbudza marka, prym wiodą takie jak: zaufanie (53%), zadowolenie (52%) i poczucie bezpieczeństwa (32%). O markach Polacy myślą podobnie jak o znajomych, nadając im ludzkie cechy: atrakcyjna i piękna (37%) oraz sympatyczna i miła (17%).¹⁸⁶ Najczęściej markę opisuje się jako: profesjonalistę (35%), osobę bogatą i przyjaciela (20%).

¹⁸⁶ TNS OBOP, *Co Polacy sądzą o marce?*, listopad 2005, s.4.



Rys. 2.15. Uczucia, jakie wywołuje marka podczas codziennych zakupów

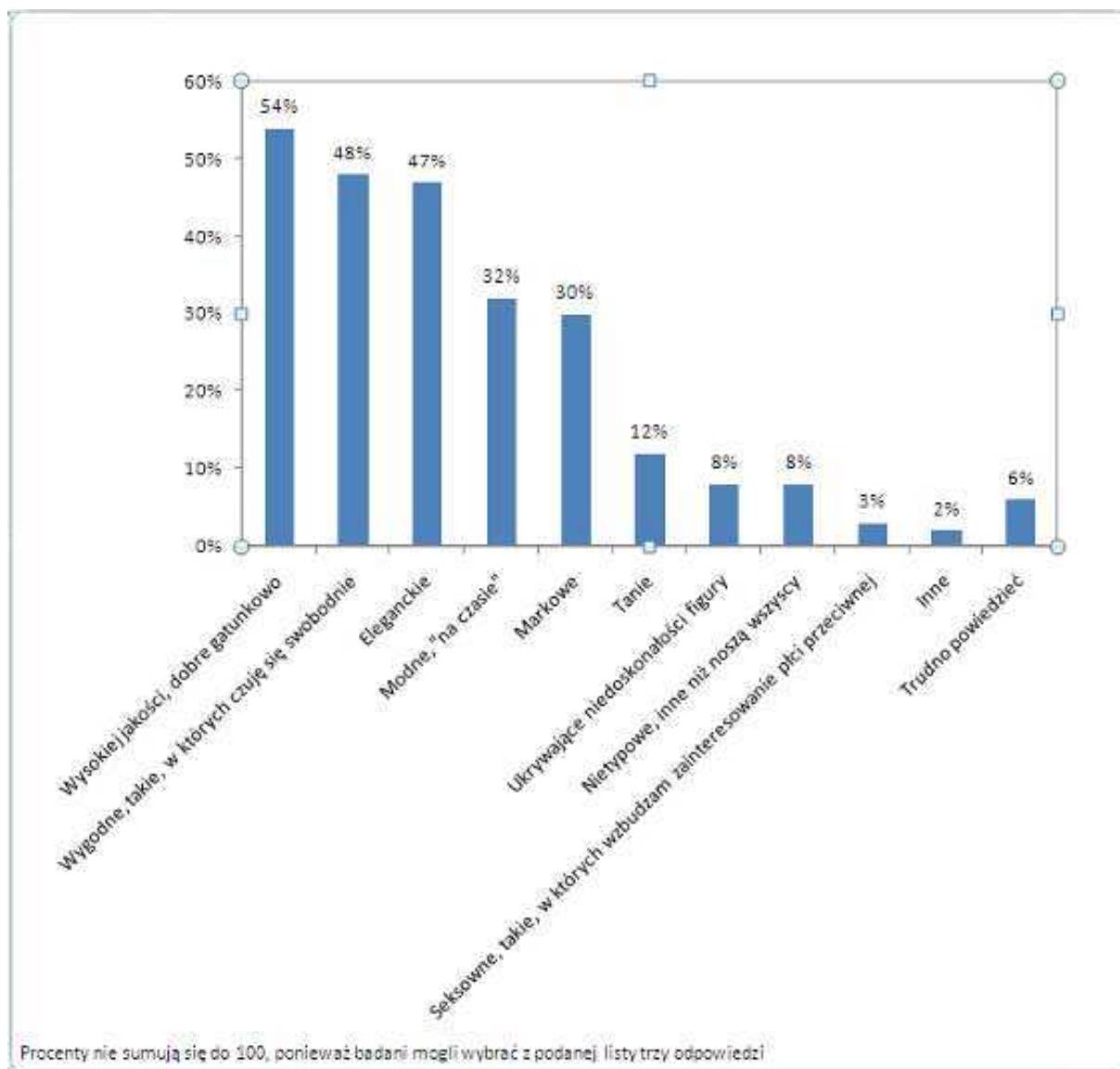
Źródło: TNS OBOP, *op. cit.*, s. 3.

Podobne tendencje w preferencjach zakupowych Polaków uwypukla raport „Nasze ubrania”.¹⁸⁷ Wynika z niego, że Polacy kupują najczęściej ubrania wygodne (84%), tanie (55%) i eleganckie (28%). Markową odzież kupuje zaledwie 8%. Raport ten zwrócił jednak uwagę na pewną zależność. Zapytano także o marzenia respondentów i okazało się, że gdyby możliwości finansowe nie były ograniczone, konsumenci kupowaliby głównie ubrania wysokiej jakości, bowiem aż 54% respondentów uważa, że najważniejsza jest ta cecha odzieży. Tymczasem na ubrania wysokiej jakości może sobie pozwolić zaledwie 21%. Ubrania eleganckie chcieliby nosić 47%, a stroje markowe 30%. Na przeszkodzie stoją niewystarczające fundusze. Pełen zakres tych marzeń i preferencji przedstawia rys. 2.16. i tabela 2.6.

Od 1997 r.¹⁸⁸ obserwuje się stopniowy wzrost znaczenia nazwy jako marki sklepu określonej sieci. Wskazuje to na rosnącą rolę zarówno marki odzieży, jak i marki sklepu przy podejmowaniu decyzji konsumenckich.

¹⁸⁷ CBOS *Nasze ubrania*, Warszawa, lipiec 2005, s. 2.

¹⁸⁸ www.cbos.pl. *Zachowania konsumenckie*, lipiec 2008.



Rys. 2.16. „Jakie ubrania chciał(a)by pan(i) nosić, o jakich pan(i) marzy?”

Źródło: CBOS, *Nasze Ubrania*, lipiec 2005, s. 3.

Jakie ubrania najczęściej kupuje Pan(i) dla siebie?	Odpowiedzi uczniów i studentów (N=59)	Ogółem
	w procentach	
Wysokiej jakości, dobre gatunkowo	81	84
Wygodne, takie, w których czuję się swobodnie	47	21
Eleganckie	38	18
Modne, "na czasie"	26	8
Markowe	26	28
Tanie	21	55
Ukrywające niedoskonałości figury	17	8
Nietypowe, inne niż noszą wszyscy	14	17
Seksowne, takie, w których wzbudzam zainteresowanie płci przeciwnej	10	2
Inne	0	3
Trudno powiedzieć	0	2
Procenty nie sumują się do 100, ponieważ badani mogli wybrać z podanej listy trzy odpowiedzi		

Tab. 2.6. „Jakie ubrania najczęściej kupuje pan(i) dla siebie?”

Źródło: CBOS, *Nasze Ubrania*, lipiec 2005, s. 2.

Kolejnym niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na zachowania nabywców są **promocje**. Znaczenie promocji pokazuje raport CBOS „Zachowania Konsumentkie” z lipca 2008 r. Systematycznie rośnie liczba osób zainteresowanych zakupami promocyjnymi i częstotliwość takich zakupów, maleje natomiast odsetek tych nabywców, którzy nie są wrażliwi na ofertę towarów po obniżonych cenach. Trendy w latach 2002-2008 pokazuje tabela 2.7.

Jak często bywają takie sytuacje, że kupuje Pan(i):	Dość często			Czasami			Niezbyt często			Nigdy			Trudno powiedzieć		
	'02	'04	'08	'02	'04	'08	'02	'04	'08	'02	'04	'08	'02	'04	'08
	w procentach														
– towar po obniżonej cenie, specjalnie szukając promocji, przecen, wyprzedaży	13	17	15	35	35	39	24	20	22	27	27	23	0	1	1

Tab. 2.7. Częstotliwość zakupów po obniżonej cenie.

Źródło: www.cbos.pl, *Zachowania konsumentkie*, lipiec 2008.

Dość nieoczekiwane wyniki daje odpowiedź na pytanie dotyczące sprawdzania cen w różnych sklepach. Okazuje się, że liczba osób deklarująca dokonywanie takich porównań przy zakupie

odzieży spadła z 46% w 2004 r. do 35% w 2008 r. Dotyczy to również kosmetyków, książek, muzyki i filmów, tutaj liczba osób nieporównujących ceny tych produktów przeważa nad tymi, którzy takich porównań dokonują. Można przypuszczać, że związane jest to ze wzrostem zasobności portfela Polaków, bądź z brakiem pozytywnych efektów z poprzednich analiz. Można też pokusić się o stwierdzenie, że konsumenci w Polsce wraz z rozwojem marek i sieci sklepów „nauczyli się” dokonywać zakupów i wzrosła ich lojalność do marki produktu i sklepu. Potwierdzić to może fakt, że aż 73% osób kupuje produkty, które zna. Równocześnie zaledwie 10% osób przyznaje, że przy dokonywaniu zakupów nie kieruje się ceną. Ogromna większość (82%) przed zakupem ocenia, czy ich stać na dany produkt. W latach 1997-2008 odsetek ten zmalał nieznacznie, bo o 6 punktów procentowych. Innym powodem może być pojawienie się serwisów internetowych, takich jak „sklepy.pl”, „ceneo.pl” bądź „skąpiec.pl”, zajmujących się porównywaniem cen. Być może respondenci przestali porównywać ceny w sklepach poprzez odwiedzanie ich, a w to miejsce dokonują porównania za pośrednictwem Internetu. Zapewne robi to jednak niewielki procent nabywców, ponieważ korzystanie z Internetu wśród osób starszych nadal nie jest popularne.

2.3.4. Miejsce zakupu odzieży¹⁸⁹ i czynniki decydujące o wyborze sklepu

Pomimo dynamicznego wzrostu powierzchni centrów handlowych (sklepy galeryjne) nadal najpopularniejszymi miejscami zakupu odzieży i obuwia są supermarkety, gdzie odzież kupuje 30% Polaków i małe sklepy przyuliczne¹⁹⁰ (29%) oraz bazy (28%). W centrum handlowym lub galerii handlowej przy hipermarkecie zakupów dokonuje nadal tylko jedna piąta konsumentów. Wynika to przede wszystkim z braku tego typu powierzchni handlowych w mniejszych miejscowościach. W dużych miastach, powyżej 250 tys. mieszkańców, stosunkowo niewiele osób dokonuje zakupów odzieżowych w hipermarketach (8%), podobnie jak niewiele osób zaopatruje się w sklepach z odzieżą używaną (również 8%).

Prawie co szósty dorosły (16%) kupuje ubrania w niedużych sklepach samoobsługowych. Zakupy przez Internet, choć pojawiły się w statystykach, to nadal odgrywają w Polsce marginalną rolę (2%). Tendencje te pokazuje tabela 2.8.

¹⁸⁹ PBS DGA, *Kowalski na zakupach*, październik 2007.

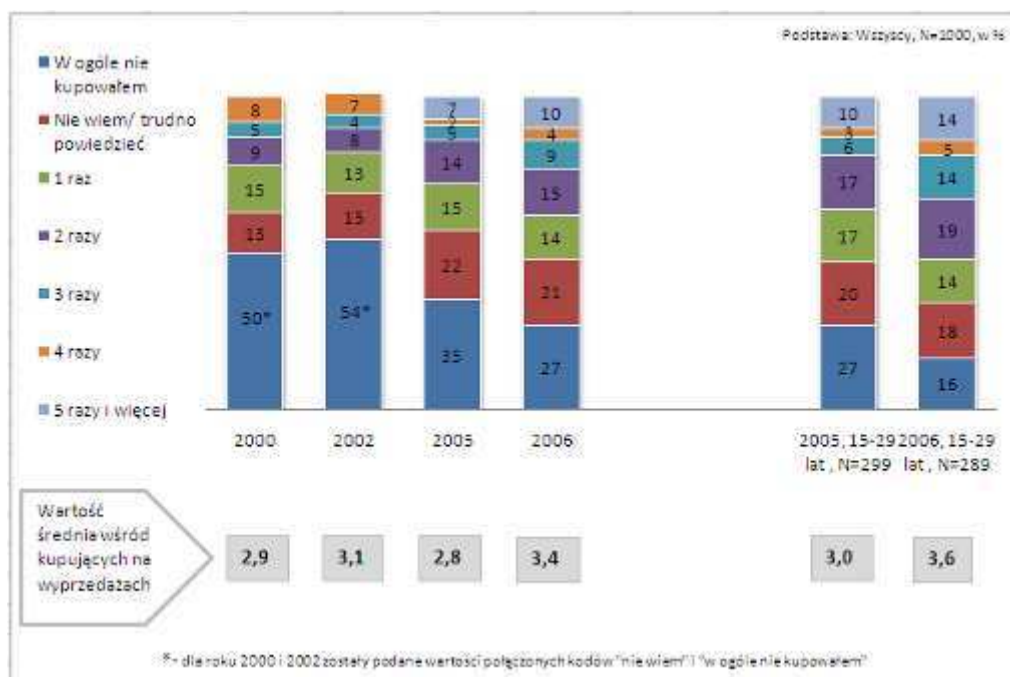
¹⁹⁰ Sklepy zlokalizowane przy ulicach handlowych z wyłączeniem niezwykle ekskluzywnych miejsc jak np. ulica Nowy Świat w Warszawie czy Paderewskiego w Poznaniu.

Miejsce robienia zakupów	Wskazania osób kupujących odzież białą, białą **			
	1997	2002	2004	2008
Mały sklep, gdzie towar podaje ekspedient (lub kiosku)	47	42	37	29
Duży supermarket, supersam	15	25	18	30
Mały lub średni sklep samoobsługowy (do 3 kas)	22	25	18	16
Bazar, targowisko, stragan	38	37	32	28
Hurtownia lub sklep, gdzie sprzedawane są tylko hurtowe ilości	8	4	4	2
Sklep określonej sieci, firmy, sklep patronacki	18	15	21	24
Sklep internetowy, przez internet*	-	-	-	2
Inny sklep	3	3	2	9
Trudno powiedzieć	6	4	4	3

Tab. 2.8. Miejsce robienia zakupów odzieży i obuwi

Źródło: www.cbos.pl, *Zachowania konsumenckie*, lipiec 2008.

Wyraźnie rośnie liczba osób dokonujących zakupów podczas wyprzedaży. Trend w latach 2000-2006 pokazany jest na rysunku 2.17.



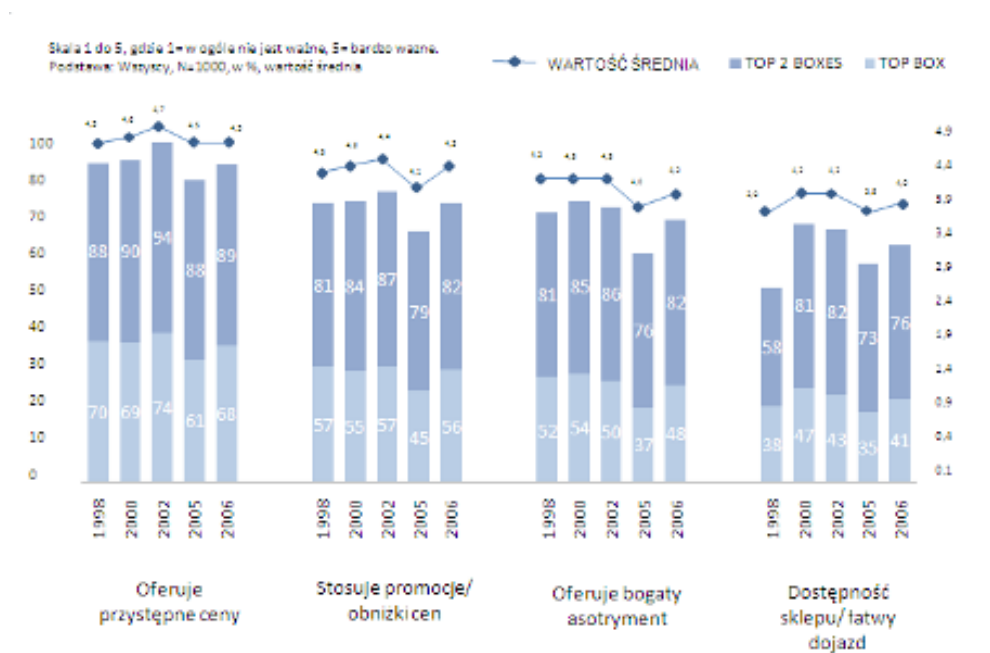
Rys. 2.17. Częstotliwość kupowania podczas sezonowej obniżki cen w ciągu ostatnich miesięcy. Trend 2000-2006

Źródło: GfK Polonia, *Moda w Polsce*, 2006, s. 30.

Według badań przeprowadzonych przez GfK Polonia to właśnie ceny oferowanych towarów w sklepie nadal mają decydujący wpływ przy wyborze sklepu z odzieżą przez konsumentów.

W ostatnim okresie można zaobserwować wiele innych czynników wpływających na wybór sklepu przez Polaków. Wzrosła z 32% do 41% liczba osób zainteresowanych modą. W 2006 r. za najważniejszy czynnik decydujący o wyborze sklepu respondenci uznali przystępność cen (89%), a na drugim miejscu znalazły się promocje (82%). Warto przypomnieć, że w 1999 r. promocje były istotne zaledwie dla 11% respondentów. Kolejne istotne czynniki wymienione podczas badań w 2006 r. to: bogaty asortyment (82%), łatwy dojazd do sklepu (78%), fachowa obsługa (79%) oraz oferta produktów wysokiej jakości (72%). To ostatnie kryterium nabrało zdecydowanie większego znaczenia, bowiem w 2005 r. była ona istotna jedynie dla 66% respondentów. Również to, czy sklep oferuje markowe produkty czy też nie okazało się bardziej istotne w 2006 r. (36%) niż w roku poprzednim (33%).¹⁹¹ Istotnym elementem jest także zadowolenie nabywców z oferty rynkowej. Rok 2006 przyniósł wzrost ilości klientów zadowolonych z oferty odzieży i obuwia w sklepach z 56% na 61%.

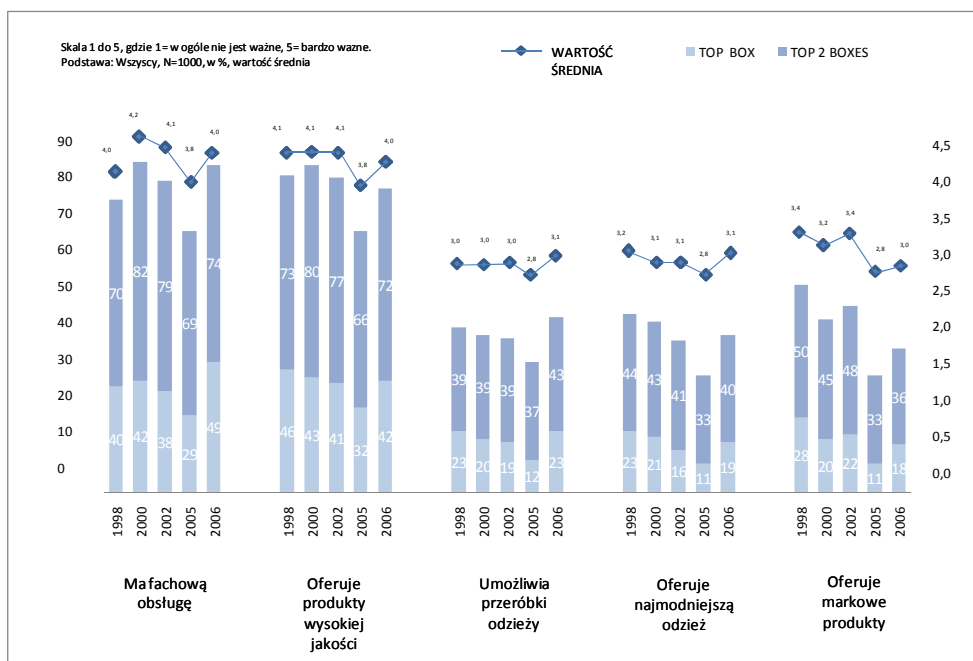
Znaczenie różnych czynników przy wyborze sklepu pokazuje rysunek 2.18. cz.1. i 2.



Rys. 2.18. cz. 1. Znaczenie czynników przy wyborze sklepu odzieżowego

Źródło: GfK Polonia, *Moda w Polsce*, czerwiec 2006, s. 21.

¹⁹¹ GfK Polonia, *Moda w Polsce*, czerwiec 2006, s. 22.



Rys. 2.18. cz. 2. Znaczenie czynników przy wyborze sklepu odzieżowego

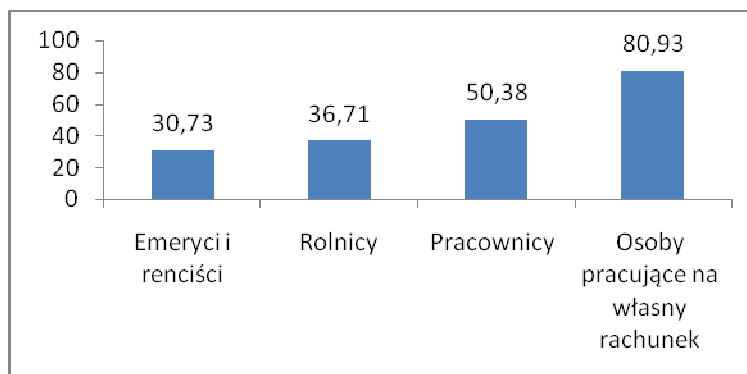
Źródło: GfK Polonia, *Moda w Polsce*, 2006, s. 22.

2.3.5. Wpływ czynników demograficznych na wydatki na odzież, częstotliwość zakupu i stosunek Polaków do odzieży markowej oraz promocji

Cechy demograficzne konsumenta w bardzo istotny sposób wpływają na wydatki na odzież, częstotliwość zakupu i stosunek do odzieży markowej. Statystyki wskazują na duże ich zróżnicowanie, w zależności od miejsca zamieszkania, zawodu, a co z tym związane, statusu finansowego, statusu rodzinnego, ilości osób na utrzymaniu itd. Przykłady zróżnicowania wydatków na odzież w zależności od zawodu, wielkości gospodarstwa domowego i miejsca zamieszkania pokazują rys. 2.19. a), rys. 2.19. b) i rys. 2.19. c).

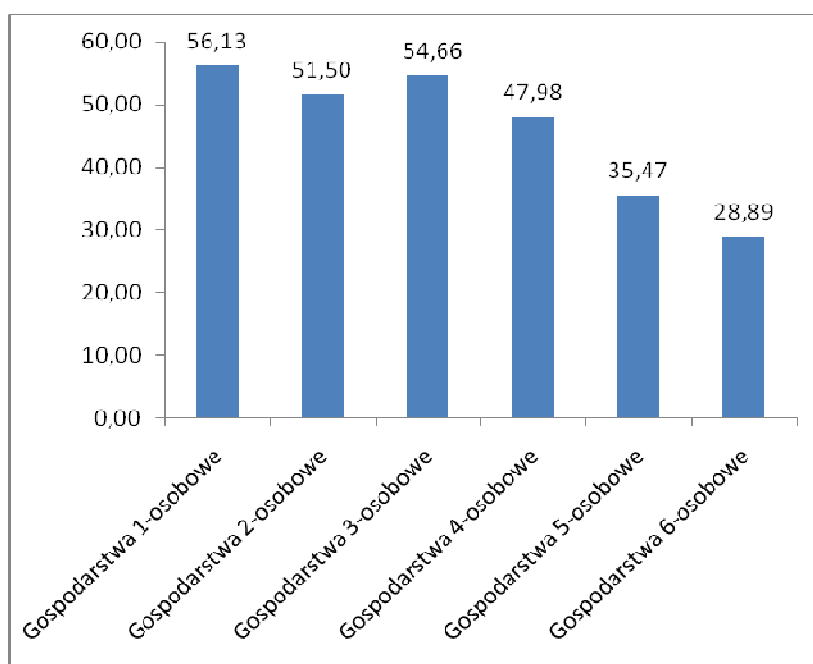
Najwięcej na odzież wydają osoby pracujące na własny rachunek, najmniej emeryci oraz rolnicy. Wiąże się to z wysokością zarobków oraz rozbudzeniem potrzeb konsumpcyjnych. Badania pokazują, że rodziny 2- i 3- osobowe wydają na odzież (w przeliczeniu na osobę) podobne kwoty, co osoby żyjące samotnie. Wysokość wydatków na odzież zmniejsza się zdecydowanie dla gospodarstw domowych 4- i więcejosobowych. Wiąże się to prawdopodobnie z większą potrzebą oszczędzania oraz noszenia odzieży „po starszym bracie”. Wydatki na odzież rosną wraz z wielkością miejscowości, w której zamieszkują konsumenci. Wiąże się to

zarówno z wyższymi zarobkami mieszkańców dużych miast, jaki z większą ilością miejsc i możliwości zakupów odzieży, a co z tym związane, silniej rozbudzonymi potrzebami konsumpcyjnymi. W tym świetle nic dziwnego, że mieszkańcy wsi wydają na odzież zdecydowanie najmniej.



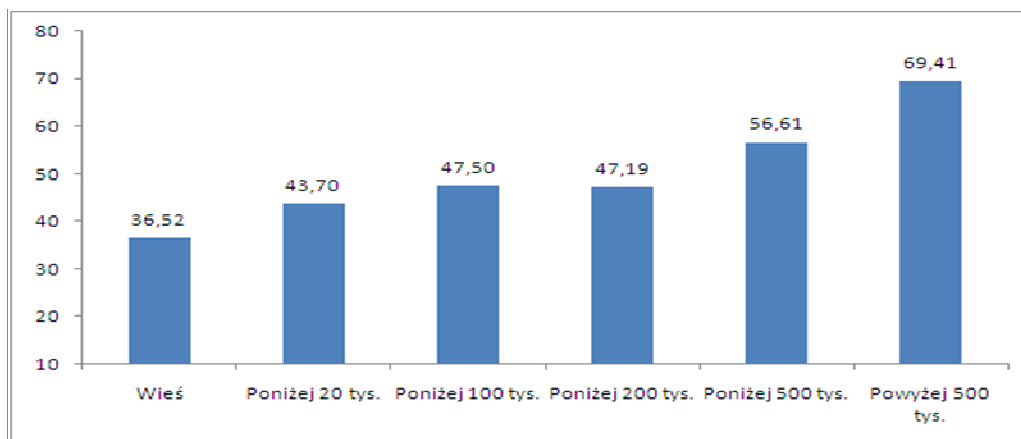
Rys. 2.19. a). Średnie wydatki miesięczne na odzież w zależności od wykonywanego zawodu w 2007 r.

Źródło: http://www.stat.gov.pl/gus/roczniki_PLK_HTML.htm



Rys. 2.19. b). Przeciętne miesięczne rozchody na 1 osobę w gospodarstwach domowych według liczby osób w 2007 r.

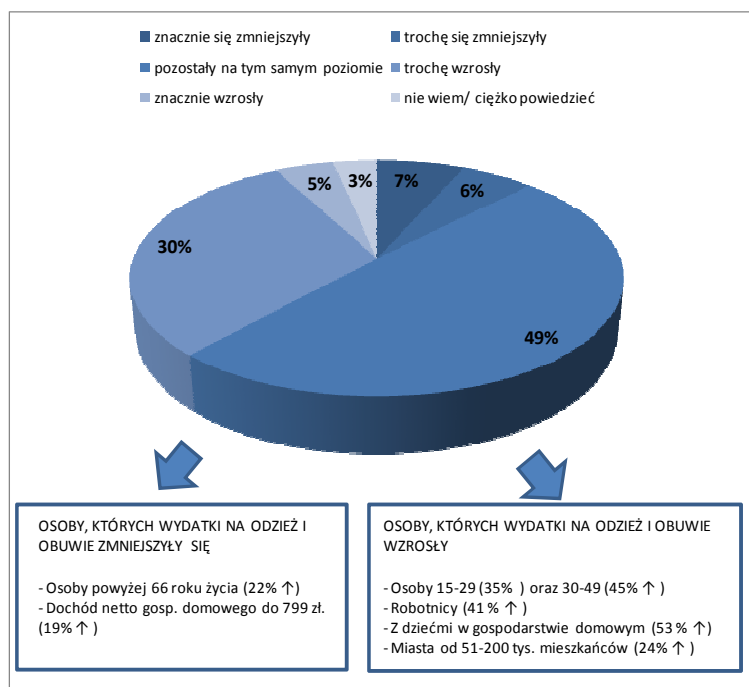
Źródło: http://www.stat.gov.pl/gus/roczniki_PLK_HTML.htm



Rys. 2.19. c). Przeciętne miesięczne rozchody na 1 osobę w gospodarstwach domowych według wielkości miejscowości w 2007 r.

Źródło: http://www.stat.gov.pl/gus/roczniki_PLK_HTML.htm

Wydatki na odzież zmieniają się także z wiekiem. Wskazują na to badania przeprowadzone w 2005 r. przez GfK Polonia. Podczas gdy osoby młode i w średnim wieku wydają na odzież coraz więcej, osoby w wieku podeszłym coraz bardziej ograniczają swoje wydatki na ten cel. Pokazuje to rys 2.20.



Rys. 2.20. Wydatki na odzież i obuwie

Źródło: GfK Polonia, *Moda w Polsce*, 2005, s. 15.

Podobne wnioski wynikają ze wspomnianego wcześniej raportu CBOS „Nasze Ubrania” z 2005 r. Im badani są starsi, tym mniej kupują odzieży. Następnymi istotnymi wpływającymi na zakup odzieży czynnikami są poziom wykształcenia oraz wielkość miejscowości. Liczba kupowanych ubrań i nacisk na ich jakość oraz zgodność z tendencjami mody rośnie wraz z poziomem wykształcenia i wielkością miejscowości, w której nabywcy mieszkają. Co interesujące, a równocześnie sprzeczne z powszechnym poglądem, to fakt, że różnice w średniej liczbie ubrań zakupionych przez kobiety i mężczyzn są nieznaczne. Czynniki różnicujące preferencje zakupowe przedstawia tabela 2.9.

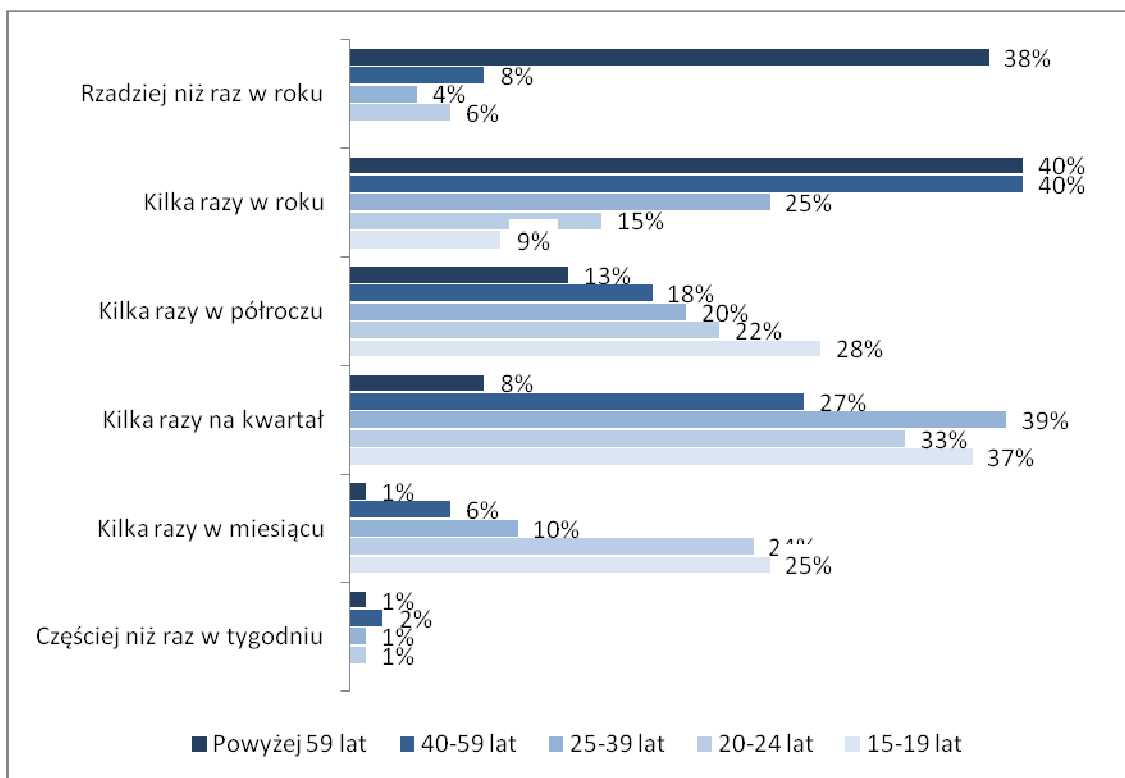
Ile w ciągu minionych 12 miesięcy kupił(a) Pan(i) dla siebie:						
	koszul, bluzek	spodni, spódnic	par butów	swetrów	płaszczki, kurtek	garniturów, garsonek
	średnio (liczba sztuk)					
Ogółem	3,2	1,9	1,9	1,2	0,8	0,6
Wiek						
18-24 lat	5,5	3,3	2,7	2,2	1,2	0,6
25-34	4,7	2,7	2,4	1,6	1,1	0,6
35-44	3,4	2,2	2,0	1,2	0,8	0,7
45-54	2,5	1,5	1,8	0,9	0,7	0,6
55-64	2,3	1,2	1,6	0,7	0,6	0,6
65 lat i więcej	1,3	0,7	0,9	0,5	0,3	0,4
Wykształcenie						
Podstawowe	1,6	1,1	1,3	0,6	0,5	0,3
Zasadnicze zawodo- we	2,9	1,7	1,8	1,1	0,7	0,5
Średnie	4,3	2,3	2,2	1,5	0,9	0,7
Wyższe	5,2	3,3	2,6	1,8	1,1	1,1
Dochody na jedną osobę						
Do 300 zł	1,8	1,3	1,3	0,7	0,5	0,2
301-500	3,2	1,9	2,0	1,2	0,9	0,6
501-900	3,1	1,7	1,8	1,0	0,7	0,6
901-1200 zł	3,0	2,0	2,1	1,2	0,9	0,6
Powyżej 1200 zł	5,3	3,5	2,9	1,9	1,0	1,3
Ocena własnych warunków materialnych						
Złe	2,2	1,3	1,3	0,8	0,5	0,3
Średnie	3,2	1,9	1,9	1,2	0,8	0,6
Dobre	4,7	2,9	2,5	1,7	1,1	0,9
Miejsce zamieszkania						
Wieś	2,7	1,6	1,7	1,1	0,6	0,5
Miasto do 20 tys.	2,8	1,9	1,9	1,2	0,8	0,6
20-100 tys.	3,6	2,0	1,9	1,1	0,8	0,6
101-500 tys.	3,8	2,1	2,0	1,4	0,9	0,5
501 tys. i więcej	4,0	2,6	2,2	1,4	0,8	0,8
Płeć						
Mężczyźni	3,2	1,9	1,8	1,1	0,9	0,4
Kobiety	3,3	1,9	2,0	1,3	0,7	0,7

Średnie zostały obliczone z uwzględnieniem osób, które w ogóle nie dokonywały zakupów

Tab. 2.9. Czynniki różnicujące preferencje zakupowe

Źródło: CBOS, *Nasze ubrania*, 2005 r., s. 6.

Także częstotliwość zakupu odzieży zależy od wieku. Najczęściej odzież kupują konsumenci w wieku 15-24 lat. Wraz z wiekiem częstość zakupu odzieży maleje. Wyniki badań przeprowadzonych przez PBS DGA pokazuje rysunek 2.21.



Rys. 2.21. Częstotliwość zakupów ubrań ze względu na wiek

Źródło: PBS DGA, *Kowalski na zakupach*, październik 2007.

Odzież najczęściej kupują ludzie młodzi w wieku 15 - 24 lat - co czwarty konsument w tym wieku kupuje odzież kilka razy w miesiącu, a co trzeci kilka razy na kwartał. Im nabywca starszy, tym rzadziej kupuje odzież. Aż 40% osób po czterdziestce dokonuje zakupów odzieży kilka razy w roku.

2.3.6. Podsumowanie

Rynek odzieżowy w Polsce po 1989 r., podobnie jak cała gospodarka, uległ radykalnym przemianom. Doprowadziły one do obecnej sytuacji, w której wygląda on podobnie do rynków innych krajów Europy Zachodniej.

Od 1989 r. wystąpiły tendencje, które z jednej strony uwypuklały pewną lokalną, polską specyfikę, z drugiej strony były charakterystyczne dla większości krajów postkomunistycznych.

Równoległe do wzrostu średniej płacy wzrastała w tym czasie siła nabywcza Polaków. Pomimo wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych po 2001 r. ceny odzieży spadały. Związane to było z umacniającym się kursem złotego wobec dolara oraz narastającą konkurencją w tym sektorze. Pomimo malejącego procentowego udziału wydatków na odzież w budżecie Polaków, w latach 2003-2007 rosły bezwzględne wydatki na odzież.

Marka, także w przeszłości, odgrywała pewną rolę przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Jeszcze wiele lat po transformacji ustrojowej z 1989 r. najbardziej znane były marki z lat 70. i 80. Proces edukacyjny społeczeństwa polskiego trwa wiele lat. Szybko, szczególnie w ostatnich latach, rośnie rola marki i jakości produktu przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Marka kojarzona jest przede wszystkim z wysoką jakością i ceną. Najbardziej znane są marki sportowe i dżinsowe. Produkt markowy wzbudza pozytywne skojarzenia wśród nabywców. Kupowaliby oni więcej produktów markowych, gdyby pozwalały im na to warunki finansowe. Rośnie zadowolenie nabywców z oferty odzieży i obuwia, rośnie też lojalność nabywców wobec marki lub sklepu, chociaż jest nadal niewielka.

Zmieniają się kanały dystrybucji odzieży. Maleje rola bazarów i małych sklepów, rośnie ilość osób dokonujących zakupu w sklepach sieciowych. Rośnie ilość odzieży kupowanej przez Internet. Niezwykle dynamicznie, szczególnie w ostatnich latach, wzrosło znaczenie promocji przy wyborze sklepu - rośnie ilość osób kupujących odzież w promocji i na wyprzedażach oraz częstość takich zakupów. Najważniejszym kryterium przy wyborze sklepu są ceny produktów. Drugim z kolei czynnikiem jest częstość i głębokość stosowanych przez sklep promocji i obniżek cen. Dopiero w dalszej kolejności wymieniane są bogata oferta i łatwy dojazd. Następuje polaryzacja nabywców ze względu na ich podejście do ceny produktu. Rośnie odsetek tych, dla których cena nie odgrywa roli, jak i tych, dla których cena jest najważniejsza.

Cechy demograficzne konsumentów w istotny sposób różnicują ich preferencje zakupowe. Ludzie bardziej wykształceni, zamieszkujący większe miasta i młodszy, kupują najczęściej odzież markowej. Wraz z wiekiem maleje częstość zakupów.

2.4. Handel typu Factory Outlet i jego rola w handlu odzieżą

2.4.1. Rynek tanich towarów i usług

Rynek tanich towarów i usług, oznaczający w obecnym czasie maksymalną jakość za minimalną cenę, jest wart bilion dolarów i jest o 20% większy niż rynek towarów luksusowych.¹⁹² Dotyczy on zarówno towarów, jak i usług, tanich sieci handlowych, linii lotniczych, operatorów telefonicznych, samochodów, sprzętu elektronicznego, restauracji, jak i nawet banków.

Już na początku XX w. jeden z prekursorów „taniokracji” Henry Ford postawił tezę, że każdy dolar obniżki przysparza mu 1000 nowych klientów. W ślad za H.Fordem podążył twórca IKEA Szwed Ingvar Kampard, Ray Kroc (McDonald), Sam Walton (sieć hipermarketów-Walmart.)¹⁹³ W 1962 r. bracia Theo i Karl Albrecht zapoczątkowali budowę sieci dyskontów spożywczych Aldi, która jest obecnie po Siemensie i BMW trzecią najbardziej poważaną marką w Niemczech.¹⁹⁴

Kryzys linii lotniczych spowodowany terrorystycznym atakiem na wieże World Trade Center w dniu 11.09.2001 r. przyczynił się do założenia przez Haji-Ioannou tanich linii lotniczych Easy Jet promowanych hasłem „Podróż do Szwecji w cenie jeansów”. Swą filozofię tanich usług poprzez dramatyczne cięcie zbędnych kosztów oraz wykorzystanie rezerw przeniósł na inne dziedziny, tworząc „imperium easy”: sieć kafejek internetowych Easy Internet Cafe, firmę pożyczkową Easy Money, Easy Hotel, Easy Bus, Easy Cinema, Easy Pizza, Easy Car i serwis porównujący ceny w sklepach internetowych Easy Value.

Do walki o niskie ceny przyłączają się stopniowo kolejne sektory, np. Statoil zbudował już kilka lat temu sieć oszczędnych stacji benzynowych (w Polsce działa ona pod nazwą 123), a obecnie PKN Orlen tworzy podobną własną sieć pod nazwą „Bliska”. LOT utworzył własną tanią linię Central Wings (niestety, zmuszony był ją w 2007 r. zlikwidować), a Intercity PKP wprowadził w kwietniu 2005 r. Tanie Linie Kolejowe. Tanią formą dystrybucji sprzętu elektronicznego są sieci Euro, Media Markt oraz istniejąca w Polsce od 2005 r. angielska sieć Electro World (grupa Dixons).¹⁹⁵ Do końca 2006 r. zainwestowała w Polsce 10 mln Euro.¹⁹⁶

¹⁹² Piński J., *Rynek tanich towarów i usług*, [w:] Wprost nr 45, 27.02.2005.

¹⁹³ Sam Walton powiedział: „każdy dolar niepotrzebnych kosztów to dolar ukradziony klientowi”.

¹⁹⁴ Obecnie liczba dyskontów w Niemczech wynosi 14 130 i stale rośnie. W Polsce jest ich 1290 i według ekspertów w 2008 r. powiększyła się o kolejny tysiąc.

¹⁹⁵ We wrześniu 2009 r., sieć została sprzedana za 1 mln Euro, *Rzeczpospolita* 3.09.2009.

Innym sektorem rynku, na którym można zaobserwować wprowadzanie tanich marek, jest rynek usług telekomunikacyjnych. Deutsche Telecom wprowadził tanią markę Congstar jako odpowiedź na szwedzki Tele2. Sieć telefonów komórkowych E-Plus wprowadziła tanią markę Simyo, a niemiecki Fonic uruchomił O2. Na rynku polskim France Telecom wprowadził markę POP, Plus GSM markę Simplus, przykładem tańszej sieci telefonów komórkowych jest sieć Play.

Rewolucję cenową na rynku odzieży najefektywniej realizują hipermarkety, które wskutek walki cenowej doprowadziły do niezwykle niskich cen, najczęściej marek własnych lub odzieży „no name”. W Europie Zachodniej w latach 1989-2005 ceny konfekcji męskiej spadły o około 10%, a damskiej nawet o 40%, podczas gdy średnie ceny detaliczne innych produktów pierwszej potrzeby wzrosły w tym czasie o 64%.¹⁹⁷ Jak już wcześniej wskazano, świadomość marki u konsumenta nieustannie wzrasta, więc pogoń za ceną musiała także dotrzeć do rynku odzieży markowej. Sklepy Factory Outlet to jedna z odpowiedzi właścicieli marek na taką potrzebę rynku.

2.4.2. Idea Factory Outlet (FO) i jej rozwój na świecie

Przy każdej produkcji pozostają nadwyżki lub odpady, a wraz z nimi problem, jak je zagospodarować. Osoby pracujące przy produkcji atrakcyjnych wyrobów oczekują równocześnie specjalnych warunków zakupów tych towarów, których przecież były współtwórcami. Tak powstały na początku XIX w. pierwsze placówki „Factory Outlet” zlokalizowane tuż przy miejscach wytwarzania produktów, czyli w pobliżu fabryki, z przeznaczeniem tylko dla pracowników danej firmy. Z czasem, możliwość zakupu w tych sklepach otwarto także przed innymi osobami, nadal jednak przestrzegając lokalizacji przyfabrycznej. Ideą tych sklepów było wyzbywanie się nadwyżek produkcyjnych, towarów z wadami bądź wzorów produkcyjnych, w sposób niekolidujący z podstawowymi kanałami dystrybucji. Z założenia zasięg oddziaływania takiego sklepu był ograniczony.¹⁹⁸

W latach 70. XX w. liczni producenci w Stanach Zjednoczonych otwierali swoje sklepy fabryczne w miastach, poza terenem fabryk. Kiedy zauważyli, że zakupy w tego typu sklepach

¹⁹⁶ www.detaldzisiaj.com, 4.01.2006.

¹⁹⁷ The Spectator, Vander Weyer M., 29.10.2005, [w:] FORUM 21.11.2005.

¹⁹⁸ W 1936 r. producent odzieży męskiej, Amerykanin Anderson Litter, założył pierwsze minicentrum wyprzedażowe o nazwie „Factory to you” (Fabryka dla ciebie).

to część życia towarzyskiego, a turyści często traktują je jako atrakcję turystyczną, zaczęli lokalizować sklepy FO w centrach wypoczynkowych i turystycznych. Z czasem sklepy formowały się w centrach takich sklepów.

W latach 80. XX w. w USA nastąpił boom na te centra handlowe, które nazwano Factory Outlet Center (FOC).¹⁹⁹ Zawierały one z reguły kilkadziesiąt sklepów oferujących różne marki odzieży i obuwia, a także i inne produkty.

W 1980 r. w USA działało 110 FOC, natomiast w latach 90. funkcjonowało już ich blisko 330, z ponad 12 tys. sklepów. Obroty osiągnęły pod koniec 2007 r. ponad 17 mld USD, co stanowiło ok. 2% całych obrotów amerykańskiego handlu detalicznego. Rozwój FOC w USA w latach 1988-2005 pokazuje tabela 2.10. Średni roczny obrót jednego FOC wyniósł w przybliżeniu 35 mln USD, zaś oferowano w nim ponad 1 000 marek. Poza odzieżą i artykułami sportowymi sprzedawano tam także inne artykuły.

	Otwarte centra na koniec roku	Całkowita powierzchnia w mln m kw.	Średnia powierzchnia w m kw.	Otwarcia w danym roku
1988	142	1,7	11 304	36
1989	183	2,1	11 079	43
1990	222	2,6	11 493	40
1991	249	3,0	11 834	25
1992	275	3,3	11 845	26
1993	294	3,7	12 408	32
1994	311	4,1	13 278	27
1995	324	4,7	14 541	22
1996	329	5,1	15 376	13
1997	312	5,1	16 497	7
1998	293	5,2	17 737	7
1999	284	5,2	18 389	5
2000	278	5,4	19 275	5
2001	261	5,1	19 669	3
2002/2003	230	5,0	21 853	3
2004/2005	225	5,1	22 649	3

Tabela 2.10. Otwarte centra FO w USA w latach 1988-2005

Źródło: <http://www.valueretailnews.com>

Na początku FOC były to surowe hale z prymitywnym wystrojem. Obecnie FOC w USA niewiele różnią się od galerii handlowych III generacji, z restauracjami, kinami oraz punktami

¹⁹⁹ Centra ze sklepami fabrycznymi, [w:] Handel 10/98, s. 20.

sportu i rekreacji. Strefa oddziaływania przeciętnego FOC to 120 km. Jak wynika z przeprowadzonych badań, zaledwie 5% klientów mieszka w promieniu 8 km.

Po nasyceniu rynku amerykańskiego ci deweloperzy, którzy odnieśli sukces w swoim kraju, postanowili eksportować tę ideę na rynki europejskie. Napotkali tutaj jednak nieoczekiwane przeszkody w postaci znacznej aktywności zrzeszeń detalistów i izb gospodarczych składających oświadczenia, w których nawoływano do wspólnej walki przeciwko planowanym FOC. Rządy i urzędy UE rozważają obecnie możliwość wprowadzenia ustaw przeciwko budowie kolejnych FOC w Europie. Do tej pory nie doszło jednak do uchwalenia takich regulacji.

W Europie pierwsze FOC powstało w 1993 r. na terenie Wielkiej Brytanii, a wybudował je amerykański developer McArthur Glen. We Francji pierwsze FOC otwarto w październiku 1995 r. w Troyes. Powierzchnia tego centrum to 70 000 m kw. W 1998 r. odwiedziło je ponad 3 mln klientów. W Niemczech koncepcja FOC napotkała ostry sprzeciw domów towarowych, rozwiniętych tutaj, jak nigdzie w Europie, dlatego McArthur Glen na pozwolenie na pierwsze FOC oczekiwał 4 lata.

Dynamiczny rozwój FOC w Europie nastąpił w latach 1995-1999, następnie budowa centrów FO uległa chwilowemu zwolnieniu, aby w ostatnich latach znów przyspieszyć. Na lata 2009-2010 przewiduje się otwarcie 25 FOC, z czego aż 8 w Polsce. Warto zauważyć, że tempo rozwoju FOC, choć wolniejsze w Europie, to jest bardziej równomierne niż w USA, gdzie od 1996 r. obserwuje się stałe zmniejszenie ich ilości. W Europie do tej pory zamknięto tylko jeden obiekt.

2.4.3. Ewolucja handlu typu FO

Przyfabryczne sklepy istniały od 100 lat²⁰⁰, zanim w 1975 r. pojawiło się pierwsze centrum Factory Outlet w Reading w Pensylwanii (USA).²⁰¹ Standard tego pionierskiego centrum był bardzo niski. Pierwsze centrum z prawdziwego zdarzenia powstało także w USA w 1980 r. w Memphis. W Europie pierwsze FOC otwarto w sierpniu 1993 r. - Clarks Village Outlet Shopping.²⁰²

²⁰⁰ Lord J., *The outlet/off-price shopping centre as retailing innovation*, [w:] *Services Industries Journal* 1984, Vol. 4, s. 9-7.

²⁰¹ Value Retail News 2004.

²⁰² Jones R., *Factory outlet shopping center and planning issues*, [w:] *International Journal of Retail & Distribution Management (IJR&DM)* 1995, Vol. 23, No. 1, s. 12-17.

Definicję formatu centrum Factory Outlet R. Jones²⁰³ formułuje następująco: „w atrakcyjnym, nowoczesnym, dostępnym otoczeniu handlowym zlokalizowane są sklepy, w których znani producenci sprzedają nabywcom swoje towary markowe po wyraźnie niższych cenach niż w tradycyjnych kanałach handlowych. Podstawowe produkty oferowane w takich centrach to odzież i obuwie, akcesoria, artykuły sportowe i wypoczynkowe oraz sprzęt gospodarstwa domowego”.

Początkowo sklepy Factory Outlet były sposobem na rozwiązanie bieżących problemów producentów, umożliwiającym im bez konfliktu z tradycyjnymi kanałami dystrybucji upłynniać nadmierne zapasy magazynowe. Centra Factory Outlet odpowiadały przy tym na rosnące zapotrzebowanie konsumentów na produkty markowe i poszerzały rynek tych produktów o osoby, które ze względów ekonomicznych nie mogły się zdecydować na zakup tego typu produktów w sklepach firmowych.

Powodów dynamicznego rozwoju handlu Factory Outlet w latach 80. i 90. było wiele.²⁰⁴ Marka w świadomości konsumentów zaczynała odgrywać rolę statusu społecznego. Równocześnie kryzys energetyczny spowodował obniżenie dochodów i w związku z tym zmniejszyły się kwoty, którymi konsument mógł swobodnie dysponować. Producenci, dążąc do maksymalizacji zysków, podlegali nieustannej presji na zwiększanie wielkości sprzedaży, a to powodowało w efekcie wzrost nadmiernych zapasów magazynowych. Plasowanie produkcji na Dalekim Wschodzie, ze względu na obniżenie kosztów produkcji, powodowało z jednej strony spadek cen produktów, ale z drugiej strony, ze względu na wydłużenie czasu produkcji i dostaw, zmniejszało elastyczność reakcji firm na zmiany preferencji konsumenckich. Powodowało to również więcej nietrafnych decyzji produkcyjnych, a co z tym związane - wzrost niesprzedanych zapasów. Wiele firm podjęło decyzję o budowie własnych sieci dystrybucji i w efekcie rozwiązane zostały umowy między firmami i domami towarowymi, ponieważ wraz ze wzrostem znaczenia marek dla konsumentów słabła pozycja domów towarowych. Sytuacja ta także zaowocowała wzrostem ilości niesprzedanej odzieży i narastaniem problemów domów towarowych.

W ciągu następnych lat handel typu Factory Outlet istotnie ewoluował. Przyczyn tego należy dopatrywać się w trendach, jakie miały miejsce w dystrybucji odzieży i na rynku mody. Tren-

²⁰³ Jones R., *An examination of tenant evolution within the UK factory outlet channel*, [w:] IJR&DM, op.cit., s. 38-53.

²⁰⁴ Quier Wagner L., op. cit.

dy te na rynku w Wielkiej Brytanii opisuje C. Moore.²⁰⁵ Sektor mody stał się bardziej dynamiczny i innowacyjny. Nowi gracze na rynku poprzez poprawę organizacji procesu produkcyjnego i lepszą organizację logistyki doprowadzili do błyskawicznej reakcji na dynamicznie zmieniający się rynek mody. Postępujące skrócenie czasu życia produktu wygenerowało dodatkową ilość zapasów magazynowych. Dodatkowo wystąpiły jeszcze inne tendencje.²⁰⁶ Zaobserwowano rosnące wymagania konsumentów dotyczące jakości produktów, ich różnorodności i szerokiego wyboru. Rosła także chęć klientów do dokonywania okazjonalnych zakupów ulubionych marek. Postępujący rozwój technologiczny umożliwił wzrost mocy wytwórczych, doprowadzając do obniżenia kosztów produkcji, a w efekcie do spadku cen produktów. Producenci świadomie zaczęli przeznaczać nadprodukcję na zatowarowanie kanału FO. Kanał FO stawał się dodatkowym źródłem dochodów, a nie tylko miejscem upłynniania zapasów.

Opisane trendy wymuszały również na producentach poszukiwanie nowych, bardziej zyskowych kanałów dystrybucji, nastąpiło to także w sprzedaży odzieży markowej najśłynniejszych projektantów (Armani, Versace, Ralph Lauren, Donna Karan). Marki te rozszerzyły swoją ofertę w kierunku segmentu średniego, co spowodowało budowę sklepów o większych powierzchniach, a to z kolei generowało większy wolumen niesprzedanych towarów. Poza naturalnie odkładającym się zapasem - będącym pierwotnie głównym zatowarowaniem sklepów FO, w poszukiwaniu dodatkowych zysków, uruchomiono specjalną produkcję na potrzeby dynamicznie rozwijającej się sieci sklepów FO. Produkcja skierowana do kanału FO opierała się co prawda na tych samych projektach, ale wyroby różniły się niektórymi detalami, takimi jak szwy lub akcesoria, często używano tańszych materiałów lub produkcję lokalizowano w krajach, gdzie jest ona tańsza. Zmieniano także symbole produktów. W miejsce legendarnych Levi's 501 nabywcy znajdowali na półkach sklepu FO identyczne niemal spodnie o symbolu Levi's 571.

Na rynku amerykańskim, pod koniec lat 90., pojawił się nowy trend określany jako „demalling”, czyli spadek zainteresowania zakupami w centrach handlowych (shopping malls). Producenci zaczęli poszukiwania nowych kanałów dystrybucji i wybór padł na centra oraz sieci Factory Outlet. Mogą one służyć do skutecznego zagospodarowania nowego terytorium, niepokrytego dotychczas przez galerie handlowe, które zlokalizowane są głównie w centrach miast, a nie jak centra FO na ich obrzeżach. W tych okolicach, gdzie do tej pory nabywcy

²⁰⁵ Moore C., *From rags to riches- creating and benefiting from the fashion own- brand*, [w:] IJR&DM, op.cit., s. 19-27.

²⁰⁶ Quier Wagner L, op. cit.

szukali niemarkowej okazji, jeżdżąc do hipermarketów, nabywcy zaczęli odkrywać okazje w postaci oferty markowej.

Współcześnie kanały FO ulegają istotnej ewolucji w porównaniu z ich pierwotną funkcją. Lokalizacje FOC zbliżają się do centrów miast. Zdecydowana większość (98%) nowych projektów to „wioski FO”. Klienci zostawiają samochody na parkingach i dokonują zakupów, spacerując deptakami pomiędzy „budynkami”, którymi są sklepy poszczególnych marek. Klienci „wiosek FO” mają ułatwiony dostęp do sklepów, częściej dokonują impulsowych zakupów, rośnie ich czas pobytu i ilość wydanych pieniędzy. Następuje zdecydowana poprawa estetyki otoczenia sklepów FO. Wpływa to korzystnie na wizerunek marek, a na półkach zmienia się relacja między regularnym zatowarowaniem a końcówkami serii czy towarami wybrakowanymi na korzyść pierwszej grupy towarowej. W ofercie sklepów FO jest coraz więcej dostosowanych do danego sezonu towarów, kosztem oferty artykułów całorocznych. Z drugiej strony następuje efekt uboczny w postaci wyższych cen towarów produkowanych z myślą o kanale FO. W tym przypadku obniżki cen nie mogą być tak radykalne, jak w przypadku nietrafionych kolekcji i nadmiernych zapasów magazynowych, których koniecznie chcą się pozbyć zdesperowani producenci. Rośnie rola centrów FO jako atrakcji turystycznych, dlatego też coraz więcej centrów FO buduje się w pobliżu miejsc wypoczynkowych lub przy trasach przejazdowych turystów na urlopy.

Przyszłość handlu typu FO nie jest jednoznacznie określona. Z jednej strony, wskutek poszukiwania przez firmy dodatkowych zysków, pojawił się mocny trend specjalnej produkcji na potrzeby kanału FO. Rozwojowi handlu FO sprzyja także chęć powiększenia przez producentów miejsc oddziaływania i pozyskiwania przez to nowych klientów. Z drugiej strony, rodzi się słuszna wątpliwość, czy taka produkcja nie podważa specyfiki wczesnej wersji kanału FO i równocześnie nie stwarza prawdziwej konkurencji dla własnego podstawowego kanału dystrybucji. Sklepy i centra FO przestają być postrzegane jako proste dyskonty, oferujące towary niższego gatunku, w możliwie najniższych cenach. Dystrybucja FO zaczyna wyrastać na atrakcyjną alternatywę tradycyjnych kanałów dystrybucji.²⁰⁷ Wraz ze wzrostem standardów obecnych centrów FO i zbliżaniem się ich do poziomu tradycyjnych centrów handlowych, powstaje obawa konwergencji obu tych kanałów, a co za tym idzie „kanibalizmu” bądź samodestrukcji. Centra FO z czasem (wraz z podnoszeniem poziomu ich wystroju i obsługi) będą się zapewne przekształcać w normalne centra handlowe z restauracjami i rozrywkami.

²⁰⁷ Parker R., Pettijohn C., Pettijohn L., Kent J., *An analysis of customer perceptions: factory outlet stores versus traditional department stores*, (2003), [w:] *The Marketing Management Journal*, Vol. 13 No. 2, s. 29-44.

Następować będzie nie tylko poprawa standardów FO, ale także ich rozbudowa, racjonalizacja i specjalizacja centrów FO oraz konsolidacja tego sektora. Sytuacja ta potwierdza teorię „koła handlu detalicznego” sformułowaną w 1960 r. przez S.Hollandera.²⁰⁸ W trakcie ewolucji handlu detalicznego powstają małe przedsiębiorstwa oferujące pewne unikatowe korzyści (takimi inicjatywami były przyfabryczne sklepy FO). Następnie takie przedsięwzięcia wskutek osiągania dobrych wyników oferują coraz szerszy asortyment i rozwijają swoją działalność. W efekcie może to doprowadzić do stopniowego zatracania tego, co w ich początkowych działaniach było najcenniejsze, bo najbardziej oryginalne. Wraz z upodabnianiem się FOC do tradycyjnych centrów handlowych, handel typu FO być może zatacza takie właśnie koło.

Aby rozpatrzyć szanse i zagrożenia wynikające ze sprzedaży typu FO, należy przeprowadzić krótką analizę argumentów zwolenników i przeciwników idei Factory Outlet i zjawiska zwanego „FOC - shopping”, czyli traktowania zakupów w odległych FOC jako atrakcji turystycznej i przyjemnego spędzania czasu dla rodziny.

Taką analizę przedstawi tabela 2.11. Dotyczy ona głównie centrów FO, jednak w znacznej części odnosi się do sklepów FO. W tym przypadku nie występują co prawda zorganizowane akcje protestacyjne stowarzyszeń kupców, ale nie ulega wątpliwości, że właściciele sklepów z regularnymi kolekcjami niechętnym wzrokiem patrzą na sąsiedztwo sklepów FO. Często wywierają nacisk na dystrybutorów czołowych marek, po to aby zablokować dostawy do sklepów FO znajdujących się w ich mieście.

Najemcy centrów FO są mocno zróżnicowani i nie wszyscy działają z tych samych powodów. Część z nich po prostu chce znaleźć kanał wyprzedazowy dla swoich zapasów magazynowych, inni wyspecjalizowali się w sprzedaży przecenionych produktów markowych i traktują swoją działalność jako czysto komercyjną. R. Jones²⁰⁹ klasyfikuje ich następująco:

1. **Rozwijający się** (Evolved), to duzi detaliści, świadomi możliwości, jaką stwarza dodatkowy kanał w postaci centrów FO i doskonale je wykorzystujący. Uruchamiają oni specjalną produkcję dla tego kanału i właśnie ta produkcja (a nie nadmierne zapasy magazynowe) w pełnym rozmiarze i kolorze stanowi w 75% ich ofertę w centrach FO.

²⁰⁸ Sullivan M., Adcock D., op.cit. s. 29, wg Hollander S., *The wheel of Retailing*, Journal od Marketing, nr 25, 160 s. 37-42.

²⁰⁹ Jones R., op. cit., s.35-55.

2. **Średnio zaangażowani** (Intermediates), to firmy, które nie traktują biznesu w FO aż tak priorytetowo, ale jest to dla nich istotne działanie wspierające podstawowy przedmiot działalności.
3. **Świadomi swojej marki** (Brand conscious), traktują oni sieci FO jako konieczny „wentyl” dla swoich wyrobów i skuteczny sposób na rozwiązywanie problemów.

ZA	PRZECIWIW
<p>+ Cywilizowany sposób pozbywania się nadmiernych zapasów magazynowych, poprawa finansowej płynności producentów.</p> <p>+ ‘Skanalizowany’ zbyt fabryczny autoryzowanymi kanałami, przyczynia się do likwidacji szarej strefy.</p> <p>+ Wpływa na podniesienie poziomu tradycyjnego handlu, który musi znaleźć sposób, aby odróżnić się od kanału FO. Wprowadzenie serwisu, usług, doradztwa i szczególna dbałość o aktualność i kompletność oferty, to działania w tradycyjnych kanałach dystrybucji wymuszane poprzez konkurencję w postaci kanału FO.</p> <p>+ Wywołanie dodatkowego strumienia siły nabywczej.</p> <p>+ Rozwój usług turystycznych, gastronomii i klasycznego handlu w pobliżu wielkich centrów FO.</p> <p>+ Wobec niskich cen produktów markowych w ich posiadanie wchodzi konsumenci, których do tej pory nie było na to stać. Wraz z poprawą ich statusu jest wysoce prawdopodobne, że zaczną w przyszłości zaopatrywać się także w tradycyjnych dla odzieży markowej kanałach dystrybucji. Jest to pewien element budowania lojalności wobec marki.</p> <p>+ Producenci zbliżają się do swoich klientów (do tej pory oddzieleni przez właścicieli sklepów), co umożliwia szybszą reakcję na zmiany rynku. Zmniejszanie zależności producentów od koncernów handlowych.</p> <p>+ Skuteczna odpowiedź producentów na marki własne detalistów.</p>	<p>- Sklepy FO mogą psuć wizerunek producenta i obniżyć prestiż marki. Nadmiar oferty w sklepach FO może być interpretowany jako kryzys danej marki lub co najmniej efekt złej strategii sprzedaży i produkcji.</p> <p>- Zbyt agresywna konkurencja dla tradycyjnych kanałów dystrybucji.</p> <p>- Obroty tradycyjnych detalistów będą spadać, czyniąc ich działania nierentownymi.</p> <p>- Może dojść, poprzez zamknięcie regularnych sklepów, do zmniejszenia zatrudnienia i wzrostu bezrobocia.</p> <p>- Wzrost koncentracji w handlu.</p> <p>- Problemy komunikacyjne w pobliżu centrów FO.</p> <p>- Protesty właścicieli sklepów detalicznych i organizacji chroniących ich interesy wpływają na pogorszenie relacji przemysł - handel.</p> <p>- Zmniejszenie akceptacji wśród najbardziej wymagającej klienteli, zainteresowanej jedynie ekskluzywnością.</p>

Tab. 2.11. Argumenty za handlem typu Factory Outlet i przeciw niemu

Źródło: Quier Wagner L., Quier Target Marketing, Inc., *What is an Outlet Centre? How do outlet centers fit into retail dynamic?*, European Factory Outlet Conference 13-14 October 2008, London.

4. **Przedsiębiorcy** (Entrepreneurs) – to ci, którzy wyspecjalizowali się w działalności w branży FO i prowadzą sklepy FO w imieniu znanych marek lub pozyskują towar na rynku i sprzedają go w centrach FO. Rynek FO to podstawa do ich działania.

2.4.4. Aktualna sytuacja handlu typu FO na świecie

Obecnie handel typu Factory Outlet przybiera dwie formy. Jedną to sklepy różnych marek zlokalizowane w centrach zbliżonych do centrów handlowych, drugą formą to rozproszone sieci sklepów Factory Outlet, które na stosunkowo niewielkich powierzchniach oferują w atrakcyjnych cenach produkty wielu marek.

2.4.4.1. Centra Factory Outlet (FOC)

Firma Cushman & Wakefield & Baker definiuje pojęcie centrum Factory Outlet (FOC) jako: „Specjalnie wybudowany obiekt handlowy o powierzchni najmu brutto ponad 5000 m kw., zawierający samodzielne lokale, oferujące towary bezpośrednio od producentów i detalistów po obniżonych cenach”.²¹⁰

Według Value Retail News²¹¹ w 2008 r. na świecie działało 491 centrów FO, z czego ok. 60% (294) na terenie USA. Całkowita powierzchnia centrów amerykańskich wyniosła 9 940 949 m kw., co plasuje USA na pozycji światowego lidera. Pozostałe dwa kraje Ameryki Północnej: Kanada i Meksyk posiadają co prawda także FOC, ale ich liczba jest zdecydowanie mniejsza. Ilość FOC wraz z ich powierzchnią w 2008 r. zawiera tabela 2.12.

Ameryka Północna	Ilość centrów	Powierzchnia (tys. m kw.)
Kanada	13	245,3
Meksyk	1	21,6
Puerto Rico	2	48,9
USA	294	9940,9

Tab. 2.12. Liczba i powierzchnia centrów FO w Ameryce Północnej

Źródło: Value Retail News, *Global Outlet Project Directory* 2008, Volume 6.

W całej Europie funkcjonuje ponad 168 FOC o łącznej powierzchni ponad 2,6 mln m kw. Największym rynkiem jest Wielka Brytania, gdzie znajduje się 36 FOC o powierzchni ponad 574 tys. m kw. Drugie miejsce zajmują Włochy z 17. FOC i planowanymi w 2009 r. następnymi trzema o łącznej powierzchni 511 tys. m kw., a trzecie Francja z 13. FOC i planowanymi

²¹⁰ www.detaldzisiaj.com, 4.01.2006.

²¹¹ *Global Outlet Project Directory* 2008, [w:] Value Retail News (VRN) 2008 vol 6.

mi 7. w najbliższych 3 latach. Pod koniec 2008 powierzchnia FOC w tym kraju osiągnęła 266 tys. m kw. Listę europejskich FOC otwartych do 2009 r. przedstawia tabela 2.13.

EUROPA	LICZBA FOC	POWIERZCHNIA (tys. m kw.)
Wielka Brytania	29	574,3
Włochy	17	511,0
Francja*	13	265,7
Hiszpania	10	208,6
Turcja	8	218,0
Portugalia	4	124,5
Niemcy **	5	109,4
Szwajcaria	5	85,4
Czechy	3	80,2
Austria	2	79,5
Polska	6	70,7
Holandia	3	66,0
Chorwacja	2	48,6
Belgia	3	48,2
Węgry	2	40,5
Grecja**	2	32,5
Szwecja	2	30,3
Irlandia	3	29,3
Bułgaria	1	15,5
Razem:	130	2 638,2

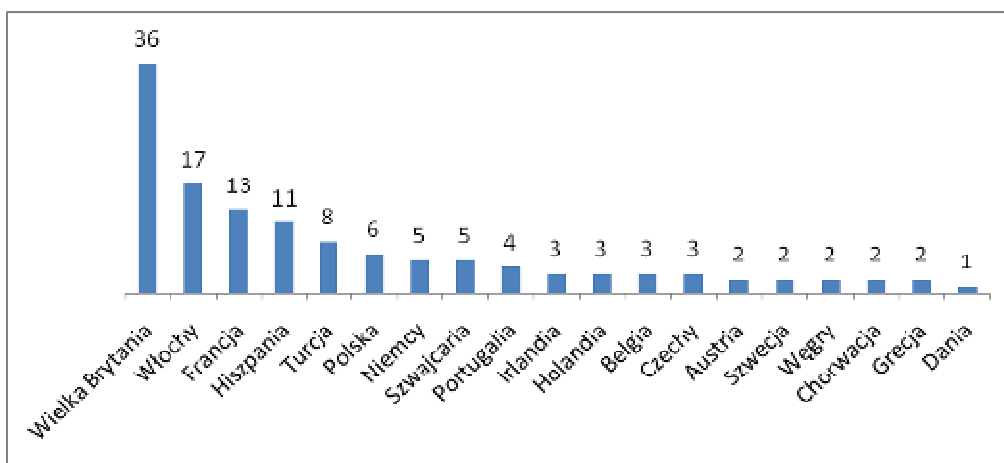
Tab. 2.13. Liczba centrów handlowych i ich powierzchnia w Europie 2008 - klasyfikacja według powierzchni

Źródło: Value Retail News, *Global Outlet Project Directory* 2008, Volume 6.

*planowane dodatkowe 7 FOC w 2009r.

**planowane dodatkowe 1 FOC w 2009 r.

Klasyfikację krajów według ilości FOC pokazuje rys. 2.22.



Rys. 2.22 Liczba centrów FO w Europie w 2008 r. Klasyfikacja według liczby centrów

Źródło: Value Retail News, *Global Outlet Project Directory 2008*, Volume 6.

Obecnie największym FOC w Europie jest położony na południe od Lizbony obiekt Alcoche-te o powierzchni 75 tys. mkw. Jest to także obiekt rozrywkowo – rekreacyjny posiadający ponad 40 restauracji i 21-salowy multiplex. Obiekt został ukończony w 2005 r.

Poziom nasycenia FOC w poszczególnych krajach Europy pokazuje rys. 2.23.



Rys. 2.23. Powierzchnia (m kw.) centrów FO przypadająca na 1 tys. mieszkańców w krajach europejskich

Źródło: Ecostra, Buchsteiner S., CB Richard Ellis, CBRE/ Ecostra, 2008, *European Factory Outlet Conference*, 13-14 October 2008, London.

Centra Factory Outlet powstały także w innych częściach świata, z czego na szczególną uwagę zasługuje Australia i Nowa Zelandia - wraz ze znajdującą się pod wpływami amerykań-

skimi oceaniczną wyspą Guam. W Azji centra FO zlokalizowane są głównie w Japonii, ale najbardziej obiecującym rynkiem są Chiny, ze względu na swój olbrzymi potencjał i dynamicznie rozwijający się rynek wewnętrzny.

Centra Factory Outlet poza Europą i Ameryką Północną przedstawia tabela 2.14.

Australia i Oceania	Ilość centrów	Powierzchnia (tys. m kw.)
Australia	16	502,4
Guam	1	32,5
Nowa Zelandia	4	27,0
Azja		
Chiny	3	209,8
Indie	1	27,9
Japonia	8	203,2
Wietnam	1	18,6
Ameryka Południowa		
Argentyna	1	21,0
Kolumbia	3	42,7

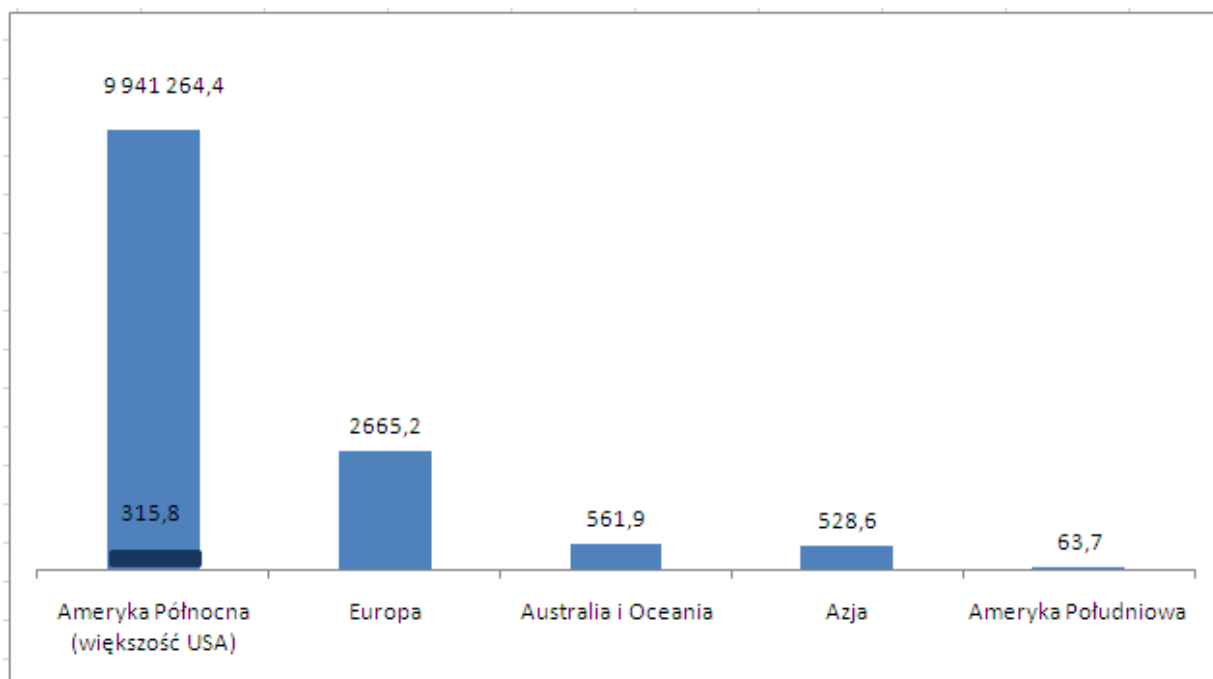
Tab. 2.14. Liczba i powierzchnia centrów FO w Australii i Oceanii, Azji i Ameryce Południowej

Źródło: VRN 2008, *op.cit.*

Powierzchnia przeciętnego FOC²¹² w USA wynosi 24 tys. m kw., natomiast przeciętna powierzchnia 20. największych spośród nich to 56 tys. m kw.

Niekwestionowanym liderem handlu Factory Outlet, jak już wspomniano, są Stany Zjednoczone, a w ślad za tym Ameryka Północna. Pokazuje to zestawienie powierzchni centrów FO na poszczególnych kontynentach przedstawione na rysunku 2.24.

²¹² Quier Wagner L., *op. cit.*



Rys. 2.24. Powierzchnia centrów FO na poszczególnych kontynentach w tys. m kw.

Źródło: VRN 2008, *op.cit.*

Na rysunku 2.24. zaznaczono także powierzchnię centrów FO w Ameryce Północnej bez USA. Dominacja USA pod tym względem, zarówno w Ameryce Północnej, jak i w całym świecie, jest ogromna.

Na światowych rynkach centrów Factory Outlet działa wielu developerów. Największych z nich pokazuje tabela 2.15.

Trzej najwięksi deweloperzy północnoamerykańscy (Chelsea, Prime i Tanger) są właścicielami blisko 1/3 wszystkich FOC w USA. Na terytorium USA w 2009 r. mają powstać kolejne 44 nowe centra FO.

Firma Fashion House Developments, będąca ważnym graczem na polskim rynku z czterema centrami w Europie (3 w Polsce i 1 w Rumunii), nie mieści się w pierwszej dwudziestce zarejestrowanych prawie 300 developerów.

Nazwa centrum	Liczba centrów
Chelsea Property Group (część grupy Simon Property Group)	55
Tanger Factory Outlet Centers Inc.	39
Prime Retail Inc.	25
McArthur Glen European Development Company Ltd.	20
Craig Realisty Group	15
The Mills, A Simon Company	15
Neinver S.A.	10
Realm Ltd.	10
Ariel Preferred Retail Group	9
Horizon Group Properties	9
Value Retail PLC	9

Tab. 2.15. Właściciele centrów Factory Outlet, klasyfikacja według liczby posiadanych centrów, 2008

Źródło: VRN 2008, *op.cit.*

Na uwagę zasługuje perspektywa rozwoju centrów FO na świecie. Pod koniec 2005 r. liczba centrów była porównywalna z ilością w 1990 r. Ich ilość w USA maleje, a w innych częściach świata rośnie. Powierzchnia całkowita ustabilizowała się na poziomie około 15 mln m kw. Liczba rocznych otwarć w latach 1997-2005 istotnie zmalała, ale rynek w Europie z pewnością jest jeszcze daleki od nasycenia. Ostatnio centra FO dość intensywnie otwierane są w krajach postkomunistycznych. Planowaną ekspansję nowych FOC w Europie wraz z rozbudową już istniejących pokazuje tabela 2.16. a) i b).

Tylko w 2008 i 2009 r. powierzchnia centrów FO miała się powiększyć o blisko 650 tys. m kw., z czego około 100 tys. m kw. to będzie powierzchnia rozbudowy w 14. już istniejących centrach, a reszta to powierzchnia nowych 28. europejskich FOC.

We wrześniu 2008 r.²¹³ przeprowadzono wśród najemców ankietę dotyczącą wielkości sprzedaży w poszczególnych europejskich FOC i planów ich rozwoju w danym kraju, w ciągu najbliższych 3 lat. Na tej podstawie wytypowano 10 najlepszych europejskich FOC. Przedstawia je tabela 2.17.

²¹³ Will J., *Concept vs. Location*, European Factory Outlet Conference, 13-14 October 2008, London.

NAZWA	MIASTO	KRAJ	DEWELOPER/ FIRMA LEASINGOWA	Powierzchnia (m. kw.)	OTWARCIE
Designer Outlets Zweibrucken	Zweibruecken	Niemcy	Outlet Centres Intemational(UK) Ltd	15,000	2008
Fashion district molfetta Outlet	Bari	Włochy	Fashion District Group	51,660	2008
Valdichiana Outlet Village	Florencja	Włochy	DEGI Valdichiana Srl/ Green partners	15,333	2008
Batavia Stad Outlet Shopping	Lelystad	Holandia	Stable Intemational Development BV	16,146	2008
Fashion House Outlet Centre Sosnowiec	Sosnowiec	Polska	The Outlet Company/ CB Richard Ellis	14,544	2008
Factory Wroclaw	Wroclaw	Polska	NEINVER Polska	9,687	2008
Junction One	Antrim (w Irlandii)	Wielka Brytania	Guinea Asset Mgmt./ Rohleder Lumby Retail	12,600	2008
Springfields Outlet Shopping & Festival Gardens	Spalding	Wielka Brytania	UBS Triton/ Markham Vaughan Gillingham	7,500	2008
Designer Outlet B5	Berlin (Wustemark)	Niemcy	Henderson Global Fund/ McArthurGlen	31,323	2009
Designer Outlets Wolfsburg	Wolfsburg	Niemcy	Outlet Centres Intemational(UK) Ltd	27,450	2009
GL	Bukareszt	Węgry	GL Outlet / Segece Magyarszag	40,350	2009
Fashion House Outlet Centre Gdansk	Gdańsk	Polska	Fashion House Developments/ CB Richard Ellis	23,268	2009
FACTORY Vila do Conde	Porto	Portugalia	Neinver	42,450	2009
Festival Park	Ebbe Vale (Walia)	Wielka Brytania	Chester Properties/ Markham Vaughan Gillingham	7,500	2009
					2009
Całkowita planowana ekspansja GLA (m. kw.):				314,811	
Source: 2008 Global Outlet Project Directory					

Tab. 2.16. a). Planowana budowa FOC w Europie, lata 2008-2009

Źródło: "International Outlet Journal", Fall 2008, No 4.

NAZWA	MIASTO	KRAJ	DEVELOPER/ FIRMA LE-ASINGOWA	Powierzchnia (m. kw.)	OTWARCIE
Roses Fashion Outlet	Zagrzeb (Sv Kriz)	Chorwacja	Dayland Group/ Spiller Farmer	48,600	2008
Outlet Center Sveta Helena	Zagrzeb (Sv Helena)	Chorwacja	Prigan Holdings Ltd., Cyprus/ Paulchen Komet d.o.o.	43,590	2008
Galleria moda at Praha Airport	Praga (Tuchomerice)	Czechy	B.Consulting SRL	100,110	2008
Exit 66	Praga (Tuchomerice)	Czechy	BDL Czech, a.s.	5,400	2008
Marques Avenue Paris Sud	Paryż (Corbeil-Essonnes)	Francja	Concepts & Distribution	41,970	2008
Roncade Outlet Gallery	Wenecja (Treviso)	Włochy	Italy Lefim S.p.A.	80,730	2008
Veneto designer Outlet	Wenecja (Noventa di Piave)	Włochy	Italy McArthurGlen European Development Company Ltd	36,099	2008
Soratte Outlet Shopping	Rzym (Sant' Oreste)	Włochy	Outlet Soratte SRL/ Stores Development SRL	64,590	2008
Fashion House Outlet Centre Bucharest	Bukareszt	Rumunia	Fashion House Developments/ CB Richard Ellis	57,000	2008
Salzburg designer Outlet	Salzburg	Austria	McArthurGlen European Development Company Ltd	90,420	2009
Sofia Outlet Center	Sofia	Bułgaria	Sofia Outlet Center EOOD/ GVA Grimley Ltd. Outlet Services	50,100	2009
Le Village des Alpes	Nimes (Bellegarde)	Francja	Bergerac Estates Limited/ Rohleder Lumby Retail	51,660	2009
Parc du Cubzac	Bordeaux	Francja	Parc du Cubzac SAS/ Advantail (Saint Andre de Cubzac)	108,180	2009
Wiedemar Fashion Outlet	Lipsk (Wiedemar)	Niemcy	Stable International Development BV	37,959	2009
Athens designer Outlet	Ateny (Yalou)	Grecja	McArthurGlen European Development Company Ltd	67,800	2009
Marcianise designer Outlet	Neapol (Marcianise)	Włochy	McArthurGlen European Development Company Ltd	83,928	2009
Sicily designer Outlet	Taormina	Włochy	McArthurGlen European Development Company Ltd	64,590	2009
Citta Sant' Angelo Outlet Village	Pescara (Citta Sant' Angelo)	Włochy	Promos SRL	67,800	2009
FACTORY Krakow	Kraków	Polska	NEINVER Polska	48,450	2009
Algarve Fashion Outlet	Lagos (Alcantarilha)	Portugalia	RJMcKinney/ REALM Ltd.	38,390	2009
Mega designer Outlets	Bukareszt	Rumunia	Mega Company/ Colliers International	109,800	2009
Alpenrhein Outlet Village	Landquart	Szwajcaria	ING/BVS Company Store Villages	67,806	2009
Gloucester Quays Outlet Centre	Gloucester	Wielka Brytania	Gloucester Quays LLP/ Gloucestershire Elysian Property Consultancy	66,000	2009
Riverside Place	Kendal, Cumbria	Wielka Brytania	Kendal Riverside Ltd/ Rohleder Lumby Retail	22,200	2009
Alsace International Outlet	Strasburg (Roppenheim)	Francja	Freeport	75,900	2010
Moulin de Nailloux	Toulouse (Nailloux)	Francja	Sanoux SAS/ Advantail	94,950	2010
Carre des Marques - Romorantin	Romorantin-Lanthenay	Francja	Unibail-Rodamco	65,610	2010
Freeport Outlet Village, Le Cannet	Le Cannet des Marures	Francja	Freeport	80,730	2010
I faza rozbudowy centrów GLA (m. kw.):				1770,361	2010

Tab. 2.16. b). Planowana rozbudowa FOC w Europie, lata 2008-2009

Źródło: "International Outlet Journal", Fall 2008, No 4.

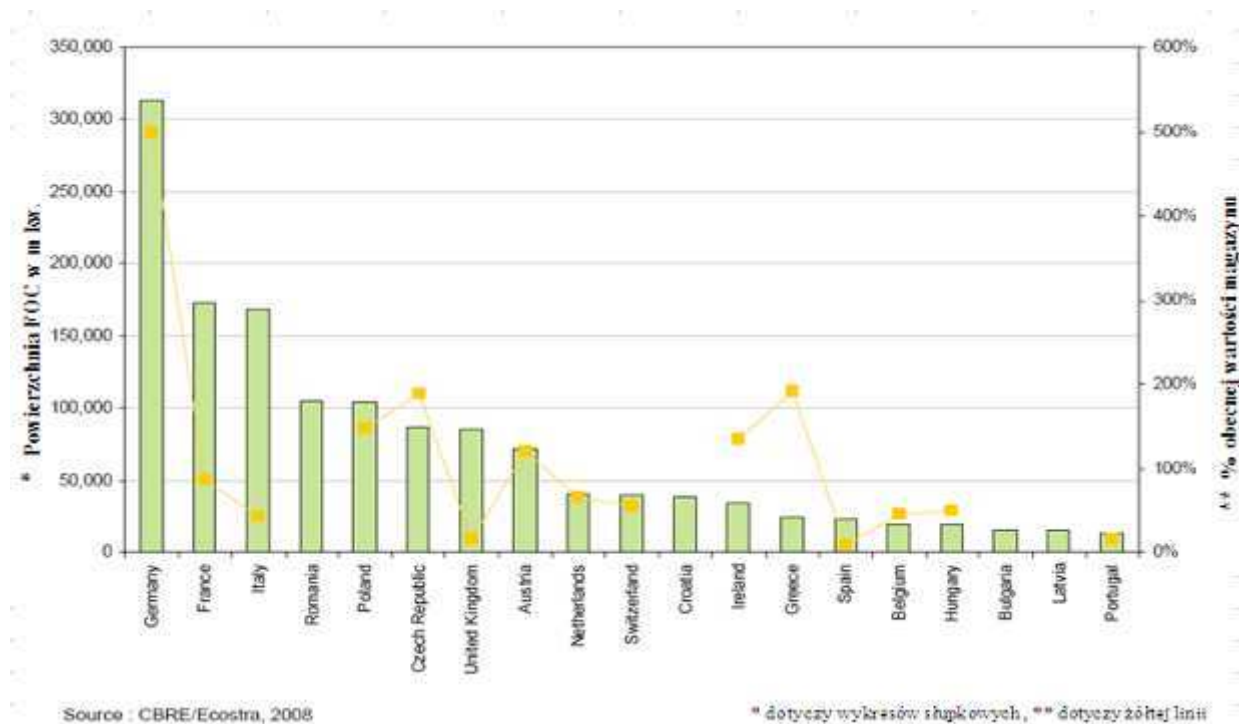
1.	Bicester	Wielka Brytania	Operator	Value Retail
2.	Marne- la- Velle	Francja	Operator	Value Retail
3.	Pastel Romano	Włochy	Operator	Mc Arthur Glen
4.	La Roca	Hiszpania	Operator	Value Retail
5.	Serravalle	Włochy	Operator	Mc Arthur Glen
6.	Las Rozas	Hiszpania	Operator	Value Retail
7.	Wertheim	Niemcy	Operator	Value Retail
8.	Wrocław	Polska	Operator	Neinver
9.	Pandorf	Austria	Operator	Mc Arthur Glen
10.	Fidenza	Włochy	Operator	Value Retail

Tab. 2.17. Najlepsze europejskie FOC

Źródło: Will J., *Concept vs. Location*, European Factory Outlet Conference, 13-14 October 2008, London.

W pierwszej dziesiątce aż 8 FOC to wioski FO, a cztery z nich oferują najbardziej ekskluzywne marki odzieżowe. Największym powodzeniem cieszą się FOC prowadzone przez Value Retail (6 z 10) oraz Mc Arthur Glen (3 z 10). Wśród krajów o największym potencjale rozwoju handlu typu FO wymieniono: Niemcy, Hiszpanię, Włochy, Polskę, Francję oraz Rosję. Zbliżoną prognozę rozwoju FOC w Europie pokazuje raport CB Richard Ellis przedstawiony na rys 2.25.²¹⁴

²¹⁴ Buchsteiner S., *European Factory Outlet Conference*, 13-14 October 2008, London.



Rys. 2.25. Prognozy rozwoju FOC w Europie do 2010 r.

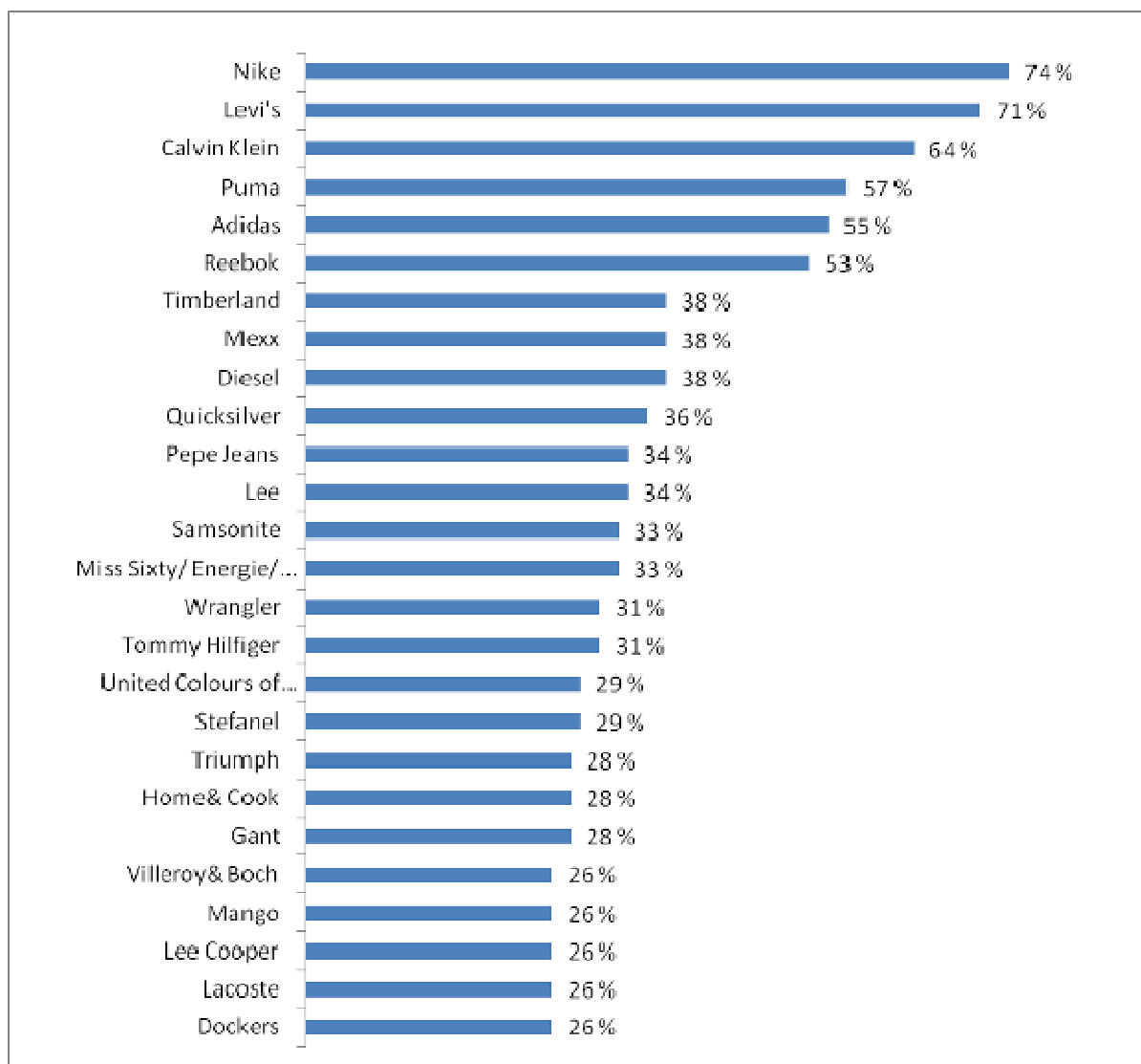
Źródło: CBRE/ Ecostra, 2008, *European Factory Outlet Conference*, 13-14 October 2008, London.

*powierzchnię FOC przedstawiono na wykresach słupkowych

**zmiany procentowe obecnej wartości magazynu przedstawiają punkty połączone żółtą linią

CB Richard Ellis przeprowadził również analizę udziału procentowego poszczególnych marek w 58. przeanalizowanych europejskich FOC. Udział ten przedstawia rys. 2.26.

W ofercie towarowej FOC przeważają marki sportowe, których jest aż 4 na pierwszych sześciu miejscach. Kolejny najbardziej popularny rodzaj odzieży sprzedawany w FOC to odzież jeansowa (prawie połowa wśród 12. najczęściej reprezentowanych w FOC najemców). Dopiero kolejne miejsca zajmują producenci odzieży typu *casual*, bielizny oraz innych produktów markowych nieodzieżowych, jak walizki (Samsonite) czy armatura łazienkowa (Villeroy&Boch). Zaskakuje brak marek typowo obuwniczych wśród czołowych najemców FOC.



Rys. 2.26. Udział poszczególnych marek w 58. największych FOC w Europie

Źródło: CBRE/ Ecostra, 2008, European Factory Outlet Conference, 13-14 October 2008, London.

2.4.4.2. Sieci Factory Outlet

W katalogu Value Retail Directory 2008²¹⁵ skatalogowano 486 sieci typu Factory Outlet. Niektóre z nich liczą ponad 1000 sklepów, a niektóre zaledwie jeden.²¹⁶ W sklepach tych oferowanych jest ponad 300 różnych marek.

Liczbę sieci outletowych w latach 1988-2004 pokazuje tabela 2.18.

²¹⁵ VRN 2008, op.cit.

²¹⁶ Quier Wagner L., op. cit.

Outlet Retailers			
	Ilość sieci FO na koniec roku	Ilość sklepów otwartych na koniec roku	Średnia ilość sklepów w sieci
1988	308	4,413	14
1989	358	5,758	16
1990	419	6,907	16
1991	471	8,256	18
1992	500	9,151	18
1993	527	10,529	20
1994	535	11,603	22
1995	543	11,137	21
1996	529	12,045	23
1997	514	13,032	25
1998	492	13,654	28
1999	454	13,839	30
2000	446	14,066	32
2003	363	13,105	36
2004	329	15,805	48

Tab. 2.18. Ilość sklepów FO otwartych w latach 1988-2004

Źródło: <http://www.valueretailnews.com>

Co charakterystyczne, wszystkie te sieci pochodzą z USA i Kanady. W katalogu nie ujęto ani jednej sieci europejskiej, choć to samo wydawnictwo w analogicznym katalogu dotyczącym centrów Factory Outlet (cytowane uprzednio „Global Outlet Project Direktory 2008”) umieściło ponad 150 centrów FO z 36 krajów zlokalizowanych poza Ameryką Pn. Wnioskować można, że sieci detaliczne Factory Outlet, o ile istnieją poza Wielką Brytanią, to nie odgrywają w tego typu handlu w Europie istotnego znaczenia. W USA i Kanadzie sieci sklepów FO działają w następujących branżach: odzież damska, męska lub dla rodziny, odzież sportowa, obuwie, bielizna, artykuły ogólne (zabawki, elektronika, akcesoria), pościelenie, materiały, artykuły biurowe, artykuły dekoracyjne, szkło dekoracyjne, artykuły spożywcze, kosmetyki, książki, muzyka, video, artykuły kuchenne, meble, narzędzia, biżuteria, lekarstwa, karmy dla zwierząt.

Średnia sieć FO w USA liczy 48 sklepów. Planowany jest dalszy rozwój sieci FO. W latach 2008/09 powstanie 650 nowych placówek. W katalogu wzięto pod uwagę zarówno sieci zajmujące się sprzedażą tylko jednej marki, np. Calvin Klein, DKNY czy Banana Republic, jak i

firmy zajmujące się sprzedażą wielu różnych marek o określonym profilu, np. artykułów sportowych.

Wśród skatalogowanych sieci FO w USA i Europie na uwagę zasługuje TJ MAXX,²¹⁷ której właścicielem jest TJX ,The Original Factory Shop (TOFS) oraz Clarks Factory Shops..

TJX Companies Inc. mająca swoje placówki w USA, Wielkiej Brytanii i Irlandii, została założona w 1956 r. przez dwóch żydowskich imigrantów z Ukrainy Maxa i Morrisa Fieldbergów. Początkowo firma występowała pod nazwą Zayere i posiadała sieć dyskontowych sklepów odzieżowych. Kolorami firmowymi Zayere były pomarańczowy i niebieski, a sloganami: „Warto odwiedzić sklep Zayere - codziennie”, „Porównaj - nie zrobisz tego lepiej niż Zayere”, „W Zayere zawsze panuje wyprzedaż”. Sieć ta została sprzedana firmie Ames w 1988 roku. Obecnie do firmy należą następujące sieci w USA: A.J. Wright, Bob's Stores (36 sklepów), HomeGoods (270 sklepów), Marshalls (748 sklepów), The Maxx (129 sklepów), Winners (184 sklepy). Do TJX należy również sieć TJ Maxx. Jest to największa sieć sklepów FO w USA. Pierwszy sklep został otwarty w 1976 r. W 2008 r. sieć liczyła 821 sklepów o średniej powierzchni ok. 3 tys. m kw. Głównym klientem docelowym jest kobieta posiadająca rodzinę, z klasy średniej i powyżej średniej, która jest również klientem domów towarowych (department stores) i sklepów specjalistycznych. Firma uzyskuje je dzięki okazyjnym zakupom i właściwemu zarządzaniu towarem oraz niskim kosztom operacyjnym. Sklepy zlokalizowane są w podmiejskich, lokalnych centrach handlowych. Sieć TJ Maxx, będąc w kontakcie z Federacją Handlu Detalicznego w USA (National Retail Federation), nieustannie śledzi trendy na rynku konsumenckim, tak aby jak najlepiej dostosować swoją ofertę do potrzeb nabywców.

W 1994 r. Wielkiej Brytanii powstała firma córka. Ze względu na zastrzeżenia patentowe została zarejestrowana pod nazwą TK Maxx. Pod koniec 2006 r. sieć w Wielkiej Brytanii i Irlandii liczyła 210 sklepów. Dynamika rozwoju sieci w Wielkiej Brytanii obecnie słabnie do około 10 rocznie. Docelowa ilość outletów to 275. Obrót całego holdingu posiadającego ponad 2 400 sklepów w 2007 r. wyniósł około 18 mld USD.²¹⁸ Struktura sprzedaży w podziale na rynki wygląda następująco: USA 78%, 11% Europa, 10% Kanada, 1% Puerto Rico. Firma TJ Maxx w USA zrealizowała w 2007 r. obrót w wysokości 11,5 mld USD, a TK Maxx w Wielkiej Brytanii i Irlandii 1,9 mld USD (wzrost o 23% w stosunku do 2006 r.).

²¹⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/TK_Maxx, www.tkmaxx.com.

²¹⁸ The TJX Companies, Inc. Annual Report 2007.

Misja firmy brzmi: „Dostarczamy ciągle nowy asortyment jakościowych, firmowych towarów w cenach 20-60% niższych niż firmowe, codziennie. Naszym docelowym klientem jest osoba o przeciętnych i ponadprzeciętnych dochodach, lubiąca modę i ceniąca jakość, ta sama, która kupuje także w sklepach regularnych”.

TK Maxx oferuje jakościową odzież firmową, buty, bieliznę, kosmetyki, akcesoria i artykuły gospodarstwa domowego. Firma planuje ekspansję na teren Europy kontynentalnej. W 2007 r. otworzyła sklepy w Niemczech i Holandii. Firma TK Maxx stosuje dość specyficzną metodę rozplanowania towaru w swoich sklepach. W sklepie występuje podział na główne strefy towarowe - odzież damską, męską, obuwie, akcesoria, sprzęt gospodarstwa domowego, natomiast w danej strefie nie ma podziału towaru według producentów, a według rozmiarów. Klient kieruje się więc najpierw do regału ze swoim rozmiarem, a dopiero potem decyduje, jaką markę zakupi. Na swoich stronach internetowych TK Maxx podaje, że jest jedyną liczącą się siecią Factory Outlet w całej Europie.

Od 1984 r. firma prowadzi kampanię „Ratujmy Dzieci” (Save the Children), a jej program „Szczęśliwe Serca” (Happy Hearts) zebrał w 2005 r. 1,25 mln USD na wsparcie biednych dzieci i ich rodzin. Ponadto każdy sklep wspiera jedno konkretne dziecko.

Jednym z naśladowców zdecydowanego lidera, jakim jest w Wielkiej Brytanii TK Maxx jest **Original Factory Shop (TOFS)**²¹⁹. Firma została założona w 1969 r. przez Petera Blacka w celu upłynnienia nadprodukcji i towarów drugiego gatunku sieci Marks & Spencer. W 1994 r., kiedy sieć liczyła 13 sklepów, w firmie miał miejsce wykup menedżerski. Nowi właściciele rozwinęli sieć do 28 sklepów, a następnie sprzedali ją funduszowi Duke Street Capital. W końcu stycznia 2008 r. sieć miała już 84 sklepy, zlokalizowane na terenie Wielkiej Brytanii. Firma ma w planach ekspansję na poziomie 15-20 sklepów rocznie. Wzrost w 2008 r. (vs 2007 r.) wyniósł 20,7%. Hasłem TOFS jest „Wielkie marki w cenach fabrycznych”. Koncept TOFS polega na lokalizowaniu punktów sprzedaży o powierzchni 500 -1 000 m kw., w miejscowościach liczących około 10 tys. mieszkańców. Oferowane towary poza odzieżą i obuwem to artykuły gospodarstwa domowego, szkło i ceramika, biżuteria, pościel, zabawki oraz przybory toaletowe. Towary znanych marek stanowią zaledwie niewielką część oferty. Sklepy TOFS to dom handlowy zapewniający ofertę podstawowych towarów na miejscu tak, aby osoby mniej mobilne nie były zmuszone jeździć po zakupy do większych miast.

²¹⁹ www.theoriginalfactoryshop.co.uk.

Clarks Factory Shops²²⁰ oferująca obuwie jest kolejną siecią wyprzedażową działającą na rynku angielskim. Pierwszy sklep tej firmy powstał w 1983 r. i obsługiwał zarówno klientów finalnych, jak i odsprzedawał swoje towary innym sklepom, prowadząc w ten sposób również handel hurtowy. W ofercie Clarks znajdowały się buty z 10. fabryk brytyjskich. Od 1993 r. postanowiono skoncentrować się na rozwoju własnej sieci wyprzedażowej. W latach 1993-2000 powstało 10 sklepów w wioskach FO na terenie Wielkiej Brytanii. Ofertę poszerzono również o obuwie sportowe. W latach 2000-2007 skoncentrowano się na podniesieniu standardów sklepów, budowaniu bliższej relacji z klientami oraz doskonaleniu oferty. Zwiększono różnorodność towarów, poprawiono dostępność kolorów i rozmiarów oraz przeprowadzono specjalistyczne szkolenia załogi. W 2008 r. sieć liczyła 46 sklepów, z czego połowę stanowiły sklepy odzieżowe zlokalizowane w wioskach FO, natomiast 7 sklepów z torbami i walizkami zlokalizowanych zostało częściowo w wioskach FO, częściowo przy ulicach.

Clarks poza rozwijaniem swojej sieci na terenie Wielkiej Brytanii planuje także ekspansję na kraje Europy Zachodniej. Do końca 2010 r. zamierza otworzyć 4-5 sklepów FO w Niemczech, Belgii i Holandii, a w dalszej perspektywie w Hiszpanii, Portugalii, Włoszech, Francji i w Polsce.

2.4.5. Rozwój handlu typu FO w Polsce

W Polsce są trzy firmy, które zajmują się profesjonalnie sprzedażą typu Factory Outlet. Dwie z nich to firmy zagraniczne, budujące centra Factory Outlet na obrzeżach miast. Hiszpański Neinver posiada centra o nazwie „Factory” w Ursusie pod Warszawą, Wrocławiu i Luboniu k. Poznania. Brytyjski The Outlet Company wybudował centra w Sosnowcu, Gdańsku i Piasecznie k. Warszawy, które funkcjonują pod nazwą Fashion House. Trzecim graczem na tym rynku jest polska firma Semax S.A., która jest właścicielem sieci sklepów średniometrażowych Vabbi Factory Outlet.

Sieć Vabbi Factory Outlet, choć skierowana do tego samego klienta docelowego, co centra FO, działa na odmiennych zasadach. Na koniec 2008 r. sieć liczyła ponad 50 sklepów o powierzchni 300 - 500 m kw. zlokalizowanych w centrach miast, oferujących w każdym z punktów sprzedaży wiele znanych marek odzieżowych, głównie sportowych i dżinsowych oraz markowe obuwie.

²²⁰ Lambden J., *Clarks Factory Shopping*, European Factory Outlet Conference 13-14 October 2008, London.

2.4.5.1. Centra Factory Outlet

Neinver²²¹, pierwsza firma, która wybudowała centrum FO w Polsce, to jedna z czołowych hiszpańskich firm deweloperskich. Została założona w 1969 r. Obecnie działa w pięciu sektorach: mieszkaniowym, w centrach FO, biznesowych i detalicznych połączonych z powierzchniami przeznaczonymi na rozrywkę oraz centrami przemysłowo-logistycznymi. Neinver od 2007 r. zarządza największym, prywatnym europejskim funduszem IRUS o wartości 1,4 mld Euro, przeznaczonym na inwestycje w budowę powierzchni handlowych i zakup nieruchomości. Firma działa obecnie w Hiszpanii, Portugalii, Włoszech, Szwajcarii i w Polsce. Pierwsza inwestycja Neinvera miała miejsce w 1970 r. na północy Hiszpanii. Pierwsze Centrum Outletowe Neinvera powstało w 1996 r. w Las Rozas pod Madrytem. Rok 2000 to rok ekspansji na Włochy, Portugalię i Polskę. Neinver Poland powstał w 2000 r., a otwarcie pierwszego centrum FO nastąpiło 3 grudnia 2002 r. (w Ursusie pod Warszawą). Na powierzchni 8 700 m kw. znalazło się 48 sklepów. Wartość inwestycji wyniosła 10 mln Euro. W wynajmie powierzchni handlowej pośredniczyła firma Jones Lang La Salle.²²²

Pod koniec 2008 r. we wszystkich obiektach wybudowanych przez Neinver w Europie²²³ na powierzchni 192 000 m kw. znajdowało się około 700 różnych sklepów, co dało firmie Neinver czwarte miejsce wśród deweloperów FOC w Europie²²⁴ i miejsce w pierwszej dziesiątce na świecie. Całość powierzchni, jaką wybudował i zagospodarował Neinver w przeciągu 39 lat swojej działalności, sięga 1,5 mln m kw.²²⁵

Początkowo centra firmy Neinver były to proste hale z kilkudziesięcioma sklepami przypominające tanią galerię w hipermarketach. Wraz z rozwojem ilości centrów poziom systematycznie się podnosił. Szczególnie centrum w Luboniu k. Poznania, wzorowane na portugalskim Vila do Conde, nie odbiega od obecnych FOC o wysokim poziomie. Centra FO wybudowane przez Neinver w Polsce przedstawia załącznik 1 w aneksie.

²²¹ Konferencja *7th Retail Conference*, Westin Hotel, Warszawa, 20.04.2006.

²²² Błaszczak A., *Pierwsi gracze już są*, [w:] Rzeczpospolita 3.12.2002.

²²³ Hiszpania: Madryt (Las Roza), San Sebastian (de los Reyes, Getafe), Sewilla (Airport), Portugalia :(Villa do Conde koło Porto) i Włochy: (Vicolungo Outlets), Polska (Ursus, Wrocław, Luboń), *Neinver-powerful imagination*.

²²⁴ Ibidem.

²²⁵ Centrum FO w Villa do Conde, w Portugalii zostało przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Centrów Handlowych uznane najlepszym centrum FO w Europie oraz nagrodzone ICSC Award. Materiały własne firmy Neinver, *Neinver-powerful imagination*, 2008.

Według Barbary Topolskiej, dyrektor generalnej firmy Neinver Polska, dziennie centrum odwiedza przeciętnie 3-4 tys. osób, natomiast podczas weekendu liczba ta wzrasta do 15 tys. Roczna sprzedaż z m kw. w centrum FO w Ursusie kształtuje się na poziomie 2000 Euro i jest 3 razy mniejsza niż w Madrycie. Około 2/3 oferowanego towaru sprzedawane jest z upustem 30-70%. Współpraca właścicieli FOC ze sklepami różni się od relacji w tradycyjnym centrum handlowym. Jest to współpraca bardziej intensywna, polegająca nie tylko na administrowaniu skomercjalizowaną powierzchnią, ale także na wspólnym uzgadnianiu cen towarów w sklepach, a w szczególnych przypadkach także rodzaju ekspozycji w witrynie, ale przede wszystkim cen. Administracja centrum weryfikuje, czy ceny rzeczywiście są 30-70% niższe niż w sklepach „na mieście”. Chodzi o to, aby spełnić obietnicę składaną klientowi, który zwabiony reklamami po wyjeździe poza miasto, powinien rzeczywiście mieć możliwość okazjnego zakupu.

Dla Neinvera rynek polski stał się rynkiem strategicznym tak w zakresie budowy centrów FO, centrów handlowych, jak i budownictwa mieszkaniowego. W 2009 r. w Poznaniu powstała Galeria Malta. Na powierzchni 53 tys. m kw. zlokalizowano 200 punktów handlowo - usługowych. Koszt inwestycji wyniósł 125 mln Euro.²²⁶ Według informacji opublikowanych przez firmę,²²⁷ Neinver także ma zamiar zainwestować w Polsce w sektor mieszkaniowy. Będzie to kwota ok. 270 mln Euro

The Outlet Company (TOC) została utworzona przez flamandzkiego developera Liebrecht&Wood wraz z legitymującym się ponad 30-letnim doświadczeniem zespołem brytyjskich specjalistów ds. kompleksów outletowych,. Firma Liebrecht&Wood jest znana na polskim rynku od 1993 r. Zainwestowała od tego czasu ponad 350 mln Euro. Najbardziej znane inwestycje to Kopernik Office Buildings, Batory Office Building, Flanders Business Park oraz Manhattan Business&Distribution Center.

Koncepcja centrów Factory Outlet (FOC) według The Outlet Company jest zasadniczo zbieżna z koncepcją firmy Neinver. Jediną różnicą jest tu wystrój centrum. Centra Fashion House firmy The Outlet Company mają charakter butikowo - galeryjny. Każde z nich zaaranżowane jest w innym klimacie. W Sosnowcu stylizowane jest na XIX-wieczną angielską, wiktoriańską ulicę z elementami architektury kolejowej, w Gdańsku przypomina wioskę rybacką wraz z latarnią morską, natomiast centrum w Piasecznie zaaranżowano w klimacie war-

²²⁶ 125 mln Euro Neinvera.[w:] Detal Dzisiaj Network nr 3 (164) z dnia 15.02.2007.

²²⁷ www.factory.pl , 27.07.2007.

szawskiej Starówki. Centrum to posiada również zaplecze restauracyjne oraz kąciak zabaw dla dzieci. Zamiarem inwestora było stworzenie takiego otoczenia, które nie różniłoby się od eleganckich sklepów w centrum miasta.

Najważniejsi producenci, którzy prowadzą swoje sklepy w centrach Fashion House to w większości ci sami, których znaleźć można w centrach Factory Outlet budowanych przez Neinver. W przypadku Fashion House, poza wspomnianą ciekawą architekturą, na uwagę zasługuje poszerzenie grona sprzedawców o branżę sanitarną – Villeroy & Boch, wyposażenia wnętrz – Home Concept Store i Almi Decor oraz optyczną – Vision Express. W każdym centrum dla amatorów łączenia posiłków z zakupami znajduje się 6 - punktowy aneks restauracyjny. Wynajmem powierzchni handlowych w FOC Fashion House zajmuje się firma CB Richard Ellis oraz GVA Gimley Outlet Services.

Według informacji podanych przez British Polish Chamber of Commerce,²²⁸ w 2006 r. centrum outletowe w Piasecznie odwiedziły 2 mln klientów, a ich liczba w listopadzie i grudniu 2006 r. okazała się o 50% większa niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. Centrum w Gdańsku, od dnia otwarcia do końca 2006 r., odwiedziło 1,6 mln klientów, a całą sieć Fashion House do końca 2006 r. odwiedziło 7 mln Polaków.

Obecnie wszystkie centra zostały sprzedane funduszowi²²⁹ Polonia Property Fund II. We wrześniu 2007 r. transakcja dotyczyła tylko centrum w Piasecznie pod Warszawą, natomiast w marcu 2008 r. sprzedano pozostałe dwa. Firma The Outlet Company zachowa prawo własności marki Fashion House Outlet Centre i wraz ze strategicznymi partnerami GVA Grimley Outlet Services będzie zarządzać centrami przynajmniej przez następne 3 lata.

Fashion House zachęcony sukcesami w Polsce zamierza kontynuować dalszą ekspansję w innych krajach postkomunistycznych. W planach jest budowa dwóch FOC w Rumunii, czterech na Ukrainie oraz trzynastu w Rosji.

2.4.5.2. Sieci detaliczne Factory Outlet

W Polsce istnieje jedna sieć sklepów, którą można zaliczyć do typowej sieci sklepów FO (Vabbi) oraz kilka innych sieci (jak: Textil Market, Brands New Products czy M&M), które mają niektóre elementy pozwalające je zakwalifikować do tego typu sieci.

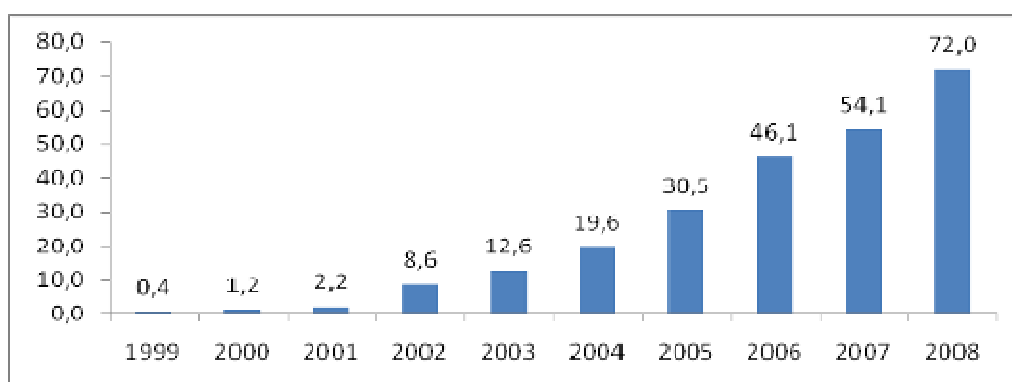
²²⁸ www.bpsc.org.pl , 18-01-2008.

²²⁹ Detal Dzisiaj Network, s. 35, z dnia 27.03.2008.

Vabbi Factory Outlet. Pierwszy sklep tej sieci - wówczas o nazwie Factory Outlet, powstał w grudniu 1999 r. Był to sposób firmy Semax S.A. na rozwiązanie bieżących problemów z upłynianiem nadmiernych zapasów magazynowych. Semax był w tym czasie dystrybutorem na terytorium Polski odzieży markowej i obuwia kilku zagranicznych firm. Po każdym sezonie, ponieważ nie dysponował własną siecią, gdzie mógłby dokonywać posezonalnych wyprzedaży, w jego magazynach pozostawały niesprzedane zapasy dobrych jakościowo towarów, a także nadmiary magazynowe dwóch marek własnych Deep i Hot Oil. Pierwszy sklep został zlokalizowany w Poznaniu, przy siedzibie firmy i pełnił on rolę typowego „sklepu przyfabrycznego”. W celu jego zatowarowania pozyskano także zapasy kilku znanych marek odzieżowych i sportowych operujących w Polsce, a napotykających podobne co Semax problemy. Właściciel sieci Vabbi, firma Semax S.A., sama dba o zaopatrzenie sklepów w towary markowe po obniżonych cenach poprzez zakupy zarówno od dystrybutorów polskich, jak i zagranicznych.

Zarząd firmy, widząc niszę na rynku dla pionierskiego, jak na owe czasy, przedsięwzięcia, otworzył w przeciągu następnych 9 miesięcy kolejne 2 sklepy w Gorzowie i Ostrowie Wielkopolskim.

Sklep mający pierwotnie wyprzedawać tylko zapasy własne urozmaicone nieco tym, co udało się pozyskać w formie komisu, przekształcił się stopniowo w niezależne, dynamicznie rozwijające się przedsięwzięcie. O tempie rozwoju świadczą obroty sieci Vabbi przedstawione na rysunku 2.27.

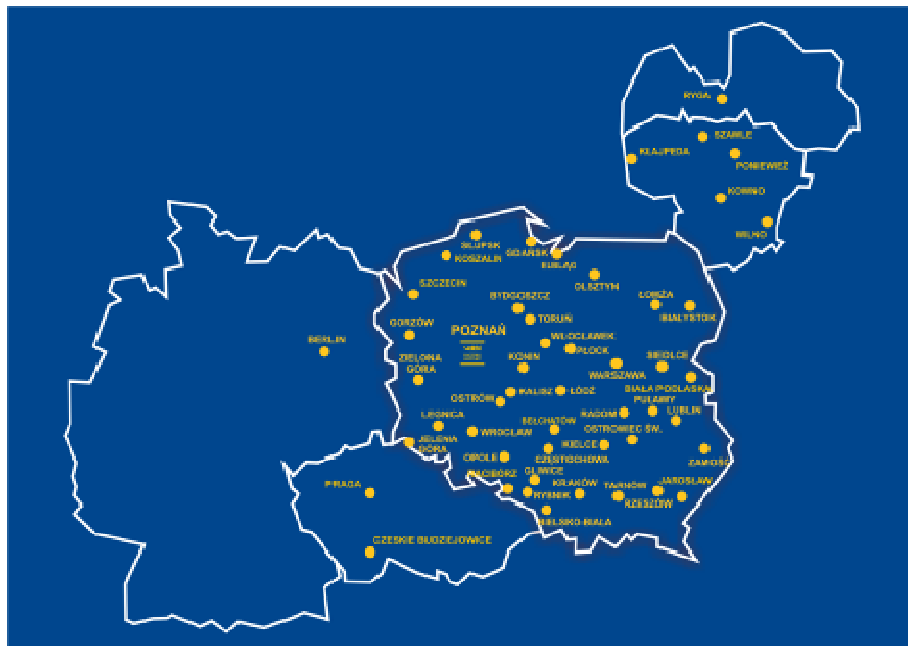


Rys. 2.27. Obroty sieci Vabbi w latach 1999-2008

Źródło: Dane Semax S.A.

Podstawą rozwoju sieci Vabbi była początkowo franczyza, z upływem czasu otwierano coraz więcej sklepów własnych. Sieć Vabbi pozyskiwała do zaopatrzenia sklepów głównie towar od marek sportowych (Nike, Adidas, Puma, Reebok) i jeansowych (Mustang, Levis, Lee Wrangler), a za granicą od autoryzowanych dystrybutorów nadwyżek magazynowych, zarówno towar marek sportowych i jeansowych, jak i casualowych.

W sierpniu 2008 r. sieć Vabbi liczyła 56 sklepów, z czego 46 zlokalizowanych na terenie Polski, o łącznej powierzchni blisko 20 tys. m kw. Sklepy były głównie zlokalizowane przy ulicach handlowych, niedaleko centrów miast. Niektóre jednak zlokalizowane były także w drugiej kategorii centrów handlowych lub lokalnych galeriach handlowych. We wrześniu 2005 r. powstał pierwszy sklep Vabbi za granicą, na Litwie (w Wilnie). Pod koniec 2008 r. znajdowało się tam 10 sklepów. Pozostałe sklepy zagraniczne znajdują się w Czechach (2), Niemczech (1) i na Łotwie (1). Mapę lokalizacji sklepów Vabbi w Polsce i zagranicą przedstawia rys. 2.28.



Rys. 2.28. Lokalizacja sklepów Vabbi w Polsce i zagranicą

Źródło: Dane Semax S.A.

W połowie 2008 r. firma Semax rozpoczęła testy nowego formatu – Vabbi 100. Format ten ma posłużyć do dalszej ekspansji na mniejsze miejscowości o liczbie mieszkańców 30-80 tys.

Sieć Vabbi przeszła ewolucję typową dla rynku Factory Outlet na świecie, od wypełniania roli rozwiązywania problemów nadwyżkowych firmy Semax do niezależnie funkcjonującego

przedsięwzięcia gospodarczego. Sklepy Vabbi nie odbiegają standardem od przeciętnych sklepów odzieżowych, nie sięgają jednak do poziomu salonów firmowych zlokalizowanych w galeriach handlowych. Vabbi prowadzi wiele akcji promocyjno – reklamowych, ale najważniejszym obecnie narzędziem promocyjnym jest gazetka produktowa oraz program lojalnościowy (baza zawiera blisko 20 tys. rejestrów).

Brand New Products, (właściciel Z.P.H.U Bżenna) to firma założona w 1987 r., specjalizująca się obecnie w handlu przecenioną odzieżą markową. Firma (czerwiec 2008 r.) podaje,²³⁰ że posiada 1 sklep własny oraz 57 sklepów franczyzowych, o powierzchniach 20-130 m kw, jednak zdecydowana większość sklepów to niewielkie obiekty handlowe, zlokalizowane przy ulicy, o powierzchniach 20-30 m kw. W ofercie znaleźć można m.in. Dolce & Gabbana, Tommy Hilfiger, Mexx, Esprit, Puma, Lotto, Fila oraz jeansy Levi's, Lee, Wrangler i Mustang. Sieć Brand New Products pomimo znacznej ilości sklepów, ze względu na małe powierzchnie placówek i skromną ofertę, nie jest liczącym się graczem na rynku Factory Outlet w Polsce.

Poza sieciami Vabbi i Brand New Produkt funkcjonuje w Polsce kilka innych dyskontowych sieci odzieżowych. Jedną z nich jest **Textil Market**, (właściciel Redan S.A.). Sieć w 2008 r. liczyła ponad 130 sklepów o powierzchniach 130-420 m kw. zlokalizowanych głównie w małych miejscowościach. Poza odzieżą (w tym marka Top Secret), asortyment oferowany stanowią także ręczniki, pościel, galanteria skórzana, zabawki, ozdoby do włosów oraz obuwie sportowe.

Kolejna sieć to **SNC** (skrót od pełnej nazwy Super Niska Cena), która w połowie 2008 r. liczyła ponad 150 sklepów o powierzchni nieprzekraczającej 100 m kw. Sieć oferuje odzież i obuwie w niskich cenach, w tym własne marki Oskar i Oskar Baby.

Na polskim rynku działa także sieć o nazwie **M&M**, oferująca końcówki kolekcji markowej odzieży, takie jak GAP, Mexx, Levi's, Morgan, ZARA oraz markową, używaną odzież na wagę. Kolejnym operatorem jest „**Świat Bawełny**”, którego właścicielem jest firma Planeta Mody działająca od 1995 r. Sklepy zlokalizowane są głównie w miastach o 25-50 tys. mieszkańców. Pod koniec 2007 r. sieć liczyła ponad 90 niewielkich sklepów. Większość sprzedawanych produktów to tania odzież firmowana własną marką „Ups”. Choć sieć ta nie jest postrzegana jako outlet, posiada w sprzedaży niewielkie ilości końcówek serii markowych.

²³⁰ <http://franchising.pl/franczyza/336/brand-new-products>.

2.4.5.3. Podsumowanie

Handel typu Factory Outlet pojawił się w USA około 10 lat wcześniej niż w Europie i znajduje się tam na etapie zastępowania centrów starszych centrami bardziej nowoczesnymi, o większej powierzchni. W efekcie, chociaż maleje tam liczba centrów FO, to mimo wszystko powierzchnia sprzedaży nieco rośnie. Nowe centra mają także wyższy standard wykończenia i swoim wyglądem zbliżone są do regularnych centrów handlowych.

W Europie, w której handel FO w 2008 r. obchodził swoje 25-lecie, rynek jest jeszcze daleki od nasycenia. Wybudowano w tym czasie 145 centrów FO, a plany inwestycyjne głównych graczy na rynku FO obejmują w najbliższych 15 latach wybudowanie kolejnych 150 centrów. Budowane obecnie w Europie centra FO nie różnią się wyglądem od centrów handlowych. Jedyną cechą odróżniającą FOC jest ich lokalizacja poza miastem, przy autostradach. W ostatnim czasie można zaobserwować nową tendencję do budowania wiosek FO (FO Village), gdzie poszczególne marki, zamiast stoisk we wspólnej hali FO, budują swoje indywidualne budynki. Do sprzedaży w tego typu obiektach przystąpiły również marki wielkich projektantów, takich jak Armani, Escada, Prada, Valentino czy Versace. Dynamicznie rozwijają się także sieci sklepów FO, głównie w Wielkiej Brytanii i Irlandii, gdzie liderem jest firma TK Maxx. Firma TK Maxx rozpoczyna ekspansję w Holandii i Niemczech (pierwsze sklepy otworzyła w 2008 r.), a firma Vabbi w Czechach i na Litwie.

Kanały dystrybucji FO zaczęły odgrywać dużo większą rolę niż dotychczas. Z nieco „wstydlivego” miejsca sprzedaży, który miał pomóc firmom w likwidacji ich zapasów magazynowych, zmienił się w równoległy, atrakcyjny sposób rozszerzania zakresu oddziaływania marki na nowe segmenty konsumentów. Jest też dodatkowym, istotnym źródłem generowania zysku.

Handel FO zyskuje sobie znaczącą pozycję jako równoległa forma dystrybucji docierająca do grup konsumenckich, które do tej pory nie mogły pozwolić sobie na odzież markową. Jest przeznaczony także dla tych nabywców, którzy nie dokonywali zakupów w centrach handlowych, ze względu na miejsce zamieszkania.

Z pewnością w bliższej przyszłości handel typu FO będzie się w Europie dynamicznie rozwijał, szczególnie w krajach, gdzie do tej pory nie występował lub tam, gdzie nasycenie placówkami tego typu było niewielkie. Można także oczekiwać, że w dobie globalnego kryzysu sklepy FO dadzą sobie dużo lepiej radę niż przeciętne marki ze średniego sektora cenowego.

Pomimo że tracą tych klientów, którzy w ogóle przestaną kupować, to zyskują innych, którzy do tej pory kupowali odzież markową głównie w salonach firmowych. Właściciele centrów FO i sieci sklepów FO zauważyli potrzebę dokładnego scharakteryzowania nabywców dokonujących zakupów w tego typu placówkach celem lepszego dopasowania oferty oraz wyglądu punktów sprzedaży do ich preferencji.

ROZDZIAŁ 3. Profil klienta sklepów typu FO na tle ogółu kupujących odzież w Polsce

W celu scharakteryzowania typowego klienta zaopatrującego się w sklepach FO przeprowadzono szereg badań, które pozwoliły ustalić jego cechy demograficzne, takie jak: wiek, płeć, wykształcenie, dochód, przynależność do grup społeczno-zawodowych, wielkość gospodarstw domowych i cykl życia. Następnie na tej podstawie dokonywano segmentacji nabywców dokonujących tam zakupów i porównano ich z nabywcami zaopatrującymi się w odzież w typowych sklepach odzieżowych. Rozdział ten opisuje profil klientów sklepów FO i uwypukla ich cechy charakterystyczne.

3.1. Charakterystyka wybranych cech demograficznych klientów sklepów Factory Outlet na tle klientów sklepów odzieżowych

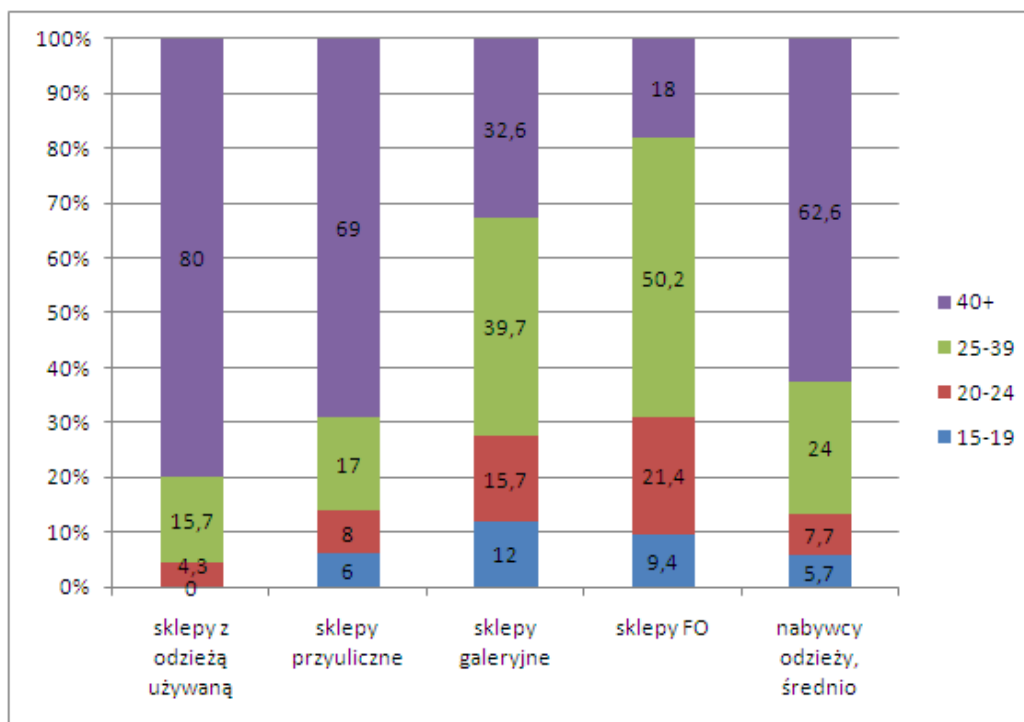
3.1.1. Wiek

Jak dowodzi wiele badań realizowanych na różnych rynkach, wiek konsumentów bardzo istotnie różnicuje ich zachowania. W zależności od wieku zmienia się częstotliwość zakupu, kwota pieniędzy przeznaczona na zakupy odzieży bądź podejście do mody oraz marki odzieży. Te zależności omówione zostały w rozdziale 2.3.5. Wiek konsumenta wpływa także na miejsca, gdzie nabywca dokonuje zakupów.

Na rysunku 3.1. przedstawiono zestawienie struktury wiekowej klientów kupujących w sklepach Factory Outlet na tle struktury wiekowej ogółu nabywców odzieży w Polsce oraz klientów zaopatrujących się w odzież w innych miejscach sprzedaży, takich jak sklepy z używaną odzieżą, sklepy w galeriach handlowych (galeryjne) oraz zlokalizowane przy ulicach handlowych (przyuliczne). W tym przypadku sklepy zlokalizowane przy ulicach handlowych to są sklepy o średnim standardzie, pozostałość po czasach, kiedy nie było jeszcze galerii i centrów handlowych. Kategoria ta nie uwzględnia ekskluzywnych butików na najdroższych ulicach.

Na krótki komentarz zasługuje wydzielenie przedziałów wiekowych spowodowane przyjęciem przez firmę badawczą PBS DGA oraz firmę Semax odmiennych klasyfikacji wieku. W badaniach sieci Vabbi, w grupie wiekowej 25-39 (potraktowanej w badaniach PSB DGA jako jedna grupa), wyodrębniono dwie podgrupy 25-29 oraz 30-39 lat. We wszystkich falach badań proporcje obu tych podgrup rozkładały się w stosunku zbliżonym do 1:1, a więc można po-

traktować grupę 25-39 jako homogeniczną. Z kolei w badaniach PBS DGA wyodrębniono spośród klientów w wieku powyżej 40 lat grupę osób, które ukończyły 59 lat. W sklepach FO grupa osób, które ukończyły 40 lat, jest niezbyt liczna (18%), a więc fakt niewyodrębnienia grupy powyżej 59 lat nie zakłóca istotnie tezy, która - jak wynika z dalszej części tego rozdziału - pokazuje, że klienci sklepów FO są wyraźnie młodsi niż ogół nabywców odzieży w Polsce.



Rys. 3.1. Porównanie struktury wiekowej klientów sklepów FO ze strukturą wiekową klientów innych kategorii sklepów odzieżowych w Polsce

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2004-2008, PBS DGA, *Kowalski na zakupach 2007*.

W gronie klientów sklepów FO najliczniejszą grupę stanowią osoby w wieku 25-39 lat. Stanowią one połowę wszystkich odwiedzających tego typu sklepy. Z badań wynika, że klienci sklepów Factory Outlet są zdecydowanie młodsi, niż klienci innych sklepów z odzieżą. Przedział wiekowy 25-39 lat jest reprezentowany ponad dwukrotnie liczniej niż w sklepach przyulicznych i w sklepach z odzieżą używaną. Natomiast liczba klientów w tym wieku w sklepach galeryjnych jest zbliżona, bo zaledwie o 1/4 większa niż w sklepach FO. Zbliżone relacje między poszczególnymi rodzajami sklepów występują także w pozostałych dwóch grupach konsumentów w wieku poniżej 25 lat. Osób w wieku 15-19 lat jest w sklepach FO prawie

dwa razy, a osób w wieku 20-24 lat nieomal trzy razy więcej niż w innych sklepach przyulicznych, bądź z odzieżą używaną i niewiele mniej niż w sklepach galeryjnych. Natomiast nabywców w wieku ponad 40 lat wśród klientów sklepów Factory Outlet jest stosunkowo niewiele, w porównaniu z udziałem tej grupy w strukturze wiekowej klientów w sklepach przyulicznych, bądź z używaną odzieżą, ale blisko dwa razy więcej niż w sklepach galeryjnych.

Powodów takiego stanu można upatrywać w kilku przyczynach. Jak przedstawiono w rozdziale 2.3.5., nabywcy młodszy są bardziej skłonni do kupowania odzieży markowej, a ponieważ dysponują niższymi dochodami, poszukują miejsc, gdzie ich marzenia mogą się spełnić. Takim miejscem są sklepy Factory Outlet. Osobom starszym, często o bardziej zasobnych portfelach, na odzieży markowej aż tak bardzo nie zależy. Osoby młodsze są również bardziej otwarte na nowości, a taką nową formą handlu jest sprzedaż w sklepach typu Factory Outlet. Także wśród osób młodych, ze względu na masowy kontakt z osobami w swoim wieku (szkoła, studia, puby, dyskoteki) szybciej rozchodzi się informacja o różnego rodzaju okazjach. Badania pokazują, że na znanych jako źródło informacji o sklepie Factory Outlet osoby w wieku od 24 lat wskazują w ponad 37%, podczas gdy osoby po czterdziestce - już tylko w 29%. Młode osoby są również bardziej podatne na informacje z Internetu, ze względu na to, że mają do niego masowy dostęp. Według badań firmy Semax S.A., przeprowadzonych w październiku 2007 r., 5,3% osób w wieku 20-24 lat podało jako źródło informacji Internet, w przedziale wiekowym 30-39 takich wskazań było czterokrotnie mniej. Konsumenci w wieku powyżej 40 lat w ogóle nie wymienili tego źródła.

Jak wspomniano, znaczącą część klientów sklepów FO stanowią osoby poniżej 25. roku życia (30,8%), przy czym osób w wieku 20-24 jest ponad dwa razy więcej niż w wieku 15-19 lat. To zrozumiałe ze względu na dochód rosnący wraz z wiekiem. Część osób w wieku 20-24 lat dysponuje już własnymi dochodami. Podobna prawidłowość występuje wśród klientów sklepów galeryjnych, chociaż tutaj różnica między grupami nie jest aż taka duża, jak w sklepach FO. Procentowy udział pozostałych badanych grup wiekowych (25-39 i powyżej 40 lat) wśród klientów FO także jest najbardziej zbliżony do udziału tych grup w gronie klientów sklepów galeryjnych.

Badania przeprowadzono w sklepach FO, które zlokalizowane są przy ulicach handlowych. Pomimo tego struktura wieku klientów sklepów FO i klientów innych sklepów odzieżowych przyulicznych różni się jednak bardzo istotnie. Reprezentacja osób w wieku poniżej 25 lat w

sklepach przyulicznych jest ponad 2,5 razy mniejsza, niż w sklepach FO. Grupa wiekowa 25-39 lat jest reprezentowana niezbyt licznie (17%), podczas gdy w sklepach FO grupa ta jest największa. Ogromna większość spośród klientów sklepów przyulicznych to osoby starsze, w wieku powyżej 40 lat (69%), podczas gdy w sklepach FO stanowią one zaledwie 18% ogółu kupujących.

Struktura wieku klientów sklepów FO jest także całkowicie odmienna od struktury klientów sklepów z odzieżą używaną. W sklepach tego typu dokonują zakupu przede wszystkim osoby starsze niż 40 lat. Jest ich tam prawie 4,5 raza więcej niż w sklepach FO. Z kolei osoby w wieku do 24 lat, stanowiące prawie 1/3 klientów sklepów FO, praktycznie nie kupują w sklepach z używaną odzieżą.

Struktura wiekowa klienteli FO jest najbardziej zbliżona do struktury klientów sklepów galerijnych. Osoby młode, dokonujące częściej zakupów, o dużym zamiłowaniu do odzieży markowej i równocześnie niższych, często nieregularnych przychodach, wybierają sklepy FO. Cena ich ulubionych marek odgrywa ogromną rolę, będąc istotnym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji zakupowych.

Osoby w wieku 25-39 lat są najliczniej reprezentowaną grupą wiekową wśród klientów sklepów FO. Są świadome cech i zalet produktów, których poszukują i dysponują znacznie zasobniejszymi portfelami niż młodszy konsumenci. Marka jest dla nich kompasem wskazującym na jakość produktu oraz daje dobre samopoczucie i gwarantuje prestiż wśród znajomych.

Osoby starsze, mniej zorientowane na zakup odzieży markowej, są reprezentowane w sklepach FO znacznie rzadziej niż w innych sklepach odzieżowych, ponieważ przy wyborze odzieży marka nie jest dla nich tak istotna, jak dla młodych nabywców. Nie poszukują informacji dotyczących ofert, nie korzystają z Internetu, są generalnie mniej otwarte na nowinki, dokonując zakupu najczęściej w miejscach, w których kupują „od zawsze”.

3.1.2. Płeć

Wbrew powszechnemu przekonaniu, różnice w średniej liczbie zakupywanych ubrań przez kobiety i mężczyzn są minimalne. Przeprowadzone badania²³¹ wykazały, że w Polsce mężczyźni i kobiety kupują nieomal tę samą liczbą koszul, bluzek, spodni/spódnic, swetrów czy płaszczy. Wykazano również, że kwoty jednorazowo wydawane przez kobiety (147 PLN) i mężczyzn (145 PLN) są nieomal identyczne.

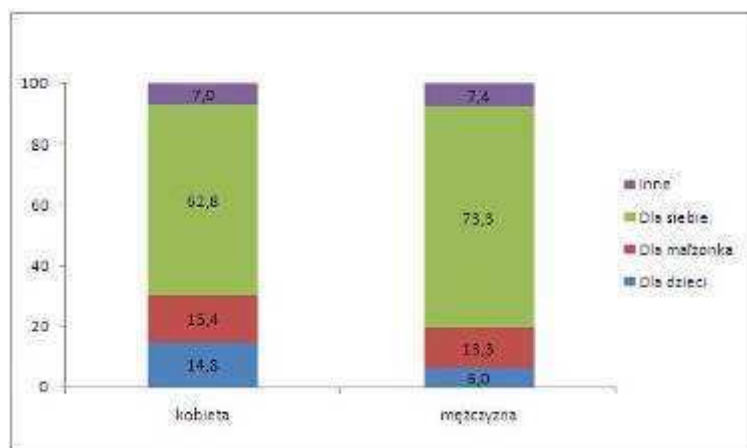
Badania marketingowe przeprowadzone w 2006 r. w centrach handlowych potwierdzają te zależności. Okazuje się, że w centrach handlowych w Warszawie (Arkadia, Wola Park, Galeria Mokotów) mężczyźni wydają nawet więcej niż kobiety (244 PLN wobec 199 PLN).²³² Podobny wniosek wynika z badań przeprowadzonych przez PBS DGA w październiku 2007 r. - kobiety kupują co prawda częściej, ale za mniejsze kwoty. Kwoty w przedziale 50-100 PLN miesięcznie wydaje o 1/3 więcej kobiet (29,8%) niż mężczyzn (22,3%). Kwotę od 100-200 PLN wydaje zbliżony odsetek mężczyzn (15,4%) i kobiet (16,2%), natomiast kwoty większe (200-300 PLN) wydaje o 30% więcej mężczyzn (6,9%) niż kobiet (5,3%). Zakupy odzieży za ponad 500 PLN dokonuje 2,9% mężczyzn i 2,2% kobiet (czyli także ponad 30% więcej). Te tendencje potwierdzają także badania zagraniczne.²³³ Według danych Francuskiego Instytutu Mody tylko 4% kobiet wydaje podczas zakupów ponad 300 Euro, natomiast mężczyzn wydających tak znaczną kwotę jest aż trzykrotnie więcej.

Ta sytuacja jest tym bardziej zaskakująca, jeśli dodatkowo uwzględni się fakt, że kobiety zdecydowanie częściej dokonują zakupu dla innych osób niż mężczyźni. Wskazują na to badania przeprowadzone w sklepach FO, co przedstawione zostało na rysunku 3.2.

²³¹ CBOS, *Nasze Ubrania 2005*, str. 6.

²³² Z tych samych badań wynika, że w centrach i galeriach handlowych konsumenci wydają średnio na odzież 87% całkowitej kwoty przeznaczonej na zakupy. Wśród kobiet ten odsetek wynosi 90% a więc wśród mężczyzn jest on nieco niższy. Mężczyźni wydają z kolei więcej na elektronikę, nie zmienia to jednak faktu, że średnie wydatki na odzież kobiet i mężczyzn są zbliżone.

²³³ Kröger F, *Telepolis*, 2007, [w:] FORUM 4/2009.



Rys. 3.2. Przeznaczenie zakupu odzieży z uwzględnieniem płci nabywcy

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2007.

Oznacza to, że ilość pieniędzy, które przeznaczają kobiety dla siebie, jest jeszcze mniejsza, niż to wynika ze wstępnych badań.²³⁴

Raport podaje kolejną, dość zaskakującą konkluzję, że kobiety rzadziej odwiedzają sklepy markowe niż mężczyźni i przy zakupie kobiety nie tak często kierują się marką (4%) jak mężczyźni (11%).²³⁵ Kobiety częściej wybierają rzeczy nietypowe, inne niż noszą wszyscy. Prawdziwym wydaje się być stwierdzenie, że „mężczyzna kupuje daną rzecz, bo wszyscy to noszą, a kobieta dlatego, że nie ma tego jeszcze nikt”.

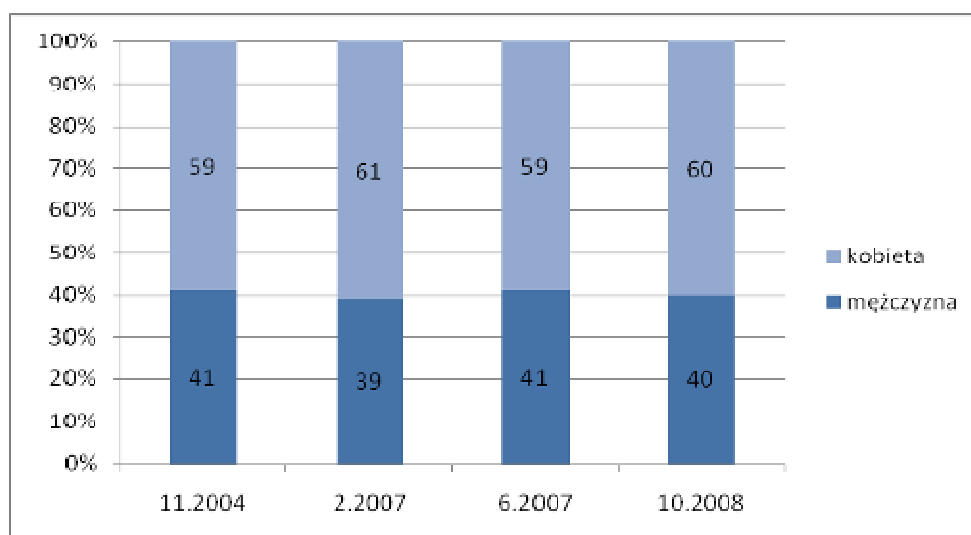
Raport GfK Polonia „Moda w Polsce” określa strukturę klientów sklepów odzieżowych pod względem płci jako zrównoważoną, z lekką przewagą kobiet (52%) wobec mężczyzn (48%). Z badań przeprowadzonych w sklepach Factory Outlet w latach 2004-2008 wynika, że wśród klientów tej kategorii sklepów zdecydowanie przeważają kobiety. Wyniki te pokazuje rysunek 3.3.

²³⁴ Kobiety ponad to zdecydowanie częściej są niezadowolone z cen, które oferują sklepy odzieżowe. Zadano klientom obu płci pytanie: „Czy zazwyczaj łatwo, czy trudno znaleźć w ofercie handlowej ubrania w odpowiedniej cenie?”. Odpowiedzi: „bardzo łatwo” i „łatwo”, udzieliło 53% mężczyzn wobec zaledwie 39% kobiet, a więc ponad 1/3 więcej panów jest zadowolonych z cen odzieży. Odpowiedzi: „trudno” i „bardzo trudno” udzieliło 36% mężczyzn i aż 51% kobiet. Podobna relacja rysuje się w przypadku pytań o dopasowanie rozmiaru (72% dla mężczyzn wobec 62% dla kobiet), czy fasonu (67% do 55%), choć w tych przypadkach różnice już nie są tak drastyczne. Wyniki tych badań wykazują także, że kobiety generalnie są bardziej wymagającymi klientami niż mężczyźni.

²³⁵ CBOS, *Nasze ubrania*, 2005, str. 4.

Przewagę kobiet wśród klientów sklepów FO potwierdzają także badania przeprowadzone w centrach FO w Europie Zachodniej przez firmę GVA Grimley Outlet Services²³⁶ i chociaż proporcja między kobietami a mężczyznami wśród klientów waha się nieco (podobnie jak w Vabbi), w zależności od lokalizacji, średnio 2/3 spośród kupujących to kobiety.

Można wyciągnąć z tego wniosek, że choć kobiety deklarują, iż przykładają mniejszą wagę do zakupu odzieży markowej, to magnes w postaci atrakcyjnej ceny zdecydowanie mocniej oddziałuje na nie niż na mężczyzn. Z innych badań wynika, że częściej i lepiej zarządzają domowym budżetem niż mężczyźni. Wbrew stereotypowej opinii o ich rozrzutności są bardziej racjonalne niż mężczyźni. Powstaje więc obraz kobiety, która chce wyglądać atrakcyjnie, zależy jej także na atrakcyjnym wyglądzie jej partnera i dziecka, i marzy w dodatku o tym, aby ubierać się w rzeczy dobre jakościowo. Równocześnie musi podjąć decyzję co do alokacji ograniczonego z reguły budżetu rodzinnego, którym zarządza. Rozwiązanie tego dylematu znajduje w sklepach typu FO.



Rys. 3.3. Płeć klientów FO, lata 2004-2008

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2004-2008.

Kolejnym elementem odróżniającym kobiety od mężczyzn jest częstotliwość dokonywania zakupów odzieżowych oraz czas ich trwania. Wszystkie dostępne badania potwierdzają następującą prawidłowość: kobiety dokonują zakupów częściej i ich zakupy trwają o wiele dłużej. W raporcie Centra Handlowe²³⁷ czas trwania wizyty mężczyzny w centrum handlowym określono na ok. 1 godzinę, natomiast kobiety na ok. 3 godziny. Raport ten stwierdza rów-

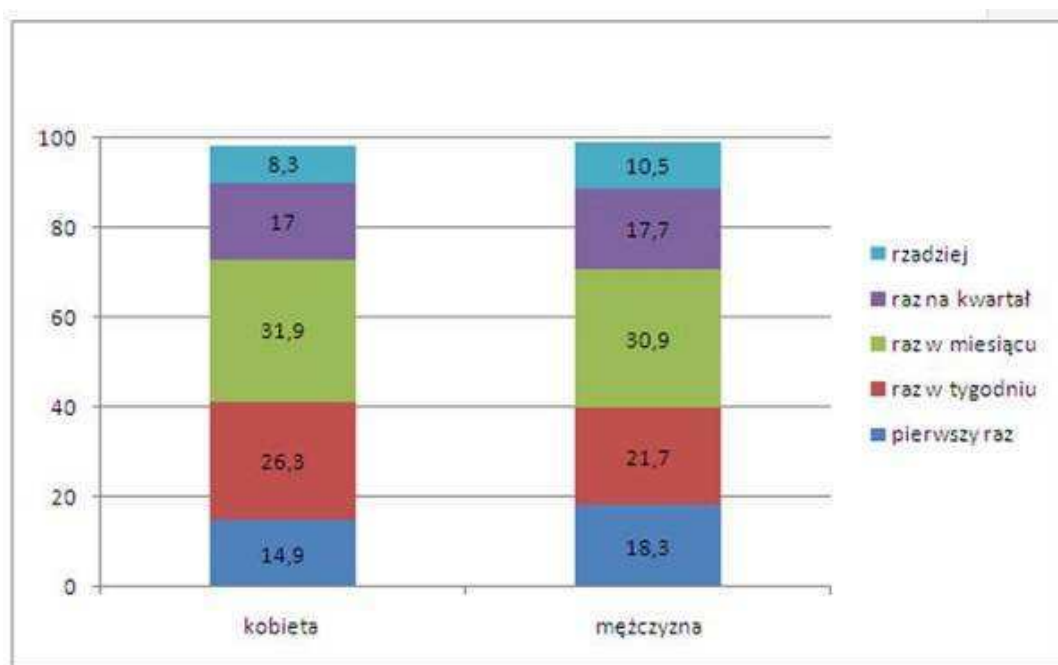
²³⁶ Serwis WGSN Outlet Center: State of the Market, grudzień 2008.

²³⁷ OBOP na zlecenie CEFIC, Raport Centra Handlowe 2006.

niez, że kobiety nie tylko przebywają na zakupach dłużej, ale dokonują ich częściej niż mężczyźni.

Według raportu PBS DGA²³⁸ bardzo często (kilka razy w miesiącu) zakupu odzieży dokonuje prawie dwukrotnie więcej kobiet (12%) niż mężczyzn (6,9%). Te różnice zacierają się wraz ze spadkiem częstotliwości, bowiem kilka razy w kwartale kupuje zbliżony odsetek kobiet (28%) i mężczyzn (26,3%). Natomiast przy częstotliwości małej, kilka razy na półrocze, zaczynają minimalnie przeważać mężczyźni (19,4%) nad kobietami (18,6%).

Badania przeprowadzone w sklepach FO potwierdzają, iż kobiety relatywnie częściej odwiedzają sklepy FO – tę zależność przedstawia rysunek 3.4.



Rys. 3.4. Częstotliwość zakupu w sklepach FO według płci

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2007.

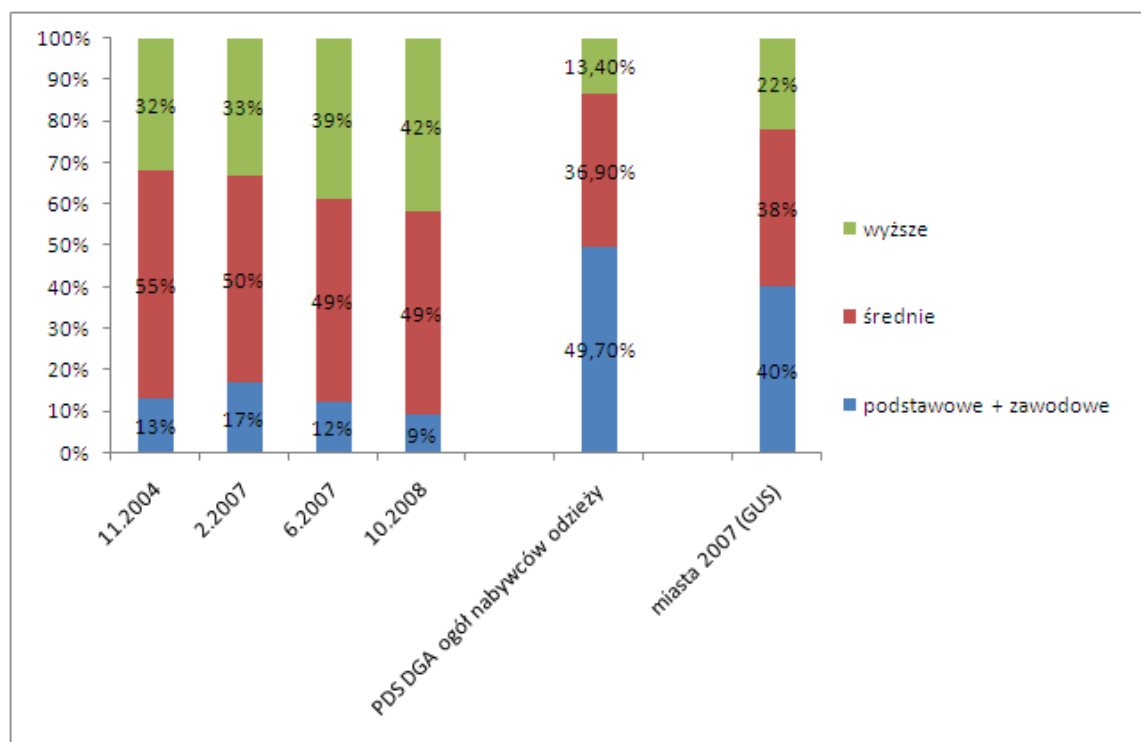
Kobiety kupujące w sklepach Factory Outlet odwiedzają je częściej niż mężczyźni. Większa częstotliwość wizyt kobiet w sklepach FO wiąże się z generalnymi ich zwyczajami zakupowymi, wzmocnionymi dodatkowo przez ich większą racjonalność.

²³⁸ PBS DGA, Kowalski na zakupach 2007.

3.1.3. Wykształcenie

Wykształcenie nabywcy w istotny sposób wpływa na ilość kupowanej odzieży i na wybór miejsca jej zakupu. W rozdziale 2.3.5. zwrócono uwagę na fakt kupowania przez osoby o wyższym wykształceniu zdecydowanie większej ilości odzieży w porównaniu z innymi osobami. W dodatku rośnie wraz z wykształceniem pozytywny stosunek do odzieży markowej. Można więc oczekiwać, że w miejscach, gdzie można zakupić odzież markową, osób z wyższym wykształceniem powinno być więcej niż w przeciętnych sklepach odzieżowych. Z drugiej strony osoby o wykształceniu wyższym chętniej wybierają te miejsca zakupu, które oferują odzież droższą, a więc galerie i centra handlowe.

W latach 2004-2008 w sklepach FO przeprowadzono badania dotyczące między innymi wykształcenia klientów tych sklepów. Wynika z nich, że struktura klientów pod względem poziomu ich wykształcenia różni się od wykształcenia ogółu nabywców odzieży. Przedstawia to rys. 3.5.



Rys. 3.5. Struktura klientów sklepów sieci FO (badania 2004 – 2008) na tle ogółu nabywców odzieży pod względem wykształcenia

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2004-2008, PDS DGA Kowalski na zakupach 2007.

Na podstawie badań zrealizowanych na przestrzeni czterech lat można stwierdzić, że klienci sklepów FO są zdecydowanie lepiej wykształceni, niż wynika to ze struktury wykształcenia mieszkańców dużych miast powyżej 100 tys. osób (a więc tam, gdzie głównie znajdują się sklepy FO). Porównanie struktury wykształcenia klientów sklepów FO z wykształceniem klientów ogółu sklepów odzieżowych nasuwa podobne wnioski.

Według GUS,²³⁹ w dużych miastach wykształcenie wyższe posiada 22,1% populacji (23,7% kobiet i 20,1% mężczyzn), podczas gdy jesienią 2008 r. wśród klientów Vabbi osób z wykształceniem wyższym było ponad 40%. Analiza tendencji pokazuje ponadto, że w Vabbi kupuje coraz więcej osób z wykształceniem wyższym (42% w 2008, wobec 32% w 2004 r.).

Chociaż zakup w sklepach Factory Outlet nie wymaga specjalnych umiejętności ani większej wiedzy technicznej (tak jak na przykład przy zakupie odzieży na aukcjach internetowych), to jednak sklepy Factory Outlet przyciągają więcej osób dobrze wykształconych niż przeciętny sklep odzieżowy. Wydaje się, iż to nie skomplikowana procedura związana z zakupem jest dla klientów o niższym wykształceniu przeszkodą do zakupu w sklepach FO, a raczej brak przyzwyczajenia do przeprowadzania głębszej analizy przed zakupem, w celu oceny korzyści, które płyną z zakupów w różnych alternatywnych kanałach dystrybucji. Osoby o wyższym poziomie intelektualnym mają większą skłonność do analizowania, przed podjęciem decyzji zakupowych, szerokiego wachlarza możliwości. W rezultacie są lepiej zorientowane, a w efekcie i przygotowane do skorzystania z okazji, jaką stwarza handel typu FO.

3.1.4. Dochód

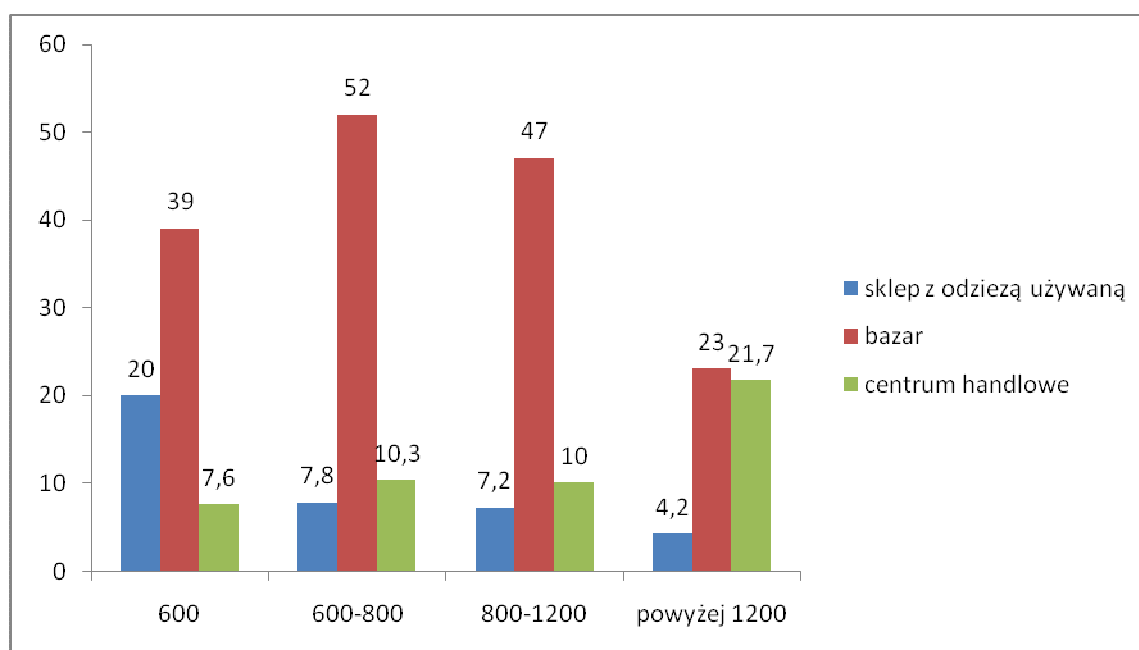
Im dochody osobiste konsumentów są wyższe, tym większa jest skłonność do kupowania odzieży w miejscach, w których sprzedawana jest odzież w wyższej cenie. Maleje natomiast procent tych osób, które skłonne są do dokonywania zakupów w miejscach postrzeganych jako źródło zaopatrywania się w odzież tanią lub bardzo tanią. Taka zależność występuje w tradycyjnych sklepach z odzieżą i mogłaby sugerować, że sklepy FO będące dyskontem odzieży markowej powinny tę zależność potwierdzać.

W rozdziale 2.1.4.4. opisano zależność między zarobkami konsumentów a miejscem, w którym dokonują zakupu. Osoby o niższych zarobkach szukają oszczędności, rezygnując ze swoich faktycznych, często ukrywanych, preferencji zakupowych, kupując odzież tam, gdzie

²³⁹ http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3697_PLK_HTML.htm - Rocznik demograficzny 2008.

jest ona najtańsza. Można więc się spodziewać, że także w sklepach FO będą kupować ci nabywcy, którzy dysponują dochodami niższymi od przeciętnych.

Badania przeprowadzone przez PBS DGA²⁴⁰ pokazują zależność między dochodem na osobę w gospodarstwie domowym a miejscem dokonywana zakupu odzieży. Ilustruje to rysunek 3.6.



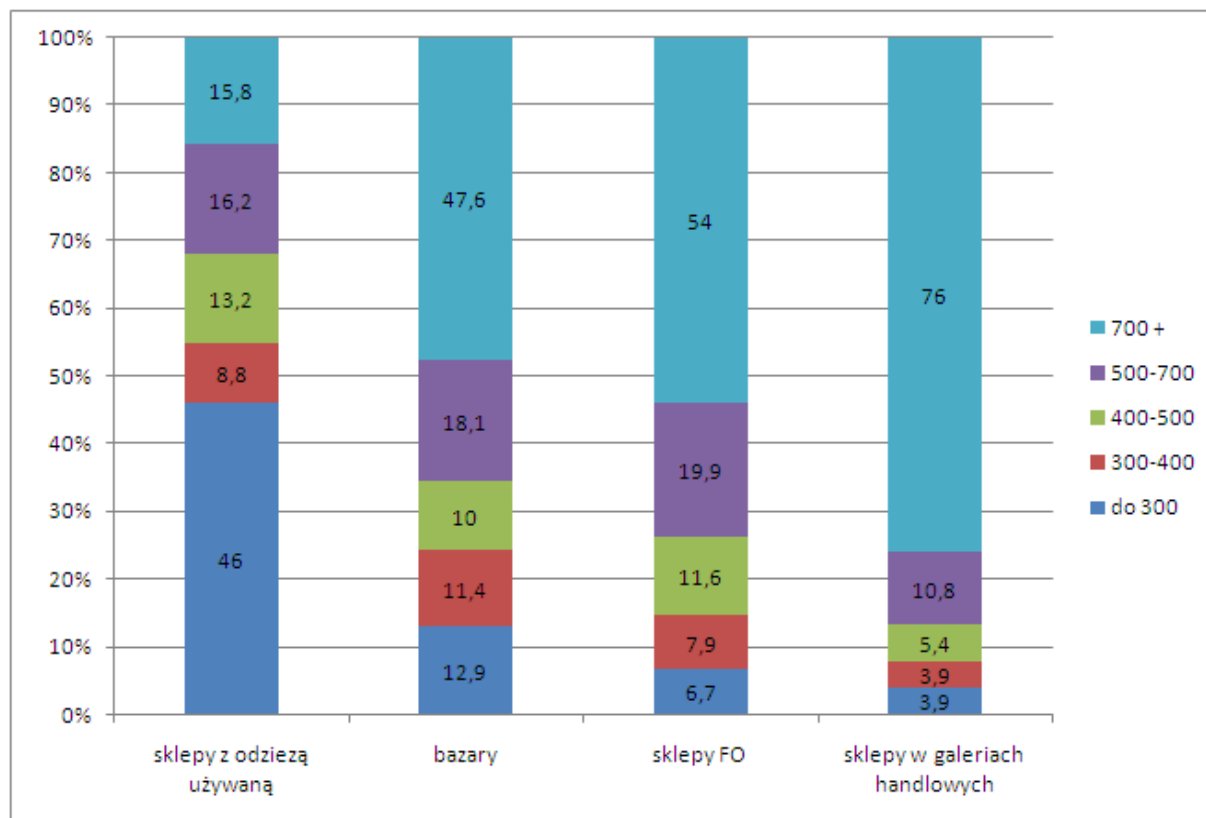
Rys. 3.6. Procent osób dokonujących zakupów w różnych miejscach w zależności od dochodów osobistych respondenta

Źródło: PBS DGA, *Kowalski na zakupach 2007*.

Wraz ze wzrostem dochodów osobistych respondenta wyraźnie ulegają zmianie miejsca zakupu odzieży. W sklepach z używaną odzieżą kupują najbiedniejsi, choć wyraźnie widać, że miejsce to nie jest tak popularne wśród nabywców odzieży jak bazy, na których także kupują głównie osoby o niższych dochodach. Osoby o dochodach wyższych praktycznie do sklepów z odzieżą używaną nie zaglądną, natomiast prawie jedna czwarta nadal kupuje na bazarach. W centrach handlowych kupuje co piąty Polak, ale tylko spośród tych najlepiej zarabiających. Spośród średnio i słabo zarabiających zakupu odzieży w centrach handlowych dokonuje co najwyżej co dziesiąty konsument. Wyjaśnienie opisanej zależności jest oczywiste, bowiem im zarobki są wyższe, tym częściej dokonuje się zakupów w miejscach, gdzie odzież jest lepsza jakościowo, modniejsza i markowa, a co z tym związane droższa, rezygnując z

²⁴⁰ PBS DGA, *Kowalski na zakupach 2007*.

zakupów w miejscach, gdzie głównie oferowana jest odzież najtańsza i niemarkowa. Uwagę zwraca fakt, że wśród wszystkich grup nabywców (poza najbogatszymi) najpopularniejszym miejscem dokonywania zakupów są bazy. Można przypuszczać, że gdyby ankieterzy PBS DGA uwzględnili w swoich badaniach kilka kolejnych przedziałów w grupie osób zarabiających powyżej 1200 PLN, tendencje opisywane powyżej uwydatniłyby się jeszcze wyraźniej.



Rys. 3.7. Struktura klientów sklepów z używaną odzieżą, bazarów, sklepów FO i sklepów w galeriach handlowych według miesięcznego dochodu na głowę w PLN

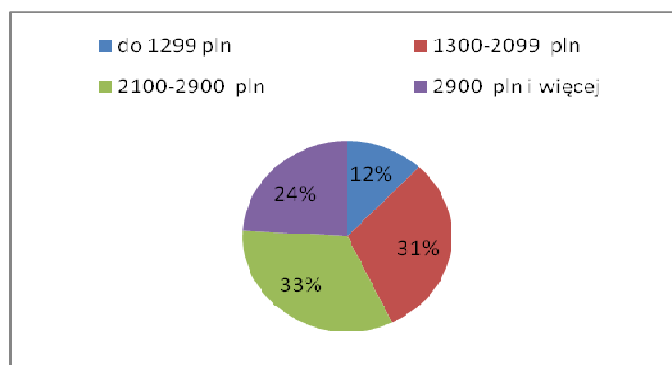
Źródło: PBS DGA, *Kowalski na zakupach 2007*, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2004.

Rys. 3.7. potwierdza, że osoby lepiej sytuowane dokonują zakupów tam, gdzie można kupić rzeczy droższe i markowe. Ponad ¾ klientów centrów handlowych to osoby o najwyższych dochodach. Osoby o niższych dochodach dokonują zakupów w miejscach, gdzie można kupić odzież tańszą. Wśród klientów sklepów z używaną odzieżą zaledwie 15% należy do grupy osób o najwyższym dochodzie, przy czym poziom grupy najbogatszej został określony na relatywnie niskim poziomie (powyżej 700 PLN na głowę rodziny). Także w tym badaniu przydałaby się głębsza analiza grupy najbogatszych.

Nie zmienia to słuszności stwierdzenia, że klienci sklepów FO są bardziej zamożni niż ci, którzy kupują w najtańszych kanałach dystrybucji odzieży, a są równocześnie mniej zamożni od klientów kupujących odzież w galeriach handlowych. Nabywcy zaopatrujący się w odzież w sklepach FO mają nieznacznie niższe dochody niż klienci bazarów i wyraźnie niższe dochody od klientów centrów i galerii handlowych. Warto zauważyć, że - jak wynika z powyższych badań, pod względem osiąganych dochodów klienci sklepów FO są bardziej zbliżeni do klientów bazarów niż do klientów sklepów zlokalizowanych w galeriach handlowych.

Analizując wyniki podobnych badań PBS DGA z 2007 r. (badano tu dochód na głowę w rodzinie), zestawionych na rysunku 3.10. z badaniami Semax S.A. z 2004 r., należy zwrócić uwagę na fakt, że badania PBS DGA były robione pod koniec 2007 r., a badania w sklepach FO w połowie 2004 r. W tym czasie dochody ludności w Polsce wzrosły o ponad 15%.²⁴¹ Można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że gdyby te badania powtórzono w sklepach FO w 2007 r., wówczas struktura ich klientów jeszcze bardziej byłaby zbliżona do struktury klientów sklepów galeryjnych.

To, że sklepów FO nie odwiedzają ludzie ubodzy, potwierdzają badania przeprowadzone w sieci sklepów Factory Outlet. Na rysunku 3.8. przedstawiono strukturę klientów sklepów FO według dochodów netto w gospodarstwie domowym. Z zestawienia wynika, że osoby o najniższych dochodach stanowią niewielki odsetek klientów sklepów FO, a prawie jedną czwartą stanowią osoby o dochodach miesięcznych powyżej 2900 PLN netto na gospodarstwo.



Rys. 3.8. Struktura klientów sklepu FO według dochodu netto w gospodarstwie domowym

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2004.

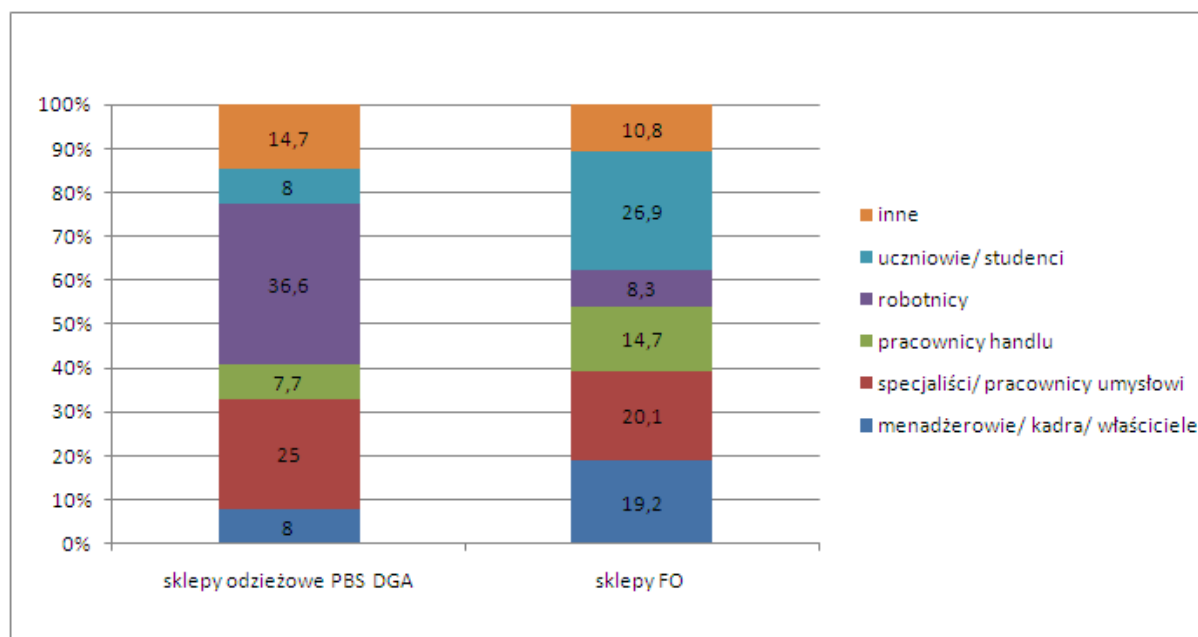
²⁴¹ PMR, *Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2008*, str. 20.

Próżno szukać wśród klientów sklepów Factory Outlet licznej reprezentacji najbiedniejszych, jest ich niewielu. Ponad połowa osób zaopatrujących się w tego typu sklepach to nabywcy z grupy tych średnio i najlepiej zarabiających. Zdecydowali się oni odwiedzić sklepy FO w celu dokonania okazijnego zakupu odzieży markowej w wyjątkowo niskiej cenie, a więc jak najkorzystniej zagospodarować przeznaczony na zakup odzieży budżet.

3.1.5 Grupy społeczno-zawodowe

Przynależność do danej grupy społecznej wpływa także na zachowania zakupowe nabywców i miejsca zakupu odzieży. Inaczej ubierają się konsumenci stanowiący kadre menadżerską, inaczej robotnicy, a inaczej ucząca się młodzież.

Badania dotyczące grup społecznych zaopatrujących się w sklepach odzieżowych przeprowadziło PBS DGA, a Semax S.A. podobne badania przeprowadził w sklepach Factory Outlet. Wyniki zestawiono na rys. 3.9.



Rys. 3.9. Struktura nabywców według grup społeczno-zawodowych kupujących odzież w sklepach Factory Outlet i w sklepach odzieżowych

Źródło: PBS DGA, *Kowalski na zakupach 2007*, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2004, GfK Polonia, *Moda w Polsce 2007*.

W obu badaniach pokazano strukturę kupujących według grup, wśród których wydzielono menadżerów/kadrę/właścicieli, specjalistów/pracowników umysłowych, pracowników handlu, robotników oraz uczniów/studentów.

Z porównania wyników obu badań jednoznacznie wynika, że struktura klientów sklepów Factory Outlet wyraźnie odbiega od struktury społeczno-zawodowej klientów zaopatrujących się w innych sklepach odzieżowych. Najliczniej reprezentowaną w sklepach Factory Outlet grupą, w ponad czterokrotnie większym odsetku niż w innych sklepach odzieżowych, jest grupa osób uczących się, w tym studentów. Są to osoby młode, więc kupujące odzież częściej niż inne grupy społeczne. Osoby z tej grupy zdecydowanie częściej kupują także odzież markową, kierując się przy tym zarówno własnym gustem, jak i w efekcie ulegania presji własnego otoczenia. Z reguły doskonale znają one większość marek odzieżowych i doceniają zarówno jakość, jak i „prestizż”, jaki niesie za sobą noszenie markowej odzieży.

W sklepach Factory Outlet zwraca uwagę relatywnie wysoki odsetek osób reprezentujących kadrę menadżerską bądź prywatnych przedsiębiorców (właścicieli). Jest ich ponad dwukrotnie więcej niż w innych sklepach odzieżowych. Osoby należące do tej grupy są najczęściej dobrze sytuowane, a więc to nie cena odzieży jest głównym czynnikiem motywującym je do zakupów w sklepach Factory Outlet. Można przypuszczać, że nadreprezentacja tej grupy w gronie klientów FO jest spowodowana ich większym zainteresowaniem odzieżą markową. Zależy im nie tylko na zakupie odzieży o konkretnym przeznaczeniu, ale powinna być to odzież markowa, wysokiej jakości. Osoby należące do tej grupy społecznej to osoby myślące racjonalnie, przyzwyczajone do podejmowania optymalnych, efektywnych ekonomicznie decyzji. „Jeśli można nabyć markową odzież w bardzo atrakcyjnej cenie, czemu z tego nie skorzystać? Zdaję sobie sprawę, że nie są to najnowsze modele, ale nie jest to dla mnie bardzo istotne, szczególnie w niektórych sytuacjach (spodnie do chodzenia po domu, weekendowa bluza)”. Tak zapewne wygląda motywacja tej grupy społecznej. Nie zależy jej aż tak bardzo na tym, aby być ubraną w modele z najnowszej kolekcji, chociaż są pewne granice, których zapewne nie przekroczy (na spotkanie biznesowe na pewno nie pójdzie w garniturze sprzed kilku sezonów).

Można wyciągnąć wniosek, że ta część menadżerów i właścicieli firm, która kupuje w sklepach FO, bardziej nad ubieranie się zgodnie z „ostatnim krzykiem mody” przedkłada gwarancję jakości oraz dobre samopoczucie, jakie daje użytkowanie odzieży markowej, szczególnie gdy jest połączone z optymalnym jej zdaniem rachunkiem ekonomicznym.

Przeciwieństwem tej grupy społecznej jest grupa robotników, reprezentowana w sklepach FO ponad czterokrotnie rzadziej niż w innych sklepach odzieżowych. Większość osób z tej grupy, zgodnie z badaniami dotyczącymi relacji między wykształceniem a postrzeganiem marki, nie traktuje jej jako istotnego wyróżnika decydującego o zakupie odzieży. W tej grupie społecznej znajduje się wiele osób będących „oszczędnymi ascetami”, którzy będą poszukiwać dla siebie ubrań w miejscach, gdzie oferowana jest tania odzież (hipermarkety, bazy).

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną grupę wyodrębnioną w obu badaniach - pracowników handlu. Porównanie między badaniami PBS DGA i Semax S.A. wykazuje, że pracowników handlu jest w sklepach Factory Outlet dwa razy więcej niż w innych sklepach odzieżowych. Pracownicy handlu są lepiej zorientowani w ofercie rynkowej i w relacjach między ceną a jakością w porównaniu z przeciętnym konsumentem. To jedna z najważniejszych grup opiniotwórczych, a jej porady są niezwykle istotne dla decyzji innych nabywców, bo są przecież specjalistami. Jeśli pracowników handlu podejmujących decyzję o zakupie odzieży w sklepach Factory Outlet jest więcej niż w innych sklepach odzieżowych, oznacza to, że oferta w tego typu sklepach oceniana jest przez nich jako bardziej atrakcyjna.

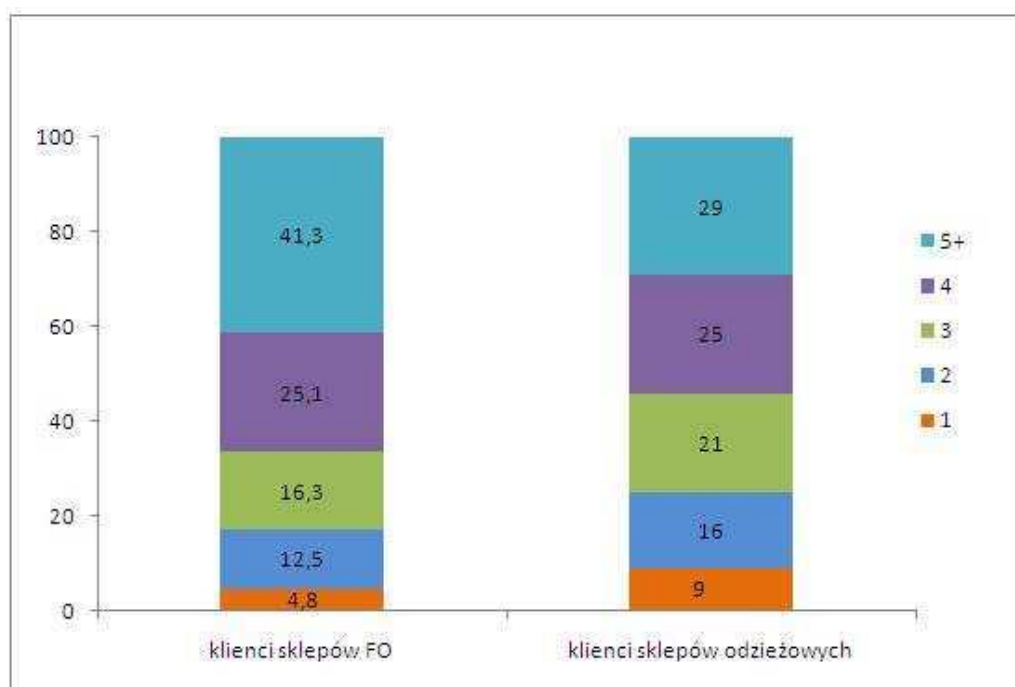
W sklepach FO kupuje więcej osób o wyższym statusie społeczno-zawodowym niż w innych sklepach odzieżowych. Wielokrotnie więcej jest też w sklepach FO uczniów i studentów. Wynika to przede wszystkim z faktu, że grupy o wyższym statusie społeczno-zawodowym mają, przy podejmowaniu decyzji zakupowych, większą świadomość znaczenia marki. W przypadku przynależności do grup o wyższym statusie społecznym lub aspiracji do grup o wyższym statusie, także otoczenie wywiera presję co do ubierania się w produkty markowe.

3.1.6. Wielkość gospodarstwa domowego i cykl życia

Na podstawie badań przeprowadzonych w sieci sklepów FO i innych sklepach odzieżowych ustalono rozkład klientów obu kanałów dystrybucji według wielkości gospodarstwa domowego klientów. Zestawienie wyników przedstawia rysunek 3.10.

Z zaprezentowanych badań wynika, że klienci sklepów Factory Outlet należą do liczniejszych rodzin niż klienci innych sklepów odzieżowych. W sklepie FO kupuje zdecydowanie więcej (ponad 40%) tych nabywców, którzy należą do rodzin pięcioosobowych i większych. O ile rodziny czteroosobowe są reprezentowane w sklepach FO w niemal identycznym odsetku jak w innych sklepach, to rodzin trzy- i dwuosobowych w sklepach FO ubiera się wyraźnie mniej.

Tak zwanych singli wśród klientów sklepów FO jest blisko dwa razy mniej niż w innych sklepach odzieżowych.



Rys. 3.10. Wielkość gospodarstwa domowego klientów sklepów FO i innych sklepów odzieżowych

Źródła: GfK Polonia, *Moda w Polsce 2007*, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2007.

Można przypuszczać, że rodziny wielodzietne są bardziej zorientowane na zaspakajanie swoich potrzeb konsumpcyjnych w sposób oszczędniejszy niż inni bywalcy sklepów odzieżowych. Osoby samotne, nie mając nikogo innego na utrzymaniu, przeznaczają często większe kwoty na własne potrzeby niż rodziny, w których osiąganym dochodem trzeba podzielić się z innymi członkami rodziny. Choć różnice nie są bardzo duże, szczególnie w przypadku rodzin dwu-, trzy- i czteroosobowych, to tendencja ta rysuje się wyraźnie.

Rodziny posiadające dzieci są reprezentowane w sklepach FO²⁴² w 50%, podczas gdy w innych sklepach odzieżowych²⁴³ w 41,5%. Takie osoby są bardziej racjonalne w dysponowaniu budżetem rodzinnym, a więc bardziej skłonne do tańszych zakupów potrzebnej odzieży dla siebie i swoich dzieci. Jak pokazują badania przedstawione

²⁴² Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2004.

²⁴³ GfK Polonia, *Moda w Polsce 2005*.

w rozdziale 3.1.2., znaczna część zakupów, szczególnie dokonywanych przez kobiety, przeznaczana jest dla dzieci. Okazuje się, że rodziny z dziećmi w większym odsetku odwiedzają sklepy FO niż inne sklepy odzieżowe i robią zakupy dla całej rodziny.

3.2. Segmentacja behawioralna klientów sklepów Factory Outlet na tle segmentacji klientów sklepów odzieżowych

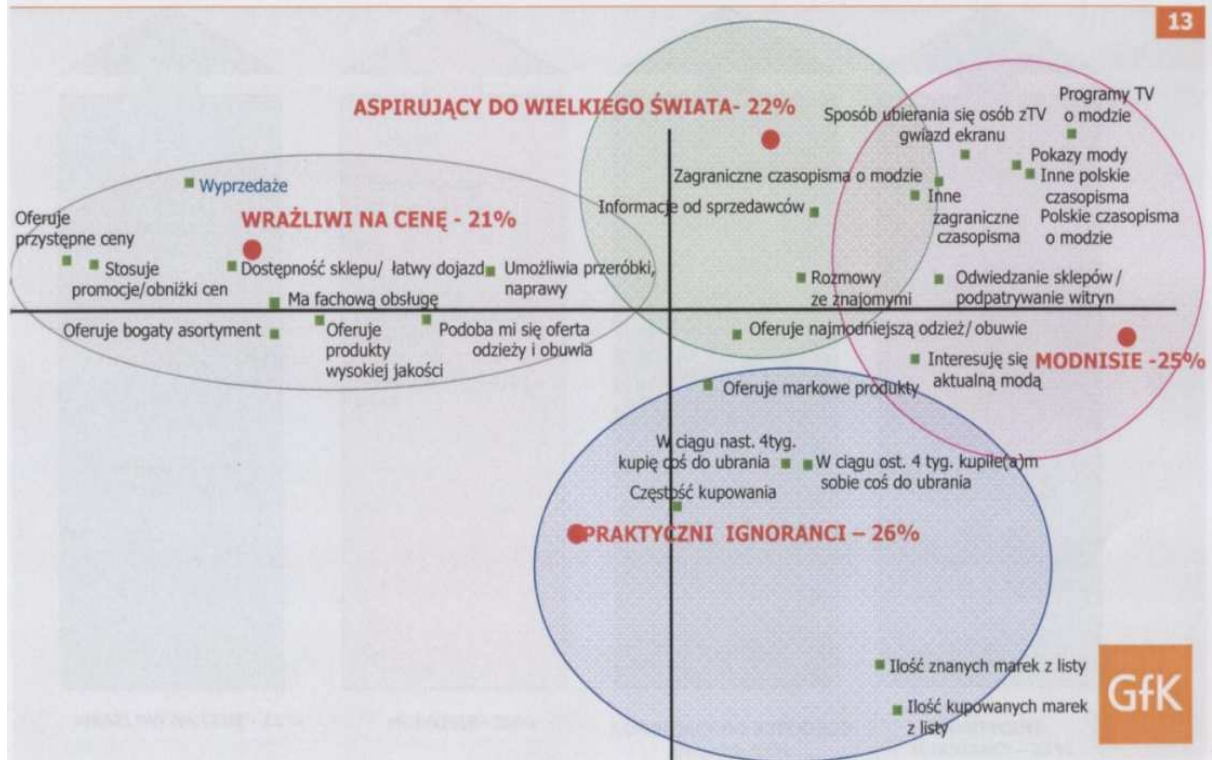
Segmentacji rynku dokonuje się na podstawie analizy zachowań konsumentów, przy uwzględnieniu ich cech demograficznych, motywacji, różnych sytuacji zakupowych i użytkowania produktu (opisano to w rozdziale 1.2.). Klasyfikacja różnych segmentów nie jest jednak przeprowadzona według jednego, ustalonego schematu. Od specjalistów przeprowadzających badania konsumenckie i analizujących okoliczności zakupu zależy zidentyfikowanie, a następnie scharakteryzowanie tych konsumentów, którzy są bardziej wrażliwi na pewne cechy produktu, w porównaniu z pozostałymi, po to aby znaleźć najlepszą drogę do dostosowania oferty do specyficznych potrzeb różnych segmentów. Dlatego też porównanie segmentacji przez różne ośrodki badawcze w różnym okresie nie zawsze pozwala na jednoznaczne wnioski.

3.2.1. Segmentacja klientów sklepów odzieżowych

Na podstawie badań przeprowadzonych w 2007 roku przez GfK Polonia i wyodrębnionych w nich cech demograficznych i behawioralnych przeprowadzono segmentację nabywców odzieży w Polsce. Na rys. 3.11. pokazano cztery grupy nabywców wyróżnione w zależności od ich zachowań zakupowych przejawiających się w odmiennym stosunku do mody, poziomie osiągniętych dochodów oraz miejsca i częstotliwości zakupu:

1. **Wrażliwi na cenę** (21%) – to klienci o najniższym potencjale dla producentów odzieży i obuwia. Przywiązują ogromną wagę do cen i podążają za promocjami, obniżkami cen i wyprzedażami. Dokonują oni zakupów najrzadziej, nie interesują się aktualną modą (90%), ani nie mają sprecyzowanych poglądów na temat oferty odzieży i obuwia znajdującej się aktualnie w sklepach. Zakupów dokonują w zwykłych sklepach, na targowiskach, bądź bazarach (57%). Przy wyborze sklepu kierują się jego dostępnością i łatwością dojazdu oraz przystępnością cen. Są to głównie osoby starsze, powyżej 50. roku życia, o wykształceniu podstawowym lub zawodowym. Najczęściej są mieszkańcami wsi i małych miast. Do grupy tej zaliczają się często rolnicy lub emeryci i renciści. Mają niski dochód. Mężczyźni stanowią 57% tej grupy.

2. **Modnisie** (25%) - to klienci o najwyższym potencjale dla firm oferujących odzież i obuwie. Najczęściej są to młode, niezamężne kobiety, które stanowią 71% tej grupy. Charakteryzują się z jednej strony wysoką znajomością aktualnych trendów mody i chęcią podążania za nimi, z drugiej strony dysponują wysokim funduszem swobodnej decyzji. Kupują więc przede wszystkim to, na co mają ochotę, niezależnie od ceny. „Modnisie” to często klientki centrów handlowych. Odwiedzają je nie tylko w celu zakupu, ale także aby pooglądać wystawy sklepowe. Są głównymi beneficjentami wyprzedaży i sezonowych obniżek cen. Dokonują zakupów najczęściej ze wszystkich opisanych przez GfK Polonia segmentów. Preferują styl ubierania wyróżniający się i seksowny. Często kupują pod wpływem impulsu, bez uprzedniego planowania. Głównie są to mieszkanki dużych miast, pracownicy umysłowi, urzędniczki i studentki. Ich średni wiek został określony na 34 lata.
3. **Aspirujący do wielkiego świata** (22%) - to segment o umiarkowanej aktywności zakupowej, raczej podziwiający swoich idoli z telewizji lub czasopism niż decydujący się na dokonanie zakupu. Klienci należący do tej grupy, choć mają świadomość aktualnych trendów mody, dokonują zakupu, kierując się przede wszystkim ceną. Aż 83% osób z tego segmentu za najważniejsze kryterium wyboru produktu uznało cenę. Odzież i obuwie kupują w podobnych miejscach, jak „wrażliwi na cenę”. Atrakcyjna jest dla nich odzież sprzedawana w hipermarketach.
4. **Praktyczni ignoranci** (26%) - dysponują co prawda wysokim funduszem swobodnej decyzji, ale ani cena nie jest decydującym kryterium wyboru, ani moda nie stanowi czynnika decydującego o podjęciu decyzji zakupowej. Charakterystyczne dla tej grupy konsumentów jest przywiązanie do uznanych i sprawdzonych marek (52%). Ważny jest komfort zakupu i krótki czas, jakiego wymaga wybór i zakup towaru. Dlatego też bardzo cenią sobie dogodną lokalizację sklepu.



Rys. 3.11. Segmentacja rynku odzieży w oparciu o zwyczaje zakupowe

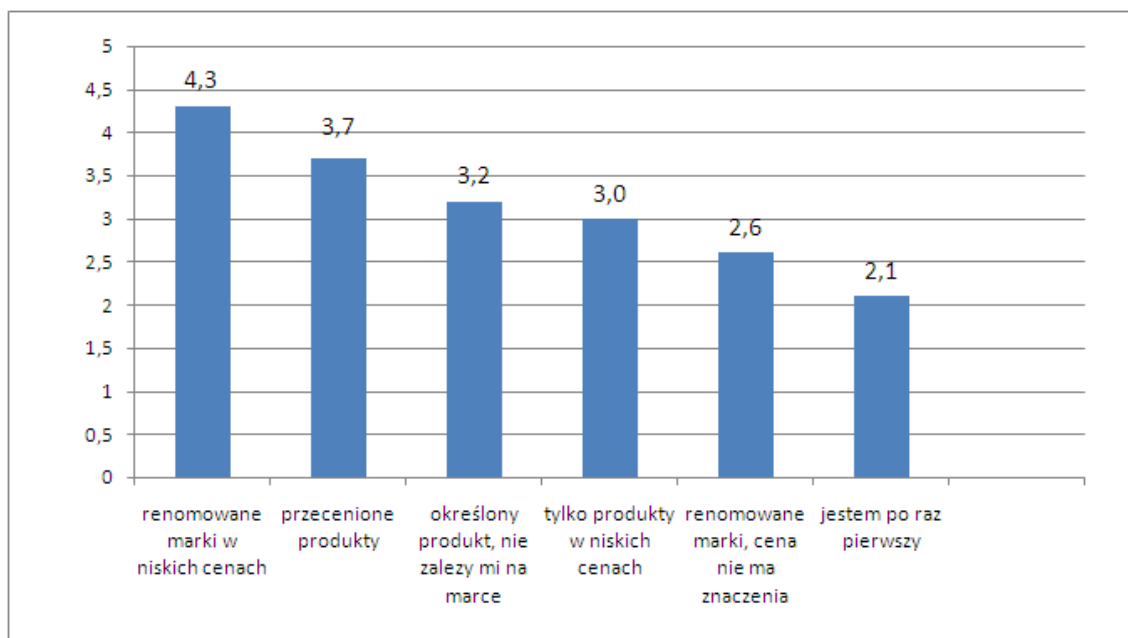
Źródło: GfK Polonia, *Moda w Polsce*, czerwiec 2007, str. 13.

3.2.2. Segmentacja klientów sklepów FO

W 2004 r. w sieci sklepów Factory Outlet przeprowadzono badania dotyczące zachowań konsumentów. W celu zidentyfikowania kierujących nimi motywów, klientom zadano pytanie o powody zakupu w sklepie VFO, podając 6 możliwych odpowiedzi:

1. bo mogę tutaj zakupić produkty renomowanych marek w niskich cenach;
2. bo mogę tutaj zakupić przecenione towary;
3. szukam określonego produktu, nie zależy mi na marce;
4. interesują mnie tylko produkty w niskich cenach;
5. szukam renomowanych marek, cena nie ma dla mnie znaczenia;
6. w sklepie VFO jestem po raz pierwszy.

Klientów poproszono o ocenę w skali od 1 do 5, przy czym przez 1 oznaczono odpowiedź „zdecydowanie NIE”, podczas gdy ocena 5 znaczyła „zdecydowanie TAK”. Wyniki odpowiedzi na poszczególne pytania przedstawia rysunek 3.12.



Rys. 3.12. Motywy zakupów w sklepach FO

Źródło: Semax S.A., badanie własne klientów Vabbi 2004.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi podjęto próbę dokonania analogicznej segmentacji do tej, jaką przeprowadziła GfK Polonia. Jako kryterium służące do zaliczenia do danej grupy posłużyła odpowiedź najbardziej odbiegająca *in plus* od średniej odpowiedzi na pytanie, które najlepiej charakteryzuje daną grupę.

Na podstawie opisu GfK Polonia podjęto próbę przyporządkowania tego stwierdzenia z kwestionariusza Vabbi, które najbardziej pasuje do określenia danego segmentu. Następnie określono na podstawie tych stwierdzeń wstępne środki skupień, dla których po zastosowaniu metody K-średnich udało się przyporządkować wszystkie obserwacje (każda obserwacja była sprawdzana, do którego segmentu najbardziej pasuje i na tej podstawie była przyporządkowana). Ostateczny efekt przyporządkowania przedstawia tabela 3.1.

	modnisie średnia	aspirujący do wielkiego świata średnia	wrażliwi na cenę średnia	praktyczni ignoranci średnia	Ogółem średnia
Szukam określonego produktu, nie zależy mi na marce	1,75	2,39	4,16	3,99	3,22
Produkty w niskich cenach	2,04	2,48	4,13	2,68	3,02
Przecenione produkty	2,87	4,2	4,32	2,78	3,73
Produkty renomowanych marek w niskich cenach	4,18	4,56	4,43	3,86	4,31
Renomowane marki – cena nie ma znaczenia	3,75	1,91	2,15	3,23	2,58

Tab. 3.1. Segmentacja klientów sieci Vabbi FO na wzór segmentacji GfK Polonia – średnie oceny w zakresie poszczególnych motywów zakupu

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2004.

1. **„Wrażliwi na cenę”** (35,1%) – Za najlepiej charakteryzującą tę grupę uznano odpowiedź: „Interesują mnie produkty tylko w niskich cenach” (średnia dla tej grupy to 4,13 wobec średniej odpowiedzi 3,02 dla ogółu badanych). Wrażliwi na cenę podkreślili także w swoich odpowiedziach, że nie zależy im na marce, a jeśli kupują produkty renomowanych marek, to muszą być one w niskich cenach. Głównie są to kobiety (64,3%) o najniższym poziomie wykształcenia spośród wszystkich wyodrębnionych segmentów i charakteryzujących się najniższym dochodem na osobę. W tej grupie jest najwięcej osób w wieku powyżej 40 lat.
2. **„Modnisie”** (17,4%) – To grupa, która w największym stopniu utożsamia się ze stwierdzeniem „Szukam renomowanych marek, cena nie odgrywa znaczenia”, w najmniejszym natomiast z tym, co dla „wrażliwych na cenę” było najważniejsze, a więc niską ceną, przy równoczesnym braku zainteresowania marką odzieży. Występuje w tej grupie lekka przewaga mężczyzn (51,6%). Nie jest więc do końca zgodna z „modnisiem” z badań GfK Polonia, natomiast zgodna jest ze wcześniejszymi ustaleniami, że mężczyźni bardziej zwracają uwagę na marki niż kobiety. Grupa ta ma najwyższe dochody i najwyższy odsetek z nich posiada ukończone studia wyższe. Najwięcej z nich znajduje się w cyklu rodzinnym zwanym „puste gniazdo”, a więc są to osoby wolne lub pozostające w związku, ale nieposiadające dzieci. „Modnisie” to segment najmłodszy wśród klientów FO.

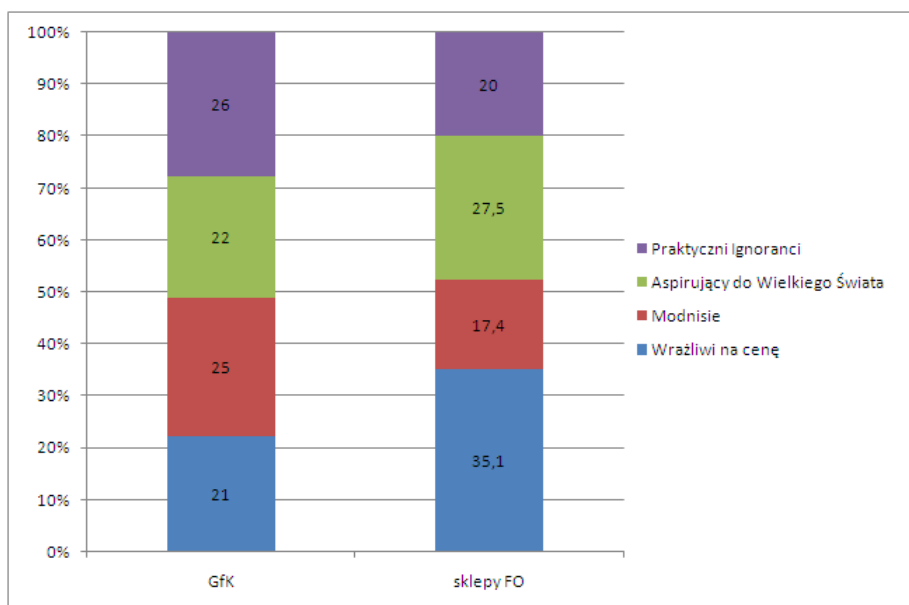
3. **„Aspirujący do wielkiego świata”** (27%) – Poszukują co prawda marek, ale równocześnie zwracają uwagę na niskie ceny (4,56 wobec średniej 4,31) i przecenione produkty (4,2 wobec średniej 3,73). To w przeważającej większości kobiety (61,4%), o przeciętnym wykształceniu, posiadające dzieci, o dochodach na głowę niższych niż przeciętne klientów FO. Są to osoby nieodbiegające zdecydowanie od średniej wieku klientów sklepów FO.
4. **„Praktyczni ignoranci”** (20%) - Zdecydowanie cena nie jest dla nich najważniejszym kryterium (2,78), bo zależy im na przecenionych produktach jeszcze mniej niż „modnisiom” (2,87) przy średniej 3,74 pkt odpowiedzi na pytanie 2. Renomowane marki bez względu na cenę kupują nieomal tak samo chętnie (3,23), jak „modnisiom” (3,75 przy średniej 2,58 odpowiedzi na pytanie 5). Są jednak mniej impulsywni niż oni i bardziej powściągliwi w wyrażaniu swoich opinii. Większość w tej grupie to kobiety (54%). Ich dochód plasuje tę grupę na drugim miejscu po „modnisiach”, podobnie rzecz się ma w przypadku wykształcenia. Większość „praktycznych ignorantów” to osoby w średnim wieku.

3.2.3. Porównanie segmentacji klientów ogółu sklepów odzieżowych i segmentacji klientów sklepów FO

Porównanie liczebności poszczególnych segmentów wyodrębnionych w obu badaniach zestawiono na rys 3.13.

Z porównania obu segmentacji wynika, że w sklepach Factory Outlet jest najwięcej osób „wrażliwych na cenę”, a więc tych, którzy przy zakupie kierują się głównie ceną. Także grupa „aspirujących do wielkiego świata” jest bardzo liczna i większa niż w innych sklepach odzieżowych. Grupa ta chciałaby ubierać się w odzież markową, ale ponieważ nie dysponuje dużymi funduszami, kupuje taką odzież wyłącznie za najniższą cenę.

Grupa „modnisiów” i „praktycznych ignorantów”, jak wynika z tych porównań, jest w sklepach FO reprezentowana skromniej niż w typowych sklepach odzieżowych. Udział obu tych grup w sklepach FO należy uznać pomimo tego za znaczący.



Rys. 3.13. Porównanie segmentacji przeprowadzonych w sklepach odzieżowych i w sklepach Factory Outlet

Źródło: GfK Polonia, *Moda w Polsce 2007*, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2004.

Zestawienie powyższe nie może być jednak do końca podstawą do formułowania ostatecznych wniosków. Segmenty wyodrębniono bowiem na podstawie badań przeprowadzonych w różnych latach i różnymi metodami. Choć odstęp nie jest duży (3 lata), były to istotne lata dla kształtowania się preferencji konsumenckich, ze względu na wejście Polski do UE w 2004 r. Trzeba też pamiętać, że w badaniach przeprowadzonych w Vabbi zadano tylko sześć pytań, a podstawą do wyodrębnienia segmentu była odpowiedź na jedno pytanie, w badaniach GfK Polonia natomiast zadawano cały zbiór pytań, dlatego była możliwość przeprowadzenia bardziej precyzyjnej segmentacji. Interpretacja odpowiedzi mogła być więc także inna.

3.2.4. Segmentacja porównawcza klientów sklepów odzieżowych i centrów FO dokonana przez PENTOR

Odmiennej segmentacji konsumentów dokonano na podstawie badań przeprowadzonych w czerwcu 2007 r. przez PENTOR na grupie klientów centrów Factory Outlet, będących własnością Fashion House w Gdańsku, Sosnowcu i Piasecznie. Wyniki badań porównano z badaniami przeprowadzonymi na reprezentatywnej ogólnopolskiej grupie 1015 Polaków. Tak przeprowadzona segmentacja postaw wobec zakupów pozwoliła na znalezienie wyraź-

nych różnic, jakie występują pomiędzy klientami centrów FO a ogółem kupujących odzież. Badania prowadzono w tym samym okresie, a pytania i metodyka badań była identyczna, dlatego do dalszych rozważań zostanie przyjęta właśnie ta segmentacja.

W tym badaniu wyodrębniono następujących pięć segmentów konsumentów, zróżnicowanych pod względem demograficznym, przyjmowanych strategii zakupowych oraz postrzeganej ważności poszczególnych cech oferty odzieżowej:

1. **„Oszczędni asceci”** - To grupa o najmniejszym potencjale nabywczym. Osoby do niej zaliczane ograniczają bowiem wszystkie wydatki, w tym te na odzież i obuwie, do całkowitego minimum, dokonując zakupów odzieży najwyżej raz w roku. Podobnie jak „wrażliwi na cenę”, kierują się przede wszystkim ceną i jest to dla nich absolutnie najważniejsze kryterium przy podejmowaniu decyzji, wyprzedzając zdecydowanie wszystkie pozostałe. Nie przywiązują oni większej wagi do relacji między ceną a jakością, nie dbając w gruncie rzeczy o jakość w ogóle. Nie porównują cen i nie szukają okazji ani sposobów, żeby kupić lepsze rzeczy tanio. Omijają sklepy, o których wiedzą, że mają wysokie ceny i nie zdają sobie nawet sprawy z promocji, jakie mogą się tam zdarzyć. Dbają o to, aby posiadane rzeczy służyły im jak najdłużej. Wybierają najtańsze miejsca zakupu, a w wybranych sklepach wyszukują najtańsze towary.

2. **„Modni zakupomaniacy”** - To nabywcy, którzy kochają kupować, a zakup nowej odzieży i butów sprawia im autentyczną przyjemność. Kupują więc często i robią to również pod wpływem impulsu lub emocji. To grupa zbliżona do „modnisiów” wyodrębnionych w poprzednich badaniach. Dużą rolę przy zakupie odgrywa zgodność produktu z aktualnymi trendami. Zwracają dużą uwagę na markę towaru oraz jego oryginalny wygląd. Są gotowi do zapłacenia wyższej ceny za odzież i obuwie markowe dobrej jakości, co świadczy o ich niskiej wrażliwości na cenę. Często korzystają z różnych form promocji i wyprzedaży, niejako usprawiedliwiając się przed samym sobą, budują autowizerunek osoby racjonalnej i oszczędnej. W związku z tym mają do wyprzedaży stosunek pozytywny, a udział w nich powoduje równocześnie kolejne zwiększenie ilości zakupionych rzeczy.

3. **„Alternatywni łowcy okazji”** – To klienci, którzy poszukują ogólnodostępnych towarów w specjalnych, niższych cechach. Cena odgrywa dla nich decydującą rolę i nią przede wszystkim kierują się, dokonując zakupu. Wolą kupić więcej rzeczy tańszych niż jedną markową. Marka nie ma dla nich znaczenia i nie są snobami. Wśród „alternatywnych łowców

okazji” znajduje się najwięcej entuzjastów promocji i wyprzedaży. Uważają, że towary nabyte tą drogą nie muszą ustępować jakością towarom markowym. Wśród tej grupy znajduje się najwięcej klientów „second handów”. Cechują się cierpliwością i rozważą, w efekcie często czekają na to, aż upatrzony produkt zostanie przeceniony. „Polowanie”, jak u każdego łowczego, jest dla nich przyjemnością i wyzwaniem.

4. **„Snobistyczni koneserzy”** - Podobnie jak „powściągliwi pragmatycy”, podczas zakupów kierują się przede wszystkim własnym gustem i to, co kupują, musi im się po prostu podobać. W przeciwieństwie jednak do „powściągliwych pragmatyków”, nie kierują się głównie aspektem praktycznym, lecz zwracają dużą uwagę na modę i markę. Zakupione rzeczy muszą być wygodne i wysokiej jakości. Podobnie jak „modni zakupomaniacy” dokonują zakupów z dużą częstotliwością, ale w odróżnieniu od nich nie szukają autousprawiedliwienia poprzez okresowe zakupy na wyprzedażach czy w promocji. Towary, które im się podobają, kupują od razu, nie czekając na przeceny. Podczas zakupów markowych towarów wysokiej jakości nie liczą się z pieniędzmi. Są snobistyczni i zblazowani. Często dokonują zakupu wskutek impulsu. Mają negatywny stosunek do towarów przecenionych, często demonstrując go. Uważają, że to, co przecenione, jest niskiej jakości lub wadliwe. Ze względu na negatywny stosunek do wyprzedaży odnieść można wrażenie, że większą satysfakcję „snobistycznemu koneserowi” przynosi zakup po normalnej cenie niż w cenie wyprzedażowej. To odpowiednik „praktycznych ignorantów”.

5. **„Powściągliwi pragmatycy”** – Dla tej grupy nabywców najważniejsze są praktyczne cechy produktu. Zwracają uwagę na jakość odzieży i obuwia, wygodę w noszeniu oraz zgodność wyglądu produktu z ich własnym gustem. Jedyne, co się dla nich liczy, to fakt, czy dobrze się czują w zakupionej rzeczy i czy im się ona podoba. Zakupu dokonują wtedy, gdy mają określoną potrzebę. Każdy zakup jest dobrze przemyślany i kładą nacisk na jakość. Wychodzą z założenia, że nie stać ich na kupowanie rzeczy tanich, o niskiej jakości, więc kupują mniej odzieży i rzadziej, ale za to lepszej jakości. Nie kupują pod wpływem impulsu. Dużą rolę w podejmowaniu decyzji zakupowych odgrywa dla nich odpowiednia marka produktu, traktują ją jako gwaranta jakości. Stąd bierze się pewien dystans (podobnie jak u „snobistycznych koneserów”) do przecen i promocji. Obawiają się bowiem, że towary tak wyprzedawane są niepełnowartościowe. Kupują po zastanowieniu, wybierając produkty, które dla ich pozycji materialnej reprezentują odpowiednią relację ceny do jakości. Dlatego nie szukają nadzwyczajnie

czajnych oszczędności, zdając sobie sprawę, że dobra marka, reprezentująca dobrą jakość, musi mieć odpowiednią cenę.

Zestawienie cech poszczególnych segmentów klientów centrów Factory Outlet przedstawia tabela 3.2.

FH* /GK**	Snobizm	Marka	Cechy produktu	Moda	Cena	Stosunek do promocji i wyprzedaży	Częstotliwość zakupów	Główna cecha
Powściągliwi Pragmatycy	NIE	TAK	WYGODA WG WŁASNEGO GUSTU	NIE WAŻNY GUST	NISKA WRAZLIWOŚĆ	PODZIELLIWY	ŚREDNIA, WG POTRZEB	ROZWAŻA
Modni Zakupomaniacy	TAK	TAK	NIE KONIECZNIE ISTOTNE	TAK	NISKA WRAZLIWOŚĆ	TAK	BARDOZO WYSOKA, PRZYJEMNOŚĆ C.DOPULS	RAZDOŚĆ ZAKUPÓW
Alternatywni Lowcy Okazji	NIE ISTOTNE	TAK	WG WŁASNEGO GUSTU, JAKOŚĆ	RACZEJ TAK	WYSOKA WRAZLIWOŚĆ	TAK	WYSOKA	INSTYNKT LOWCY
Snobistyczni Koneserzy	TAK	TAK	TAK	TAK	NISKA WRAZLIWOŚĆ	PODZIELLIWY	WYSOKA, DOPULS	SNOBIZM
Oszczędni Asceci	NIE	NIE	NIE	NIE	NAJWYŻSZA WRAZLIWOŚĆ	NIE	BARDOZO NISKA	SLEPA OSZCZĘDNOŚĆ

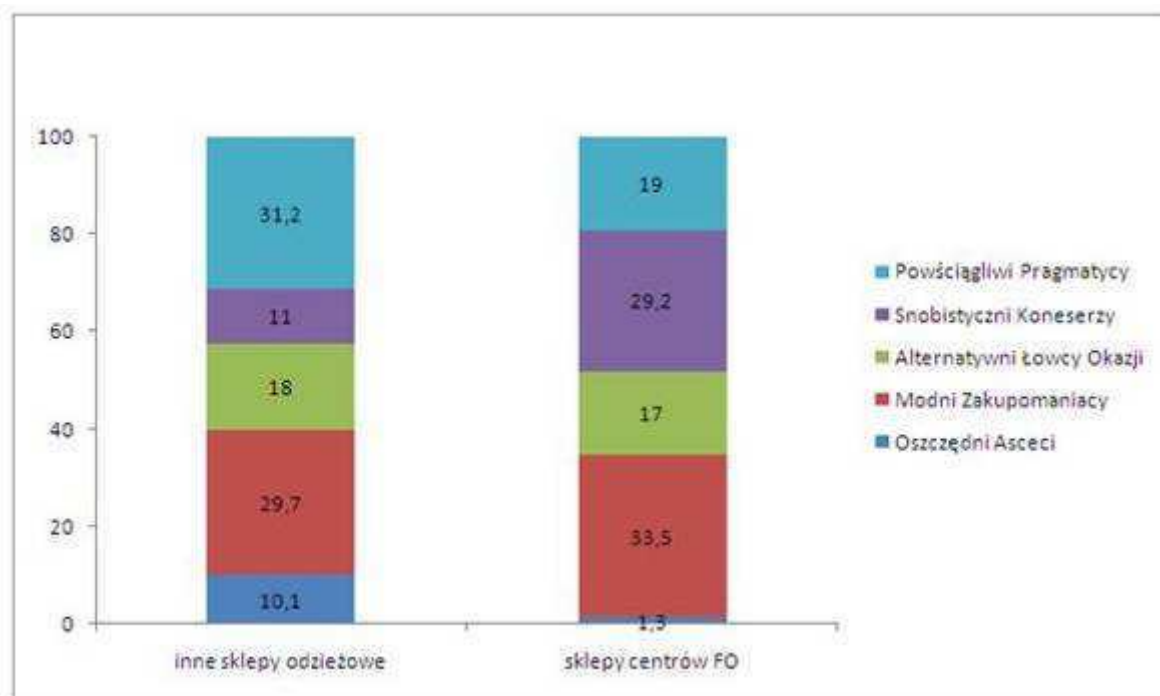
* FH- Fashion House

** GK- Grupa kontrolna

Tab. 3.2. Zestawienie cech klientów centrów Factory Outlet

Źródło: Pentor dla Fashion House 2008.

Dokonano także ustalenia procentowego udziału poszczególnych segmentów wśród klientów centrów Factory Outlet, w porównaniu z klientami innych sklepów odzieżowych badanych równocześnie według tych samych kryteriów, przez Pentor. Wyniki tego porównania przedstawiono na rys. 3.14.



Rys. 3.14. Porównanie liczebności segmentów klientów w sklepach FO oraz innych sklepach odzieżowych

Źródło: Pentor dla Fashion House 2008.

Centrom FO udało się (prawdopodobnie) wykreować *image* zbliżony do typowych galerii handlowych – przez co nie są postrzegane wyłącznie jako mekka dla poszukujących niskich cen. Dlatego też, wbrew temu, czego można by się spodziewać, w centrach FO najczęściej jest „modnych zakupomaniaków” i „snobistycznych koneserów” (stanowią łącznie ponad 60 % klienteli centrów FO), natomiast „alternatywni łowcy okazji” to tylko co szósty klient tych sklepów. Ich cechy to: poszukiwanie niskich cen na upatrzone produkty, polowanie na okazje, brak poczucia wstydu przy zakupie tańszych produktów. Z porównań z grupą kontrolną wynika, że udział tego segmentu (16%) wśród klientów centrów FO jest porównywalny z ich udziałem w gronie ogółu kupujących odzież (18%). „Alternatywni łowcy okazji” kupują co prawda często, ale ponieważ wykazują wysoką wrażliwość na cenę, to wydają zdecydowanie mniej pieniędzy niż inne grupy (z wyjątkiem „oszczędnych ascetów”). Z kolei ich niewielka wrażliwość na markę będzie skutkowało tym, że nawet relatywnie niska (ciągle jednak znacząca) cena markowego produktu może być niewystarczającym magnesem do zrealizowania zakupu. „Alternatywni łowcy okazji” nie spoczną, nie spenetrowawszy wszystkich dostępnych ofert na rynku, aż do wybrania w ich przekonaniu tej najlepszej. Nie będą oni lojalni wobec konkretnej marki. Będą się „przełączać” z marki na markę w zależności od tego, która

będzie aktualnie dostępna w niższej cenie. Dlatego też „second handy” z odzieżą markową lub, co zapewne wystarczy, interesującą odzieżą zagraniczną (nawet jeśli nie jest markowa), będą stanowić dla nich bardzo poważną alternatywę dla kanału FO. Wnioskować więc można, że dla „alternatywnych łowców okazji” centra FO wysyłają fałszywy komunikat - „markowa-odzież” oznacza wysokie ceny”, a „niemarkowa odzież w CFO oznacza niskie ceny”.

„Snobistyczni koneserzy”, zgodnie z deklaracją, zwracają głównie uwagę na markę, a cena nie ma dla nich znaczenia. Jak pokazują badania, ich udział wśród klientów Fashion House wynosi aż 29%, podczas gdy wśród kontrolnej grupy Polaków znajduje się ich zaledwie 11%. Aż trudno sobie wyobrazić, że magia marki oddziałuje na nich tak mocno, że choć z ich sposobu myślenia, a przede wszystkim zasobności portfela, nie wynika konieczność oszczędzania, ulegają jednak pokusie kupna marki w okazyjnej cenie. Przecież mocno rozwinięty snobizm zapewne nie pozwoli im się nawet przyznać do zakupu odzieży czy obuwia w tego typu sklepach, bo to oni właśnie najbardziej wstydzą się tego miejsca zakupu. Ta niespójność nakazuje podważyć prawidłowość wykonania segmentacji. Należy wnioskować, że albo pytania w tych badaniach zostały nieprecyzyjnie sformułowane albo nastąpił błąd polegający na zamianie cyfr w trakcie publikowania wyników bądź to między typami sklepów, bądź segmentami.

Najliczniej reprezentowanym segmentem w sklepach FO są „modni zakupomaniacy”. To, że „modni zakupomaniacy” są reprezentowani w sklepach FO w podobnym procencie jak w innych sklepach odzieżowych, wydaje się także pewnym zaskoczeniem. Można jednak przyjąć, że pojawiają się oni wszędzie, gdzie tylko prowadzi się sprzedaż odzieży markowej w przyzwoitych warunkach. Jak wspomniano, wizyta w centrach Factory Outlet będzie kojarzyć się z pewnym dyskomfortem z powodu niższego standardu sprzedaży. Zostanie on jednak zrekompensowany poczuciem racjonalnego postępowania i da pretekst do dalszych zakupów.

Nieco dziwi w tym świetle tak niski w porównaniu z innymi sklepami odzieżowymi udział „oszczędnych ascetów” wynoszący zaledwie 1%, czyli dziesięciokrotnie mniej niż wśród ogółu kupujących odzież. Należy to zinterpretować podobnie, jak wcześniej - nie poszukują oni pojawiających się okazji, bo już wcześniej zidentyfikowali tańsze kanały dystrybucji odzieży i tam kupują odzież, nie poszukując nowych miejsc. Konieczność wyjazdu poza miasto (badania Pentora przeprowadzone były w centrach FO w Piasecznie, Gdańsku i Sosnowcu, które zlokalizowane są kilkanaście kilometrów od centrum miast) dla osób

z niskimi dochodami, często nieposiadających własnego środka lokomocji, stanowi poważną barierę. Z powyższych powodów ich udział w gronie kupujących w centrach FO jest śladowy. Poza tym cena odzieży markowej nawet po dużych rabatach nadal pozostaje poza zasięgiem faktycznym lub mentalnym większości członków tej grupy.

Zaskakuje blisko o połowę niższa niż w innych sklepach odzieżowych (17%) reprezentacja grupy „powściągliwych pragmatyków”. Ich cechy predestynują przecież do zakupów w centrach FO. To, że kupują ostrożnie, po zastanowieniu, kierując się faktyczną potrzebą, a nie ulegając impulsowi bądź nastrojowi chwili, mogłoby wskazywać, że powinni przy planowaniu zakupu brać także pod uwagę centra FO i tak zapewne część z tej grupy robi. Być może ciągle jednak znaczna ich liczba nie dowierza, że towary w tych sklepach są faktycznie pełnowartościowe. Może ich obawa o to, że do tego kanału kierowane są także nedoróbki i niechodliwe modele wymieszane ze „specjalną” produkcją dla kanału outletowego (co w istocie ma miejsce), zwycięża nad pokusą kupienia marki tanio. „Dobra jakość musi mieć dobrą cenę”- to zasada, od której nie odstępują pochopnie. Być może w przyszłości stopniowo zmienią zdanie, tak jak zrobili to niektórzy konsumenci. Inne wytłumaczenie tego fenomenu pokrywa się z komentarzem dotyczącym kwestionowania wiarygodności tego opracowania wyrażonym przy omawianiu grupy „snobistycznych koneserów”. Zamiana udziału procentowego obu grup zdecydowanie uwiarygodniłaby segmentację robioną na zlecenie Fashion House.

Z przeprowadzonej segmentacji klientów centrów FO wynika, że motywacje odwiedzin centrów FO są zróżnicowane. Odwiedzają je zarówno osoby, które poszukują możliwości zakupu produktów markowych, w możliwie najlepszej cenie („alternatywni łowcy okazji”), jak i ci, dla których liczą się tylko produkty markowe, a cena nie ma dla nich większego znaczenia („snobistyczni koneserzy”). Wśród klientów centrów FO znajdują się również tacy, którzy po prostu lubią zakupy („modni zakupomaniacy”) i ten segment jest reprezentowany w tego typu sieciach w prawie równym stopniu (32%), co wśród klientów innych sieci detalicznych (29%). Wśród klientów centrów FO występuje nadreprezentacja grupy „snobistycznych koneserów” przy równoczesnym niedoszacowaniu grupy „powściągliwych pragmatyków”. Jest to sprzeczne ze wszystkimi innymi badaniami i - co warto raz jeszcze podkreślić, obniża wiarygodność tych badań. Niestety, od działu marketingu firmy Fashion House nie udało się uzyskać komentarza na ten temat.

3.3. Podsumowanie

Klienci sklepów FO²⁴⁴ są zdecydowanie młodsi niż klienci innych sklepów odzieżowych, a struktura wieku klientów sklepów FO jest zbliżona najbardziej do wieku klientów sklepów galeryjnych. Wynika to z faktu, że klienci młodsi są bardziej zainteresowani noszeniem odzieży markowej, są bardziej otwarci na nowości, w tym na nowy typ handlu odzieżą, jakim jest Factory Outlet. Także niewielkie dochody wymuszają na nich konieczność poszukiwania okazji.

Wśród klientów FO jest więcej kobiet niż w innych sklepach odzieżowych. Wynika to przede wszystkim z ich racjonalności, a nie zamiłowania do produktów markowych.

Klienci sklepów FO są zdecydowanie lepiej wykształceni niż klienci innych sklepów odzieżowych. Wynika z tego, że nabywcy lepiej wykształceni chętniej kupują produkty markowe, bo są świadomi korzyści, jakie wynikają z używania takich produktów. Ponadto, zamiast rezygnować z kupowania nowych rzeczy, ograniczać wielkość zakupów bądź wyszukiwać kanały dystrybucji o najniższych cenach, częściej dokonują porównań cen i korzystają z promocji i obniżek cen.

Klienci sklepów FO są co prawda mniej zamożni niż klienci sklepów galeryjnych, ale bardziej niż klienci innych kanałów dystrybucji odzieży. To właśnie osoby o wyższych zarobkach częściej mają na sobie rzeczy markowe, kupione na promocjach i wyprzedażach, niż osoby ubogie, którzy nie odwiedzają sklepów FO. Osoby o wyższych dochodach, pomimo swobodnego dysponowania wyższymi kwotami, są bardziej niż osoby ubogie skłonne do poszukiwania okazjnego zakupu odzieży..

²⁴⁴ Opis typowych klientów sklepów Factory Outlet mógłby wyglądać również następująco. Anna, wykształcona i inteligentna kobieta w wieku 35 lat o ponadprzeciętnej sytuacji materialnej. Jest specjalistką w swoim zawodzie, należała do kadry zarządzającej, a obecnie pracuje na własny rachunek. Często kupuje odzież dla swojego małżonka lub dzieci. Jej studiujący siostrzeniec Krzysztof przychodzi do sklepu i wybiera dla siebie „adidasy”, bo „dostał cynk” przez Internet od kolegi z uczelni. Typ buta i cenę, którą podał mu kolega wrzucił w wyszukiwarkę internetową i okazało się, że oferta Vabbi faktycznie jest najlepsza. Krzysztof zarobione napiwki na wieczornym barmanowaniu w pubie wydaje na markowe dzinsy lub buty tylko, gdy są one oferowane w okazjowej cenie. Anna o sklepie dowiedziała się od Ewy, znajomej z którą prowadzi firmę. Ewa dostała pocztą ulotkę i choć kupuje głównie w galeriach handlowych bo ceni przede wszystkim jakość i to uległa pokusie aby produkty ulubionej marki kupić w korzystnej cenie. Ewa próbowała zainteresować swojego brata, który niedawno stracił pracę, ale on ostatnio ograniczył kompletnie wydatki na odzież. Jeśli Anna przechodzi w pobliżu sklepu Vabbi, to zawsze „wpadnie”, aby zobaczyć co nowego pojawiło się w tym tygodniu, w jej ulubionym sklepie. Wie, że w bogatym asortymencie zawsze coś ładnego znajdzie dla siebie lub swojej rodziny. Od czasu, kiedy skończyła 30 lat i na świat przyszedł jej dzieci, przestała być niewolnicą dyktatorów mody i choć nadal lubi być ubrana zgodnie z panującymi trendami, przedkłada obecnie nad to optymalne zarządzanie swoim budżetem.

W sklepach FO przeważają menadżerowie, specjaliści, osoby pracujące na własny rachunek i studenci, którzy razem stanowią ponad 2/3 ogółu kupujących. Nabywcy dokonujący zakupów w sklepach FO to osoby o wyższym statusie społecznym.

W gronie kupujących w FO jest więcej rodzin z dziećmi niż w innych sklepach odzieżowych. W sklepach FO są także liczniej reprezentowane rodziny wielodzietne. Osoby, które założyły rodziny i posiadają dzieci, myślą bardziej racjonalnie niż osoby niebędące w związkach lub nieposiadające dzieci, stąd ich chęć poszukiwania optymalnych źródeł zaopatrzenia.

Segmentacja behawioralna przeprowadzona w obu kanałach dystrybucji pokazuje, że wśród klientów sklepów FO jest najwięcej „modnych zakupomaniaków”. Można wywnioskować, że nie przeszkadza im za bardzo, iż nie wszystkie artykuły są z najnowszej kolekcji, a ten dyskomfort rekompensują sobie poczuciem racjonalności. Drugim segmentem pod wyglądem liczebności są „snobistyczni koneserzy”. Są liczniej reprezentowani w sklepach FO niż w przeciętnych sklepach odzieżowych, ale zapewne (brak odpowiednich badań uniemożliwia potwierdzenie tej tezy) nie tak licznie, jak w sklepach lokalizowanych w galeriach handlowych. Choć mają oni negatywny stosunek do wyprzedazy, zaczynają akceptować ten kanał dystrybucji jako gwarant autentyczności produktu. Nie muszą oszczędzać, a mimo tego nie mogą oprzeć się pokusie nabycia odzieży markowej, oferowanej w niższej cenie. Natomiast grupa „powściągliwych pragmatyków” nadal nie może przekonać się do handlu typu FO i jest reprezentowana tutaj rzadziej niż w innych sklepach. Wynika to z faktu, że to nie marka towaru decyduje o ich preferencjach zakupowych, a konkretne cechy, które cenią.

Istotny udział „alternatywnych łowców okazji” świadczy o tym, że kanał FO jest dla nich atrakcyjny na równi z innymi kanałami sprzedaży odzieży. Dziwić może zaledwie taka sama reprezentacja „łowców okazji” w sklepach FO, jak w innych sklepach odzieżowych. Oznacza to, że sklepy FO są nie tylko kanałem dla typowych poszukiwaczy okazji, ale także dla bardziej wymagających segmentów nabywców, co potwierdza liczny udział pozostałych grup.

W sklepach FO nie dokonują zakupów „oszczędni asceci”. Nie są oni bowiem zainteresowani odzieżą markową i nie poszukują miejsc, gdzie można ją kupić taniej. Nawet gdy jest przeceniona, nadal jest dla tego segmentu za droga.

ROZDZIAŁ 4. Proces zakupu odzieży markowej w sklepach FO a kupowanie odzieży w innych sklepach odzieżowych

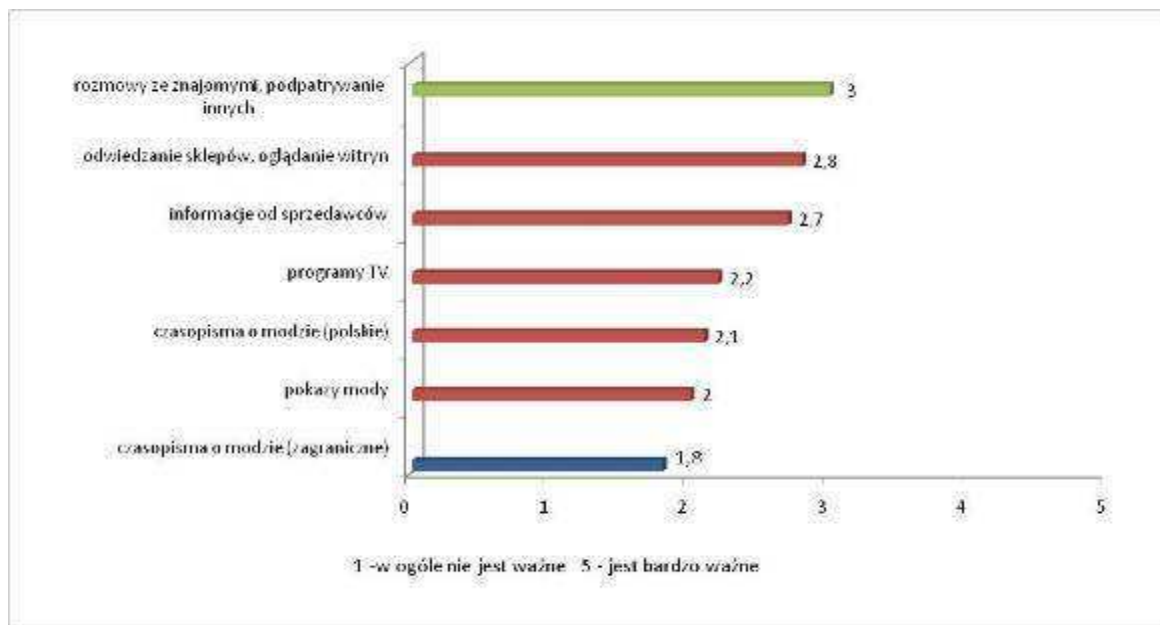
Proces zakupu, jak wspomniano w rozdziale 1.3.1., opisany na bazie modelu procesu decyzyjnego Engela, Kolatta i Blackwella, zaczyna się jeszcze przed transakcją zakupu. Po uświadomieniu sobie potrzeby następuje poszukiwanie informacji oraz ocena porównawcza. Podjęcie decyzji zakupu wynika z wielu motywów kupowania. Istotna jest cena produktu, jego jakość. Na decyzję wpływa także bliskość miejsca zakupu lub łatwość dojazdu do sklepu i wiele innych czynników. Stopień osiągniętej satysfakcji po dokonaniu zakupu wpływa na decyzję o dokonaniu ponownego zakupu, a także może wpływać na częstotliwość odwiedzin danej placówki. Porównując proces zakupu odzieży markowej w sklepach FO z procesem kupowania odzieży markowej w pozostałych kanałach dystrybucji, wskazane byłoby zwrócić uwagę także na takie elementy tego procesu, jak: planowanie zakupu, styl robienia zakupów czy np. skłonność do korzystania z kart płatniczych. Nie dało się ustalić, czy takie badania były przeprowadzone.

4.1. Źródła informacji o modzie i o sklepie

Część konsumentów świadomie poszukuje informacji o miejscach zakupu odzieży, podobnie jak w przypadku poszukiwania informacji o modzie. Docierają do nich również informacje bez ich aktywnego udziału, nawet wtedy, kiedy tych informacji nie poszukują.

GfK Polonia na podstawie wieloletnich badań ustaliło główne źródła informacji o modzie. Pokazano je na rysunku 4.1.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że najistotniejszymi źródłami informacji o modzie nie są media, a własne doświadczenia związane z odwiedzaniem sklepów, oglądaniem wystaw sklepowych lub kontakty interpersonalne i rozmowy przeprowadzone ze sprzedawcami albo znajomymi.

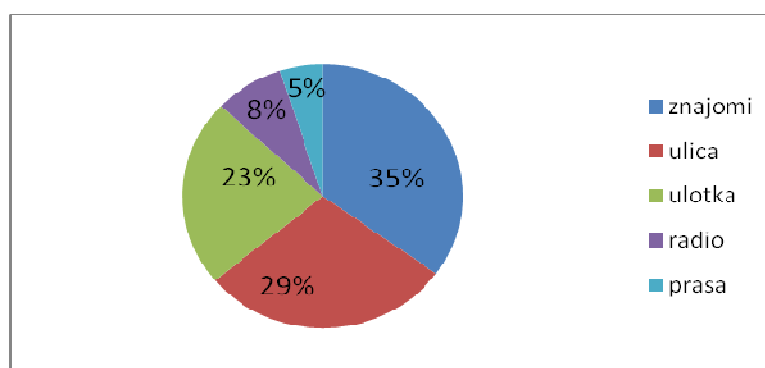


Rys. 4.1. Znaczenie źródeł informacji o modzie

Źródło: GfK Polonia, *Moda w Polsce 2007*.

Niestety, nie udało się ustalić (poza badaniami przeprowadzonymi przez Semax S.A.), skąd konsument czerpie informacje o sklepach odzieżowych. Z tego względu, zdając sobie sprawę z niepełnej adekwatności tego porównania, właśnie źródła informacji o modzie traktowane będą jako podstawa do dalszych porównań.

Badania przeprowadzone w 2007 r. w sklepach FO (przedstawia to rys 4.2), dotyczące źródeł informacji o sklepie, dostarczają podobnych wniosków, co badania GfK Polonia dotyczące źródeł informacji o modzie.



Rys. 4.2. Źródła informacji o sklepach FO

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2007.

Mimo że badania były przeprowadzone w okresie, kiedy zarówno w prasie i radio emitowane były reklamy sieci Vabbi Factory Outlet, to te media stanowiły dla niewielu klientów podstawowe źródło informacji o sklepach FO. Najistotniejszym źródłem informacji jest informacja od znajomych. Nie ulega wątpliwości, że pozytywna informacja o sklepie wyrażona przez osoby, których nie podejrzewa się o jakikolwiek komercyjny związek z właścicielem sieci jest niezwykle istotnym, choć często niedocenianym sposobem promowania marki (w tym także tej specyficznej, jaką jest sklep). Ukształtowanie opinii konsumentów przez grupy odniesienia lub liderów opinii jest trwałe i może mieć ogromny wpływ na dalsze ich zachowania.

Drugim niezwykle ważnym źródłem informacji jest „ulica”, a więc własne doświadczenie konsumenta, powstałe wskutek odwiedzin sklepu lub choćby obejrzenia jego witryny. Określenie „ulica” jest w tym przypadku podobne do określenia „odwiedzanie sklepów/ oglądanie wystaw sklepowych” używane przez GfK Polonia.

W przypadku sieci, w których istotnym wyróżnieniem są niskie ceny odzieży (do jakich zaliczają się także punkty typu Factory Outlet), stosuje się często dodatkowe źródło informacji, jakim jest gazetka produktowa.

Źródła informacji, skąd płyną sygnały skłaniające konsumentów do odwiedzin sklepów Factory Outlet, są podobne do źródeł informacji o modzie. Najważniejszym z nich jest pozytywna opinia innych osób. Istotnym źródłem informacji o sklepie jest także wygląd sklepu, a szczególnie jego witryny. Stosunkowo niewielki wpływ ciągle mają informacje przesyłane drogą elektroniczną. W sieci Vabbi kolportaż gazetki tradycyjnymi metodami (pocztą, na klamkę, na wycieraczkę) wspierano za pośrednictwem Internetu oraz wysyłano SMS do uczestników programu lojalnościowego. Na uwagę zasługuje pojawienie się tego źródła informacji wśród odpowiedzi. W dużych miastach oddziaływanie tych źródeł jest zdecydowanie większe. Można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że zgodnie z ogólnymi trendami ów kanał przekazywania informacji będzie odgrywał w przyszłości zdecydowanie większą rolę.

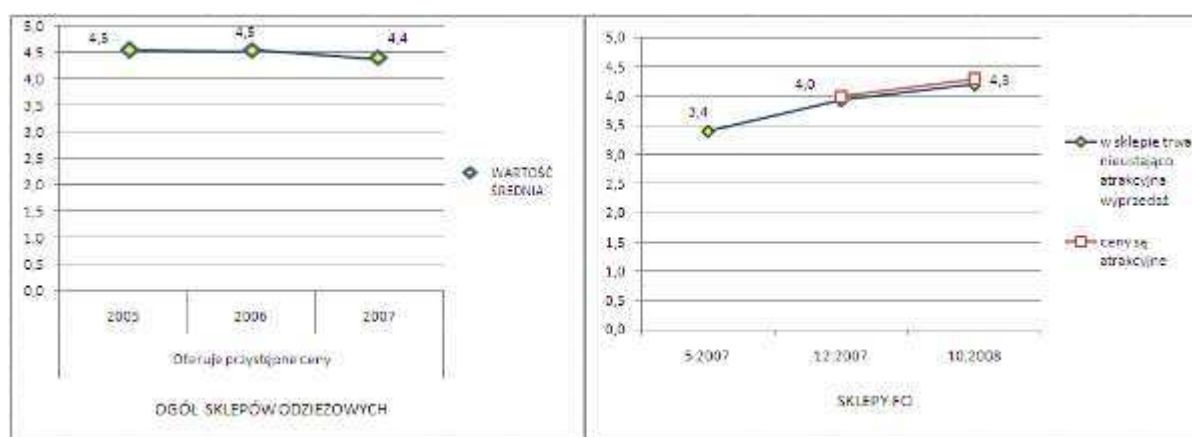
Sklepy Factory Outlet mają do dyspozycji dodatkowe bardzo mocne narzędzie oddziaływania marketingowego. Jest to gazetka produktowa, która z powodzeniem stosowana jest także przez hipermarkety i inne sieci typu „codziennie niskie ceny”.

4.2. Motywy kupowania

Na nabywcę oddziałują różne bodźce, z których po przetworzeniu w „czarnej skrzynce” nabywcy²⁴⁵ powstają motywy ich określonych reakcji. W rozdziale tym dokonano porównania oddziaływania różnych czynników wpływających na wybór sklepu, takich jak znana marka i jakość produktu oraz łatwość dojazdu do miejsca sprzedaży, celem ustalenia ich wpływu na odwiedzanie sklepów FO i innych sklepów odzieżowych.

Na podstawie badań w sklepach odzieżowych zrealizowanych przez GfK Polonia i sklepach Factory Outlet przeprowadzonych przez Semax S.A. ustalono czynniki wpływające na wybór konkretnego sklepu. Na pierwszy plan wysuwa się tutaj **cena**.

W badaniach przeprowadzanych w sklepach odzieżowych przez GfK Polonia zastosowano określenie „sklep oferuje przystępne ceny”, a w badaniach przeprowadzonych w sklepach FO określono to jako „ceny są atrakcyjne” oraz „w sklepie trwa nieustająca atrakcyjna wyprzedaż”. W obu przypadkach zastosowano skalę 1-5, przy czym 1 oznacza „nie jest ważne”, natomiast 5 „bardzo ważne”. Wyniki obu badań pokazują rysunki 4.3. a). i 4.3. b).



Rys. 4.3. a)., 4.3. b). Znaczenie ceny przy dokonywaniu wyboru sklepu

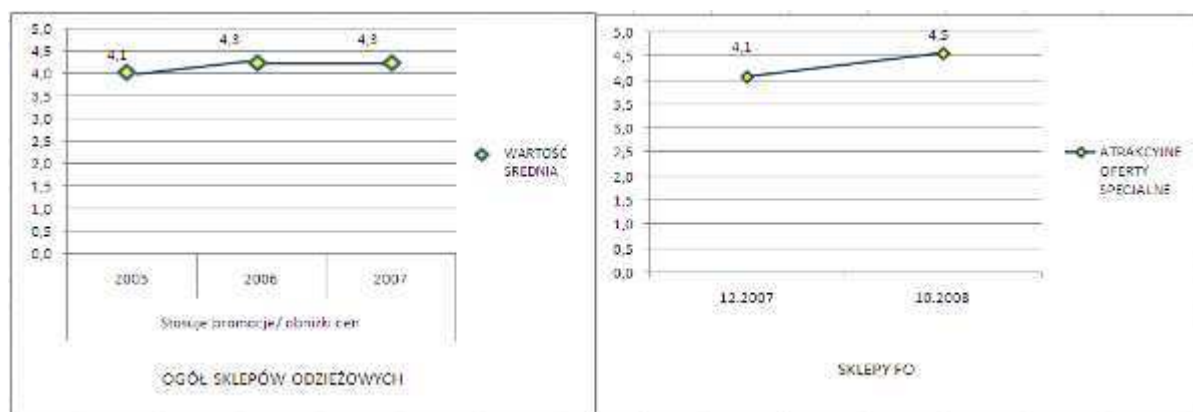
Źródła: GfK Polonia, *Moda w Polsce 2007*, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2008

Jak pokazały wyniki badań, w obu przypadkach cena w sklepach odzieżowych okazała się czynnikiem bardzo ważnym. W badaniach GfK Polonia czynnik ceny okazał się najistotniejszy (oceny na poziomie 4,5 w skali 5-punktowej). Także w badaniach sklepów FO wynik ten okazał się jednym z ważniejszych, choć nie najważniejszym (w październiku 2008 „w sklepie trwa nieustająca atrakcyjna wyprzedaż” uzyskało rangę 4,17, a „ceny są atrakcyjne”- 4,28).

²⁴⁵ Ph.Kotler, op. cit., str 265.

Warto równocześnie zwrócić uwagę, że o ile w sklepach odzieżowych znaczenie tego czynnika utrzymuje się od lat na podobnym, ciągle wysokim poziomie, to w przypadku sklepów FO znaczenie cen dynamicznie rośnie. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że tę stosunkowo nową formę handlu klienci dopiero poznają i zaczynają doceniać korzyść wynikającą z zakupów w tego typu sklepach.

Drugim pod względem istotności czynnikiem wpływającym na wybór sklepu jest „**stosowanie promocji/obniżki cen**” (GfK Polonia), który w przypadku sklepów FO określono jako „atrakcyjne oferty specjalne”.²⁴⁶ Zestawienie przedstawiają rysunki 4.4. a). i 4.4. b).



Rys. 4.4. a)., 4.4. b). Rola promocji cenowych przy wyborze sklepu

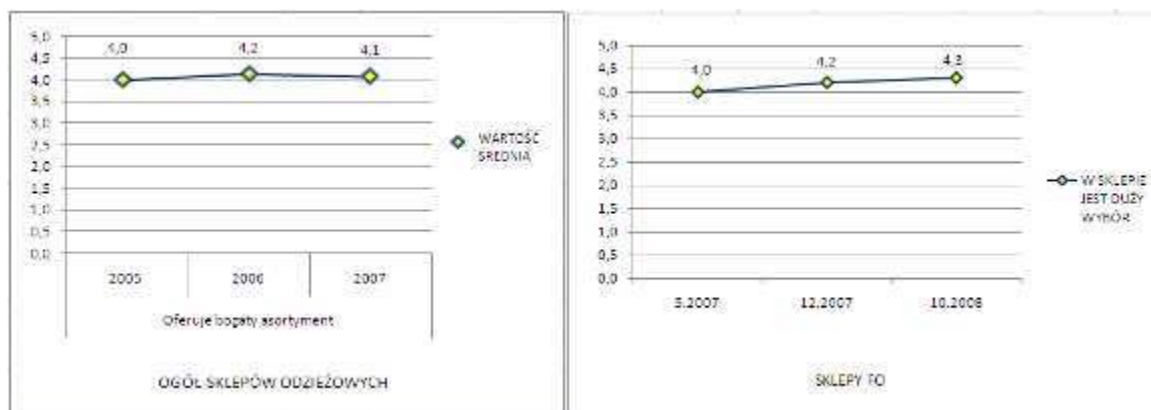
Źródła: GfK Polonia, *Moda w Polsce 2007*, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2008

Rola promocji cenowych zarówno w sklepach FO, jak i innych sklepach odzieżowych, jest ogromna. Klientom sklepów FO nie wystarcza więc, że dokonują zakupu wszystkich artykułów w preferencyjnych cenach, co jest przecież specyfiką handlu FO. Chcą oni również, aby, tak jak w innych sklepach odzieżowych, miały miejsce atrakcyjne oferty specjalne. W sklepach tych, poza ciągłą ofertą markowej odzieży w niskich cenach, część słabo rotującego towaru jest dodatkowo przeceniana, tworząc „oferty specjalne” ku zadowoleniu klientów. W innych sklepach odzieżowych, według badań GfK Polonia, stosowanie promocji i obniżek cen przy wyborze sklepu odzieżowego zostało sklasyfikowane na drugim miejscu pod względem ważności dla nabywcy.

Kolejnym bardzo istotnym czynnikiem motywującym do zakupu w danym sklepie odzieżowym, według badań GfK Polonia, jest **oferowany asortyment**. W sklepach Factory Outlet

²⁴⁶ Postawione w ten sposób pytanie może jednak sugerować, że część respondentów niskie ceny w sklepach FO, będące czynnikiem nieustannie panującej tam wyprzedaży zalicza do cen promocyjnych.

określono ten czynnik jako „duży wybór”. To trzeci pod względem ważności czynnik. Jest on dla klientów prawie tak samo istotny, jak atrakcyjna cena czy stosowanie promocji. Wyniki przedstawiają rysunki 4.5. a) i 4.5. b).



Rys. 4.5. a)., 4.5. b). Bogaty asortyment jako istotny czynnik przy wyborze sklepu

Źródła: GfK Polonia, Moda w Polsce 2007, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2008

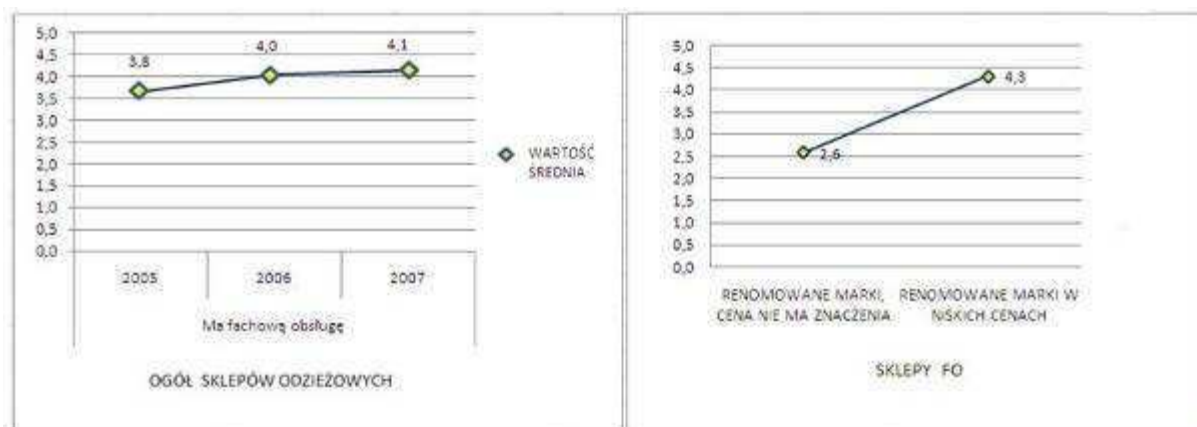
Duży wybór to istotny czynnik przy wyborze obu typów sklepów z odzieżą. Nie wykazuje on jednak tak silnej tendencji wzrostu w sklepach Factory Outlet jak rola ceny bądź promocji.

Kolejnym czynnikiem decydującym o wyborze sklepu według badań GfK Polonia (choć nie tak istotnym jak ceny i promocje), jest fakt, że oferuje on **produkty markowe**. Wyniki badań sklepów odzieżowych („oferuje produkty markowe”), jak i badań klientów sklepów FO („szukam renomowanych marek, cena nie ma znaczenia”), przedstawiają rysunki 4.6. a) i 4.6. b).

Na uwagę zasługują tutaj dwa fakty. Pierwszy to sukcesywnie rosnąca rola marki jako czynnika istotnego przy wyborze sklepu. Pokrywa się to z tendencjami zaobserwowanymi podczas innych badań, których wyniki przedstawiono w rozdziale 2.3.3. Drugi to dynamicznie rosnąca rola marki przy wyborze sklepu w przypadku, gdy można nabyć renomowane marki w niskich cenach. Sytuacja ta wynika zapewne z dużej różnicy między preferencjami zakupowymi nabywców a ich faktycznymi możliwościami finansowymi. Jest ona także opisana przez raport CBOS (rozdział 2.3.3.).²⁴⁷ Co prawda, markową odzież kupuje nadal stosunkowo nieduża liczba osób (stąd i znaczenie faktu oferowania produktów markowych przez sklep, według GfK Polonia, jest niewielkie), ale wynika to głównie z ograniczeń finansowych konsu-

²⁴⁷ CBOS, op. cit., str 2.

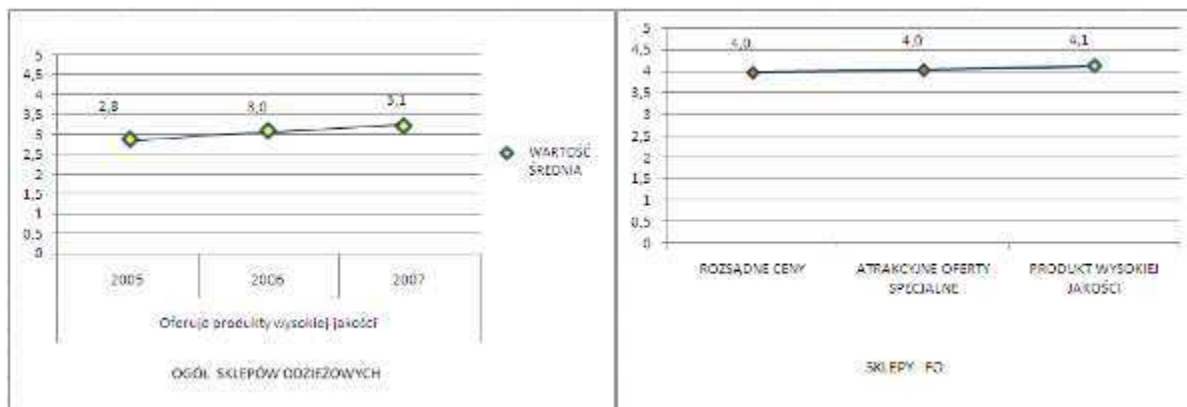
mentów. Nabywcy chętniej korzystają z oferty odzieży markowej, jeśli będzie ona lepiej dopasowana do ich kieszeni.



Rys. 4.6. a), 4.6. b). Znaczenie marki oferowanych produktów przy wyborze sklepu

Źródła: GfK Polonia, Moda w Polsce 2007, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2008

Dużą rolę dla klientów obu kategorii sklepów odgrywa **jakość**. W przypadku ogółu sklepów odzieżowych jest ona ważniejsza niż rola marki przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Ponadto, jak pokazują badania GfK Polonia, rola jakości przy podejmowaniu decyzji jest dla nabywców coraz bardziej istotna. Pokazują to rysunki 4.7. a). i 4.7. b).



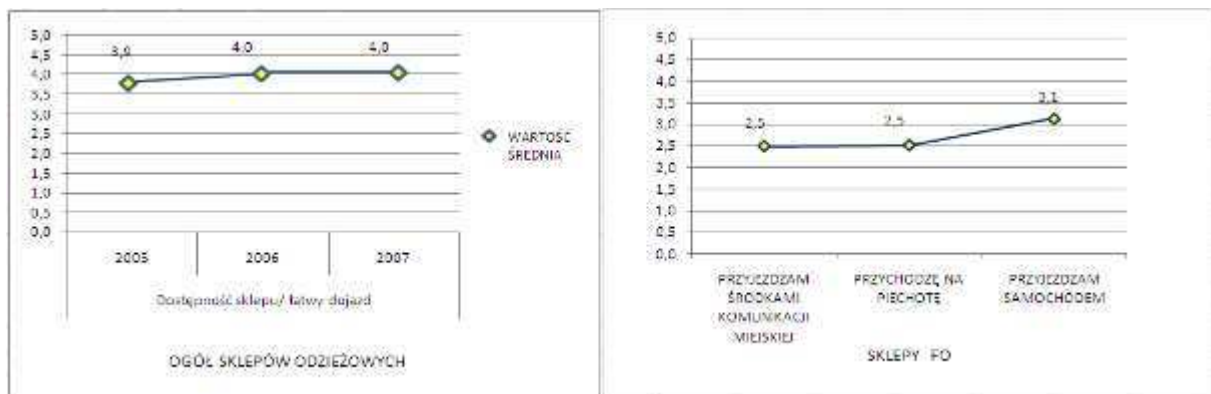
Rys. 4.7. a), 4.7. b). Rola jakości jako czynnika warunkującego wybór sklepu (w przypadku sklepów FO na tle cen i ofert specjalnych)

Źródła: GfK Polonia, Moda w Polsce 2007, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2008

Niestety, w sklepach FO nie zadawano wcześniej pytania o rolę jakości produktów w podejmowaniu decyzji zakupowych, dlatego nie można wskazać tendencji. Dokonując jed-

nak porównania z innymi odpowiedziami, jak „ceny” i „oferty specjalne”, można stwierdzić jednoznacznie, jak bardzo istotna jest jakość odzieży dla klientów sklepów FO. Ocena 4,12 w skali 5 - punktowej wskazuje na to, że klienci FO zwracają dużą uwagę na jakość oferowanych produktów. Znaczenie dla nabywcy w tym wypadku jest wyższe niż rozsądne ceny (3,96) bądź atrakcyjne oferty specjalne (4,02).

Istotnym elementem, który wpływa na wybór konkretnego sklepu jest jego dostępność rozumiana w tym przypadku przez **łatwy dojazd**. Ważę, jaką przykładają nabywcy do tego faktu, pokazują rysunki 4.8. a) i 4.8. b).



Rys. 4.8. a)., 4.8. b). Dojazd do sklepu i metoda dotarcia

Źródła: GfK Polonia, *Moda w Polsce 2007*, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2008

Łatwy dojazd jest istotnym elementem wpływającym na wybór sklepu. W przypadku sklepów FO zadano pytanie o metodę dotarcia do sklepu, a nie łatwość dojazdu. Sklepy FO odwiedza się najczęściej, przyjeżdżając samochodem. Z badań tych wynika, że niemal ta sama ilość klientów przyjeżdża do sklepu FO środkami komunikacji miejskiej, co przychodzi. Z badań przeprowadzonych w sklepach FO wynika, że aż 72% ich klientów poświęca na dojazd lub dojście do sklepu mniej niż 30 minut. Jest to związane z faktem, że większość sklepów FO znajduje się na ruchliwych ulicach handlowych, w pobliżu centrów handlowych lub w środku niektórych z nich.

W centrach FO zlokalizowanych poza centrami miast czas dojazdu do centrum FO jest zdecydowanie dłuższy, bo według przeprowadzonych badań,²⁴⁸ zaledwie 21,8% klientów poświęca mniej niż 30 minut na dojazd. W tej sytuacji oczywiste jest, że odsetek klientów, którzy wybierają się specjalnie, radykalnie wzrasta przy równoczesnym spadku liczby tych osób,

²⁴⁸ Hütter T., *The Impact of Outlet Centers*, European Factory Outlet Conference, 13-14 October 2008, London.

które będą robiły zakupy przy okazji. Nie ulega jednak wątpliwości, że znaczna liczba osób łączy to z innymi aktywnościami. W tym przypadku będą to okazje takie, jak np. wyjazd na wakacje lub podróż turystyczna bądź służbowa.²⁴⁹ Dobra lokalizacja centrum FO oznaczać będzie miejsce w pobliżu obszarów o gęstym zaludnieniu, na skrzyżowaniu ważnych autostrad, na trasach wakacyjnych lub w pobliżu atrakcji turystycznych.

Dostępność sklepu w rozumieniu łatwości dojazdu jest kolejnym istotnym czynnikiem przy wyborze sklepu. W przypadku centrów Factory Outlet zlokalizowanych poza miastem, klienci są gotowi pokonać większe odległości, aby skorzystać z okazji do zakupu taniej odzieży markowej. Wielkość oferty i jej różnorodność musi jednak rekompensować zainwestowany czas.

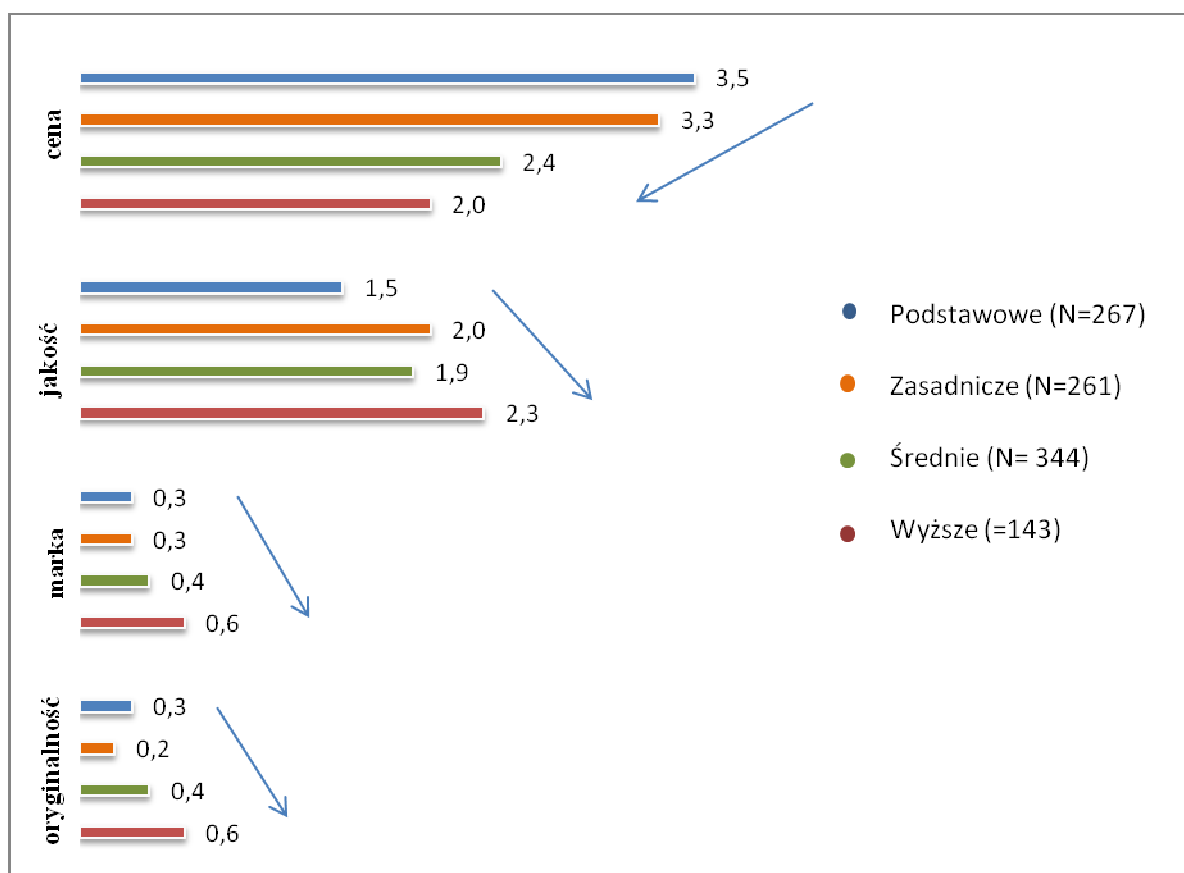
Na podstawie dostępnych badań nie można wskazać różnic między wpływem łatwego dojazdu na preferencje przy wyborze sklepu FO a innego sklepu odzieżowego. Nie ulega wątpliwości, że w obu przypadkach dostępność sklepu to czynnik sprzyjający takiemu wyborowi. Duże centrum FO ma wystarczającą siłę przyciągania nabywców, aby klienci gotowi byli poświęcić więcej czasu na dojazd, niż w przypadku tradycyjnych zakupów.

W rozdziale 2.3.5. omówiono wpływ poziomu wykształcenia nabywcy na postawę wobec marki jako czynnika decydującego o zakupie odzieży. Im wyższe wykształcenie, tym zwykle marka odzieży jest postrzegana w większym stopniu jako gwarancja jakości.

Zależność między poziomem wykształcenia konsumenta a znaczeniem takich czynników przy zakupie odzieży, jak: cena, jakość marka, oryginalność, badał Pentor na zlecenie Fashion House. Ich wynik obrazuje rysunek 4.9.

Z badań wynika, że im wyższe wykształcenie, tym mniejsze znaczenie odgrywa cena produktu, natomiast rośnie rola jakości odzieży, jej marki i gwarancji oryginalności. Osoby z wyższym wykształceniem przejawiają większą skłonność do zapłaty wyższej ceny za odzież wtedy, gdy jest ona markowa i co się z tym z reguły wiąże, wyższej jakości.

²⁴⁹ Scott Malkin, prezes Value Retail, jednego z najważniejszych operatorów centrów Factory Outlet (dziewięć centrów w całej Europie, które odwiedza rocznie 22 miliony klientów), zapytany o klucz do sukcesu danego centrum FO odpowiedział „Najpierw lokalizacja, lokalizacja, lokalizacja, potem architektura i otoczenie” - Serwis WGSN, *Outlet Center: State of the Market*, grudzień 2008.



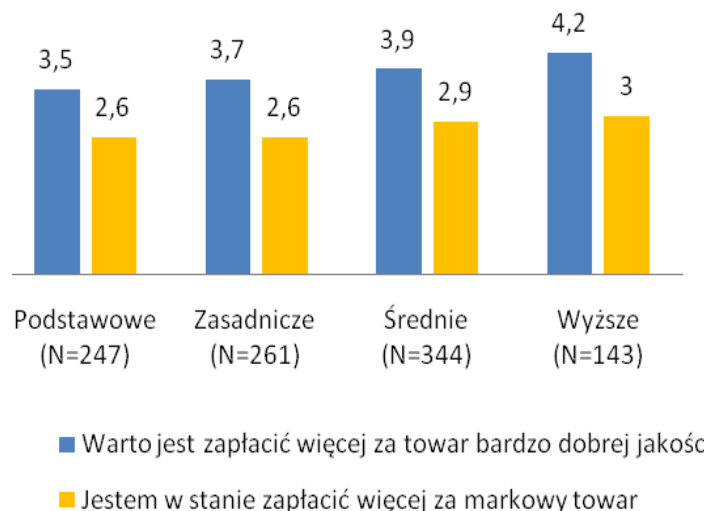
Rys. 4.9. Czynniki wskazane jako bardzo ważne przy zakupie odzieży

Źródło: Pentor dla Fashion House 2008.

Wyniki badań przeprowadzonych dla Fashion House przez Pentor obrazujących te prawidłowości pokazuje rys 4.10.

Osoby z wyższym wykształceniem, jak wynika z badań PBS DGA²⁵⁰, zaopatrują się w odzież głównie w centrach handlowych i galeriach handlowych (48,5%), a więc w miejscach, gdzie zlokalizowanych jest wiele sklepów z odzieżą markową. Natomiast osób z wykształceniem podstawowym, kupujących w tej kategorii sklepów, jest zaledwie 10,2%, zaś z wykształceniem średnim 30,3%. Aż 2/3 osób z wykształceniem podstawowym zaopatruje się na bazarach, gdzie z kolei kupuje zaledwie co czwarta osoba z wykształceniem średnim i 20,3% osób z wykształceniem wyższym. Dość istotny odsetek osób z wykształceniem podstawowym (21%) kupuje także w sklepach z odzieżą używaną. W tym kanale kupuje tylko 7,3% osób z wykształceniem średnim i 4,8% z wykształceniem wyższym.

²⁵⁰ PBS DGA, Kowalski na zakupach 2007.

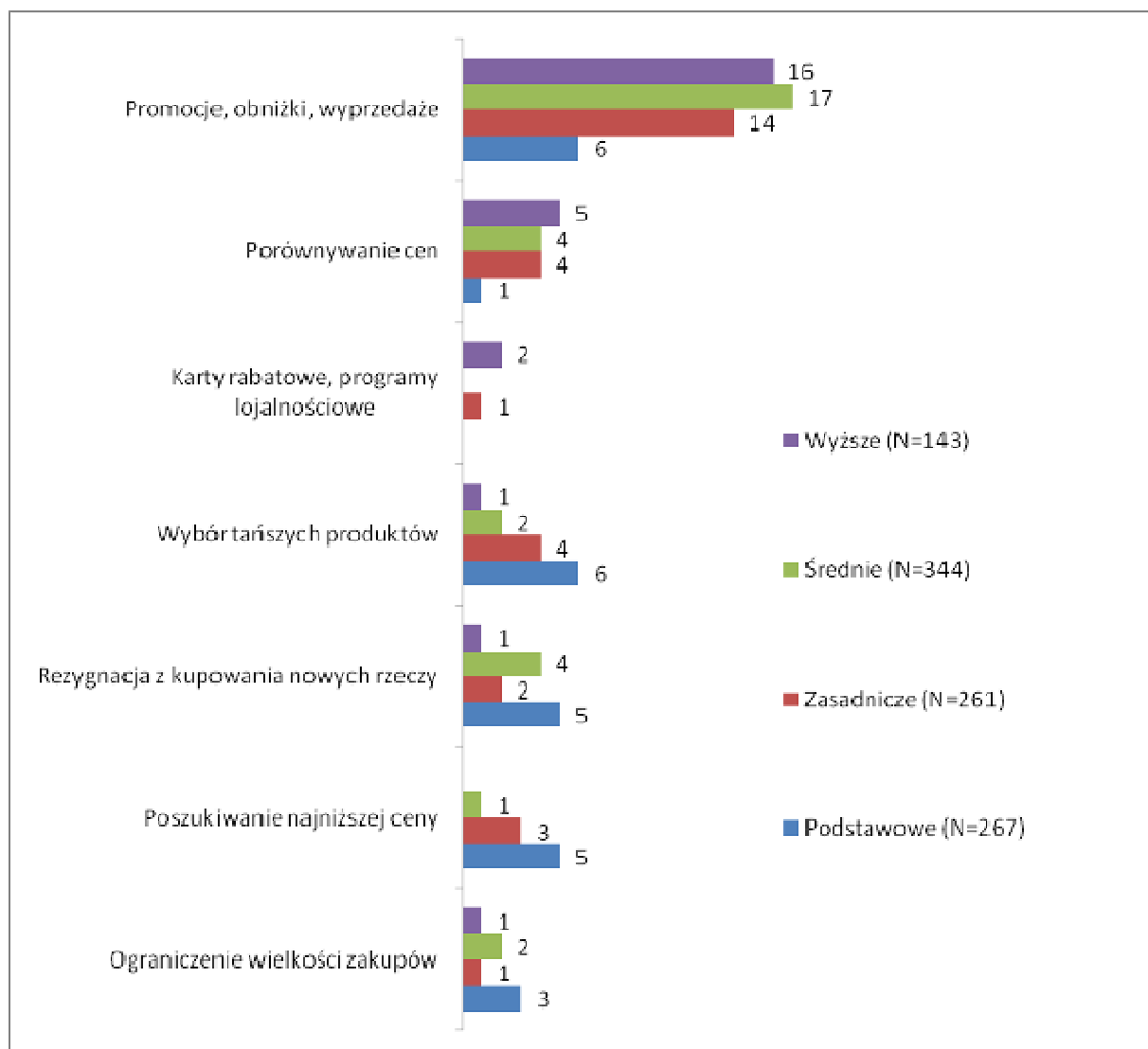


Rys. 4.10. Wpływ wykształcenia na skłonności do zapłaty za jakość i markę produktu

Źródło: Pentor dla Fashion House 2008.

Zależność sposobów oszczędzania pieniędzy przy dokonywaniu zakupów odzieży od wykształcenia klientów sklepów FO badał także Pentor na zlecenie Fashion House. Wyniki pokazuje rysunek 4.11.

Z badań tych wynika, że wraz z wykształceniem zmieniają się strategie oszczędzania przy zakupach odzieży i obuwia. Osoby o wykształceniu niższym oszczędzają poprzez ograniczenie wielkości zakupu lub rezygnację w ogóle z zakupu nowych rzeczy. Jeśli jednak zakupy są konieczne, wybierają produkty najtańsze. Wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia konsumenci częściej zaczynają porównywać ceny w różnych punktach sprzedaży. Częściej biorą udział w programach lojalnościowych oraz śledzą miejsca i terminy promocji, wyprzedaży, szukają także miejsc, gdzie można spodziewać się znalezienia towarów po obniżonych cenach. Im konsument jest lepiej wykształcony, tym podejmuje bardziej zdecydowane starania, aby wybrany przez niego towar, pasujący do jego charakteru lub aspiracji, zakupić w możliwie najkorzystniejszej cenie, zamiast redukować zakupy.



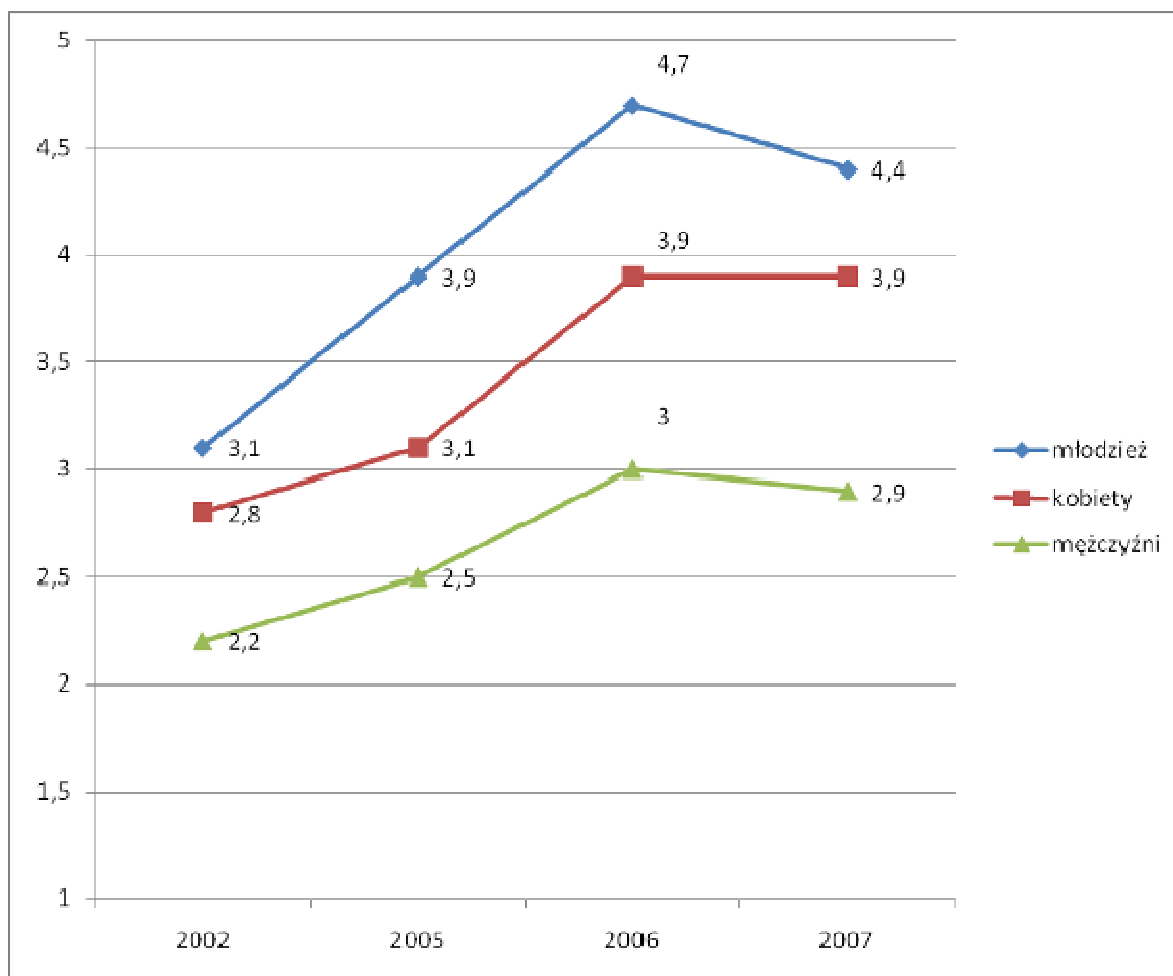
Rys. 4.11. Różne strategie oszczędzania w zależności od wykształcenia

Źródło: Pentor dla Fashion House 2008.

4.3. Częstotliwość zakupów odzieży

Polacy kupują odzież coraz częściej. Taki wniosek nasuwa się na podstawie analizy wyników badań przeprowadzonych w latach 2000-2007 przez GfK Polonia²⁵¹ (przedstawia je rys. 4.12.)

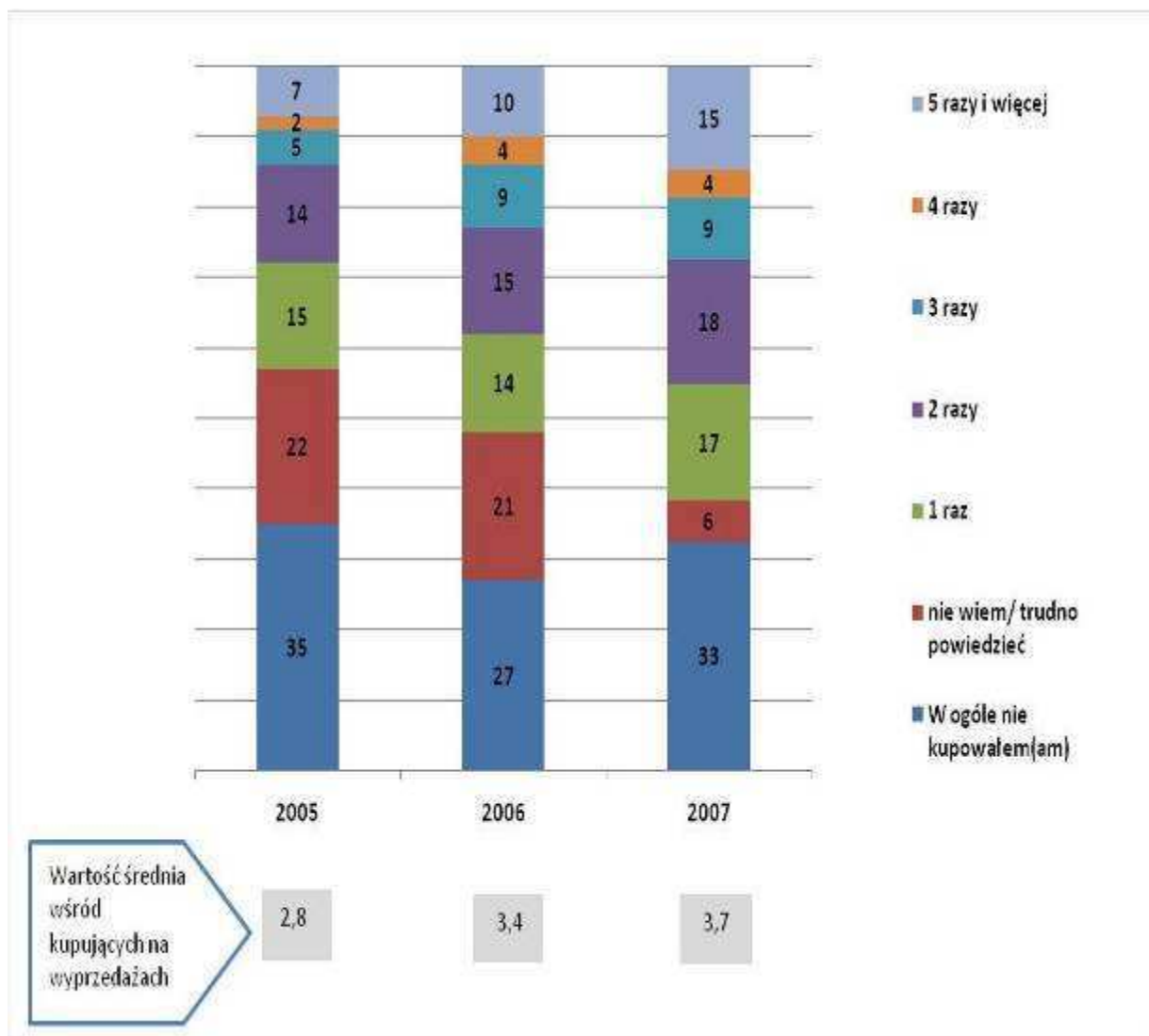
²⁵¹ GfK Polonia, *Moda w Polsce*, 2007.



Rys. 4.12. Częstotliwość zakupu ubrań w ciągu ostatnich 12 miesięcy, trend 2000-2007

Źródło: GfK Polonia, *Moda w Polsce 2007*.

Kilkuletni trend częstotliwości zakupu odzieży zarówno wśród młodzieży, jak i kobiet i mężczyzn wykazuje tendencję rosnącą. Dynamika jest szczególnie widoczna wśród młodzieży i kobiet. Coraz więcej nabywców kupuje odzież raz na miesiąc lub raz na 2-3 miesiące. Trend ten umacnia się szczególnie w latach ostatnich. Przyczyny mogą być związane zarówno ze wzrostem zamożności społeczeństwa polskiego, jak i rosnącą ilością pokus, w postaci obniżek cen, promocji, wyprzedaży, bądź nowo powstałych kanałów dystrybucji oraz pojawieniem się nowych, głównie zagranicznych, marek jak np. Zara, River Island czy Bershka. Tę ostatnią tezę potwierdza badanie dotyczące częstotliwości kupowania podczas sezonowych obniżek cen. Wyniki badania przedstawia rys 4.13.

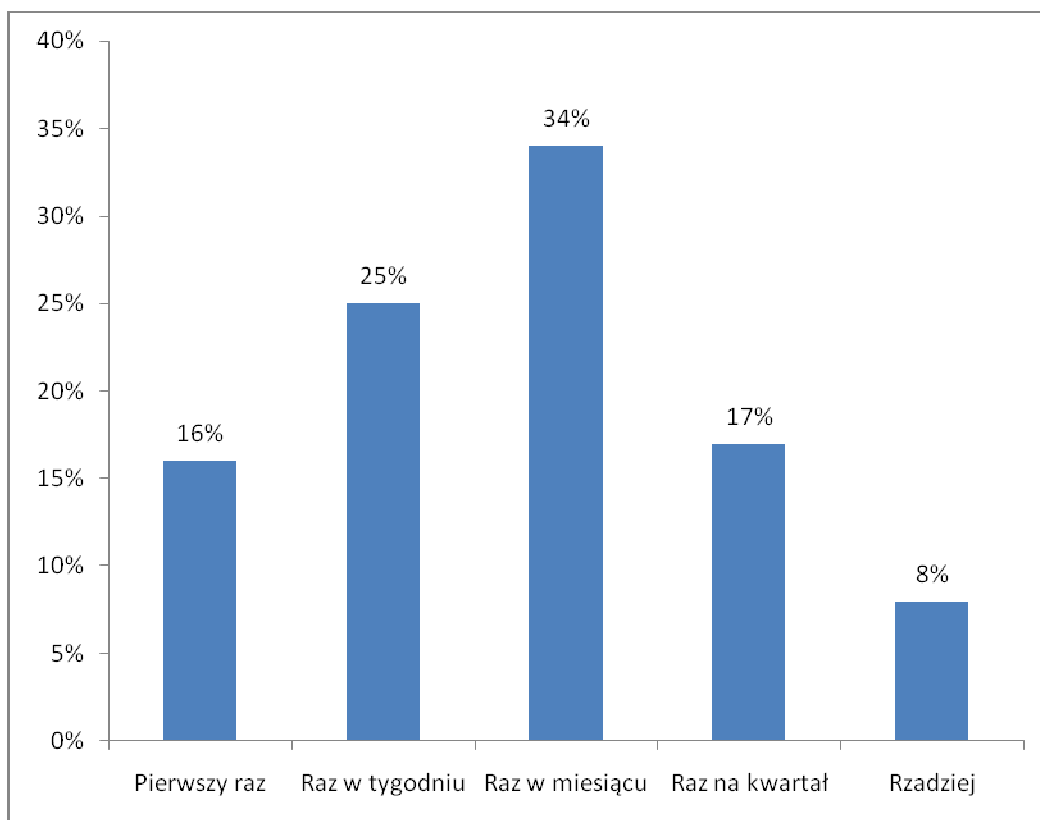


Rys. 4.13. Odpowiedzi na pytanie „Ile razy kupował pan(i) w ciągu ostatnich 12 miesięcy podczas sezonowej obniżki cen?”. Trend 2005-2007

Źródło: GfK Polonia, *Moda w Polsce 2007*.

Liczba osób niekorzystających z okazji, jakie stwarzają wyprzedaże (suma wskazań „w ogóle nie kupowałem” oraz „nie wiem / trudno powiedzieć”), systematycznie spada. Zwolenników sezonowych obniżek cen, którzy dokonali zakupu przynajmniej jeden raz w roku, było w 2007 r. 61%, chociaż zaledwie dwa lata wcześniej ich odsetek zaledwie przekraczał 40%. Rośnie liczba osób, które korzystają z wyprzedaży sezonowych kilka razy w roku.

W lutym 2007 r. zbadano częstotliwość wizyt nabywców w sklepach Factory Outlet. Wyniki tych badań przedstawiono na rys. 4.14.



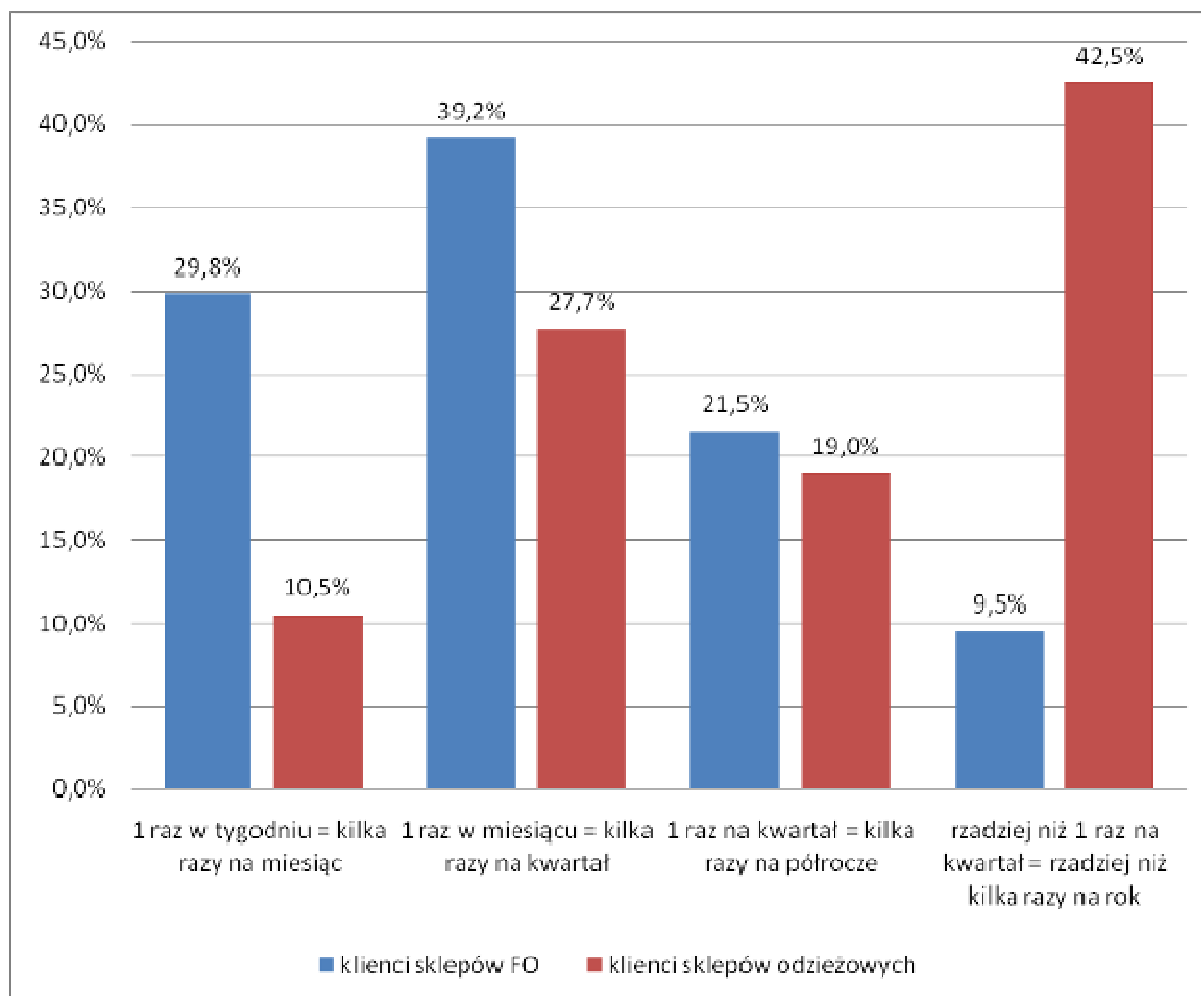
Rys. 4.14. Odpowiedź na pytanie „Jak często kupuje pan(i) w sklepie FO?”

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2007.

W 2007 r. najwięcej klientów (blisko 35%) odwiedzało sklep FO raz w miesiącu. Co czwarty odwiedzał taki sklep raz w tygodniu, a więc przynajmniej raz w miesiącu odwiedzała sklepy FO znacznie ponad połowa (60%) klientów. Z kolei raz na kwartał (17%) bądź jeszcze rzadziej bywał w sklepach FO co czwarty klient.

Jeśli w rozważaniach nie uwzględnimy osób, które odwiedziły sklep FO po raz pierwszy, to wówczas proporcje ulegną pewnej modyfikacji. Przedstawia to rys. 4.15., na którym dla porównania przedstawiono także wyniki badań PBS DGA dotyczących częstotliwości zakupów w tradycyjnych sklepach odzieżowych. Ponieważ w badaniach PBS DGA przyjęto nieco inne przedziały czasu, w odpowiedziach założono równoważność przedziałów czasowych.²⁵²

²⁵² Odpowiednio - 1 raz w tygodniu = kilka razy na miesiąc; - 1 raz w miesiącu = kilka razy na kwartał ; - 1 raz na kwartał = kilka razy na półrocze; - rzadziej niż raz na kwartał = rzadziej niż kilka razy na rok.

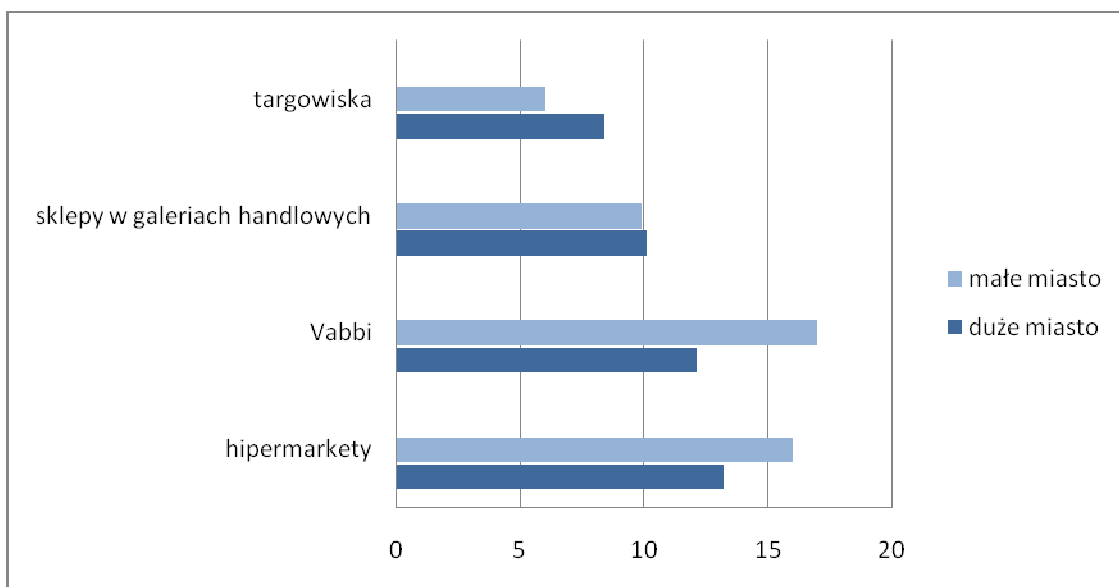


Rys. 4.15. Częstotliwość zakupu odzieży w sklepach Factory Outlet i innych sklepach odzieżowych

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2007, PDS DGA „Kowalski na zakupach” 2007.

Z zestawienia wyników obu badań płynie wniosek, że klienci sklepów Factory Outlet odwiedzają je zdecydowanie częściej w porównaniu z częstotliwością odwiedzin typowego sklepu odzieżowego.

Fakt odwiedzania sklepów Factory Outlet częściej niż innych sklepów potwierdzają wyniki odpowiedzi na pytanie zadane w 2008 r. klientom sklepów FO „Ile razy w roku i gdzie robią zakupy odzieżowe” (wynik przedstawia rys. 4.16.).



Rys. 4.16. Odpowiedzi na pytanie „Ile razy w roku i gdzie klienci sklepów Factory Outlet dokonują zakupów odzieżowych?”

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2008.

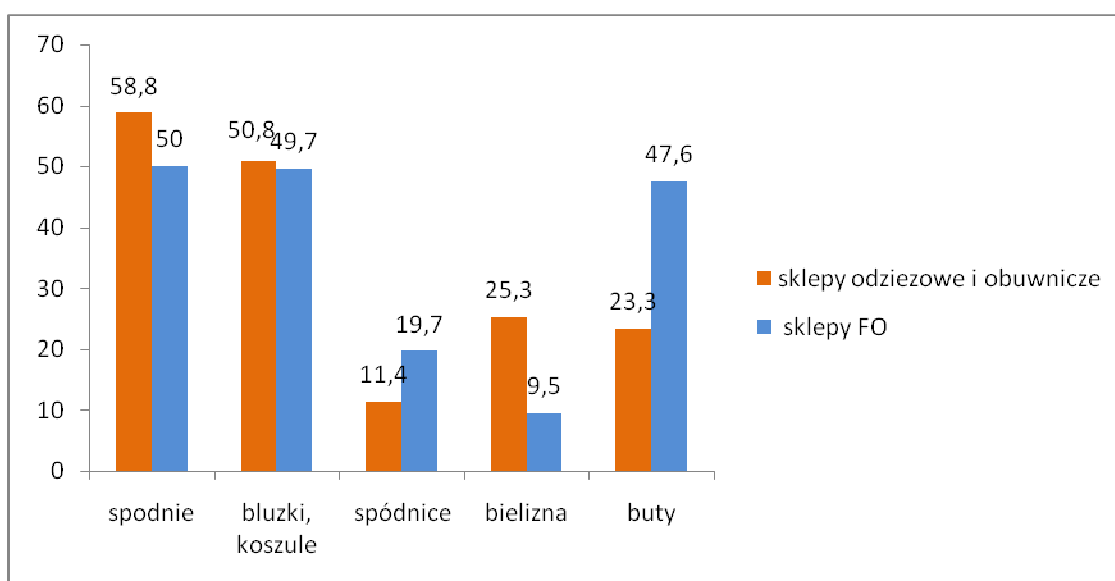
Szczególnie w miastach mniejszych (poniżej 100 tys. mieszkańców) częstotliwość odwiedzania sklepów Factory Outlet jest najwyższa ze wszystkich innych, alternatywnych źródeł zaopatrywania się w odzież. W miastach większych roczna liczba zakupów odzieży w hipermarketach nieznacznie przewyższa ich ilość w sklepach Factory Outlet.

Rośnie liczba osób, które dokonują zakupów na wyprzedażach. Dlatego też sklepy FO są odwiedzane częściej niż inne sklepy odzieżowe. Przyczyny należy upatrywać w ciągle zmieniającej się ofercie tego typu sklepów. Klient został przyzwyczajony do tego, że w sklepach FO codziennie może natknąć się na okazję, na którą w innych sklepach zmuszony jest czekać do okresów sezonowych wyprzedaży, przypadających z reguły dwa razy w roku. Klienci Factory Outlet, w zależności od wielkości miejscowości, kupują odzież prawie tak samo często lub nawet częściej w sklepach Factory Outlet niż w hipermarketach i zdecydowanie częściej niż w galeriach handlowych. Ponieważ w hipermarketach okresowo bywa oferowana odzież markowa w atrakcyjnych cenach, można wysnuć przypuszczenie, że są to „łowcy okazji”, którzy w poszukiwaniu wypatrzonego produktu lub marki poszukują różnych miejsc, gdzie można spodziewać się, że taką okazję uda im się znaleźć.

Inna część klientów Factory Outlet to z kolei osoby, które kupują odzież markową także w salonach firmowych, ale nie zważają się skorzystać z okazji zakupu tych towarów w niższych cenach, bo lubią dokonać okazyjnego zakupu, a ubieranie się zgodnie z najnowszymi trendami mody nie jest dla nich najbardziej istotne.

4.4. Kupowany asortyment

Zarówno w tradycyjnych sklepach, jak i w sklepach FO, przeprowadzono badania dotyczące kupowanego tam asortymentu odzieży (zapytano przy okazji o buty i akcesoria). Wyniki tych badań przedstawia rys. 4.17.



Rys. 4.17. Odpowiedzi na pytanie „Jaki rodzaj asortymentu kupuje Pan(i) najczęściej?”

Źródła: PBS DGA *Kowalski na zakupach 2007*, Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2007.

Badania wykazują pewną zbieżność kupowanych produktów. W obu badaniach około połowa klientów zainteresowana jest zakupem spodni oraz bluzek i koszul. Zwraca uwagę natomiast istotnie większy udział sukienek i spódnic oraz butów w zakupach klientów sklepów Factory Outlet i zdecydowanie mniejszy udział bielizny.²⁵³

²⁵³Sprawdzono dokładnie ofertę handlową sklepów Factory Outlet i okazało się, że bielizna w sieci Vabbi jest reprezentowana w ofercie incydentalnie, najczęściej przed Świętami Bożego Narodzenia (z myślą o prezentach). Natomiast w ciągu roku, najprawdopodobniej ze względu na kradzieże nie jest prawie w ogóle dostępna.

Większy udział sukienek i spódnic w sprzedaży sklepów Factory Outlet wynikać może z większej reprezentacji kobiet w tych sklepach, w porównaniu z innymi sklepami odzieżowymi. Natomiast dwukrotnie większe zainteresowanie obuwem wynika prawdopodobnie z bogatej oferty obuwia sportowego, jaka występuje w sklepach danej sieci Factory Outlet (Vabbi). Jest to obuwie nabywane szczególnie chętnie przez konsumentów młodych, a takich jest przecież większość wśród klientów sklepów FO.

Na podstawie zestawienia można zauważyć, że kupowany asortyment odzieży odpowiada zwyczajom zakupowym polskich konsumentów z uwzględnieniem struktury nabywców dokonujących zakupów w sklepach Factory Outlet zarówno pod względem, płci jak i wieku.

4.5. Podsumowanie

Proces zakupu odzieży w sklepach Factory Outlet jest tylko częściowo zbliżony do procesu zakupu odzieży w innych sklepach odzieżowych. **Najistotniejszym źródłem informacji o sklepie FO są rekomendacje znajomych. W przypadku sklepów FO ważne są także obserwacje własne wynikające z zauważenia sklepu przypadkiem.** Media takie, jak radio, prasa bądź telewizja odgrywają stosunkowo niewielką rolę. Istotne są sygnały wysyłane przez sam sklep, jak np. atrakcyjna witryna. Stosunkowo małą rolę odgrywają nadal media elektroniczne. **Sklepy FO mają dodatkowe bardzo ważne narzędzie,** będące źródłem informacji dla ich potencjalnego klienta, jakim jest **ulotka produktowa**, stosowana również przez hipermarkety i inne sieci typu „codziennie niskie ceny”. Istotnymi elementami, które powinny być mocno eksponowane w takiej gazetce, jest produkt, jego marka i cena, w jakiej jest oferowany.

Motywy kupowania w sklepach FO są także zbliżone do motywów zakupów w innych sklepach odzieżowych. **Najważniejszym motywem skłaniającym do zakupu w sklepach FO jest kombinacja markowej oferty i niskiej ceny.** Cena produktu jest równie ważna przy zakupach odzieżowych, z tym że w sklepach FO jej rola jako motywu zakupu dynamicznie rośnie. W sklepach FO dużą rolę odgrywa marka produktu, ale tylko dlatego, że jest ona połączona z atrakcyjną ceną. Podejście klientów sklepów odzwierciedla ogólne preferencje zakupowe polskich nabywców. Bardzo chcieliby ubierać się w odzież markową, ale budżet, którym dysponują, po prostu na to nie pozwala. Z kolei fakt, że oferowane produkty są markowe (który w przypadku innych sklepów odzieżowych schodzi na drugi plan), w sklepach FO jest niezwykle istotny.

Klienci sklepów FO cenią sobie łatwy dojazd, częściowo korzystając z samochodów, częściowo ze środków komunikacji miejskiej. Znaczna ich część, ze względu na dogodną lokalizację, przychodzi do sklepu. **Łatwy dojazd jest równie istotny** w obu kanałach dystrybucji, choć **nabywcy w przypadku centrów FO są w stanie zaakceptować zdecydowanie dłuższy czas dojazdu**, mając uzasadnioną nadzieję na szerszy asortyment niż w sklepach FO. Dlatego centra FO zlokalizowane są także w pobliżu autostrad i/lub atrakcyjnych miejsc turystycznych lub na trasach dojazdowych.

Częstotliwość zakupu w sklepach FO jest dużo wyższa niż w innych sklepach odzieżowych. Jest to z jednej strony spowodowane ogólnym trendem polegającym na wzroście liczby osób kupujących na wyprzedażach. Z drugiej strony, pomimo że w sklepach FO trwa nieustanna wyprzedaż, następuje również częstsza zmiana asortymentu i jest on bardziej nieprzewidywalny niż w innych sklepach odzieżowych, w których pojawiają się nowe kolekcje wraz ze zmianą pór roku. Konsumenci odwiedzają częściej sklepy FO, bo tutaj ciągle pojawiają się nowe okazje specjalne i zaskakujące promocje. W miastach mniejszych (o liczbie mieszkańców poniżej 100 000) sklepy FO są najczęściej odwiedzane ze wszystkich alternatywnych źródeł zaopatrywania się w odzież, a w miastach dużych ustępują jedynie hipermarketom. Należy przy tym pamiętać, że właśnie w dużych miastach nasycenie hipermarketami jest szczególnie duże.

W obu kanałach równie istotny jest bogaty asortyment produktów i jakość produktów. Liczy się także szeroki asortyment połączony z uznaną marką, ale cena nie może być wygórowana. **Asortyment kupowany w sklepach FO jest podobny do tego, który kupowany jest w innych sklepach odzieżowych.** Pewne różnice wynikają natomiast z cech demograficznych klienta, jak np. płeć lub wiek. Jedyne zwiększone zakupy odzieży damskiej potwierdzają nadreprezentację kobiet w sklepach FO, w porównaniu z innymi sklepami odzieżowymi.

W sklepach FO klient został przyzwyczajony do ciągle zmieniającego się asortymentu w atrakcyjnych cenach, dodatkowo to pozytywne wrażenie zostało wzmocnione przez częste promocje, szczególnie w czasie emisji gazetek produktowych.

ROZDZIAŁ 5. Implikacje menadżerskie wynikające ze specyfiki klienta sklepów FO

Założyciel pierwszego domu towarowego - John Wanamaker,²⁵⁴ sto lat temu powiedział: „wiem, że połowa budżetu na reklamę jest wyrzucana w błoto, ale problem jest w tym, że nie wiem, która połowa”. Właściciele marek towarowych, a także tych specyficznych marek, jakimi są marki sieci sklepów, powinni dążyć do tego, żeby poprzez obserwacje zachowań konsumenckich i badania potrafili ocenić znacznie lepiej niż kiedyś John Wanamaker, która to część budżetu reklamowego przynosi efekty powodujące takie zainteresowanie klientów, że decydują się na odwiedzenie sklepu. Należy przy tym pamiętać, że wizyta klienta w sklepie to pierwsza część procesu zakupu, konieczna, ale wcale nie przesądzająca o zakupie jednorazowym i jego późniejszym ponawianiu. Skuteczna reklama zaledwie doprowadza potencjalnego nabywcę do sklepu. Tam natomiast będą oddziaływać na niego skutecznie (bądź nieskutecznie) elementy marki sieci sklepów. W zależności od skuteczności tego oddziaływania, sprzedaż będzie większa lub mniejsza. Specyficzne dla sklepu elementy marki, takie jak: architektura i atmosfera sklepów, oferowany asortyment, polityka cen produktów, poziom, rodzaj i specyfika obsługi klientów, uzupełnione o podstawowe elementy każdej marki, jak: nazwa marki, jej logo, slogan reklamowy, ewentualnie postacie promujące markę czy rodzaj stosowanego opakowania sprzedawanych towarów, będą oddziaływać na klienta, który pojawi się w sklepie.

W rozdziale 1.9.3. przedstawiono trzy modele budowy wizerunku sklepów. Ponieważ sieci sklepów Factory Outlet zaczęły się pojawiać na rynku polskim stosunkowo niedawno, bo dopiero w ostatniej dekadzie, nie można było zastosować modelu opartego na działaniach konkurencji, bowiem nie było wcześniejszych przykładów funkcjonowania takich sieci. Najbardziej zbliżonym modelem jest model oparty na dotychczasowym rynku odzieży, a następnie wprowadzaniu stopniowych korekt wynikających z własnych obserwacji i badań. Najpierw detalista wybiera segment rynku, w tym wypadku handel typu Factory Outlet. Sam określa potrzeby docelowego rynku i identyfikuje istotne dla niego kryteria wyboru sklepów. Następnie uwzględnia badania postaw klientów odnośnie do ich kryteriów wyboru sklepu i próbuje dokonać korekt w celu uzyskania zgodności między czynnikami decydującymi o wyborze sklepu przez klienta a determinantami wizerunku, czyli w tym wypadku elementami marki sieci sklepów Factory Outlet. Dokonany dokładny opis profilu konsumenta tych sklepów,

²⁵⁴ Lindstrom M., *Zakupologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009, s.31.

jego cech demograficznych, przeprowadzona segmentacja klientów sklepów FO, opis procesów zakupu odzieży z uwzględnieniem motywów kupowania, ustalenie częstotliwości wizyt w sklepie, informacje o zakupywanym asortymencie, w końcu uwypuklenie różnic między klientami sklepów Factory Outlet a klientami ogółu sklepów odzieżowych, stwarza solidny fundament do opracowania wskazówek dla menadżera zarządzającego siecią sklepów FO, który poprzez znajomość swoich klientów pozwoliłby mu rozwiązać „Dylemat Wanamakera” i zwiększyć efektywność swoich działań. Na tej podstawie wskazane byłoby stworzenie szczegółowego podręcznika, zawierającego wytyczne dla dalszych działań zarządzających, jednak ze względu na ograniczone ramy tej pracy problem implikacji menadżerskich zostanie tylko zasygnalizowany, przede wszystkim w oparciu o przykłady zaczerpnięte z zarządzania siecią sklepów Vabbi.

5.1. Pozycjonowanie marki sklepów Factory Outlet

Przedsiębiorca po wprowadzeniu produktu na rynek, nawet jeśli produkt odniósł sukces, tzn. utrzymał się na rynku dłużej niż 12 miesięcy,²⁵⁵ powinien zapytać konsumenta o opinię dotyczącą tego produktu. Są dwie popularne dziedziny badań marketingowych: ilościowe i jakościowe, które pozwalają zapoznać się z taką właśnie opinią.

Na tej podstawie należy zidentyfikować i przeanalizować motywy zakupu, jakimi kieruje się nabywca, który dokonuje zakupu w sieci FO. W tym przypadku największą oczekiwaną korzyścią jest możliwość taniego (cena) zakupu odzieży markowej. Następnym krokiem jest zbudowanie na tej podstawie trwałej przewagi konkurencyjnej, odróżniając daną sieć od innych sklepów odzieżowych.

Aby pozycjonować trwale produkt/marke, należy następnie opracować szczegółową koncepcję marketingu, która doprowadzi do trwałego zajęcia odpowiedniego miejsca w umysłach klientów. Pozycjonowanie marki sieci sklepów FO oparte na codziennej okazji odzieży markowej wymusza wysoką częstotliwość działań marketingowych, poprzez wysyłanie jak największej liczby sygnałów o marce. Ten właściwy komunikat powinien opierać się o ideę kreatywną, w której zawarta będzie esencja marki, zapewniająca spójność komunikacji. Należy zdecydować co *de facto* powinno być powiedziane, aby klienci otrzymali jasny przekaz o korzyściach z zakupów w sklepach FO.

²⁵⁵ W ciągu pierwszego kwartału swego istnienia z rynku znika 8 na 10 nowych produktów, a w Japonii ten współczynnik wynosi aż 9,7, ibidem, s.32.

Przykładem wykorzystywania badań ilościowych do przeprowadzenia pozycjonowania mogą być działania przeprowadzone w sieci Vabbi FO. W rezultacie serii badań w latach 2004-2007 przeprowadzono szczegółowe pozycjonowanie marki Vabbi Factory Outlet, które zostało przedstawione na rys. 5.1.



Rys. 5.1. Pozycjonowanie marki sklepów Vabbi FO

Źródło: Materiały własne Semax S.A.

Hasło używane przez sieć Vabbi „wielkie marki w małych cenach” uzupełnione o domyślny komunikat „codziennie” zawiera w tym przypadku esencję handlu typu Factory Outlet. Idea platformy komunikacji opiera się na znajomości motywów konsumenta, który poszukuje okazji zakupowych w postaci znanych marek odzieży, możliwych do nabycia w wyjątkowo korzystnych cenach, a wynosi przekonanie, że „z Vabbi nie muszę czekać na okazje związane z sezonowymi wyprzedażami. Tu mogę kupić markowe ubrania w rozsądnej cenie, za każdym razem kiedy tego potrzebuję”.

Należy dążyć do tego, aby ustalone przy pozycjonowaniu komunikaty, przekazywane w sklepie lub w innych zastosowanych nośnikach reklamy, były spójne. Sklep może oddziaływać na klienta wieloma sposobami, ale wszystkie muszą być podporządkowane jednej i tej samej idei kreatywnej. Zgodnie ze zdefiniowanym modelem rozwoju wizerunku, trzeba prowadzić ciąg

gły monitoring stanu marki po to, aby można było zareagować na czas w przypadku stwierdzenia istotnych rozbieżności i konieczności wprowadzenia odpowiednich korekt. Monitoring stanu marki należy przeprowadzać dwukierunkowo. Z jednej strony powinno badać się wizerunek marki. Badania takie powinno przeprowadzać się przynajmniej raz na rok, a najlepiej po każdym sezonie. Z drugiej strony, poza badaniami wizerunku marki należy badać również świadomość marki.²⁵⁶ Poza tym należy w sposób ciągły śledzić wyniki sprzedaży za pomocą kilku wskaźników pozwalających spojrzeć na sprzedaż nie tylko z punktu widzenia wolumenu obrotów, ale także skuteczności przeprowadzonych akcji marketingowych, poziomu wykształcenia personelu i stosowanych programów motywujących sprzedawców, zwrotu zainwestowanego kapitału w towar, w marketing i w programy lojalnościowe.

5.2. Komunikacja marketingowa

Efektem przeprowadzonego pozycjonowania jest szczegółowa koncepcja marketingowa, która powinna w jak najlepszy sposób utrwalić w umysłach klientów esencję marki, pozwalając się wyraźnie odróżnić od innych marek. Istotnym elementem przekazywania koncepcji jest komunikacja marketingowa i wybór mediów.

Ustalono na podstawie badań, że główną korzyścią, jaką odnosi klient sklepów FO, jest sprzedaż towarów markowych w niskich cenach, codziennie, praktycznie wtedy gdy odczuwa potrzebę zakupu. Przy wyborze mediów należy więc wybierać te media, które najlepiej uwypuklają te podstawowe korzyści: markowy produkt i jego cenę oraz pozwolą do klienta docierać często, nie kosztując przy tym zbyt wiele. Z tych względów należy odrzucić emisję telewizyjnych reklam, zdając sobie sprawę, że chociaż telewizja jest znakomitym medium o dużej sile oddziaływania, lecz wymaga zbyt dużych nakładów finansowych i jest opłacalna tylko w wypadku dużych sieci posiadających punkty sprzedaży w łatwo dostępnych miejscach. W przeciwnym wypadku większość nakładów na emisję reklamy jest stracona. Natomiast stacje niszowe, zdecydowanie tańsze, nie zapewniają właściwego zasięgu. Telewizja jest zbyt droga, aby móc skutecznie zbudować wymaganą, na podstawie wskazanych informacji od klientów sklepów FO, częstotliwość kontaktu, a zapewnia jedynie bliskość wizerunkową. Można by więc wziąć jedynie pod uwagę *product placement* w popularnym serialu.

Należy rozważyć możliwość skorzystania z prasy, ale trzeba skoncentrować się (ze względu na lokalne oddziaływanie sklepu FO bądź centrum FO) jedynie na prasie lokalnej. Stosowanie

²⁵⁶ Można tutaj skorzystać z wykupu kilku pytań w ogólnopolskim badaniu omnibusowym, na które składa się wielu zleceniodawców, ograniczając dzięki temu koszty.

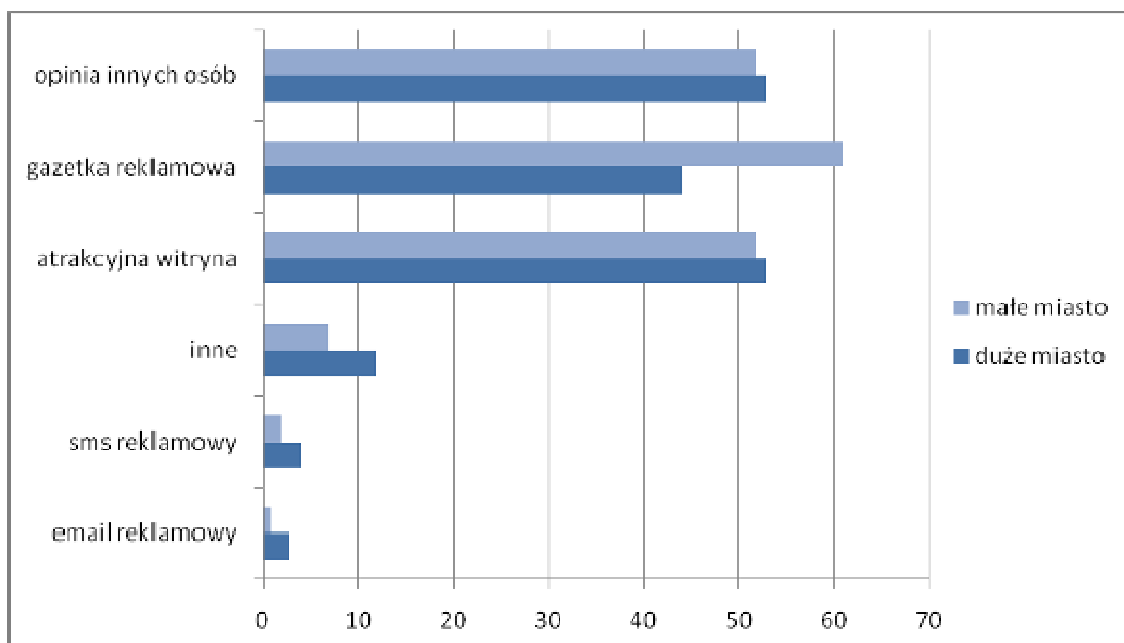
insertów w lokalnej prasie lub lokalnych dodatkach w prasie ogólnopolskiej wydaje się uzasadnione zarówno potrzebą częstego kontaktu, jak i możliwością wizualnego zwrócenia uwagi na markowy produkt w niskiej cenie. Podobną rolę jak inserty odgrywa gazetka produktowa, która jest medium relatywnie tanim, a stwarzającym (poza doskonałymi możliwościami zwrócenia uwagi na markowy produkt w niskiej cenie) okazję zapewnienia poczucia bliskości poprzez dużą częstotliwość kontaktu. Przykład wyglądu pierwszej strony różnych emisji gazetki produktowej sieci Vabbi FO pokazuje rys. 5.2.



Rys. 5.2. Przykład pierwszej strony gazetki produktowej sieci sklepów FO

Źródło: Semax S.A., gazetka produktowa 2008.

Oddziaływanie gazetki widać w badaniach przeprowadzonych w 2008 r., których wyniki przedstawia rys 5.3.



Rys. 5.3. Powody odwiedzania sklepów FO (odsetek wskazań)

Źródło: Semax S.A., badania własne klientów Vabbi 2008.

Od czasu stosowania tej formy reklamy sieci, wśród powodów, które skłoniły klientów do odwiedzania sklepów Factory Outlet w mniejszych miastach na pierwsze miejsce zdecydowanie wysunęła się gazetka produktowa, a w miastach dużych jest ona prawie tak samo ważna jak opinia innych osób. Jej szczególnie duże oddziaływanie w miastach mniejszych spowodowane jest zapewne mniejszą konkurencją ze strony innych mediów niż w większych miastach. Warto jednak tutaj zaznaczyć, że motywacja nabywcy do odwiedzania sklepów Factory Outlet wywołana oddziaływaniem gazetki reklamowej w przeciągu 12 miesięcy wzrosła z 23% do aż 50%, a więc ponad dwukrotnie.

Gazetka stwarza (podobnie jak inserty do gazet) możliwość rozdania jej w okolicach sklepu, w pobliskich centrach handlowych, w przejściach podziemnych, na okolicznych skrzyżowaniach bądź na parkingach. Ponadto trzeba dostosować częstotliwość jej emisji, zasięg, objętość, ilość i rodzaj produktów prezentowanych, a także nakład do wyników badań dotyczących charakterystyki klienta docelowego.

Stosując gazetki produktowe i inserty, stosunkowo łatwo można użyć określonych postaci do promowania przedstawionych tam produktów. Należy jednak zwrócić uwagę na to, aby postacie przedstawiały osoby spośród najliczniejszej grupy wiekowej (25-39 lat) klientów. Mając na uwadze zarówno to, że większość klientów sklepów FO to nie osoby samotne, ale po-

siadające współmałżonków i w dodatku mają statystycznie więcej dzieci niż te rodziny, które odwiedzają inne sklepy odzieżowe, umieszczano na fotografii młodych ludzi z dzieckiem. W ten sposób przypominano także młodym kobietom, stanowiącym zdecydowaną większość klientów sklepów FO, o zakupach dla dzieci. Wizerunek młodych par lub rodzin z dziećmi powinno zamieszczać się nie tylko w gazecie reklamowej, ale także na stronie www, na kartach lojalnościowych, na kartach zakupowych i torbach. Przykłady przedstawia rys. 5.4.



Rys. 5.4. Przykłady postaci reklamujących sieć Vabbi FO

Źródło: Materiały własne Semax S.A.

Postacie ubrane w zestawy promowanych produktów miały na celu wygenerowanie zjawiska zwanego cross-selling, występującego wtedy, gdy klient kupuje produkty uzupełniające produkt podstawowy. Nabywca powiększa w ten sposób (najczęściej „bezboleśnie” dla siebie) ilość zakupów i generuje ponadplanowy obrót dla sklepu, z wyższą marżą (drobne produkty zazwyczaj marżuje się wyżej niż podstawowe).

Ważnym, choć ciągle jeszcze niezbyt znaczącym, medium zalecanym do komunikacji z klientami jest Internet. Za jego pośrednictwem stosunkowo tanio i niewielkim wysiłkiem można uzyskać wrażenie codziennej okazji. Na stronach www codziennie powinno się zamieszczać inny produkt, stwarzając wrażenie, że nowa okazja pojawia się codziennie. Na tej podstawie klient może wyciągnąć pożądany wniosek: „warto odwiedzać sklepy FO jak najczęściej, bo tutaj codziennie można spotkać nową okazję”. Jednym z pomysłów, które można byłoby zastosować, jest takie zaprojektowanie strony www, aby za każdym razem po wejściu na nią na pierwszym planie pojawiła się inna okazja.

Wrażenie bliskości uzyskiwano także poprzez rozsyłanie newsletterów (elektronicznej formy gazetki) oraz SMS-ów do budowanej za pośrednictwem programu lojalnościowego elektronicznej bazy danych adresowych oraz numerów telefonów komórkowych. Należy jednak unikać zbyt intensywnego wysyłania komunikatów, aby przypadkiem nie dopuścić do uczucia spowszednienia, zmęczenia komunikatem czy wręcz osaczenia informacjami od sieci sklepów FO.

Kolejnym elementem, który pomaga budować częstotliwość kontaktu sklep FO – klient, jest radio. Może jednak być stosowane jedynie jako wzmacniacz komunikacji, nie spełnia bowiem warunku „wizualności” w relacji produkt markowy – stara cena – nowa atrakcyjna cena.

Warunek ten spełniać może natomiast ekspozycja na billboardzie, ścianie budynku, jednak musi on być zlokalizowany w pobliżu miejsca sprzedaży lub w miejscu niezbyt oddalonym. Należy pamiętać o wynikach badań, które mówią, że ponad 70% klientów poświęca na dojazd lub dojeździe do sklepu mniej niż 30 minut. Wyjątkami mogą tu być billboardy ustawione na autostradach dojazdowych do dużych centrów FO, gdzie odległości mogą być większe.

Jednym z elementów komunikacji marketingowej sklepów FO mógłby być „marketing społeczny”. Warto zwrócić uwagę na fakt, że kontakt biznesu ze społeczeństwem i zyskanie dobrej opinii wśród społeczności lokalnej poprzez wspieranie lokalnych przedsięwzięć charytatywnych, fundowanie nagród dla uczestników imprez sportowych, itp. jest jedną z metod tworzenia korzystnego wizerunku relatywnie niewielkim kosztem. Działania takie znajdują uznanie szczególnie wśród bardziej świadomej i wrażliwej części społeczeństwa, o wykształceniu wyższym niż przeciętne. Klienci sklepów FO posiadający studia wyższe stanowią ponad 40%, a więc trzykrotnie więcej niż ogół kupujący w innych sklepach odzieżowych. Biorąc ten fakt pod uwagę, sieci sklepów FO powinny sięgać po tego rodzaju dodatkowe środki oddziaływania i budowania więzi ze swoimi klientami. Jak wspomniano w rozdziale 2.4.4.2., CSR jest istotnym narzędziem marketingowym stosowanym przez największą sieć sklepów FO na świecie TJX (w Europie TK Maxx). Podobnie postępuje sieć Vabbi, która w każdym mieście, w którym otwierała sklep, bierze pod opiekę pobliski Dom Dziecka i dostarcza tam odzież (przy okazji Świąt i Dnia Dziecka). Jeśli marketing społeczny byłby jednym z elementów ogólnego planu promocji, można z dużym prawdopodobieństwem założyć, że ze względu na poziom wykształcenia klientów sieci FO zostanie on właściwie odebrany i oceniony.

5.3. Sklep jako miejsce komunikacji

Według przeprowadzonych badań, kolejnym źródłem informacji o marce, po gazetce i informacji od znajomych, jest sklep. Znając dobrze charakterystykę klientów sklepów FO, można zdecydowanie skuteczniej się z nimi komunikować. Wszystkie elementy sklepu powinny być podporządkowane wzmocnieniu informacji, którą marka sieci sklepów FO zamierza przekazać i utrwalić w umyśle klienta, zwiększając nie tylko szansę na jednorazowy satysfakcjonujący zakup, ale po to, żeby zachęcić klienta do ponownego, jak najczęstszego zakupu i - co nie do przecenienia (drugie najważniejsze źródło informacji po gazetce) - podzielenia się swoją pozytywną opinią ze znajomymi.

Jednym z podstawowych sposobów oddziaływania na klienta w sklepie jest *visual merchandising*, czyli prawidłowa ekspozycja towaru. Powierzchnia sklepu powinna być zagospodarowana w optymalny sposób uwzględniający właściwą relację towarów przeznaczonych dla kobiet, mężczyzn oraz dzieci (pamiętając, że to kobiety stanowią większość klientów sklepów FO). Należy odpowiednio zaplanować ciągi komunikacyjne, dzieląc je na główne (prowadzące od wejścia do końca sklepu) oraz poboczne (pomiędzy meblami wolnostojącymi oraz meblami i ścianami). Ciągi te powinny zapewnić swobodne poruszanie się (1-1,2 m odstępu), uwzględniając przy tym dominujący sposób poruszania się klientów w sklepie (w kierunku przeciwnym do wskazówek zegara).

W sklepie znajdują się miejsca „gorące”, na które - ze względu na dogodne usytuowanie względem naturalnego bądź wymuszonego ustawieniem mebli przepływu - zwróci uwagę największa liczba odwiedzających. Przykłady takich miejsc to: wejście do sklepu, skrzyżowanie korytarzy, szczyty regałów, towary usytuowane po prawej stronie idącego czy okolice kas lub przymierzalni. W miejscach „gorących” eksponuje się ten towar, który zamierza się szczególnie promować ze względu na oddziaływanie kombinacji dwóch czynników: marki i niskiej ceny. To w tych miejscach (szczególnie przy wejściu do sklepów na wprost) umieszcza się stoły promocyjne i wyprzedażowe, aby „wciągnąć” klienta w głąb sklepu i przekonać o atutach placówki handlowej. Kolejnym motywem zainteresowania sklepami FO są dodatkowe promocje i wyprzedaże, które powinny być dobrze widoczne, szczególnie w miejscach pierwszego kontaktu klienta ze sklepem. Kobiety nie tylko stanowią większość klientów sklepów FO, ale ponadto dokonują zakupów także dla dzieci, swoich mężów lub partnerów. Dlatego też kobiecy sektor powinien być zlokalizowany na prawo od wejścia, a część dziecięca powinna być wydzielona z części damskiej.

Istotnym elementem *visual merchandisingu* jest kolejność ułożenia podgrup towarowych. Główną zasadą prezentacji produktów w sklepie jest wspólny asortyment, a więc bluzy, spodnie, obuwie itp., który powinien znajdować się w jednym miejscu. Dopiero w ramach danej grupy towarowej wyodrębniane są towary konkretnej marki. Nie ma sensu (choćby marka towaru jest bardzo istotna dla klienta sklepów FO) grupować towarów według marek producentów, bo zbyt mocno utrudniałoby to wybór danego towaru. Klienci sklepów FO są zorientowani na zakup towarów markowych, ale niewielu z nich charakteryzuje się lojalnością wyłączną. Większość „przełącza” się z marki na markę, mając na uwadze głównie fakt, która z nich jest aktualnie najtańsza lub najlepiej spełnia aktualne wymagania funkcjonalne, rozmiarowe lub kolorystyczne. Funkcjonalność ekspozycji towaru w tym przypadku należy przedłożyć nad promowanie konkretnej marki. Produkty danej marki można lokalizować w pobliżu innych produktów tej samej marki tylko wtedy, gdy funkcjonalność tych produktów jest zbliżona. Układanie w jednym miejscu towarów o różnym przeznaczeniu powinno stosować się tylko wtedy, gdy towary te są zbliżonego asortymentu.

Nieco inaczej wygląda sytuacja w przypadku produktów o tej samej cenie. Układanie asortymentu według pokrewieństwa cenowego to cenne narzędzie promocji, szczególnie przy bardzo korzystnej, promocyjnej cenie. Tak pogrupowane towary powinny być zlokalizowane w „gorących” miejscach po to, aby - jak wspomniano - najpierw „wciągnąć” klienta do sklepu, a następnie w wielu innych miejscach utrwalić w nim przekonanie o wysokiej atrakcyjności cenowej oferty w sklepach FO.

Bardzo istotne jest nie tylko właściwe rozplanowanie asortymentu w sklepie, ale jego częste zamiany. Podczas jednorazowej wizyty w sklepie klient z reguły zauważa nie więcej niż połowę asortymentu. Klienci sklepów FO w poszukiwaniu okazji odwiedzają te sklepy częściej niż inne. Ponad połowa robi to raz w miesiącu, a jedna czwarta raz na tydzień. Efekt ten można dodatkowo wzmocnić, dokonując częstych zmian ułożenia towaru, przewieszając go i przekładając co 2-3 tygodnie, utwierdzając przy tym klienta w przekonaniu o ofercie permanentnych okazji w sklepie FO. Ponieważ wiele artykułów znajdujących się w sklepie FO jest promowanych za pośrednictwem gazetki produktowej, należy zadbać, aby produkty te były w sklepie łatwo zauważalne, najlepiej specjalnie oznaczone. Z badań przeprowadzonych w sieci Vabbi wynika, że chociaż „towary gazetkowe” stanowią zaledwie 5% oferty sklepowej, to ich udział w obrotach, w okresie po emisji gazetki, waha się w granicach 30%. Warto w pobliżu lokalizacji „towarów gazetkowych” w sklepie umieszczać te towary, na których sprzedaży

właścicielowi sieci sklepów zależy najbardziej, np. towary o mniej znanej marce lub wręcz „no name”, ale za to wysokomarżowe.

Bardzo istotne jest ułożenie towarów na półkach. Poza zasadami ułożenia towaru powszechnie stosowanymi w *visual merchandisingu* (kompozycja kolorów, ułożenie rozmiarami), w przypadku sklepów FO, ze względu na rolę, jaką odgrywa tu marka, ważne jest ułożenie swetrów, bluz, t-shirtów i innego asortymentu w taki sposób, aby po złożeniu widoczne było logo. Pamiętać należy, że to nie krój, jakość czy moda ściąga klienta do sklepu FO, a chęć nabycia markowej odzieży w niskiej cenie. Ze wszystkich stron i wszystkimi możliwymi sposobami należy klientom komunikować i utwierdzać ich, że znaleźli się w odpowiednim miejscu. Widoczne duże loga znanych marek powinny znajdować się nie tylko w wielu miejscach w sklepie, a więc na witrynie, przy kasie, na plakatach wewnątrz sklepu przy grupach asortymentowych (w przypadku sklepów Vabbi loga sprzedawanych, znanych marek znajdują się także na „fryzie” , który zasłania światła oświetlające regały przyścienne), ale również na metkach i innych cenowych komunikatach (między innymi paragonach).

Dla klientów odwiedzających sklepy FO bardzo istotne jest połączenie marki z atrakcyjną ceną. Efekt ten można zwiększyć za pomocą „reguły kontrastu” opisanej przez R.Cialdiniego.²⁵⁷ Polega ona na pokazywaniu aktualnej ceny sprzedaży na tle regularnej ceny sklepowej. W ten sposób uwypukla się różnicę w cenach i klient postrzega ją jako korzyść odniesioną z zakupu. Dla „modnych zakupomaniaków” czy „łowców okazji” (podobnie jak dla „powściągliwych pragmatyków”) jest to bardzo ważna informacja. „Modnych zakupomaniaków” autousprawiedliwia, „łowcom okazji” przynosi większą satysfakcję z udanych łowów, a „powściągliwych pragmatyków” utwierdza w przekonaniu, że ich pragmatyzm w rezygnacji z drogiego zakupu modnych marek znalazł rekompensatę dzięki zrobionym oszczędnościom (nie tracąc równocześnie jakości odzieży).

Dodatkowo można oddziaływać na nabywcę za pomocą metek cenowych. W przypadku promocji należy przy przekreślonej cenie regularnej i wydrukowanej nalepce z niższą ceną umieszczać cenę wpisana odręcznie (pogłębiającą w ten sposób wrażenie wyjątkowej okazji). Odręcznie wpisana cena podkreśla tu wrażenie „tymczasowości” i decyzji „z ostatniej chwili”. Używanie flamastrów koloru czerwonego zwiększa poczucie ważności i okazyjności komunikatu. Cena produktu to jeden z najważniejszych czynników motywujących klienta do zakupu, dlatego należy go w przypadku sklepów FO stosować z równym natężeniem, co in-

²⁵⁷ Cialdini R., *Tak! 50 sekretów nauki perswazji*, MT Business LTD, 2008.

formacje o marce, a najlepiej w połączeniu z nią. Informacja nie powinna tu ograniczać się tylko do gazetki bądź metek cenowych, ale powinna być widoczna z większych odległości na dodatkowych nośnikach w postaci tzw. „streamerów”, czyli komunikatów w kształcie paska. Podobną rolę mogą odgrywać metki specjalne (koniecznie koloru czerwonego)²⁵⁸ informujące o superrabacie. Przy całym wachlarzu komunikatów należy pamiętać o proporcjach między towarami oferowanymi (zgodnie ze specyfiką sklepów FO) w zawsze atrakcyjnych cenach – codziennie, a tymi, które niosą dodatkową informację o promocji. Należy uważać, aby mnogość komunikatów promocyjnych nie doprowadziła do kakofonii i chaosu komunikacyjnego, a więc sytuacji, kiedy klient przestaje reagować na wysyłane sygnały.

W wielu sklepach często stosuje się taktykę polegającą na umieszczaniu w okolicach przymierzalni i kas relatywnie tanich, ale równocześnie wysokomarżowych towarów. Powinny to być dodatki, które będą uzupełniały zakup podstawowy. Dzięki zasadzie kontrastu dodatek (np. skarpetki), którego cena z zasady jest wielokrotnie niższa niż towaru podstawowego, po który przyszedł nabywca (jak np. spodnie, buty czy kurtka), nie musi być tak znacząco przeceniony (może mieć wyższą marżę procentową) w porównaniu z towarem podstawowym. Nabywca i tak odniesie wrażenie, że dany dodatek jest tak tani, że najczęściej nie podejmie próby analizy relacji jego ceny do ceny regularnej jako mało znaczącego wydatku w skali już poniesionej.

Na klienta oddziałuje także atmosfera sklepu, którą tworzy jego wystrój, meble, barwy, dźwięki, a nawet zapachy i temperatura wewnątrz sklepu. Sklepy FO początkowo zupełnie nie dbały o wystrój wewnątrz, wychodząc z założenia, że przeceniony towar nie wymaga odpowiedniej „oprawy”. Stopniowo sytuacja uległa zmianie. Osoby lepiej zarabiające, lepiej wykształcone, zwracają większą uwagę na otoczenie sklepu i jego atmosferę. Z tego względu sklepy FO powinny posiadać zbliżony standard do sklepów firmowych, chociaż nie wolno im wejść wprost w konkurencję z nimi na tym polu. Klient przyzwyczajony już do pewnego standardu zakupu nie powinien odnieść wrażenia przepychu i być poddawany zbyt wyszukanim formom oddziaływania. Przy zachowaniu zadowalających standardów w sklepach FO, które pomagają mu zniwelować ewentualne odczucie wstydu przy zakupach w placówce o niższym standardzie, powinien także zauważyć dbałość właścicieli o oszczędność po to, aby sklep mógł pracować na niższych marżach, a w rezultacie oferować towary w niskich cenach.

²⁵⁸ Kolor czerwony jest samoistnie ekscytujący i fizycznie pobudza ludzki umysł, zwiększa ciśnienie krwi, częstość oddechu i częstość mrugania. Sullivan M., Adcock D., op. cit., s.197.

Muzyka powinna być przeznaczona dla ludzi młodych, którzy stanowią większość klientów sklepów FO, nie powinna jednak być zbyt agresywna i głośna, bo taka jest akceptowana jedynie przez ludzi bardzo młodych (15-19 lat), a tych z kolei w sklepach FO jest niecałe 10%.

5.4. Obsługa klienta w sklepie

Szkolenie dla sprzedawców w sklepach FO poza standardowym szkoleniem powinno zawierać dodatkowe istotne elementy odróżniające sprzedawcę od sprzedawców w innych sklepach odzieżowych. Także jego wiek powinien być zgodny z wiekiem większości klientów sklepów FO.

Sprzedawca musi rozumieć markę sklepów FO, w Polsce i na świecie, jej specyfikę, jej pozycjonowanie oraz mieć świadomość plusów i minusów aktualnej oferty w sieci sklepów FO. Sprzedawca poza znajomością oferty, jej cech charakterystycznych, specyfiki niektórych materiałów, sprawowanej funkcji itp., powinien znać dokładnie przyczyny niskich cen towarów i umieć to odpowiednio przekazać klientowi. Powinien znać i podkreślać korzyści, które niosą zakupy w sklepach FO oraz także uświadamiać sobie mankamenty handlu typu FO po to, aby właściwie reagować na uwagi klientów dotyczące np. braków w kolorach czy rozmiarach niektórych produktów. Powinien umieć podkreślać to, co pozytywne, a równocześnie neutralizować aspekty negatywne zakupów w sieciach sklepów FO przedstawione w tab. 2.2. Znajomość wszystkich aspektów sieci FO i wiedza na temat oferowanych tam towarów, to bardzo istotna część edukacji sprzedawców. Sprzedawcy w sklepach z odzieżą markową powinni orientować się w specyfice filozofii i istocie oferowanej marki. Osoby, które sprzedają daną markę, powinny znać dobrze piramidę danej marki, która jest opisana w rozdziale 1.6.4.²⁵⁹

Ze względu na częstotliwość odwiedzania sklepów FO przez konsumentów należy uświadomić załodze wagę tego, że w relacjach z klientem najważniejsza nie jest maksymalizacja zysku z pojedynczej transakcji, ale regularna współpraca z klientem, której celem jest zbudowa-

²⁵⁹ W przypadku marek sportowych takich jak Nike czy Adidas, wiele produktów wykonana jest z najnowszych materiałów technicznych jak GoreTex, Windstopper, Climaproof, Polartec, itp. Od sprzedawcy w sklepach FO wymagać się powinno doskonałej znajomości specyfiki nie jednej a wielu marek sprzedawanych w sklepie. Musi więc być on specjalistą o większej orientacji i wiedzy niż przeciętny sprzedawca w innych sklepach z odzieżą markową. Sprzedawcy, powinna mieć szczegółową wiedzę na temat różnych typów nabywców zaopatrujących się w placówkach tego typu, oraz posiadać znajomość segmentacji klientów sklepów FO i umiejętność ich rozróżnienia. Wszystko to w celu jak najtrafniejszego zdefiniowania motywów kierujących danym klientem. Sprzedawca, w celu lepszego oddziaływania na klienta, powinien wiedzieć jakimi motywami kierował się nabywca przychodząc do sklepu FO. Powinien umieć wzmocnić pozytywne motywacje, wyeksponować atut niskiej ceny, równocześnie uważać, aby nie wzbudzać poczucia wstydu np. u „snobistycznych koneserów” lub „powściągliwych pragmatyków” ze względu na zakup w dyskontowym miejscu.

nie trwałego związku opartego na partnerskich relacjach. Kładzenie nacisku na CRM (Customers Relationship Management) jest w przypadku sklepów FO zdecydowanie ważniejsze niż w pozostałych sklepach odzieżowych. Bob Wayland²⁶⁰ scharakteryzował rolę sprzedawców następująco: „produkty pojawiają się i znikają, dziś nośnikiem wartości jest więź z klientem”. Dobra orientacja sprzedawców w szybko zmieniającej się ofercie, znajomość produktów proponowanych przez gazetki produktowe oraz umiejętność ich szybkiej lokalizacji w sklepie, umiejętność szybkiego znajdowania substytutów towaru, którego akurat brakuje, odpowiedniego rozmiaru lub koloru (pamiętając o niskiej lojalności klientów sklepów FO), to tylko niektóre umiejętności, które powinien posiadać sprzedawca sklepu FO.

Sprzedawcy sklepów FO powinni znać podstawowe potrzeby klienta wynikające z „Piramidy Masłowa” po to, aby umieć rozróżnić motywacje danego klienta. Czy kieruje nim poczucie „przynależności” i chce mieć na sobie odzież czempionów marki Nike, czy woli markę Adidas, bo wszyscy koledzy z osiedla takiej marki pożądamy. Ważne jest, czy ktoś ubiera się w odzież markową, bo odczuwa potrzebę uznania, czy chce mieć na sobie funkcjonalną odzież umożliwiającą wspinaczkę w górach w każdych, nawet tych najtrudniejszych, warunkach pogodowych, spełniając w ten sposób swoją potrzebę samorealizacji.

Warto uczulić sprzedawcę sklepów FO na podejście do reklamacji. Zapewne część nabywców będzie nieufnie podchodzić do towarów sprzedawanych po obniżonych cenach, podejrzewając, że są to towary niższej jakości, zawierające jeśli nie widoczne, to zapewne ukryte wady. Trzeba pamiętać o tym, że klient, nabywając produkt, ma nadzieję, że to, za co zapłacił, będzie dobrej jakości i przyniesie mu zakładane korzyści. W momencie gdy zmuszony jest zgłosić reklamację, traci zaufanie nie do producenta lub marki, ale do całej formy handlu Factory Outlet. Strategia „sprzedajemy tanio, więc nie uwzględniamy reklamacji” może przynieść sklepom FO niepowetowane szkody. Ci, którzy reprezentują zdanie, że wszystko, co przecenione, jest niepełnowartościowe, jak „snobistyczni koneserzy” czy „powściągliwi pragmatycy”, będą szczególnie wyczuleni na wszelkie sygnały utwierdzające ich w tym mniemaniu. Należy zwrócić uwagę personelowi zarówno na podwyższoną gotowość do rozpatrywania zasadności reklamacji zgłoszonej przez klienta, jak i uświadomić sprzedawcom fakt, że reklamacja kończy się dopiero, gdy klient powróci do poziomu zadowolenia poprzedzającego składanie reklamacji. Mając w pamięci zasadę mówiącą, że klient niezadowolony dzieli się swoją opinią z wielokrotnie większą liczbą osób niż klient zadowolony, dodając do tego zro-

²⁶⁰ <http://thehindubusinessline.com/catalyst/2002/12/19/stories/2002121900080200.htm>

zumiałą podejrzliwość związaną z dyskontowym charakterem sklepu, trzeba szczególnie uczulić sprzedawców na potrzebę rozpatrzenia wnikliwej reklamacji niż w zwykłym sklepie odzieżowym.

5.5. Asortyment i polityka cenowa

Klienci odwiedzający sklepy FO nie są w większości klientami przypadkowymi. To osoby poinformowane przez znajomych o okazjach w sklepach FO lub te, które przeczytały gazetkę reklamową i zwróciły uwagę na „wielkie marki w małych cenach”. Sprzedawany asortyment i jego ceny powinny potwierdzić oczekiwania klienta - w przeciwnym wypadku mogłoby to doprowadzić do zmiany klientów z „advokata marki” w „terrorystę”. Na wszystkich gorących miejscach w sklepie muszą znajdować się towary potwierdzające esencję marki FO. Asortyment złożony z towarów markowych dopuszcza jednak wyjątki w ofercie w postaci towarów marek własnych, które można pozyskać taniej, a przez to uzyskać wyższą marżę. Marki takie sprzedawane w towarzystwie marek bardzo popularnych ulegają pewnej nobilitacji i są również chętnie kupowane przez nabywców.²⁶¹

Asortyment towaru w sklepie FO, jak wynika z badań, nie powinien istotnie różnić się od asortymentu sprzedawanego w innych sklepach odzieżowych. Są jednak od tej zasady dwa wyjątki. Należy pamiętać, że klienci sklepów FO to przede wszystkim ludzie młodzi, bowiem osoby w wieku 20-39 lat stanowią blisko $\frac{3}{4}$ ogółu kupujących. Stąd też duża popularność marek sportowych. Trzeba także pamiętać o znacznej nadreprezentacji kobiet wśród klientów sklepów FO i ich skłonnościach do częstszych wizyt w sklepie.

Niezwykle istotnym elementem oferty jest jego cena. To właśnie atrakcyjna cena jest największym atutem sklepów FO. Kanał Factory Outlet z kolei jest typowym kanałem typu „codziennie niskie ceny” i najczęściej nie może już sobie pozwolić na dalsze radykalne przeceny. Nie można budować wrażenia kolejnej sezonowości cen, a przeciwnie, zgodnie z ustalonymi na podstawie ankiet wizerunkiem, trzeba konsekwentnie utwierdzać nabywcę w przekonaniu, że tutaj zawsze jest wyprzedaż uatrakcyjniona ponadto przez codziennie pojawiające się super okazje.

Z jednej strony oczekiwania klientów co do niskiego poziomu ceny w tego typu sklepach są znacznie rozbudzone, z drugiej strony sprzedawca musi przecież z marży przemnożonej przez

²⁶¹ W ten sposób sprzedawano w sieci Vabbi marki własne Deep i Hot Oil. Taką praktykę w ograniczonym zakresie stosuje sieć TK Maxx.

liczbę sprzedanych towarów uzyskać masę marży pozwalającej mu na pokrycie bieżących kosztów oraz zakup nowego towaru. Gdyby wszystkie towary były sprzedawane z minimalną marżą, masa marży uzyskanej mogłaby nie wystarczyć na koszty. Sklepy FO stawiają na szybki obrót zapasami, stosując z reguły niskie marże. Niektóre posuwają się nawet do złożenia obietnicy „u nas najtaniej – jeśli uda ci się gdzieś kupić w niższej cenie ten sam produkt, zwracamy różnicę”.

W rzeczywistości trzeba stosować (poza wprowadzaniem marek własnych) wiele innych zabiegów, aby zwiększać marżę, a mimo to utrzymać przekonanie klientów o niskich cenach. W gazetce promocyjnej należy umieszczać atrakcyjne towary sprzedawane w cenie zakupu z minimalną marżą lub nawet z pewną założoną stratą. Są to tzw. „killerzy” lub inaczej „liderzy strat”, którzy nie przynoszą zysku, ale ich obecność w sklepie podtrzymuje przekonanie klienta o spełnionej obietnicy złożonej przez reklamę. Te towary przyczyniają się do ogólnego wzrostu sprzedaży, także innych marek, nieco droższych. Klient, jeśli nie znajdzie odpowiedniego dla siebie koloru lub rozmiaru, często decyduje się na zakup podobnego asortymentu, płacąc więcej. Na manekinach (w postaci zestawów) towar bardzo tani należy zestawiać z dodatkami o wysokich marżach, licząc na wygenerowanie dodatkowej sprzedaży towarów o większym zysku niż przyciągający do sklepu „kilerzy”.

Kolejnym działaniem jest ustalenie cen z końcówką 99 groszy, co sprawia wrażenie walki sprzedającego o to, aby maksymalnie „zdusić” cenę, a daje przy tym dodatkowy zysk. Trzeba także uważać, by cena towaru nie przekraczała cen psychologicznych, np. dwucyfrowych. W miejsce ceny 100 PLN lepiej zaoferować towar w cenie 99.99 PLN.

Kampanie konieczne dla podtrzymania wizerunku taniej sieci, nazywane niekiedy „kampaniami Robin Hooda”,²⁶² umiejętnie prowadzone zapewniają przyzwoite zyski i zwiększają dodatkowo rotację towarów. Strategia „codziennie niska cena markowej odzieży” zależy głównie od umiejętności utrwalenia w umysłach kupujących takiego wizerunku sieci. Nie wszystkie bowiem oferowane towary muszą być sprzedawane w tak bardzo atrakcyjnych cenach jak te, które służą do wyrobienia, a następnie podtrzymania takiego wizerunku.

5.6. Budowanie lojalności klienta

Nowoczesne systemy komputerowe, posiadające specjalistyczne oprogramowanie, wspierają w niespotykany wcześniej sposób zarządzanie kontaktami z setkami tysięcy klien-

²⁶² Sullivan M., Adcock D., op.cit., s. 230.

tów, którzy dokonują zakupów w sieciach detalicznych. Wysoka szybkość obróbki uzyskanych danych osobowych i relatywnie niewysoki koszt ich przetwarzania i magazynowania, pozwala na tworzenie olbrzymich baz z wieloma istotnymi danymi przydatnymi do dalszego skutecznego zarządzania gronem klientów.

Lojalni, stali klienci o długim stażu są jednym z najbardziej wartościowych aktywów przedsiębiorstwa.²⁶³ To właśnie tacy klienci (według badań) kupują częściej i więcej niż inni, a rzadziej zrywają relacje. Tacy klienci charakteryzują się wyższymi wskaźnikami sprzedaży związanej (*cross selling*).²⁶⁴ Należy pamiętać o tym, że programy lojalnościowe pozwalają nie tylko na przekazanie klientowi specjalnej nagrody od sieci sklepów, ale także dają możliwość prowadzenia obustronnego dialogu z klientem, przekazania mu dodatkowych informacji, a także, właściwie bezkosztowo, uzyskania cennych i pożądaných informacji od klienta.

Programy lojalnościowe stwarzają więc dodatkową możliwość poznawania i opisywania klientów i to w mniej krępujący sposób niż poprzez zadawanie pytań przez ankietera. Dialog prowadzi się za pośrednictwem zdecydowanie bardziej anonimowego środka wymiany informacji i opinii, jakim jest Internet.

Znając wstępnie charakterystykę klientów sklepów FO i specyfikę tego handlu, można pokusić się o sformułowanie kilku wskazówek dotyczących budowy i funkcjonowania programu lojalnościowego dla sieci detalicznych tego typu.

Komunikaty formułowane do klientów powinny uwzględniać wiek, płeć oraz stan rodzinny klientów sieci FO.²⁶⁵ Istotnym jest, aby program lojalnościowy nie tylko premiował wielkość zakupu, ale też limitował czas, w którym należy zebrać punkty. Ustalenie limitu służy do uaktywnienia klientów do zwiększenia częstotliwości zakupów.

²⁶³ Chociaż utrzymanie stałego klienta wiąże się najczęściej z konkretnymi kosztami, takimi jak rabaty czy innymi kosztami podtrzymywania relacji, to dostępne źródła zgodnie twierdzą, że inwestycje te są zdecydowanie mniejsze niż te, które trzeba ponieść na pozyskanie nowego. Niektórzy detaliści przeliczają niezadowolony klienta na konkretne straty. Na przykład Stew Leonard, właściciel sieci supermarketów w USA, twierdzi, że utrata klienta kosztuje go aż 50 000 dolarów (Kwotę tę uzyskał on przez przemnożenie średniego tygodniowego zakupu (100 dolarów) przez 500 tygodni (około 10 lat). (Albrecht K., Zemle R., *Service America!*, Dow Jones Irwin, Homewood II, 1985). Z innych badań (Sullivan A., Adock D., *Marketing w handlu detalicznym*), Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 118 wynika, że niezadowolony klient przekazuje swoją negatywną opinię o produkcie średnio 7 osobom, a aż 13% z nich przekazało swoje krytyczne uwagi ponad 20 osobom. Zadowolony klient, chociaż dzieli się swoimi odczuciami zaledwie z trzema osobami, tym niemniej jest to zarówno darmowa, jak i bardzo wiarygodna, forma promocji produktu, której nie wolno lekceważyć. Albrecht K., Zemle R., *Service America!*, Dow Jones Irwin, Homewood II, 1985, s. 6.

²⁶⁴ Kwiatek P., *Programy lojalnościowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, s. 19.

²⁶⁵ Na karcie lojalnościowej sieci Vabbi znajduje się czteroosobowa rodzina leżąca na trawie, sprawiająca wrażenie zrelaksowanej podczas wakacji, bądź podczas weekendu. Uwzględnia ona więc charakterystykę demograficzną klientów tej sieci.

Ze względu na relatywnie niskie marże nagroda jest stosunkowo niewielka (jednorazowa 10% ulga po skumulowanym zakupie przekraczającym 500 PLN), ale poziom zakupu upoważniający do uzyskania takiej kwoty też nie jest wysoki (100 PLN) i uwzględnia średni koszyk w sieci Vabbi (90 PLN).

Zdecydowanie istotniejsze dla operatora sieci jest w tym wypadku zdobycie bazy danych. Taka baza umożliwi przekazywanie innych nagród, np. w postaci informowania klientów znajdujących się w bazie o dostawach nadzwyczaj atrakcyjnego towaru i umożliwienia mu zakupu jeszcze przed emisją gazetki.

„Night shopping” w przeddzień emisji gazetki buduje więź z siecią i poczucie ekskluzywności dla członków tej grupy, nie wiąże się równocześnie z obniżką niewysokiej przecież marży wynikającej z dyskontowego charakteru sieci FO.

Wykorzystanie wiedzy o tym, skąd klienci czerpią informacje o sieci FO, pozwala na dodatkowe zabiegi typu: „przyjdź do sklepu z gazetką, a otrzymasz dodatkową kartę dla znajomego” (wykorzystanie gazetki do budowania bazy klientów) lub „przyrowadź na night shopping znajomego, a otrzymasz dodatkowe 100 punktów” (wykorzystanie znajomych jako źródła informacji o sklepie).

Dobrze zarządzana baza lojalnych klientów pozwala za pośrednictwem e-maili i SMS-ów na zdecydowanie częstsze i bardziej osobiste komunikowanie się z klientami, wytwarzając tak istotne w przypadku sieci sklepów FO poczucie codziennego, częstego i bliskiego psychologicznego kontaktu. Wrażenie pojawiania się codziennej okazji można w ten sposób bardzo skutecznie budować, a następnie podtrzymywać. W ten sposób można skutecznie realizować drugą (poza nagradzaniem), zapewne nawet ważniejszą, funkcję programów lojalnościowych, jaką jest podtrzymywanie dialogu w duchu codziennej okazji.

Dokonując odpowiedniego przetwarzania danych, można szybko zidentyfikować, którzy klienci to „modni zakupomaniacy”, rejestrować okresy, kiedy częstotliwość ich wizyt w sklepach maleje i zachęcić ich do powrotu do zakupów w sieci, proponując specjalne promocje. Można też zidentyfikować „snobistycznych koneserów” (m.in. kupują rzadziej, ale wydają dużo więcej) po to, aby skierować do nich także indywidualną formę nagrody, składając ich różnymi specjalnymi zachętami do częstego zakupu. Może to być np. wiadomość z ostatniej chwili – „aktualna kolekcja NIKE już w naszych sklepach”, która zredukuje ich dyskomfort spowodowany odczuciem, że oferta w sklepach FO jest „przeterminowana”. Znajac

pleć, poziom wykształcenia klienta, jego cechy demograficzne i motywy zakupu, mając do dyspozycji Internet jako kanał komunikacji, można formułować celowane komunikaty, starając się zwiększyć częstotliwość wizyt i prawdopodobieństwo dokonania zakupu, powiększając tym samym zyski sieci.

5.7. Pomiar efektywności działań marketingowych

„Nie mierzysz, nie zarządzasz” - to jedno z najtrafniejszych stwierdzeń dotyczących skutecznego zarządzania sieciami detalicznymi. Trzeba do tego jeszcze dodać jedno stwierdzenie - „pomiar ma sens, jeśli prowadzi do korekty działań marketingowych w celu ich optymalizacji”. W przypadku sieci detalicznych działania marketingowe mają najczęściej dwa cele: budowanie wizerunku i intensyfikację sprzedaży. Do pomiaru skuteczności działań mających na celu budowanie wizerunku służą badania jakościowe i ilościowe. Działania pro-sprzedażowe przekładają się natomiast na doraźny wzrost poziomu sprzedaży. Należy przy tym mieć na uwadze, że choć podział przytoczony wyżej wydaje się dość wyraźny, to w rzeczywistości efekty działań wizerunkowych oraz pro-sprzedażowych często nakładają się na siebie i dlatego komunikaty przekazywane w trakcie obu działań powinny być spójne. Radykalne obniżki nie idą w parze z wizerunkiem marki o wysokim prestiżu, dlatego też wiele marek o ekskluzywnym wizerunku unika zbyt głębokich przecen w podstawowym kanale dystrybucji, rezerwując je na kanał Factory Outlet.

W sieciach detalicznych mierzy się z reguły wskaźniki, które świadczą nie tylko o bieżącej sprzedaży, ale także, co bardzo istotne, o występujących tendencjach. Załącznik nr 5 pokazuje przykład kilku wskaźników, które dają syntetyczny obraz funkcjonowania jednej z polskich sieci sklepów detalicznych. Charakterystyczne wskaźniki, poza oczywistymi, jak liczba sklepów, ich całkowita powierzchnia i średnia powierzchnia sklepu (m kw.), to: miesięczna liczba paragonów oraz ich liczba na m kw. powierzchni, wartość sprzedaży netto i osiągnięta marża (PLN), liczba sprzedanych sztuk towaru i średnia cena jednej sztuki, przychody na m kw. oraz osiągnięta marża procentowa i całkowita (PLN), dzienna sprzedaż oraz zapas w sztukach na jednostkę powierzchni sprzedaży oraz miesięczny koszt najmu (PLN) jednego m kw. Zmiany w porównaniu do analogicznego okresu roku ubiegłego takich wskaźników jak: liczby paragonów, wartość sprzedaży całkowitej i przypadające na jednostkę sprzedaży oraz marży i zapasów, pozwalają zwrócić natychmiast uwagę na pozytywne lub negatywne tendencje w sieci. Te parametry są także cenne w sklepach FO.

Na podstawie badań ustalono, że najważniejszym źródłem informacji jest gazetka i należy skupić się na mierzeniu jej efektywności, testowaniu nowych pomysłów i w razie powodzenia, stosowania ich w całej sieci. W sklepach Vabbi do badań skuteczności gazetki służyło kilka parametrów, z których najważniejsze to: efektywność oddziaływania, przyrosty sprzedaży, skuteczność sprzedaży i efektywność inwestycji marketingowych. **Wskaźniki oddziaływania** to ilość gazetek na 1000 mieszkańców pomnożona przez wzrost uzyskanych obrotów mierzonych jako **wartość sprzedaży inkrementalnej**.²⁶⁶

Z przeprowadzonych w sieci Vabbi badań wynika, że tylko do pewnego momentu zależność między ilością wyemitowanych gazetek a ilością wejść do sklepu jest liniowa. Po przekroczeniu pewnej ilości dalszy wzrost ilości gazetek powoduje zaledwie niewielki wzrost wejść klientów do sklepu, bądź w ogóle przestaje oddziaływać. Mając na uwadze niewielki budżet reklamowy wynikający z niskiej marży (a co z tym związane, konieczności działania niskokosztowego), wskazane jest jak najszybciej zmierzyć optymalną wielkość emisji gazetek dla danego sklepu.

Przy emisji gazetek warto określić zasięg jej optymalnego oddziaływania. Założono, na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych, że jest to okrąg wokół sklepów, o promieniu około 2-3 km (30 minut dojścia pieszo). Po pewnym czasie, wobec wysokiej częstotliwości oddziaływania gazetki, teren wokół sklepu może się nasycić. Widać to na podstawie spadającej sprzedaży inkrementalnej i szybszego niż zazwyczaj spadku dynamiki sprzedaży występującego w kilka dni po emisji gazetki. Jedną z metod zapobiegania temu zjawisku jest dystrybucja dodatkowej ilości gazetki naprzemiennie w inne miejsca, dotychczas niepokrywane dystrybucją.²⁶⁷ Istotnym parametrem pozwalającym zmierzyć efektywność gazetki jest iloraz dodatkowego kosztu poniesionego na emisję oraz kolportaż przez marżę uzyskaną ze sprzedaży inkrementalnej w drugim tygodniu promocji. Gazetka powinna oddziaływać także na wyobraźnię klientów, zwiększając *cross selling*. Ubrane w zestawy manekiny stojące na witrynie służą między innymi do wywołania takiego zjawiska. Odpowiednio dobrane zestawy na zdjęciach zamieszczonych w gazetce pełnią podobną rolę. Jeśli w

²⁶⁶ Jako sprzedaż inkrementalną określa się procentowy wzrost sprzedaży w porównywalnych okresach, np. tygodnia po emisji gazetki w porównaniu z tygodniami przed emisją.

²⁶⁷ W sieci Vabbi, aby uchwycić skuteczność oddziaływania gazetki na dodatkowym terytorium stosowano tzw. „druga falę”. Po tygodniu obowiązywania promocji, kiedy sprzedaż w wyniku oddziaływania pierwszej emisji znacznie spadała, kolportowano tę samą gazetkę w inną część miasta. Druga emisja była znacznie tańsza, ponieważ koszt wyprodukowania dodatkowej ilości gazetek nie zawierał kosztów stałych w postaci: kosztów grafiki, przygotowania składu i jej opracowania. Nie ponoszono też kosztów pozyskiwania towarów, zwiększając jedynie ich ilość przy składowaniu zamówienia.

trakcie emisji gazetki rośnie ilość sztuk na transakcję (szt. / paragon), to znaczy, że zestawy na zdjęciach zostały dobrane właściwie i odpowiednio zostały w gazetce wyeksponowane.

Pozostaje jeszcze przeanalizowanie sytuacji, kiedy gazetka emitowana w porównywalnym okresie, co w ubiegłych latach, przyniosła wyraźnie odmienne efekty niż poprzednio. Należy wówczas sprawdzić kilka niekontrolowanych zmiennych otoczenia, jak: pogoda, odległość od dnia wyplat (w przypadku świąt ruchomych i okazji specjalnych), nagromadzenie promocji w innych sklepach (np. ratunkowe wcześniejsze wyprzedaże z powodów nieudanego sezonu), bądź otwarcie w pobliżu nowego centrum handlowego. Jeśli nie stwierdzono istotnych różnic w otoczeniu makro- i mikroekonomicznym, należy zastanowić się nad atrakcyjnością danej gazetki pod kątem relacji między produktem, marką i ceną. Być może produkty umieszczone w gazetce nie są wystarczająco atrakcyjne i zgodne z preferencjami sezonowymi albo relacja marki i ceny nie jest wystarczająco atrakcyjna. Wówczas należy zastosować agresywniejsze ceny lub uatrakcyjnić gamę reklamowanych produktów.

Bardzo istotnym parametrem badającym efektywność działania sklepu jest **skuteczność sprzedaży** mierzona ilością dokonanych transakcji jako odsetek wszystkich wejść do sklepu. Jak już wspomniano, to reklama ściąga klienta do sklepu, a od tego momentu oddziałuje na niego atmosfera sklepu, *visual merchandising* wzmocniony przez profesjonalną obsługę, asortyment i cena towaru. Jeśli po emisji gazetki wzrost procentowy transakcji jest zbliżony do wzrostu procentowego wejść, to znaczy, że sklep spełnił obietnicę złożoną w gazetce i klient uznał, że faktycznie może nabyć w tym sklepie „wielkie marki, w małych cenach”. Jeśli wzrost transakcji przekroczył wzrost wejść, wówczas możemy mówić o sukcesie kompozycji tych elementów marki, które reprezentuje placówka sprzedaży i można z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że klienci będą „ambasadorami” marki danej sieci sklepów FO. Będą więc rekomendować sklep znajomym, co (jak już wspomniano) jest jedną z najlepszych i najefektywniejszych metod promocji. Jeżeli jednak wzrost ilości transakcji będzie zdecydowanie mniejszy niż wzrost wejść, należy niezwłocznie przeanalizować przyczyny tej sytuacji. Mogło to być spowodowane tym, że część klientów zachęcona przez gazetkę do odwiedzenia sklepu nie znalazła satysfakcjonującego produktu i opuściła sklep rozczarowana. Swoim niezadowoleniem zapewne podzieli się z innymi i prawdopodobnie nie zareaguje ponownym przyjściem do sklepu przy następnej emisji gazetki, odradzając to jednocześnie znajomym. Należy niezwłocznie wyjaśnić, jakie popełniono błędy. Czy była to niefachowa obsługa, nieczytelny *visual merchandising*, trudność w znalezieniu w sklepie

promowanych w gazetce artykułów, czy za mała ilość lub głębokość oferty (rozmiarówka, wybór kolorów).

Podstawowym wskaźnikiem efektywności działań prosprzedażowych jest relacja między zainwestowaną kwotą a całkowitym zyskiem uzyskanym w wyniku wygenerowanego wzrostu sprzedaży. Sieci detaliczne śledzą również inne wskaźniki, które pozwalają kontrolować trendy, jak np. dynamika sprzedaży. Dzięki temu można występujące trendy w porę identyfikować i odpowiednio szybko i skutecznie reagować.

Pamiętać należy również o systematycznych, okresowych badaniach wizerunku.²⁶⁸ Tylko trwałe odpowiednie pozycjonowanie marki sklepów w umyśle klientów będzie miało decydujący wpływ na jej długofalowy sukces.

²⁶⁸ Inwestycja w kształtowanie właściwego wizerunku nie przynosi co prawda natychmiastowego wzrostu sprzedaży ale z pewnością się opłaci w dłuższej perspektywie, wywołując u nabywcy pożądane z punktu widzenia sprzedawcy skojarzenia. W sieci Vabbi przeprowadzano, począwszy od I połowy 2007 r. co sezon badania wizerunku. Na podstawie ponad 20 pytań dotyczących ogólnej opinii o marce i jej osobowości, jakości i szerokości oferty, poziomu obsługi, cen produktów ustalono wizerunek marki tej sieci sklepów a następnie śledzono jej zmiany w czasie. Pozwoliło to na bieżąco stwierdzić czy założona tożsamość marki znajduje odzwierciedlenie w jej wizerunku. W tym konkretnym przypadku wszystkie opinie klientów, istotne dla wizerunku o marce sieci Vabbi (marka dla poszukujących okazji, w sklepie trwa nieustająca atrakcyjna wyprzedaż, ceny są atrakcyjne) znacząco wzrosły. Oznacza to, że obrany przez zarząd sieci kierunek kształtowania wizerunku sieci był właściwy i powinien być kontynuowany.

Zakończenie

Niniejsza praca, choć w znacznej części opisuje rynek odzieżowy w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem formatu Factory Outlet, w istocie swej poświęcona jest charakterystyce nabywców zaopatrujących się w odzież w tym właśnie specyficznym typie sklepów. Autor jako cel postawił sobie odpowiedź na pytanie, czy są to podobni nabywcy do tych, którzy kupują w innych sklepach odzieżowych, a jeśli odpowiedź byłaby negatywna, czym się różnią.

W celu wskazania różnic między nabywcami kupującymi w sklepach FO i innych sklepach odzieżowych przeprowadzono porównania zarówno ich wybranych cech demograficznych, jak i przeprowadzono analizę procesu zakupu odzieży w tych sklepach. Dokonano także segmentacji behawioralnej nabywców w obu grupach sklepów.

Pierwsza postawiona teza dotyczyła różnic w profilu demograficzno-społecznym. Badania pokazały istotną różnicę wieku nabywców FO i nabywców odzieży w pozostałych sklepach. **Nabywcy sieci sklepów FO są zdecydowanie młodsi.** Nabywców w przedziale wiekowym 15-24 i 25-39 jest w sklepach FO dwukrotnie więcej niż w innych sklepach odzieżowych, a osób powyżej lat 40. jest odpowiednio trzykrotnie mniej.

Różnice płci nie są już tak znaczne. Kobiet wśród klientów sklepów FO jest co prawda o połowę więcej niż mężczyzn, ale należy pamiętać o większej skłonności kobiet do zakupów (nawet jeśli nie wydają przy tym więcej niż mężczyźni) oraz ich zamiłowaniu do kupowania dla innych. Dlatego nie można uznać tej różnicy jako cechy charakterystycznej i specyficznej dla sklepów FO.

Wyraźnym wyróżnikiem klientów sklepów FO jest z pewnością ich wyższy poziom wykształcenia. Odsetek osób z wyższym wykształceniem kupujących w sklepach FO jest dwuipółkrotnie wyższy niż wśród kupujących odzież w sklepach pozostałych. Osób z wykształceniem podstawowym i zawodowym jest natomiast w sklepach FO ponad czterokrotnie mniej niż w innych sklepach oferujących odzież.

Nabywcy zaopatrujący się w odzież w sklepach FO są bardziej zamożni niż kupujący w miejscach znanych z taniej odzieży (różnice w zamożności nie są już tak bardzo istotne, szczególnie gdy porównamy sklep FO z bazarami). Zamożnością klienci sklepów FO

ustępują klientom sklepów w galeriach handlowych. Osób o najwyższym miesięcznym dochodzie na głowę jest w tych sklepach dwa razy więcej niż w sklepach FO.

Bardzo istotnie różnią się klienci obu typów sklepów pod względem przynależności do grup społeczno-zawodowych. Uczniów i studentów oraz menadżerów i właścicieli przedsiębiorstw w gronie kupujących w FO jest trzykrotnie więcej w porównaniu z klientami pozostałych sklepów z odzieżą (robotników jest odpowiednio ponad pięciokrotnie mniej). To bardzo istotny czynnik dyskryminujący oba profile klientów.

Klienci sklepów FO pochodzą z większych rodzin niż średnia dla ogółu kupujących w sklepach odzieżowych, lecz w przypadku tego czynnika nie obserwuje się aż tak bardzo istotnych różnic, jak w przypadku wieku czy przynależności społecznej.

Segmentacja behawioralna wskazuje na pewne różnice pomiędzy zachowaniem się klientów sklepów FO i innych sklepów odzieżowych. W sklepach FO jest o połowę więcej „wrażliwych na cenę” i o 25% mniej „modnisiów”, jednak pozostałe wyodrębnione segmenty („praktyczni ignoranci” oraz „aspirujący do wielkiego świata”) reprezentowane są w sklepach FO w zbliżonym do innych sklepów odzieżowych odsetku. Przy omawianiu przeprowadzonych segmentacji zwrócono uwagę na problemy związane z wiarygodnym porównaniem obu segmentacji wykonanych w różniących się o 3 lata od siebie okresach, w dodatku przez różne ośrodki badawcze, zadające nieco różniące się od siebie pytania. Wyniki segmentacji przeprowadzonej równocześnie przez tę samą instytucję badawczą (Pentor) w obu typach sklepów omówione są w rozdziale 3.2.4., niestety również są niewiarygodne. Klauzula poufności uniemożliwiła zweryfikowanie wyników w instytucji badawczej i w firmie zamawiającej badania. Należałoby przeprowadzić ponowne badania przez instytucje, które umożliwią sprawdzenie metody oraz weryfikację wyników.

Na podstawie badań i przeprowadzonej analizy należy potwierdzić stawianą tezę numer 1 i stwierdzić, że **profil demograficzno-społeczny kupujących w sklepach FO istotnie różni się od profilu nabywców w pozostałych sklepach z odzieżą.** Najistotniejszymi czynnikami wyróżniającymi oba typy nabywców jest wiek, wykształcenie i przynależność do określonych grup zawodowo-społecznych. Nabywcy obu formatów sklepów różnią się także płcią, dochodem, wielkością gospodarstwa domowego oraz cyklem życia rodziny. Można przypuszczać, że także ich zachowania różnią się między sobą, ale dostępne segmentacje behawioralne bądź ze względu na ich nieporównywalność, bądź małą wiarygodność nie pozwalają na jednoznaczne zweryfikowanie tej hipotezy.

Motywy kupowania w sklepach FO i innych sklepach odzieżowych są zbliżone. Zarówno cena, jak i promocje cenowe odgrywają niezwykle istotną rolę w wyborze sklepu. Również taki czynnik, jak bogaty asortyment w przypadku sklepów FO i innych sklepów odzieżowych ma zbliżony wpływ na podjęcie decyzji o wyborze danego sklepu. **Czynnikiem rozróżniającym proces podejmowania decyzji o wyborze danego sklepu jest rola marki.** Znacząca, choć nie najważniejsza w przypadku tradycyjnych sklepów odzieżowych, w przypadku sklepów typu FO marka odgrywa bardzo istotną rolę. Zdecydowanie (aż o 80%) rośnie znaczenie marki dla podjęcia decyzji o wyborze sklepów właśnie w sytuacji, jeśli marka odzieży połączona jest z niską ceną. Dla klientów sklepów FO jakość odgrywa zdecydowanie większą rolę niż dla nabywców zaopatrujących się w odzież w innych sklepach odzieżowych.

Kwestia dostępności sklepu (w rozumieniu łatwości dojazdu) odgrywa dla klientów sklepów FO zdecydowanie mniejszą rolę niż dla klientów innych formatów sklepów odzieżowych. Wydaje się zrozumiałe, że w poszukiwaniu okazji nabywca jest w stanie zdecydować się na o wiele większy wysiłek niż w przypadku zakupu odzieży, który nie ma w sobie takiego ładunku emocji.

Klienci sklepów FO dokonują zakupów odzieży zdecydowanie częściej niż klienci innych sklepów odzieżowych. Nie udało się ustalić, czy asortyment kupowany w sklepach FO różni się istotnie od tego, który nabywcy kupują w innych sklepach odzieżowych.

W przypadku procesu kupowania można także potwierdzić hipotezę drugą, formując wniosek, że **przebiega on inaczej w sklepach FO w porównaniu z pozostałymi sklepami odzieżowymi.** Nabywca zdecydowanie częściej kieruje się marką, kupując odzież w sklepach FO szczególnie dlatego, że jest ona tutaj jeszcze bardziej dostępna dla jego kieszeni. Klient sklepów FO odwiedza je dużo częściej niż klienci innych sklepów odzieżowych, a jakość odgrywa dla klientów FO większą rolę niż dla nabywców kupujących odzież w innych sklepach odzieżowych.

W trakcie kompletowania badań dotyczących procesu zakupu odzieży w sklepach FO i innych sklepach odzieżowych nie udało się ani przeprowadzić, ani wyszukać takich badań, które uwzględniałyby wiele innych aspektów związanych z tym procesem. Należałoby zbadać czy i czym ewentualnie różnią się między sobą poszczególne elementy modelu procesu decyzyjnego. Czym więc cechuje się uświadomienie sobie potrzeby zakupu odzieży? Czy poszukiwanie informacji o miejscu zakupu w przypadku sklepów FO i innych formatów sklepów

odzieżowych różni się istotnie? Przeprowadzono próbę porównania źródeł informacji o sklepie i o modzie. Pominięto, istotne przecież dla decyzji dotyczącej ponawiania zakupu, zachowania pozakupowe.

Pomimo że autor jest w pełni świadom potrzeby przeprowadzenia dalszych badań w celu otrzymania pełniejszego, lepiej sparametryzowanego opisu zachowań nabywców zapotrzebowanych się w odzież w sklepach FO oraz pozostałych sklepach odzieżowych, równocześnie jest całkowicie przekonany, że na podstawie przeprowadzonych badań jednoznacznie wykazano, iż zarówno profil klientów obu formatów sklepów, jak i proces zakupu, który im towarzyszy, istotnie się różnią.

Wnioski wynikające z przedstawionej pracy pozwolą menadżerom na podjęcie konkretnych działań w celu podniesienia efektywności funkcjonowania zarządzanych przez nich sklepów. Dalsze badania pozwolą lepiej scharakteryzować te różnice i poprawić zarządzanie sklepami typu FO. Dynamiczny rozwój sklepów Factory Outlet w Polsce i na świecie w pełni uzasadnia taką potrzebę.

Bibliografia:

Książki:

1. Aaker D., Joachimsthaler E., *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000.
Aaker D., *Managing Brand Equity: Capitalism on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York 1991.
2. Albrecht K., Zemle R., *Service America!*, Dow Jones Irwin, Homewood II, 1985.
3. Altkorn J., *Strategia Marki*, PWE Warszawa 1999.
4. Ambler T., *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
5. Antonides G., van Raaij W., *Zachowanie konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
6. Cialdini R., *Tak! 50 sekretów nauki perswazji*, MT Business LTD, 2008.
7. de Chernatony L., *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
8. Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, PWE Warszawa 2005.
9. Doyle P., *Branding*, [w:] *The Marketing Book*, M.J. Baker, Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford 1991.
10. Encyklopedia PWN, Warszawa 1996.
11. Engel J., Blackwell R., *Consumer Behavior*, 1989 wydanie 6, The Dryden Press, Chicago.
12. Eysenck H., Eysenck S., *Manual of the Eysenck Personality Questionnaire*, Hodder and Stoughton, London 1975.
13. Feldwick P., *Defining a brand, Understanding Brands by 10 People Who Do*, D.Cowley, Kogan Page, London 1996.
14. Floch J., *Rola semiotyki strukturalnej w projektowaniu hipermarketu, Zachowanie konsumenta- koncepcje i badania europejskie*, red. Zambikin M., Foxall G., Raaij F. Van, Heilbrunn B., PWN, Warszawa 2001.
15. Foxall G., Goldsmith R., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
16. Gordon W., *Assessing the Brand Through Research*, [w:] *Understanding Brands*, W. Cowley, Kogan Page, London 1991.
17. Hansen F., *Consumer Choice Behaviour: A. Cognitive Theory*, The Free Press, New York 1972.
18. Harwell G., *Consumer Behaviour*, Harcourt Brace Javanovich, San Diego 1986.
19. Howard A., Sheth J., *The Theory of Buyer Behaviour*, Wiley, New York 1969.
20. Jary M., Wileman A., *Managing Retail Brands*, [w:] *Brands – The New Wealth Creators*, Macmillan Press, Houndmills 1998.
21. Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
22. Kall J., *Silna marka, istota i kreowanie*, PWE Warszawa 2001.
23. Kapferer J., *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995.
24. Kotler Ph., Amstrong G., Sanders J., Wong V., *Marketing: podręcznik europejski*, PWE Warszawa, 2002.
25. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
26. Kwiatek P., *Programy lojalnościowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business.
27. Lewitt T., *The Marketing Mode*, Mc Graw-Hill New York 1969.

28. Lindstrom M., *Zakupologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009.
29. Mazurek- Łopacińska K., *Zachowania Nabywców*, PWE, Warszawa 2003.
30. Michell A., *Nine American Lifestyles: Who We Are and Where We Are Going*, Macmillan, New York 1983.
31. Murphy J., *Branding: A Key Marketing Tool*, Mc Graw H. Hill, New York 1987.
32. Murphy P., Staples W., *A modernized family life cycle*, "Journal of Consumer Research", nr 6, New York 1979.
33. Parigi J., *L'hyper risque d'être victime du syndrome du dinosaure*, Libre Service Actualité 2002, No.1786.
34. Pervin L., *Personality*, Wiley, New York 1984.
35. Riezebos R., *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach*, FT Prentice Hall, Harlow 2003.
36. Runyon K., Stewart D., *Consumer Behavior and the Price of Marketing*, Merrill Publishing Company, A. Bell & Howell Information Company, Columbus (Ohio) 1987.
37. Samli A.C., *Retail Marketing Strategy*, Quorum Books, New York 1989.
38. *Słownik języka polskiego*, PWN Warszawa 1999.
39. Sullivan M., Adcock D., *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
40. Torgeren M. Van, *Retail Branding, Retail Therapy Ahead*, BIS Publisher, Amsterdam 1997.
41. Trout J., Rivkin St., *Nowe Pozycjonowanie*, IFC Press, Kraków 2004.
42. Urbanek G., *Zarządzanie Marką*, PWE Warszawa 2002.
43. Werkman J., *Trade Marks. Their Creation, Psychology and Perception*, J. De Bussy, Amsterdam 1974.
44. Wilczyński W., *Polski przełom ustrojowy 1989-2005*, Wydawnictwo WSB 2005.
45. Witek- Hajduk M., *Zarządzanie Marką*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

Artykuły i referaty:

1. *125 mln Euro Neinvera*, [w:] „Detal Dzisiaj Network”, nr 3 (164), 15.02.2007.
2. Ailawadi K., Keller K., *Understanding retail branding: conceptual insights and re-search priorities*, [w:] “Journal of Retailing”, 2004, Vol. 80 No. 4.
3. Ajzen I., Fishbein M., *Attitude- behavior relations- theoretical analysis and review of empirical research*, [w:] “Psychological Buletin”, 1977, nr 84.
4. Andersen A., *Attitudes and customer behavior: a decision model*, New Research in Marketing, University of California, 1965.
5. Berry L., *Branding the Store*, Andersen Retailing vol. 9., 1997.
6. Birtwisle G., Clarke F., Freathy P., *Store Image in the UK Fashion Sector: Consumer Versus Retailer Perception*, [w:] “The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research 9”; Jan.1999.
7. Błaszczak A., *Pierwsi gracze już są*, [w:] „Rzeczpospolita”, 3.12.2002.
8. Buchsteiner S., *European Factory Outlet Conference*, 13-14 October 2008, London.
9. Burt S., Davis S., *Follow my leader? Look like retailer brands in non- manufacturer-dominated product markets in the UK*, [w:] “The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, April 1999.
10. Carr S., *Kult osobowości marki*, Marketing Service, sierpień 1996.
11. *Carrefour- 5 minut*, “Detal Dzisiaj Network”, 18.10.2007.

12. Carstjens M., Lal R., *Building Store Loyalty Through Store Brands*, [w:] "Journal of Marketing Research", August 2000.
13. *Centra ze sklepami fabrycznymi*, [w:] „Handel” 10/98.
Solska J, Wrabec O., *Cienkim ścięgiem*, [w:] „Polityka”, 31.05.2009.
14. Brzózka M., *Czarny kwartał*, [w:] „Puls Biznesu”, 16.04.2009.
15. Day G., *A Two- Dimensional Konzept of Brand Loyalty*, [w:] "Journal of Advertising Research", 1969.
16. Detal Dzisiaj Network, z dnia 27.03.2008.
17. Domański T., *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce (Wyzwania strategiczne dla polskich przedsiębiorców), Zarządzanie marketingowe marką*, Zakopane 1999.
18. Doyle P., *Shareholder- value- Based Brand Strategies*, [w:] "Journal of Brand Management", wrzesień 2001.
19. Baj L., *Europa odkłada zakupy*, [w:] „Gazeta Wyborcza”, 7.05.2009.
20. Glapińska K., *Czynniki decydujące o wyborze kupowanej odzieży*, [w:] „Handel Wewnętrzny” nr 4-5, 1998.
21. *Global Outlet Project Directory*, [w:] "Value Retail News", 2008.
22. Hütter T., *The Impact of Outlet Centers*, European Factory Outlet Conference, 13-14 October 2008, London.
23. Irmscher M., *Modeling the Brand Equity Concept - Marketing and Research Today*, May 1993.
24. Jacoby J., Mazursky D., *Linking brand and retailer images- do the potential risks outweigh the potential benefits?*, [w:] "Journal of Marketing" 1998, Vol. 60 No. 2.
25. Jones R., *An examination of tenant evolution within the UK factory outlet channel*, [w:] "International Journal of Retail & Distribution Management" 2007, Vol 35, No. 1.
26. Jones R., *Factory outlet shopping center and planning issues*, [w:] "International Journal of Retail & Distribution Management" Vol. 23 1995 No. 1.
27. Jones T., Sasser W.E., *Why Satisfied Customers Defect*, [w:] "Harvard Business Review" 73., November/December 1995.
28. Kall J., *Sieć sklepów jako marka*, [w:] „Marketing i Rynek”, marzec 2007.
29. Kirton M., *Adaptors and innovators: a decision and measure*, [w:] "Journal of Applied Psychology", 1976, nr 61.
30. *Konferencja 7th Retail Conference*, Westin Hotel, Warszawa, 20.04.2006.
31. Kröger F., *Telepolis*, [w:] „FORUM” 4/2009.
32. Lambden J., *Clarks Factory Shopping*, European Factory Outlet Conference 13-14 October 2008, London.
33. Linquist J., *Meaning of image*, [w:] "Journal of Retailing" 1974, Vol. 50.
34. *Lista 2000, Polskie Przedsiębiorstwa*, [w:] „Rzeczpospolita”, 31.10.2008.
35. Lord J., *The outlet/off-price shopping centre as retailing innovation*, [w:] "Services Industries Journal" "1984, Vol. 4.
36. Mazurkiewicz P., *Miliardy za zakupy poza sklepem*, [w:] „Rzeczpospolita”, 2-3.05.2007.
37. Moore C., *From rags to riches- creating and benefiting from the fashion own- brand*, IJR&DM 1995, Vol. 23, No. 9.
38. *Sport wielkopowierzchniowy*, [w:] „Detal Dzisiaj Network”, 1.02.2007.
39. Brzózka M., *NGZ i CPP poczuły kryzys*, [w:] „Puls Biznesu”, 16.05.2009.
40. *Od SaoPaulo do Szanghaju. Nowa dynamika konsumentów i wpływ na współczesny handel detaliczny.*, Pricewaterhouse Coopers, edycja piąta 2006/2007.
41. Brzózka M., *Odzież się kurczy*, [w:] „Puls Biznesu”, 18.12.2008.

42. Brzózka M., *Odzieżówka nie składa broni*, [w:] „Puls Biznesu”, 16.04.2009.
43. Parker R., Pettijohn C., Pettijohn L., Kent J., *An analysis of customer perceptions: factory outlet stores versus traditional department stores*, [w:] “The Marketing Management Journal”, 2003 Vol. 13 No. 2.
44. Piński J., *Rynek tanich towarów i usług*, [w:] „WPROST”, 27.02.2005.
45. Plumer J., *How Personality Makes a Difference*, [w:] “Journal of Advertising Research” 1985.
46. Quier L., *Target Marketing*, Inc. European Factory Outlet Conference 13-14 October 2008, London
47. *Rekordowa frekwencja w Fashion House*, Shopping Center Poland, lipiec 2009.
48. Rosenbloom B., *Store Development and the Question of Congruency*, Science Publishing Co., New York 1983.
49. Sirgi M., *Self- concept in relation to product preference and purchase intention*, Academy of Marketing Science, Marquette, MI 1980.
50. *Skończyły się złote czasy dla hipermarketów*, [w:] „Puls Biznesu” , 6 XI 2007.
51. Sullivan M., Moye L., Kincade D., *Influence of usage situations and customer shopping orientations of the importance of the retail store environment*, [w:] “International Review of Retail Distribution and Customer Research”, January 2002.
52. *Świat ubiera się w Internecie*, [w:] „Rzeczpospolita”, 3.04.2007.
53. The TJX Companies, INC. 2007 Annual Report.
54. *Top 50 Handlu detalicznego w Polsce*, [w:] „Detal Dzisiaj Network”, 26.04.2007.
55. *Top Performing European retail brands*, Interbrand, , 2008.
56. *Trendy w handlu detalicznym*, [w:] „Detal Dzisiaj Network”, 28.06.2007.
57. *Value Retail Directory*, [w:] “Value Retail News”, 2008.
58. WGSN Outlet Center Serwis: State of the Market, Grudzień 2008.
59. Will J., European Factory Outlet Conference, *Concept vs. Location*, 13-14 October 2008, London.
60. *Zmierzch Rzeczpospolitej Bazarowej*, [w:] „Gazeta Wyborcza”, 1.11.2005.

Specyfikacja badań:

1. CAL Company Assistance *Raport strategiczny, Handel detaliczny w branży odzieżowej w Polsce*, 1999.
2. CBOS *Nasze ubrania*, 2005.
3. CBOS *Zachowania konsumenckie*, 2008.
4. GfK Polonia *Moda w Polsce 2005-2008*.
5. PBS DGA, *Kowalski na zakupach*, 2007.
6. Penetrator Dom Maklerski, *Raport analityczny INTERSPORT*, 14.06.2006.
7. Pentor dla Fashion House, 2007.
8. PMR Publications, *Handel detaliczny odzież i obuwiem w Polsce 2008*.
9. PMR Publications, *Handel detaliczny odzież i obuwiem w Polsce 2007, Prognozy rozwoju 2007-2009*, 2008.
10. Semax S.A., 2004-2008.
11. TNS OBOP na zlecenie CEFIC, *Raport Centra Handlowe 2006*.

12. TNS OBOP, *Co Polacy sądzą o marce?*, 2005.

Ustawy i normy prawne:

1. Ustawa Prawa Własności Przemysłowej z dnia 30.06.2000 Dz.U. 21.05.2001 nr 49 poz. 508, oraz Ustawa o Znakach Towarowych z dnia 31.01.1985 Dz.U. 15.02.1985 nr 5 poz. 17. W krajach Unii Europejskiej podstawowy akt prawny dotyczący ochrony marki to Dyrektywa Rady Ministrów z dn. 21.12.1988 o ujednoczeniu przepisów prawa państw członkowskich o znakach towarowych (89/104/EEC).
2. Dziennik Ustaw z dnia 15.02.1985 nr 5.
3. Dziennik Ustaw z dnia 21.05.2001 nr 49.

Źródła internetowe:

- http://en.wikipedia.org/Wiki/TK_Maxx
- <http://franchising.pl/franczyza/336/brand-new-products>
- <http://thehindubusinessline.com/catalyst/2002/12/19/stories/2002121900080200.htm>
- <http://www.artman.pl>
- <http://www.bpcc.org.pl> , 18-01-2008
- <http://www.c-and-a.pl>
- <http://www.cbos.pl>
- <http://www.cubus.com>
- <http://www.decathlon.com.pl/>
- <http://www.deltasport.pl/>
- <http://www.detaldzisiaj.com>, 4.01.2006
- <http://www.detaldzisiaj.com>, 4.01.2006
- <http://www.factory.pl> , 27.07.2007
- <http://www.go-sport.pl/>
- <http://www.inditex.com>
- <http://www.intersport.pl/>
- <http://www.lpp.pl>
- <http://www.money.pl>, 06.05
- <http://www.nbp.pl>
- <http://www.newyorker.com>
- <http://www.orsay.com>
- <http://www.redan.pl>
- <http://www.semax.pl>
- http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3697_PLK_HTML.htm - Rocznik demograficzny 2008
- <http://www.theoriginalfactoryshop.co.uk>
- <http://www.tkmaxx.com>

- <http://www.valueretailnews.com>
- <http://www.wprost.pl>, nr.49/2006.
- <http://www.zara.com>

Spis tabel:

Rozdział 1.

- Tab. 1.1. Cykl życia rodziny i jego związek z typowymi wydatkami25

Rozdział 2.

- Tab. 2.1. Markety sportowe w liczbach - stan na koniec 2006 r.82
- Tab. 2.2. Najwięksi gracze na rynku odzieży i obuwia w Polsce, 2008 r.86
- Tab. 2.3. Roczny wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 1980-2007.....99
- Tab. 2.4. Roczne wskaźniki cen odzieży w porównaniu ze średnimi cenami towarów i usług konsumpcyjnych w latach 1998-200899
- Tab. 2.5. Średnie roczne wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych w 2005 r. w wybranych krajach z uwzględnieniem wydatków na odzież (wyrażone w Euro)102
- Tab. 2.6. „Jakie ubrania najczęściej kupuje pan(i) dla siebie?”108
- Tab. 2.7. Częstotliwość zakupów po obniżonej cenie108
- Tab. 2.8. Miejsce robienia zakupów odzieży i obuwia110
- Tab. 2.9. Czynniki różnicujące preferencje zakupowe115
- Tab. 2.10. Otwarte centra FO w USA w latach 1988-2005120
- Tab. 2.11. Argumenty za handlem typu Factory Outlet i przeciw niemu126
- Tab. 2.12. Liczba i powierzchnia centrów FO w Ameryce Północnej127
- Tab. 2.13. Liczba centrów handlowych i ich powierzchnia w Europie 2008 - klasyfikacja według powierzchni128
- Tab. 2.14. Liczba i powierzchnia centrów FO w Australii i Oceanii, Azji i Ameryce Południowej130
- Tab. 2.15. Właściciele centrów Factory Outlet, klasyfikacja według liczby posiadanych centrów, 2008132
- Tab. 2.16. a). Planowana budowa FOC w Europie, lata 2008-2009133
- Tab. 2.16. b). Planowana rozbudowa FOC w Europie, lata 2008-2009134
- Tab. 2.17. Najlepsze europejskie FOC135
- Tab. 2.18. Ilość sklepów FO otwartych w latach 1988-2004138

Rozdział 3.

- Tab. 3.1 Segmentacja klientów sieci Vabbi FO na wzór segmentacji GfK Polonia-średnie oceny w zakresie poszczególnych motywów zakupu171
- Tab. 3.2 Zestawienie cech klientów centrów Factory Outlet176

Spis rysunków:

Rozdział 1.

- Rys. 1.1. Model zachowań nabywców15
- Rys. 1.2. Model procesu decyzyjnego nabywcy Engela, Kollata i Blackwella16
- Rys. 1.3. Czynniki wpływające na zachowania nabywców19
- Rys. 1.4. Cztery poziomy kultury20
- Rys. 1.5. Osiem grup konsumentów w klasyfikacji VALS-226
- Rys. 1.6. Kategorie marek handlowych37
- Rys. 1.7. Poziomy oferty markowej38
- Rys. 1.8. Poziomy marki39
- Rys. 1.9. Przedstawienie istoty marki przy użyciu piramidy marki40
- Rys. 1.10. Funkcje marki42
- Rys. 1.11. Macierz lojalności wg Jones i Sasser43
- Rys. 1.12. Trzy składniki wizji marki46
- Rys. 1.13. „Sześciokąt tożsamości” wg J.Kapferera47
- Rys. 1.14. Model Brand Works autorstwa Business Research International48
- Rys. 1.15. Tożsamość a wizerunek49
- Rys. 1.16. Znaki ranczerów służące do cechowania zwierząt51
- Rys. 1.17. Macierz Doyle’a nadawania nazw marek w aspekcie wyboru strategii53
- Rys. 1.18. Marka indywidualna czy marka parasol - wybór uzależniony od adresata56
- Rys. 1.19. Koncepcja kapitału marki57

Rozdział 2.

- Rys. 2.1. Wartość rynku odzieży i obuwia w Polsce (mld PLN)75
- Rys. 2.2. Skonsolidowane przychody ze sprzedaży LPP (mln PLN) , 2004-200887
- Rys. 2.3. Skonsolidowane przychody ze sprzedaży Redan (mln PLN) 2004-200889
- Rys. 2.4. Przychody ze sprzedaży Artman S.A. (mln PLN) w latach 2004-200891
- Rys. 2.5. Przychody ze sprzedaży Semax 2004-200892
- Rys. 2.6. Przychody ze sprzedaży H&M w Polsce (mln PLN) 2006-200893
- Rys. 2.7. Przychody ze sprzedaży Inditex w Polsce (mln PLN) 2006-200894
- Rys. 2.8. Liczba spodni Rifle ze sklepu Pewex (1988-1994) oraz Levi’s (1999-2004) możliwa do zakupu za średnią pensję96
- Rys. 2.9. Liczba samochodów Fiat 126p (1988-1998), Seicento (1999-2003) i Panda oraz telewizorów kolorowych (markowy, 21 - calowy, kolorowy), które można zakupić za przeciętną pensję w latach 1988- 200497
- Rys. 2.10. Spadek cen odzieży na tle wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 2001-2008100
- Rys. 2.11. Udział procentowy wydatków na odzież w strukturze wydatków w % ...101
- Rys. 2.12. Przeciętne wydatki (PLN) na odzież i obuwie per capita w Polsce i ich dynamika (%) w latach 2003-2007.....101
- Rys. 2.13. Trendy 1994-2006. Odpowiedzi na pytanie: „Na co Pan(i) zwraca uwagę, kupując towary codziennego użytku?”.....104
- Rys. 2.14. Cechy produktu markowego105
- Rys. 2.15. Uczucia, jakie wywołuje marka podczas codziennych zakupów106
- Rys. 2.16. „Jakie ubrania chciał(a)by pan(i) nosić, o jakich pan(i) marzy?”107

- Rys. 2.17. Częstotliwość kupowania podczas sezonowej obniżki cen w ciągu ostatnich miesięcy. Trend 2000-2006.....110
- Rys. 2.18. cz. 1 Znaczenie czynników przy wyborze sklepu odzieżowego111
- Rys. 2.18. cz. 2 Znaczenie czynników przy wyborze sklepu odzieżowego112
- Rys. 2.19. a). Średnie wydatki miesięczne na odzież w zależności od wykonywanego zawodu w 2007 r.113
- Rys. 2.19. b). Przeciętne miesięczne rozchody na 1 osobę w gospodarstwach domowych według liczby osób w 2007 r.113
- Rys. 2.19. c). Przeciętne miesięczne rozchody na 1 osobę w gospodarstwach domowych według wielkości miejscowości w 2007 r.114
- Rys. 2.20. Wydatki na odzież i obuwie114
- Rys. 2.21. Częstotliwość zakupów ubrań ze względu na wiek116
- Rys. 2.22. Liczba centrów FO w krajach europejskich w 2008. Klasyfikacja według liczby centrów129
- Rys. 2.23. Powierzchnia (m kw.) centrów FO przypadająca na 1 tys. mieszkańców w krajach europejskich129
- Rys. 2.24. Powierzchnia centrów FO na poszczególnych kontynentach w tys. m kw.131
- Rys. 2.25. Prognozy rozwoju FOC w Europie do 2010 r.136
- Rys. 2.26. Udział poszczególnych marek w 58. największych FOC w Europie137
- Rys. 2.27. Obroty sieci Vabbi w latach 1999-2008145
- Rys. 2.28. Lokalizacja sklepów Vabbi w Polsce i zagranicą146

Rozdział 3.

- Rys. 3.1. Porównanie struktury wiekowej klientów sklepów FO ze strukturą wiekową klientów innych kategorii sklepów odzieżowych w Polsce151
- Rys. 3.2. Przeznaczenie zakupu odzieży z uwzględnieniem płci nabywcy155
- Rys. 3.3. Płeć klientów FO, lata 2004-2008156
- Rys. 3.4. Częstotliwość zakupu w sklepach FO według płci157
- Rys. 3.5. Struktura klientów sklepów sieci FO (badania 2004 – 2008) na tle ogółu nabywców odzieży pod względem wykształcenia158
- Rys. 3.6. Procent osób dokonujących zakupy w różnych miejscach w zależności od dochodów osobistych respondenta160
- Rys. 3.7. Struktura klientów sklepów z używaną odzieżą, bazarów, sklepów FO i sklepów w galeriach handlowych według dochodu na głowę w PLN161
- Rys. 3.8. Struktura klientów sklepu FO według dochodu netto w gospodarstwie domowym162
- Rys. 3.9. Struktura nabywców według grup społeczno-zawodowych kupujących odzież w sklepach Factory Outlet i w sklepach odzieżowych163
- Rys. 3.10. Wielkość gospodarstwa domowego klientów sklepów FO i innych sklepów odzieżowych166
- Rys. 3.11. Segmentacja rynku odzieży w oparciu o zwyczaje zakupowe169
- Rys. 3.12. Motywy zakupów w sklepach FO170
- Rys. 3.13. Porównanie segmentacji przeprowadzonych w sklepach odzieżowych i w sklepach Factory Outlet173
- Rys. 3.14. Porównanie liczebności segmentów klientów w sklepach FO oraz innych sklepach odzieżowych177

Rozdział 4.

- Rys. 4.1. Znaczenie źródeł informacji o modzie183
- Rys. 4.2. Źródła informacji o sklepach FO183
- Rys. 4.3. a), 4.3. b). Znaczenie ceny przy dokonywaniu wyboru sklepu185
- Rys. 4.4. a), 4.4. b). Rola promocji cenowych przy wyborze sklepu186
- Rys. 4.5. a), 4.5. b). Bogaty asortyment jako istotny czynnik przy wyborze sklepu187
- Rys. 4.6. a), 4.6. b). Znaczenie marki oferowanych produktów przy wyborze sklepu188
- Rys. 4.7. a). 4.7. b). Rola jakości jako czynnika warunkującego wybór sklepu (w przypadku sklepów FO na tle cen i ofert specjalnych)188
- Rys. 4.8. a), 4.8. b). Dojazd do sklepu i metoda dotarcia189
- Rys. 4.9. Czynniki wskazane jako bardzo ważne przy zakupie odzieży191
- Rys. 4.10. Wpływ wykształcenia na skłonności do zapłaty za jakość i markę produktu192
- Rys. 4.11. Różne strategie oszczędzania w zależności od wykształcenia193
- Rys. 4.12. Częstotliwość zakupu ubrań w ciągu ostatnich 12 miesięcy, trend 2000-2007194
- Rys. 4.13. Odpowiedzi na pytanie „Ile razy kupował pan(i) w ciągu ostatnich 12 miesięcy podczas sezonowej obniżki cen?”. Trend 2005-2007195
- Rys. 4.14. Odpowiedź na pytanie „Jak często kupuje pan(i) w sklepie FO?”196
- Rys. 4.15. Częstotliwość zakupu odzieży w sklepach Factory Outlet i innych sklepach odzieżowych197
- Rys. 4.16. Odpowiedzi na pytanie „Ile razy w roku i gdzie klienci sklepów Factory Outlet dokonują zakupów odzieżowych?”198
- Rys. 4.17. Odpowiedzi na pytanie „Jaki rodzaj asortymentu kupuje Pan(i) najczęściej”199

Rozdział 5.

- Rys. 5.1. Pozycjonowanie marki sklepów Vabbi FO204
- Rys. 5.2. Przykład pierwszej strony gazetki produktowej sieci sklepów FO206
- Rys. 5.3. Powody odwiedzania sklepów FO (odsetek wskazań)207
- Rys. 5.4. Przykłady postaci reklamujących sieć Vabbi FO208

Spis schematów:

Rozdział 1:

- Schemat 1.1. Model rozwoju wizerunku sklepu oparty na rynku67
- Schemat 1.2. Model rozwoju wizerunku sklepu oparty na bazie własnych doświadczeń68
- Schemat 1.3. Model rozwoju wizerunku sklepu oparty na działaniach konkurencji69

Aneks:

- Załącznik nr 1 – Kwestionariusz
- Załącznik nr 2 – Wykaz badań
- Załącznik nr 3 – Centra FO wybudowane przez Neinver w Polsce
- Załącznik nr 4 – Centra FO wybudowane przez TOC w Polsce
- Załącznik nr 5 – Przykłady wskaźników do pomiarów funkcjonowania odzieżowej sieci detalicznej

- Załącznik nr 1 – Kwestionariusz

Semax SA
Poznań, ul. R. Maya 1
tel. 61 653 67 01

**VABBI –
profil klienta**

--	--	--	--	--	--

Szanowni Państwo, prosimy o odpowiedź na kilka prostych pytań. Odpowiedzi pozwolą nam na lepsze dostosowanie oferty do Państwa oczekiwań. W wyznaczony kwadrat proszę wpisać numer wybranego wariantu odpowiedzi. Dziękujemy!

1. Jak często przychodzi Pan/Pani do Vabbi: jestem pierwszy raz, średnio raz w tygodniu, średnio raz w miesiącu, średnio raz na kwartał, rzadziej

2. Dla kogo Pan/Pani kupuje rzeczy w Vabbi: siebie, męża/zony, dzieci, inne

3. Jakie rzeczy kupuje Pan/Pani w Vabbi? Proszę zaznaczyć krzyżykiem.

buty	<input type="checkbox"/>	bieliznę	<input type="checkbox"/>
spódnice	<input type="checkbox"/>	buty	<input type="checkbox"/>
czapki	<input type="checkbox"/>	odzież sportową ..	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	akcesoria	<input type="checkbox"/>

4. Jakie marki odzieżowe kupuje Pan/ Pani najczęściej. Proszę wymienić do trzech nazw.

①..... ②..... ③.....

5. W jakich sklepach odzieżowych (poza Vabbi) robi Pan/Pani najczęściej zakupy? Proszę wymienić do trzech nazw.

①..... ②..... ③.....

6. Ile czasu zajmuje Pan/ Panu dojazd do sklepu Vabbi:
 do 10 min, 11-30 min, więcej niż 30 min

7. Skąd dowiedział(a) się Pan/Pani o sklepie Vabbi: reklama w prasie, reklama w radio, ulotki, znajomi, zauważyłem/am sklep, inne

8. Czy byłby Pan/Pani skłonny kupić odzież przez internet?
 zdecydowanie nie, raczej nie, raczej tak, zdecydowanie tak

9. Proszę wymienić trzy marki odzieżowe, których brakuje Panu/Pani w ofercie Vabbi:

①..... ②..... ③.....

Kilka słów o sobie...

1. Płeć: kobieta, mężczyzna

2. Wiek w latach: do 15, 15-19, 20-24, 25-29, 30-39, 40 i więcej

3. Wykształcenie: podstawowe, zawodowe, średnie, wyższe

4. Które z określeń najlepiej opisuje Pana/Pani sytuację zawodową?
 prowadzę gospodarstwo domowe, uczę się/studiuje, pracuję, inne

5. Ile osób liczy Pana/Pani gospodarstwo domowe (łącznie z dziećmi)?

Dziękujemy za udział w badaniu!

- Załącznik nr 2 – Wykaz badań

1. GfK Polonia, *Moda w Polsce, 2005-2008*

Badana zbiorowość: osoby powyżej 15 lat

Obszar badania: Polska

Metoda badania: Omnibus (face to face)

Ilość otrzymanych wywiadów: 1020

2. Semax S.A. 2004-2008

Badana zbiorowość: klienci sklepów Rabbi, którzy dokonali zakupu

Obszar badania: miasta na terenie Polski

Ilość otrzymanych wywiadów: 3968 (listopad 2004)

5000 (luty 2007)

438 (czerwiec 2007)

586 (październik 2008)

3. PBS DGA, *Kowalski na zakupach 2007*

Badana zbiorowość: osoby powyżej 15 lat

Obszar badania: Polska

Metoda badania: Omnibus

Ilość otrzymanych wywiadów: 1075

4. Raport Centra Handlowe TNS OBOP na zlecenie CEFIC 2006

Badana zbiorowość: osoby w wieku 15-55 lat

Obszar badania: Polska

Metoda badania: Omnibus

Ilość otrzymanych wywiadów: 1200

5. Pentor dla Fashion House 2007

Badana zbiorowość: osoby powyżej 15 lat

Obszar badania: a) centra Factory Outlet

Warszawa

Sosnowiec

Gdańsk

b) teren całego kraju

Metoda badania: Omnibus

Ilość otrzymanych wywiadów: a). 150

b). 1015

6. CBOS, *Zachowania konsumenckie 2008*

Badana zbiorowość: osoby powyżej 15 lat

Obszar badania: Polska

Metoda badania: Omnibus

Ilość otrzymanych: 1116

7. CBOS, *Nasze ubrania 2005*

Badana zbiorowość: osoby powyżej 15 lat

Obszar badania: Polska

Metoda badania: Omnibus

Ilość otrzymanych wywiadów: 1037

8. CAL Company Assistance, *Raport strategiczny. Handel detaliczny w branży odzieżowej w Polsce 1999*

Źródła pierwotne:

- ewidencja sklepów 1999

- 1000 wywiadów konsumenckich

- 200 wywiadów telefonicznych

- 10 wywiadów pogłębionych z dokumentami

- natężenie ruchu przed 5. centrami handlowymi

9. TNS OBOP, *Co Polacy sądzą o marce? listopad 2005*

- Załącznik nr 3 – Centra FO wybudowane przez Neinver w Polsce

Ursus k. Warszawy

I Faza: otwarcie – grudzień 2006 r., powierzchnia- 8 700 m kw., liczba sklepów – 49

II Faza: otwarcie – marzec 2003 r., powierzchnia- 4 300 m kw., liczba sklepów – 33

Wrocław

I Faza: otwarcie – październik 2006 r., powierzchnia- 10 200 m kw., liczba sklepów – 80

II Faza: otwarcie – listopad 2008 r., powierzchnia – 3 500 m kw., liczba sklepów – 30

Poznań

I Faza: otwarcie – wrzesień 2007 r., powierzchnia – 9 750 m kw., liczba sklepów – 77

II Faza: otwarcie – wrzesień 2009 r., powierzchnia – 4 950 m kw., liczba sklepów – 44

W planach jest budowa kolejnych FOC:

Kraków

I Faza: otwarcie – 2008 r., powierzchnia – 14 300 m kw., liczba sklepów – 90

II Faza: otwarcie – 2009 r., powierzchnia – 4 300 m kw., liczba sklepów – 33

Warszawa

I Faza: otwarcie – brak danych

II Faza: otwarcie – brak danych

Szczecin

Planowane otwarcie 2009 r.

Najważniejsze marki, które prowadzą swoje sklepy w FOC Neinver, to:

Odzież, obuwie sportowe: Nike, Adidas, Reebok, Puma;

Odzież i bielizna: United Colours of Benetton, Cottonfield, Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Mango, 4 You, Reserved, House, Diverse, Solar, Monnari, Atlantic, Calzedonia, Intimissimi, Levis, Wrangler, Lee Cooper, Mustang, Sunset Suits, Wólczanka, Vistula, Próchnik, Bytom;

Obuwie: Ecco, Gino Rossi, Bata, New Balance;

Inne: Apart, Tchibo, Wittchen, Campus.

- Załącznik nr 4 – Centra FO wybudowane przez TOC w Polsce

Sosnowiec

I Faza: Otwarcie – luty 2004 r., powierzchnia – 7 500 m kw., liczba sklepów – 100

II Faza: Otwarcie – w trakcie budowy, powierzchnia – 5 500 m kw.,

Gdańsk

I Faza: Otwarcie – maj 2005 r., powierzchnia - 9 300 m kw., liczba sklepów – 105

Warszawa

I Faza: Otwarcie – listopad 2005 r., powierzchnia – 12 150 m kw., liczba sklepów – 80

II Faza: Otwarcie – sierpień 2006 r., powierzchnia – 3 900 m kw., liczba sklepów – 30

- Załącznik nr 5 – Przykłady wskaźników do pomiarów funkcjonowania odzieżowej

Main business indicators	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Liczba sklepów - nowe	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	2
Liczba sklepów - ogółem	40	41	42	42	43	44	45	48	46	48	47	49
Liczba sklepów średnio	40	41	42	42	43	44	45	48	46	48	47	49
Pow. sklepów w m ² - średnio	12 036	12 140	12 355	12 466	12 600	12 827	13 004	13 136	13 186	13 186	13 222	13 408
Pow. Przeciętnego sklepu w m ²	300,9	299,8	297,7	296,8	296,5	294,8	292,2	288,7	286,7	286,7	284,4	279,3
Liczba paragonów	34 796	37 842	65 825	70 911	95 374	83 336	85 217	99 626	73 526	77 649	66 002	96 540
Liczba paragonów na m ²	2,89	3,12	5,33	5,69	7,57	6,50	6,55	7,58	5,58	5,89	4,99	7,20
wzrost rok do roku	-11%	8%	22%	11%	57%	28%	46%	67%	31%	38%	29%	38%
Sprzedaż netto	2 695 308	3 011 202	5 173 711	5 599 727	6 692 245	5 744 720	5 636 175	7 304 897	6 136 473	6 592 302	5 341 697	7 096 251
Marża brutto	1 030 582	1 158 848	1 755 289	1 854 692	2 217 461	2 122 590	1 863 908	2 587 632	2 351 914	2 465 301	1 886 781	2 440 860
Wartość netto paragonu	77	80	79	79	70	69	66	73	83	85	81	74
Śr. wartość sprz. netto / sklep	67 383	74 351	124 668	133 327	157 465	132 083	126 658	180 547	133 402	143 311	114 875	147 839
wzrost rok do roku	-13%	9%	10%	3%	40%	18%	21%	47%	17%	23%	22%	27%
Liczba sprzedanych szt. Towarów	49 186	54 117	104 398	116 353	165 366	135 200	141 221	164 971	108 423	113 130	99 776	155 054
Śr. Cena sprzedaży brutto	67	68	80	59	49	52	49	54	69	71	65	58
Przychody miesięczne na m ²	224	248	419	449	531	448	433	556	465	500	404	529
wzrost rok do roku	-8%	15%	16%	7%	44%	22%	26%	55%	24%	31%	30%	37%
Marża brutto na m ²	86	95	142	149	176	165	143	197	178	187	143	182
wzrost rok do roku	-11%	17%	-2%	-17%	12%	8%	3%	44%	24%	22%	17%	18%
Marża % na m ²	38%	38%	34%	33%	33%	37%	33%	35%	38%	37%	35%	34%
Dzienna sprzedaż C.S. brutto	106 073	126 679	203 611	227 722	263 372	233 619	221 811	287 483	249 550	259 439	217 229	279 272
Zapew. C.Z. na m ²	1 124	1 108	1 166	1 185	1 181	1 260	1 421	1 314	1 565	1 699	1 659	1 515
wzrost rok do roku	-4%	-10%	-10%	-10%	-10%	-1%	20%	8%	19%	29%	29%	28%
Zapew. szt. na m ²	31	31	32	34	34	36	40	36	42	44	43	39
Mies. koszt najmu na m ²	24	21	26	25	25	28	28	28	28	31	31	29