

Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania

Redaktor naukowy
Maria Sławińska

Poznań 2016

Monografię wydrukowano na podstawie materiałów dostarczonych przez Autorów w formie gotowej do reprodukcji, bez dokonywania zmian redakcyjnych.

Recenzenci:

dr hab. Paweł Dobski

dr hab. Magdalena Stefańska

dr hab. Tomasz Wanat, prof. nadzw. UEP

© Copyright by Katedra Handlu i Marketingu

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Poznań 2016

Projekt okładki: Izabela Jasiczak

Druk: UNI-DRUK Wydawnictwo i Drukarnia

www.uni-druk.pl

Spis treści

Wprowadzenie	5
--------------------	---

CZEŚĆ I

INNOWACJE W HANDLU DETALICZNYM

Wiesław Ciechomski, Robert Romanowski

Innowacje technologiczne w sektorze handlu detalicznego.....	9
--	---

Urszula Kłosiewicz-Górecka

Innowacje w przedsiębiorstwach handlowych – postrzeganie innowacji i motywów działań innowacyjnych	21
--	----

Barbara Kucharska

Ewolucja formatów jako przejaw innowacyjności przedsiębiorstw handlowych w Polsce.....	33
--	----

Maria Sławińska

Innowacje w handlu detalicznym – aspekty strategiczne.....	48
--	----

Tomasz Zawadzki

Innowacje technologiczne i marketingowe w tradycyjnych przedsiębiorstwach handlowych na przykładzie stacji paliw.....	64
---	----

CZEŚĆ II

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM HANDLOWYM – PODEJŚCIE STRATEGICZNE

Barbara Borusiak, Bartłomiej Pierański

Trendy w sektorze handlu detalicznego - nowe wyzwania dla przedsiębiorstw handlowych	73
--	----

Aleksandra Grzesiuk

Dywestycje w handlu detalicznym – doświadczenia rynku polskiego	86
---	----

Adam Figiel

Proces przemian na polskim rynku targowym	97
---	----

Łukasz Fojutowski, Kinga Mann

Wykorzystanie koncepcji Learning Agility w rekrutacji pracowników sprzedażowych o wysokim potencjale rozwojowym.....	110
--	-----

Grzegorz Karasiewicz

Strategie wejścia podmiotów zagranicznych na rynek stacjonarnego handlu	
---	--

detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce	123
Przemysław Łukasik	
Uwarunkowania rozwoju rynku marek własnych w segmencie premium.....	138
Katarzyna Rajewska, Paweł Kowalski	
Wartość dla klienta jako determinanta doskonalenia modeli biznesu przedsiębiorstw handlowych	148
Magdalena Stefańska	
Ekologia w strategiach przedsiębiorstw handlu detalicznego	161
CZĘŚĆ III	
ZACHOWANIA NABYWCÓW W HANDLU DETALICZNYM	
Radosław Baran	
Postawy konsumentów wobec sieci handlu detalicznego w Polsce.....	174
Anna Dąbrowska	
Konsument na rynku dóbr luksusowych w Polsce.....	186
Paweł Dobski	
Kryteria wyboru formatu sklepu detalicznego przez klientów indywidualnych w świetle badań empirycznych	199
Krystyna Iwińska-Knop, Justyna Sawicka	
Marketing sensoryczny w sieciach handlowych – perspektywa klienta	211
Jan Mikołajczyk	
Czynniki sukcesu centrów handlowych – wyniki badań empirycznych.....	223
Anna Roth, Andrzej Szymkowiak	
Klasyfikacja narzędzi badania użyteczności serwisów internetowych	233
Adam Rudzewicz	
Handel internetowy w Polsce – analiza rynku	245
Mariusz Trojanowski, Jacek Kulak	
Wpływ postrzeganego ryzyka na proces korzystania przez konsumentów z mobilnego handlu elektronicznego – rozszerzenie modelu UTAUT2.....	255
Tomasz Wanat	
Wpływ ceny i asortymentu na częstotliwość wizyt w sklepach typu fast fashion.....	271
Lucyna Witek, Katarzyna Szalonka	
Wpływ zachowań nabywców na rozwój nowych kanałów dystrybucji „zdrowej” żywności	283

Wprowadzenie

Handel jako rodzaj działalności gospodarczej cechuje się wysoką dynamiką zmian, które zachodzą zarówno pod wpływem otoczenia jak i są rezultatem stosowanych przez przedsiębiorstwa handlowe strategii. Rosnąca konkurencja, rozwój nowych technologii informacyjnych i zmiany zachowań nabywców stawiają nowe wyzwania przed właścicielami i menedżerami firm handlowych.

Celem monografii jest przedstawienie kierunków przemian strukturalnych w sektorze handlu w warunkach współczesnej gospodarki, w kontekście nowych wyzwań ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań i rodzajów innowacji oraz wpływu zachowań nabywców na wybory strategiczne w przedsiębiorstwach handlowych.

Podstawę do opracowania monografii „Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania” stanowiły badania naukowe prowadzone w wielu ośrodkach akademickich w Polsce z zakresu problematyki funkcjonowania handlu detalicznego.

W strukturze monografii wyróżniono trzy części. W pierwszej z nich ujęto pięć rozdziałów na temat różnych aspektów tworzenia i wprowadzania innowacji w handlu detalicznym.

Istotę i znaczenie innowacji technologicznych w sektorze handlu detalicznego przedstawili Wiesław Ciechomski i Robert Romanowski. Innowacje w skali mikroekonomicznej z punktu widzenia ich postrzegania i motywów działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach handlowych zostały zaprezentowane w rozdziale opracowanym przez Urszulę Kłosiewicz-Górecką. Z kolei Barbara Kucharska podjęła się wyjaśnienia i przedstawienia ewolucji formatów sklepu w kontekście innowacyjnych przedsiębiorstw handlowych w Polsce. Aspekty strategiczne zarządzania innowacjami w handlu detalicznym stanowiły przedmiot rozważań w rozdziale autorstwa Marii Sławińskiej. Natomiast egzemplifikację innowacji technologicznych i marketingowych w przedsiębiorstwach handlowych na przykładzie stacji paliw przedstawił Tomasz Zawadzki.

Druga część monografii zawiera osiem rozdziałów nawiązujących do problematyki wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach handlowych w kontekście zmian zachodzących w ich otoczeniu i potencjale wewnętrznym. Tę część rozpoczyna rozdział autorstwa Barbary Borusiak i Bartłomieja Pierańskiego wskazujący na trendy zachodzące we współczesnym handlu detalicznym, które mogą stanowić wyzwanie dla przedsiębiorstw handlowych. W kolejnym rozdziale Adam Figiel przedstawił analizę procesu przemian zachodzących na polskim rynku targowym. Przedmiotem opracowania Łukasza Fojutowskiego i Kingi Mann jest wykorzystanie koncepcji Learning Agility w rekrutacji

pracowników sprzedażowych. Interesujący problem badawczy odnoszący się do zagadnienia dywestyacji w handlu detalicznym na przykładzie doświadczeń rynku polskiego zaprezentowała Aleksandra Grzesiuk.

Przedmiotem rozważań w kolejnym rozdziale autorstwa Grzegorza Karasiewicza są strategie wejścia podmiotów zagranicznych na rynek stacjonarnego handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce.

Jednym z trendów w sektorze handlu detalicznego jest rosnący udział w asortymencie marek własnych. Nawiązuje do niego w swoim opracowaniu Przemysław Łukasik podejmując problematykę uwarunkowań rozwoju marek własnych w segmencie premium.

Wartość dla klienta jako determinanta doskonalenia modeli biznesu przedsiębiorstw handlowych stanowi przedmiot rozważań w rozdziale autorstwa Katarzyny Rajewskiej i Pawła Kowalskiego. Coraz większe znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem mają koncepcje nawiązujące do społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju. Znalazło to wyraz w rozdziale „Ekologia w strategiach przedsiębiorstw handlu detalicznego” opracowanym przez Magdalenę Stefańską.

W trzeciej części monografii zawarto opracowania poświęcone problematyce zachowań nabywców w handlu detalicznym i strategiom oddziaływania na preferencje zakupowe klientów zarówno w handlu stacjonarnym jak i elektronicznym. Radosław Baran przedstawił wyniki badań na temat postaw konsumentów wobec sieci handlu detalicznego w Polsce. Z kolei zachowania konsumentów na rynku dóbr luksusowych w Polsce stanowią przedmiot rozważań w rozdziale autorstwa Anny Dąbrowskiej.

W nawiązaniu do przemian strukturalnych zachodzących w handlu detalicznym w odniesieniu do formatów sklepu Paweł Dobski przedstawił w kolejnym rozdziale kryteria wyboru formatu sklepu detalicznego w świetle badań empirycznych. We współczesnym handlu coraz większe znaczenie ma zarządzanie doświadczeniem klientów i w tym kontekście stosowanie narzędzi marketingu sensorycznego. Autorki Krystyna Iwińska-Knop i Justyna Sawicka wskazały na zastosowanie koncepcji marketingu sensorycznego w sieciach handlowych z perspektywy klientów.

W obszar problematyki zachowań klientów w handlu detalicznym wpisuje się także rozdział autorstwa Jana Mikołajczyka przedstawiający czynniki sukcesu centrów handlowych w świetle badań empirycznych.

W kolejnym rozdziale Anna Roth i Andrzej Szymkowiak dokonali identyfikacji i oceny narzędzi badania użyteczności serwisów internetowych. Handel internetowy jako

przedmiot badań z perspektywy klienta został przedstawiony w rozdziale opracowanym przez Adama Rudzewicza.

Z uwagi na dynamiczny rozwój mobilnego handlu elektronicznego za ważny problem badawczy można uznać określenie czynników wpływających na skłonność klientów do dokonywania zakupów za pomocą urządzeń mobilnych. Autorzy Mariusz Trojanowski i Jacek Kułak podjęli się zbadania wpływu postrzeganego ryzyka na proces korzystania przez konsumentów z mobilnego handlu elektronicznego.

Z punktu widzenia oddziaływania strategii marketingowych na decyzje zakupowe klientów interesujące wyniki badań na temat wpływu ceny i asortymentu na częstotliwość wizyt w sklepach typu *fast fashion* przedstawił Tomasz Wanat.

W ostatnim rozdziale monografii autorki Lucyna Witek i Katarzyna Szalonka zaprezentowały rezultaty swoich badań odnoszących się do wpływu zachowań nabywców na rozwój nowych kanałów dystrybucji zdrowej żywności.

Wiedza o preferencjach i zachowaniach zakupowych konsumentów może przyczyniać się do zwiększania skuteczności i efektywności działań marketingowych przedsiębiorstw handlowych.

Jako redaktor naukowy monografii „Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania” dziękuję wszystkim Autorom za przygotowanie interesujących pod względem poznawczym opracowań zawierających wyniki prowadzonych badań i dociekań naukowych. Pragnę wyrazić nadzieję, że ta publikacja przedstawia aktualny stan badań nad złożoną problematyką funkcjonowania handlu w Polsce i będzie stanowić podstawę do dyskusji naukowej oraz podejmowania nowych problemów badawczych.

Maria Sławińska

CZEŚĆ I

INNOWACJE W HANDLU DETALICZNYM

INNOWACJE TECHNOLOGICZNE W SEKTORZE HANDLU DETALICZNEGO

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest roli innowacji w funkcjonowaniu nowoczesnego handlu. W jego strukturze można wyszczególnić dwie odrębne części. Pierwszą poświęcono sposobom definiowania i typologii innowacji, natomiast drugą rodzajom innowacji kreowanych i implementowanych przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Celem rozważań jest wyeksponowanie znaczenia innowacji, w tym głównie technologicznych i procesowych w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami handlowymi. Autorzy przybliżają poglądy naukowców zajmujących się teoretycznymi aspektami wdrażania innowacji oraz podają szereg przykładów aktualnych działań proinnowacyjnych, które mają miejsce w sektorze handlu detalicznego. Podkreślają przy tym wielowątkowość i interdyscyplinarność analizowanego zagadnienia.

Słowa kluczowe: innowacje, merchandising detalisty

JEL: L81

Pojęcie i rodzaje innowacji

Zagadnienie innowacji nie jest łatwe do interpretacji. Już Joan Robinson, uznając je za rzeczywisty problem, stwierdziła, że „łatwiej pokazać co jest innowacją niż ją zdefiniować” (Robinson 1983, s. 7-8). Postrzeganie innowacji jest zróżnicowane i niesprecyzowane, co wynika z niedługiej tradycji badań nad innowacjami oraz odmienności ujęć teoretycznych. Od lat 60-tych można spotkać się w literaturze z wąskim i szerokim ujęciem innowacji. W ramach ujęcia szerokiego innowacja utożsamiana jest z nowością. Na przykład Ph. Kotler pisze, że: „...pojęcie innowacji odnosi się do każdego dobra, które jest postrzegane przez kogoś jako nowe” (Kotler 1994, s. 322). Podobnie szerokim podejściem charakteryzuje się definicja K. E. Knighta, dla którego innowacja to „wprowadzenie zmiany, która jest nowa dla danej organizacji i dla odnośnego środowiska” (K. E. Knight 1967, cyt. za: Parvi 1993, s. 39).

Natomiast ujęcie wąskie zakłada, że nie każdą nowość można uznać za innowację. Za typową przyjmuje się ogólnie def. Ch. Freemana mówiącą, że innowację stanowi „... pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia” (Freeman 1982, s. 7). Takie pojmowanie innowacji dominuje i jest zazwyczaj stosowane na potrzeby teorii. W badaniach empirycznych przyjmuje się ujęcie szerokie.

Mankamentem definicji Freemana jest to, że nie precyzuje, w jakiej skali musi nastąpić owo pierwsze wprowadzenie: w skali przedsiębiorstwa, kraju czy świata. Z wywodów zawartych w jego pracy można się jedynie domyślać, że chodzi o skalę światową. Lepszym sformułowaniem dotyczącym wąskiego ujęcia innowacji jest podejście E. Mansfielda: „Innowację stanowi pierwsze zastosowanie wynalazku” (Mansfield 1968, s. 83). Korzystnie jest w przypadku tej rozbieżności dokonać podziału innowacji na: innowacje *sensu largo* - zgodnie z szerokim ujęciem, oraz na innowacje *sensu stricto* - zgodnie z def. Mansfielda.

Szerokie podejście reprezentują np. R. D. Hisrich i M. P. Peters, stosując klasyfikację nowości z dwóch punktów widzenia, tj. konsumenta i producenta. Pierwszy podział obejmuje trzy kategorie oparte na „...różnych sposobach oddziaływania produktu na ustabilizowane wzory konsumpcji” (Hisrich, Peters 1978, s. 9). Są to:

- innowacje ciągłe, np. coroczne zmiany modeli samochodów, zmiany pod wpływem mody, zmiany rozmiarów i kolorów produktów;
- innowacje dynamiczne ciągłe, np. elektryczna szczoteczka do zębów, elektryczny nóż do krojenia chleba, elektryczny grzebień;
- innowacje nieciągłe - niezwykle rzadkie i wymagające od konsumentów w dużym stopniu uczenia się.

Z kolei podział nowości z punktu widzenia producenta zakłada następujące kryteria: stopień nowości rynkowej i stopień nowości technologicznej. Obejmuje on takie kategorie, jak: udoskonalenie produktu, zastąpienie produktu (taki sam wyrób na podstawie udoskonalonej technologii), przeformułowanie produktu (drobne zmiany fizyczne), rozszerzenie linii produktu, jego dywersyfikacja. Obydwa punkty widzenia, jak piszą Hisrich i Peters, „...muszą być poważnie analizowane, ponieważ zarówno zdolność firmy do ustalania swoich celów produkcyjnych, jak i percepcja tych celów przez konsumentów mogą również zdeterminować sukces lub porażkę każdego nowego produktu” (Hisrich i Peters 1978, s. 8).

W interpretowaniu pojęcia innowacji bardzo istotne jest rozróżnienie między traktowaniem innowacji jako rezultatu działalności innowacyjnej, bądź jako całego procesu

innowacyjnego. Oprócz podejścia Schumpeterowskiego innowację rozumie się jako proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku a następnie wdrażaniem wynalazku, tj. nowego produktu lub procesu (Pomykański 2001, s. 17). Wśród wielu autorów zajmujących się tematyką innowacji bardzo interesujące podejście reprezentują J. A. Schumpeter oraz P. Drucker. Pojęcie „innowacji” wprowadził do analiz w początkach ubiegłego stulecia J. A. Schumpeter. Innowacją nazwał on mianowicie:

- wprowadzenie nowego produktu (lub nowego gatunku produktu);
- wprowadzenie nowej metody produkcji;
- otwarcie nowego rynku, tj. rynku, na którym dana gałąź przemysłu danego kraju nie była dotąd reprezentowana, bez względu na to, czy rynek ten wcześniej istniał czy też nie;
- zdobycie nowego źródła surowców i półfabrykatów i to niezależnie od tego, czy rynek ten istniał wcześniej czy też nie;
- wprowadzenie zmian w organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie sytuacji monopolistycznej lub jej złamanie (Schumpeter 1960, s. 104).

Klasyfikacja Schumpetera jest istotna z kilku względów. Przede wszystkim podkreśla ona ekonomiczny i techniczny charakter innowacji (w ujęciu przedmiotowym) i przez to możliwe jest wyznaczenie czterech typów innowacji (jest to podział funkcjonujący do dnia dzisiejszego), tj. innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i rynkowych. Ponadto Schumpeter w ujęciu czasowym traktuje innowacje bardzo wąsko bowiem za innowację uznaje on wyłącznie pierwsze wprowadzenie wynalazku w życie (do produkcji, organizacji lub na rynek), co powoduje, że jest niewiele zmian i nowości, które mogą być nazwane innowacjami w takim ujęciu. Schumpeter rozumiał innowacje jako tworzenie zmian fundamentalnych lub radykalnych, obejmujących transformację nowej idei lub technologicznego wynalazku w rynkowy produkt lub proces.

Na podstawie wspomnianej definicji powstała klasyczna już dziś „triada Schumpetera” (patrz: Fiedor 1979, s. 25), która może być uznana za pierwszy opis procesu innowacyjnego: wynalazek (*invention*), innowacja (*innovation*) i imitacja (*imitation*). Wszelkie upowszechnianie innowacji stanowi, jego zdaniem, odrębny rodzaj zmian, które określane są mianem imitacji. Oznacza to, iż innowacja stanowi każdorazowo zmianę niepowtarzalną (jednorazową, nieciągłą), natomiast zmiany o charakterze imitacyjnym lub inwencyjnym mają ciągły, powtarzalny przebieg.

Istotną w ekonomii definicję innowacji sformułował P. Drucker, dla którego innowacja „jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany

czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług. Można ją przedstawić jako dyscyplinę, można się jej nauczyć, można ją praktykować. Przedsiębiorcy powinni w celowy sposób szukać źródeł innowacji, szukać zmian i ich objawów, wskazujących na okazję do skutecznej innowacji. Powinni także znać i stosować zasady skutecznej innowacji” (Drucker 1992, s. 29). Dla Druckera innowacja jest bardziej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym. P. Drucker wyszczególnia ponadto innowacje systematyczne i spontaniczne określając te pierwsze jako cel efektywnego przedsiębiorcy i definiując je jako śledzenie źródeł okazji do innowacji (Drucker 1992, s. 43 i nast.). Dzieli on źródła innowacji w zależności od tego, czy znajdują się one wewnątrz, czy też na zewnątrz - w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Ujęcie Druckerowskie i Schumpeterowskie można traktować jako dwa bieguny pojęcia innowacji. O ile Schumpeter dokładnie określa sytuacje, w których mogą powstawać innowacje absolutne (tzn. takie wynalazki, które zostają wprowadzone pierwszy raz na jakimkolwiek rynku światowym), o tyle Drucker definiuje innowacje jako celowe wyszukiwanie okazji do wprowadzenia nowości. Podstawowym rodzajem innowacji Druckerowskiej jest innowacja wtórna (tzn. powielenie lub adaptacja do nowych warunków rozwiązań już istniejących). Analiza wspomnianych definicji pozwala stwierdzić, że wszystkie definicje będą mieścić się między wąsko pojmowanym pierwszym wprowadzeniem zmiany w skali światowej (ujęcie Schumpeterowskie), a wprowadzeniem nowości na poziomie podmiotu, najczęściej przedsiębiorstwa, pozytywnie wpływające na ten podmiot lub jego otoczenie (ujęcie Druckerowskie).

W następstwie tworzenia innowacji, rozumianej jako opracowanie i wprowadzenie po raz pierwszy wynalazku lub nowego rozwiązania na rynek, konieczna jest dyfuzja innowacji, oznaczająca sposoby, dzięki którym innowacje są rozpowszechniane, kanałami rynkowymi i pozarynkowymi, z miejsca powstania (pierwszego na skalę światową wdrożenia) do różnych krajów i regionów oraz branż (rynków) i firm. Szczególnie ważny, a często niewystarczająco podkreślany, jest ostatni element.

Podjęcie Schumpeterowskie i Druckerowskie zostało uwzględnione w Podręczniku Oslo, który zawiera zestaw pojęć obowiązujących w polityce innowacyjnej Unii Europejskiej (Białoń 2011, s. 25). Jest on rezultatem badań nad miernikami innowacyjności, prowadzonych od lat sześćdziesiątych XX wieku w ramach OECD (Organizacji Wspólnoty Gospodarczej i Rozwoju).

Innowacja według podręcznika OSLO to „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub

nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” (*Podręcznik OSLO 2008*, s. 48). Prezentowana definicja dotyczy wymiaru przedsiębiorstwa. Zawiera informacje na temat charakteru nowości podejmowanych w mikroskali, czyli nawiązuje do Druckerowskiego znaczenia innowacji. Podręcznik Oslo nakazuje interpretowanie innowacji jako znaczących zmian, co ma na celu odróżnienie zmian znaczących od takich o rutynowym i niewielkim charakterze. „Wymogiem zaistnienia innowacji jest sytuacja, w której produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna są nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów” (*Podręcznik OSLO 2008*, s. 48-49). Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że innowacje mogą także polegać na szeregu mniejszych, przyrostowych zmian.

W przypadku innowacji produktowej wdrożenie polega na wprowadzeniu na rynek, w przypadku nowych procesów, metod marketingowych lub metod organizacyjnych – kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności firmy. Ta informacja potwierdza znaczenie ekonomicznego wykorzystania pomysłu, a następnie wynalazku. Nawet największe odkrycie naukowe nie powinno być uznane za innowację jeśli nie jest możliwe jego wprowadzenie na rynek i uzyskanie dzięki temu korzyści ekonomicznych. Jednocześnie trwałą tendencją obserwowaną w praktyce gospodarczej jest przełamywanie monopolu wynalazcy (czy innowatora) na innowacje. Innowacjom zawsze towarzyszyła natychmiastowa reakcja konkurentów, śledzących postępy innowacyjne w swojej dziedzinie.

Istotne jest rozróżnienie innowacji według przedmiotu, który to podział nawiązuje do ujęcia Schumpeterowskiego (*Podręcznik OSLO 2008*, s. 49-55):

- innowacja produktowa to „wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych”.
- innowacja procesowa czyli „innowacja w obrębie procesu to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania”.
- innowacja marketingowa to „wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej”.

- innowacja organizacyjna to „wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem”.

Podstawową różnicę między kategorią innowacji produktowych i procesowych upatruje się w tym, że pierwsze są zdecydowanie wrażliwsze na czynniki rynkowe niż drugie. Preferowanie przez przedsiębiorstwo innowacji w produktach jest podyktowane przede wszystkim ich znaczeniem dla opanowania rynku i utrzymania się na nim. W warunkach silnej konkurencji istnieje bowiem stała potrzeba zachowania pozycji i długowieczności firmy, co nie jest możliwe bez szerokiego wprowadzania nowych wyrobów.

Innowacje w detalu

Współczesne gospodarki funkcjonują w erze innowacji, które są uważane za podstawowy czynnik rozwoju organizacji, regionów, gospodarek i związków państw (Baruk 2016, s. 7). Konieczność podejmowania działań innowacyjnych w handlu detalicznym jest konsekwencją zmieniających się preferencji i oczekiwań klientów, a także zwiększającej się konkurencji w sektorze. W realiach permanentnej rywalizacji konkurencyjnej alternatywą dla handlowców poszukujących przestrzeni rynkowej dla oferowanych do sprzedaży towarów są innowacje. Eksperci zauważają, że pomimo, iż ich projektowanie i wdrażanie generuje relatywnie duże koszty i może być potencjalnym źródłem niepowodzenia w biznesie, to warto je wdrażać, gdyż umożliwiają zdobycie korzystnej pozycji konkurencyjnej (por. <http://www.rp.pl/artykul/Czas-na-innowacje-w-handlu>). Innowacje mogą być zatem traktowane jako jedno ze źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej poprzez poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań, które pozwolą wyprzedzić rynkowych konkurentów (Sławińska 2011, s. 42). Innowacyjne rozwiązania w handlu – technologie, rozwiązania organizacyjne oraz nowe koncepcje sprzedaży – stanowią kluczowy czynnik sukcesu firmy (Tul-Krzyszczuk i Krajewski, 2014, s. 775). Skutecznie wprowadzone zwiększają efektywność procesów logistycznych i gospodarki magazynowej, decydują o wyższej efektywności sprzedaży i obniżeniu kosztów procesów dystrybucyjnych oraz umożliwiają rozszerzanie zakresu świadczonych usług handlowych, w tym szczególnie tych które podnoszą wygodę lub oszczędności czasu dokonywania zakupów przez klientów.

Miniona dekada przyniosła ważne, zarówno ilościowe jak i jakościowe przeobrażenia handlu detalicznego w Polsce. Czynnikiem sprawczym tego procesu jest wiele, ale jednym z głównych są innowacje. Wśród innych determinant można wymienić: zjawisko globalizacji gospodarki, w tym internacjonalizacji rynku, zmiany postaw nabywców, zachowania rynkowe

konkurentów, rozwój nowych technologii informacyjnych oraz trend do przekraczania granic branży (Sławińska 2015, s. 161). Procesy innowacyjne w handlu detalicznym mogą dotyczyć różnych aspektów lub obszarów działalności firm handlowych. Do najważniejszych obszarów należy zaliczyć:

- metody obsługi, rozumiane jako różne techniki udostępniania towarów i kontaktowania się z klientami podczas transakcji, różniące się między sobą stopniem zaangażowania personelu sprzedażowego, stopniem samodzielności klientów oraz swobodą dostępu do przedmiotu zakupu;
- formaty handlowe, rozumiane jako różne koncepcje działania punktów sprzedaży detalicznej, różne sposoby organizacji sprzedaży, obejmujące ukształtowanie infrastruktury punktu sprzedaży i jego bezpośredniego otoczenia oraz operacji wykonywanych w miejscu sprzedaży w celu sprzedania towarów klientom;
- wyposażenie techniczne, rozumiane jako zespół urządzeń technicznych i instalacji wspomagających pracę punktu sprzedaży
- oddziaływanie na klienta, visual merchandising, rozumiane jako różne sposoby i techniki prezentowania towaru, przyciągania uwagi i zainteresowania klienta ofertą punktu sprzedaży;
- formy organizacyjne przedsiębiorstw, rozumiane jak różne sposoby ukształtowania przedsiębiorstwa prowadzącego sprzedaż detaliczną (Chwałek 2014, s. 90).

Innowacje są siłą napędową handlu detalicznego i doskonale wpisują się w teorie zmian dokonujących się w tym sektorze, takich jak teoria koła detalu, teoria cyklu życia formatów handlu detalicznego, teoria akordeonu i inne. Korzyści z nich płynące mogą być odczuwane zarówno w skali mikro, gdzie beneficjentem jest przedsiębiorstwo handlowe i jego klienci, jak i w skali makro, gdy skutkują poprawą efektywności gospodarowania w całym sektorze handlu. Przedmiotem innowacji w detalu mogą być procesy technologiczne handlu (przedmioty pracy, środki pracy, metody i organizacja pracy), procesy regulacyjne oraz działalność marketingowa przedsiębiorstw handlowych (Kucharska 2014, s. 44). W poniższym zestawieniu wymieniono przykłady innowacji w handlu detalicznym, przy czym niektóre z nich mają charakter przełomowy (np. sklep internetowy czy galeria handlowa), a inne posiadają jedynie usprawniające znaczenie. Są to przede wszystkim:

- innowacyjne formaty sklepów;
- innowacje w kanałach sprzedażowych, np. sprzedaż towarów i usług z wykorzystaniem e-handlu, aplikacji mobilnych, portali zakupów grupowych oraz strategii masowej kastomizacji rynku;

- nowatorskie rozwiązania w zakresie organizacji i zarządzania;
- innowacje marketingowe w zakresie form komunikacji z klientami;
- innowacje relacyjne w zakresie relacji z dostawcami i odbiorcami;
- innowacje logistyczne, w tym w koordynacji łańcucha dostaw;
- nowatorskie metody zarządzania kategoriami produktów;
- innowacyjne koncepty kreowania marki handlowej z wykorzystaniem strategii prosumpcji;
- nowe narzędzia informatyczne do przetwarzania i analizowania danych np. do opracowania planogramów półek;
- nowatorskie systemy monitoringu i zabezpieczenia przed kradzieżami, np. inwigilacja klienta za pomocą systemu kamer;
- innowacje merchandisingowe dotyczące technologii sprzedaży, aranżacji lokalu sklepowego, form ekspozycji towarów, organizacji procesu sprzedażowego i innych sfer działalności handlowej.

Najdynamiczniej rozwijającą się grupą innowacji w sektorze handlu detalicznego są innowacje technologiczne. Wynika to z niesłychanego postępu technicznego, głównie w takich branżach jak telekomunikacyjna, bankowa czy informatyczna. Poniżej wymieniono kilka wybranych innowacji, których celem jest optymalizacja wykorzystywanej przez detalistów technologii sprzedaży:

- kasy samoobsługowe wykorzystujące technologię RFID;
- karty zbliżeniowe umożliwiające ekspresowe inkasowanie należności;
- możliwość dokonywania płatności za pomocą telefonów komórkowych i innych urządzeń mobilnych;
- usługa cash back umożliwiająca płacenie rachunków i wypłatę gotówki w kasie sklepowej;
- system QR code umożliwiający dokonywanie zakupu na odległość za pomocą smartfona lub innego urządzenia mobilnego;
- systemy kolejkowe upraszczające proces obsługi klienta, tzw. FCFS, np. przekierowujące do wolnych kas;
- system i-Qiosk umożliwiający personalizację oferty;
- wyszukiwarki i porównywarki cenowe;
- inteligentne, samobieżne, sterowane głosem klienta wózki zakupowe z tzw. asystentem zakupów, czyli system samodzielnie skanowania produktów wkładanych do wózka sklepowego, informujący o jego zawartości;

- samoobsługowe ważenie towarów;
- system elektronicznych etykiet cenowych zamieszczanych na półkach sklepowych;
- elektroniczne terminale sklepowe (PoS), wyświetlające informacje na żądanie klienta i personalizujące przekaz o charakterze promocyjnym;
- samoobsługowe automaty sprzedażowe oraz automaty przyjmujące opakowania zwrotne.

Na szczególną uwagę zasługuje technologia filtrowania asocjacyjnego, tzw. kodów RFID, ponieważ jej masowe zastosowanie w handlu może zrewolucjonizować funkcjonowanie sklepów wielkopowierzchniowych i znacząco zredukować zatrudnienie w sektorze handlu. Technologia ta bazuje na tym, że dzięki specjalnemu mikroprocesorowi RFID (Radio Frequency Identification), czyli etykietce z wbudowanym czipem możliwa jest natychmiastowa samoobsługowa zapłata za nabyte towary bez potrzeby wyjmowania ich z wózka czy koszyka. Nazwy i ceny produktów są automatycznie skanowane przez bramki RFID, a należność opłacana elektronicznie lub gotówką. Technologia ta umożliwia istotną redukcję kosztów handlowych, głównie płacowych i jest już implementowana w USA w sklepach Wall-Mart oraz w innych sieciach jak Tesco i Metro.

Rozwój technologiczny i obniżenie kosztów technologii ICT spowodowały również coraz powszechniejsze stosowanie technologii GPS (Global Positioning System) w komunikacji marketingowej, która jest wykorzystywana nie tylko w smartfonach, ale też w innych uniwersalnych przenośnych terminalach. Dzięki telefonom komórkowym konsument ma dostęp do internetowych źródeł informacji, może również wykorzystać technologię skanowania fotokodów w celu ściągania informacji a także kuponów promocyjnych na telefon komórkowy (Wójcik 2011, s. 415).

W ostatnich latach obserwuje się również rosnące zainteresowanie inteligentnymi opakowaniami, które bazują na różnego rodzaju wskaźnikach umieszczonych na etykietach produktów, pozwalających na monitorowanie jakości towaru i śledzenie zmian takich jego parametrów jak temperatura, wilgotność i inne. Możliwe jest również stosowanie sensorów informujących np. o tym czy produkty mrożone uległy wcześniej rozmrożeniu, co jest cenną informacją dla klienta. Stosowane są również opakowania próżniowe i aseptyczne, co przyczynia się do zachowania bezpieczeństwa produktów, a tym samym ochrony zdrowia konsumentów (Grzybowska 2011, s. 155).

Wśród laureatów konkursu „Innowacje w handlu 2015” znalazły się następujące nowatorskie urządzenia i aplikacje adresowane dla detalistów:

- systemowa waga etykietująca CL5500 D, która dzięki zastosowaniu nowatorskich rozwiązań konstrukcyjnych oraz programistycznych jest urządzeniem o bardzo atrakcyjnych cechach użytkowych, zapewniających wysoki standard pracy oraz niezawodność działania;
- elektroniczny system etykietowania regałów sklepowych I-MAG, który usprawnia proces etykietowania listew sklepowych oraz system zarządzania ekspozycją towarów w sklepie;
- multimedialny asystent sprzedaży Upsello, który wykorzystuje reguły cross-sellingowe w rekomendacjach produktów oferowanych klientom;
- piekarniczy piec sklepowy GALA 35, który służy do przygotowywania przekąsek w małych sklepach, kawiarniach, cukierniach i na stacjach paliw;
- moduł BakeOff 2.0, który służy do ekspozycji świeżego pieczywa i wyrobów cukierniczych w marketach i sklepach specjalistycznych;
- czytnik MASTER 01 z anteną Smart, który pozwala na niezawodną identyfikację wszystkich produktów umieszczonych na palecie magazynowej, dzięki czemu zapobiega powstawaniu strat oraz generuje oszczędności czasu i zasobów;
- bramki antykradzieżowe Smart RFID oferowane jako tradycyjne bramki skrzydłowe, panele podwieszane pod sufitem oraz maty montowane w podłodze (opracowanie własne na podstawie <http://www.retailshow.pl/pl/laureaci-2015-2>).

Reasumując, w artykule poruszono zagadnienie dynamicznego rozwoju innowacji, głównie technologicznych, wdrażanych przez przedsiębiorstwa handlowe. Ich bogate spektrum dowodzi ważkości poruszanej problematyki dla detalistów. Wynika to nie tylko z konieczności minimalizacji kosztów działalności handlowej, ale również z potrzeby inspirowania klientów do określonych zachowań nabywczych nowymi oryginalnymi pomysłami, ułatwiającymi komunikację marketingową i proces zakupowy.

Bibliografia

- Baruk, J. (2016). *Innowacje marketingowe w organizacjach przemysłowych i usługowych*. „Marketing i Rynek”, nr 4.
- Białoń, L. (2011). *Innowacje w handlu*. W: M. Sławińska (red.). *Handel we współczesnej gospodarce. Źródła i przejawy innowacyjności*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 175, Poznań.
- Chwałek, J. (2014). *Kierunki innowacji w handlu*. „Handel Wewnętrzny”, nr 2.
- Drucker, P. F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość - praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.

- Fiedor, R. (1979). *Teoria innowacji*. Warszawa: PWN.
- Freeman, Ch. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. London: F. Pinter.
- Gardocka-Jałowiec, A. (2016). *Innowacyjność w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlowe*. W: *Handel Wewnętrzny w Polsce 2010-2015*. Warszawa: Wydawnictwo IBRKIK.
- Grzybowska, B. (2011). *Innowacje w produkcji i handlu żywnością*. W: B. Borusiak (red.). *Innowacje w marketingu i handlu*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 181.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. (1978). *Marketing a New Product. Its Planning, Development and Control*. California: The Benjamin/Cummings Publishing Company.
- Knight, K. E. (1967). *A Descriptive Model of the Intra-firm innovation Process*. „The Journal of Business”, no. 40, s. 478-496.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Zarządzanie, analiza, planowanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner&Ska.
- Kucharska, B. (2014). *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Mansfield, E. (1968). *Industrial Research and Technological Innovation*. New York: W. W. Norton.
- Parvi, A. (1993). *Strategia innowacyjna przedsiębiorstwa w liberalnej gospodarce rynkowej*. Zeszyty Naukowe WSP w Opolu, Opole.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. (2008). Wyd. 3, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu.
- Pomykalski, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa: PWN.
- Robinson, J. (1983). *Economic Philosophy*. London.
- Schumpeter, J. A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Sławińska, M. (2015). *Innowacje marketingowe w działalności przedsiębiorstw handlowych*. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomica”, nr 1. Lublin.
- Sławińska, M. (2011). *Innowacje w handlu detalicznym jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*. W: B. Borusiak (red.). *Innowacje w marketingu i handlu*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 181. Poznań.
- Tul-Krzyszczuk, A. Krajewski, K. (2014). *Innowacje w procesach dystrybucji i sprzedaży produktów żywnościowych*. „Marketing i Rynek”, nr 6.

Wójcik, J. (2011). *Innowacje w komunikacji marketingowej sklepów na rynku konsumenckim*.
„Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr
72. Szczecin.

<http://www.retailshow.pl/pl/laureaci-2015-2> [dostęp 20.04.2016].

<http://www.rp.pl/artykul/Czas-na-innowacje-w-handlu.html> [dostęp 20.04.2016].

INNOWACJE W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH – POSTRZEGANIE INNOWACJI I MOTYWY DZIAŁAŃ INNOWACYJNYCH

Streszczenie

W literaturze przedmiotu innowacje uznaje się za jedne z najistotniejszych form i narzędzi konkurencji obok cen, jakości produktu/usługi i elastyczności działania przedsiębiorstwa handlowego. Celem artykułu jest identyfikacja postrzegania innowacji przez menedżerów firm handlowych oraz poznanie motywów podejmowania działań innowacyjnych. Artykuł przygotowano na podstawie literatury (książki, artykuły, referaty) oraz wyników ogólnopolskiego badania innowacji, przeprowadzonego w III kw. 2015 r. dla potrzeb Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, metodą CAWI wśród menedżerów z firm usługowych, w tym 57 z sekcji Handel; naprawa pojazdów samochodowych. W artykule wykorzystano także wypowiedzi przedstawicieli sieci i handlu niezależnego podczas VIII Forum Rynku Spożywczego i Handlu 2015 w Warszawie oraz informacje pozyskane w bezpośrednich rozmowach autora artykułu z przedstawicielami organizacji handlowych. Wyniki analiz pozwoliły ustalić, że znaczna część innowacji w handlu jest łatwo imitowana przez konkurentów i szybko „ginie” u lidera innowacji efekt związany z ich wprowadzeniem. Przedstawiciele przedsiębiorstw handlowych wysoko oceniają korzyści wynikające z wykorzystania w handlu postępu w technologii informacyjnej. Za najważniejsze motywy podejmowania działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach handlowych uznano możliwość pozyskania nowych klientów, osiągnięcie wyższych obrotów oraz poszerzenie asortymentu. Artykuł ma charakter badawczy.

Słowa kluczowe: innowacje, przewaga konkurencyjna, przedsiębiorstwo handlowe

Kody JEL: L81, O24

Wprowadzenie

Słowo „innovacja” pochodzi od łacińskiego „*innovatis*”, czyli odnowienie, tworzenie czegoś nowego. W Polsce słowo to definiowane jest jako „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość, reforma” (Tokarski 1980, s. 307). Potoczne rozumienie oznacza coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań; kojarzy się z potrzebną zmianą na lepsze i bardzo często używane jest jako synonim słowa „zmiana”. Literatura dotycząca innowacji i innowacyjności przedsiębiorstw jest stosunkowo liczna, a autorzy poszczególnych publikacji zwracają uwagę na różne cechy innowacji. Na przykład:

- J.A. Schumpeter, który pierwszy wprowadził pojęcie innowacji, pod względem przedmiotowym określał ją niezwykle szeroko, obejmując: wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub doskonalenie dotychczasowych, wprowadzanie nowej lub udoskonalonej technologii produkcji, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupu, otwarcie nowego rynku, zarówno sprzedaży jak i dystrybucji produkcji i zaopatrzenia, zastosowanie nowych surowców oraz wprowadzanie zmian w organizacji produkcji (Schumpeter 1960, s. 104),
- P. Drucker zdefiniował innowację jako specyficzną funkcję przedsiębiorczości, jako narzędzie przedsiębiorcy, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa (Drucker 1992, s. 39),
- P.R. Whitfield za innowacje określa ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów, w efekcie czego powstaje kompleksowa i całkowicie opracowana nowość (Whitfield 1979, s. 26),
- OECD eksponuje aspekt wdrożeniowy nowego lub znacząco ulepszanego produktu, procesu, metody marketingowej, nowej metody organizacji działalności gospodarczej lub relacji zewnętrznych. W trzeciej edycji *Oslo Manual* zwrócono uwagę na odmienną innowacji przemysłowych i w sektorze usług oraz dokonano rozróżnienia produktowej i procesowej innowacji oraz zauważono nie technologiczne cechy innowacji (*Oslo Manual* 2005, s. 17).

Mnogość definicji związanych z pojęciem innowacji oraz brak ogólnie akceptowanych teorii na ten temat dowodzi, że studia nad problematyką innowacji i konkurencyjności są potrzebne celem pogłębienia wiedzy o aktywności przedsiębiorstw we wprowadzaniu nowości i ich skutkach dla konkurencyjności firmy.

Celem artykułu jest identyfikacja postrzegania innowacji przez menedżerów przedsiębiorstw handlowych oraz poznanie motywów podejmowania działań innowacyjnych. O wyborze do badania przedsiębiorstw sekcji Handel; naprawa pojazdów samochodowych

zdecydowała znacząca pozycja sfery handlu w polskiej gospodarce i znaczenie przedsiębiorstw handlowych jako pracodawców a także rola handlu w zaspokajaniu potrzeb dostawców i klientów. W 2014 r. sekcja *Handel; naprawa pojazdów samochodowych* miała wysoki udział (26%) w liczbie przedsiębiorstw ogółem w kraju; 16,3% udział w Produkcie Krajowym Brutto i 15,1% - w liczbie pracujących ogółem w kraju (*Raporty 2016*). Od funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych zależy realizacja celów producentów towarów w zakresie dystrybucji oraz zakres i poziom usług świadczonych konsumentom. Innowacje, które znajdują zastosowanie w sferze handlu mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw handlowych oraz funkcje realizowane przez partnerów biznesowych i warunki zakupu towarów i usług przez konsumentów. Za podjęciem badania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw handlowych przemawia także to, że systematyczne badanie w zakresie innowacji, realizowane przez GUS, nie obejmuje przedsiębiorstw sekcji *Handel; naprawa pojazdów samochodowych* (*Działalność innowacyjna... 2015*).

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- jak przez menedżerów postrzegane są innowacje w sferze handlu?
- jakimi motywami kierują się menedżerowie przedsiębiorstw handlowych podejmując działania innowacyjne?
- czy wg menedżerów istnieje duże ryzyko podejmowania działań innowacyjnych przez przedsiębiorstwo handlowe?

Artykuł przygotowany został na podstawie materiałów ze źródeł wtórnych (książki, artykuły, referaty) oraz wypowiedzi przedstawicieli przedsiębiorstw handlowych wygłoszonych na temat innowacji podczas poszczególnych sesji tematycznych VIII Forum Rynku Spożywczego i Handlu 2015 w Warszawie. Wykorzystano także wyniki badania innowacji w sferze usług, przeprowadzonego na potrzeby IBRKK w III kw. 2015 r. wśród 326 menedżerów przedsiębiorstw usługowych, w tym 57 z sekcji *Handel; naprawa pojazdów samochodowych*. Badanie miało zasięg ogólnopolski i przeprowadzone zostało metodą CAWI z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza, którego poprawność zweryfikowano w bezpośrednim badaniu sondażowym. Dobór przedsiębiorstw handlowych do badania miał charakter celowy, aby zapewnić porównywalny udział przedsiębiorstw różnej wielkości, mierzonej liczbą pracujących.

Zakresem badania objęto innowacje w handlu rozpatrywane na poziomie handlu jako sfery gospodarki (np. nowe rozwiązania w formach współpracy, nowe formaty handlu, łączenie formatów handlu z innymi formami działalności) oraz innowacje w przedsiębiorstwach handlowych, przejawiające się zmianami w modelu biznesu (nowe

rozwiązania dotyczące procesów i technologii w zakresie zakupu, sprzedaży, działań logistycznych, działań marketingowych, komunikacji z klientami i kontrahentami).

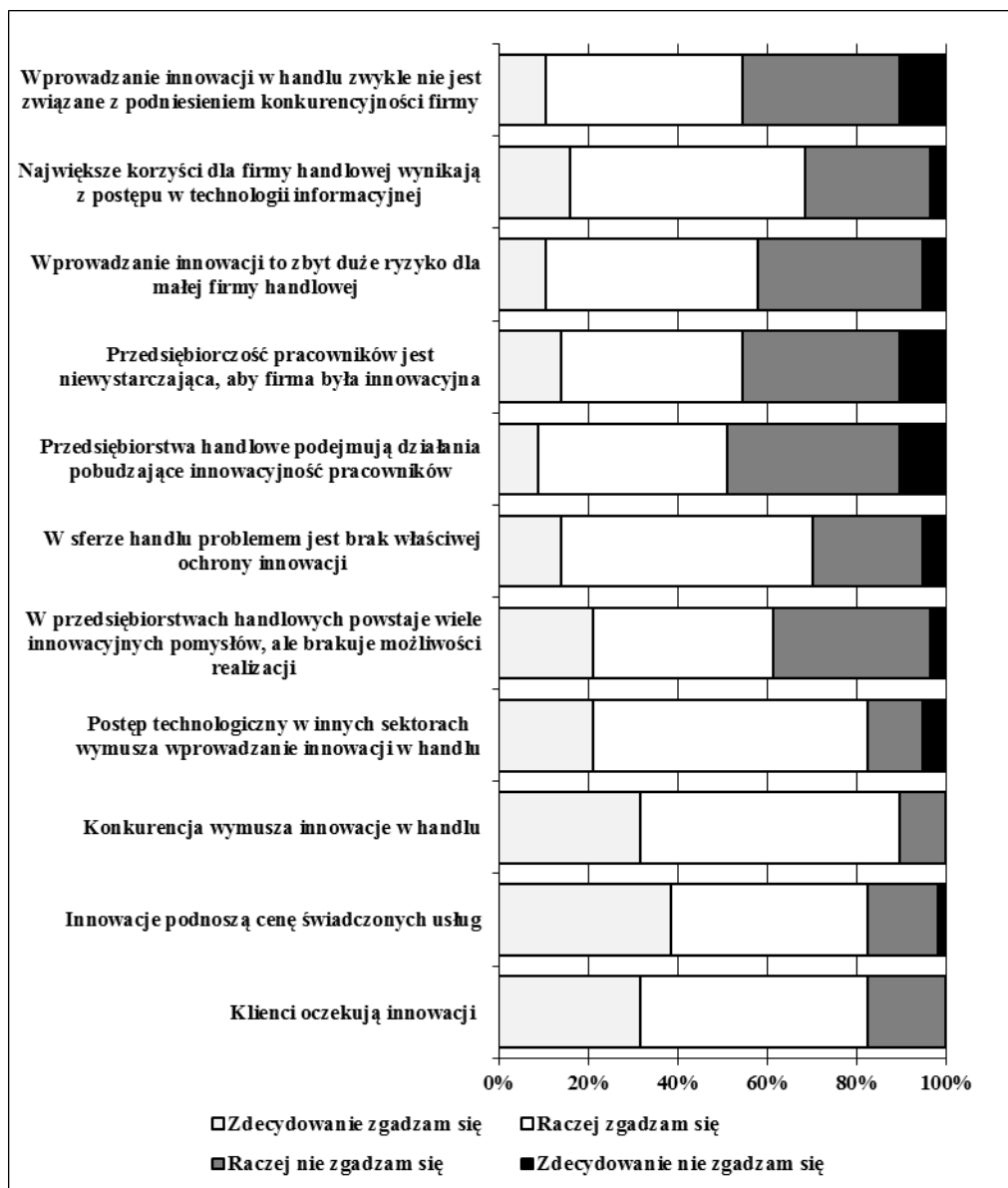
Postrzeganie innowacji przez przedstawicieli przedsiębiorstw handlowych

Wyniki badania wśród menedżerów przedsiębiorstw handlowych wskazują, że ponad 80% z nich jest przekonanych, że handel jest sferą gospodarki, w której innowacje mają istotne znaczenie dla:

- klientów, którzy oczekują innowacji w zakresie oferty oraz procesu świadczenia usługi,
- przedsiębiorstw handlowych, które pod wpływem postępu technologicznego, dokonującego się w innych sektorach gospodarki, oczekiwań klientów oraz silnej konkurencji w sferze handlu, wprowadzają innowacyjne rozwiązania, które - zgodnie z klasyfikacją zachowań innowacyjnych w zakresie usług, opracowaną przez P. den Hertog (Hertog 2002) - mogą obejmować: nową koncepcję usługi, nową płaszczyznę współpracy z klientem, nowy system dostarczania usług lub zastosowanie nowych technologii.

Z szeregu zdań charakteryzujących innowacje w handlu najwięcej menedżerów wyraziło aprobatę (udzielili odpowiedzi „*zdecydowanie zgadzam się z zaprezentowaną treścią*”) dla następujących sformułowań: „*Konkurencja wymusza innowacje*”, „*Klienci oczekują innowacji*”, „*Innowacje podnoszą cenę świadczonych usług*”, „*Postęp technologiczny w innych sektorach wymusza wprowadzanie innowacji w handlu*” (wykres 1).

Ze sformułowaniem „*Konkurencja wymusza innowacje*” - zdecydowanie zgodziło się 31,6% respondentów, a kolejne 57,9% wskazało, że raczej zgadza się z podanym określeniem. Oznacza to, że prawie 90% przedstawicieli firm handlowych ma świadomość silnej i narastającej konkurencji w handlu wymuszającej wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach handlowych. Potwierdzają to zmiany w funkcjonowaniu niezależnych mikro i małych firm detalicznych i hurtowych. W latach 2010-2015 wprowadziły one innowacje w sposobie organizacji przedsiębiorstwa, jakim było wejście do grupy zakupowej i wspólne zakupy lub przystąpienie do sieci franczyzowej. W efekcie w 2014 r. w porównaniu z 2010 r. liczba placówek franczyzowych w Polsce wzrosła o 48,6%, podczas gdy liczebność sklepów ogółem zwiększyła się tylko o 2,5% (Kłosiewicz-Górecka 2015, s. 136-158).



Wykres 1. Stopień zgadzania się przedstawicieli przedsiębiorstw sekcji Handel; naprawa pojazdów samochodowych ze sformułowaniami dotyczącymi innowacji w sferze handlu, w % wypowiedzi przedstawicieli firm handlowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IBRKK z III kw. 2015 r.

Sformułowanie „Klienci oczekują innowacji” akceptowało 82,5% menedżerów (31,6% podało odpowiedź „zdecydowanie zgadzam się”, a 50,9% - „raczej zgadzam się”). Przedstawiciele firm handlowych postrzegają zmieniające się wymagania klientów (konsumentów i partnerów biznesowych) za istotne zewnętrzne czynniki stymulujące rozwój innowacji w przedsiębiorstwach handlowych. To wskutek zwiększonego zainteresowania konsumentów zakupami w sklepach położonych blisko miejsca zamieszkania zaczęły dynamicznie rozwijać się nowe formaty handlu np. *convenience stores* (w latach 2010-2014 ich liczebność wzrosła aż o 98,4%), a sieci hipermarketów zaczęły uruchamiać mniejsze

formaty, lokalizowane w obszarze osiedli mieszkaniowych. Innowacją stało się łączenie w jednej firmie handlowej różnych formatów handlu detalicznego, zróżnicowanych pod względem powierzchni i oferty asortymentowej, dostosowanych do oczekiwań lokalnych klientów (Kłosiewicz-Górecka 2015, s. 142-146).

Rosnące zainteresowanie konsumentów korzystaniem ze zdobyczy technologicznych podczas zakupów skłania przedsiębiorstwa handlowe do wprowadzania obok handlu stacjonarnego również e-handlu oraz wykorzystywania [oprogramowania](#) (tzw. aplikacje zakupowe), działającego na [urządzeniach przenośnych](#), takich jak [telefony komórkowe](#), [smartfony](#), [palmtopy](#) czy [tablety](#). Dzięki nim klienci mogą zrobić zakupy w internecie, porównać ceny w różnych sklepach, skorzystać z usługi „klik and collect”, a także uzyskać opinie innych klientów o wybranym produkcie (*Technologia...* 2015). Wykorzystywanie aplikacji mobilnych przez handel detaliczny oznacza znaczące rozszerzenie kanałów dystrybucji (omnichannel) oraz pomoc w komunikacji z klientem i uzyskanie korzyści wynikających z dostępu do pogłębionych charakterystyk konsumentów, umożliwiającą przygotowanie spersonalizowanej oferty tj. dokładnie takiej, jaką dany klient potrzebuje. Jest to sytuacja personalizacji w systemie sprzedaży masowej (Borusiak i Pierański 2015, s. 372-385; *Handel od technologii mobilnych* 2016, s. 58)

Aprobatę określenia „*Innowacje podnoszą cenę świadczonych usług*” wyraziło 82,5% przedstawicieli przedsiębiorstw handlowych. Podkreślają oni, że przy obecnym poziomie dochodów konsumentów w Polsce, który jest stosunkowo niski w porównaniu z krajami b. 15 UE, cena jest ciągle najważniejszym kryterium wyboru przy zakupie towarów i usług, które firmy handlowe muszą brać pod uwagę. Dlatego systematycznie rosnącą zamożność Polaków (w 2007 r. pod względem PKB *per capita* byliśmy na poziomie 50% unijnej średniej, a w 2015 r. było to 67%) menedżerowie uznają za korzystne uwarunkowanie rozwoju innowacji w sferze handlu (*Polski PKB...*, 2015).

Ze sformułowaniem „*Postęp technologiczny w innych sektorach gospodarki wymusza wprowadzanie innowacji w handlu*” zdecydowanie zgodziło się - 21,1% uczestników badania, a 61,4% wskazało, że raczej zgadza się z podanym określeniem innowacji w handlu. Oznacza to, że ponad 80% przedstawicieli firm handlowych potwierdziło, że postęp technologiczny, dokonujący się w innych sektorach gospodarki ma wpływ na powstawanie w sferze handlu nowych lub ulepszonych rozwiązań o charakterze organizacyjnym i menedżerskim. Zdaniem przedstawicieli handlowych, przykładem „wymuszonych” innowacji w sferze handlu jest rozwój sprzedaży elektronicznej przez stacjonarne przedsiębiorstwa handlowe oraz wprowadzanie mobilnych programów lojalnościowych, które zdobywają uznanie klientów, bo

ułatwiają zbieranie w jednym miejscu - w smartfonie - wirtualnych pieczętek i rabatów różnych sieci handlowych, a przedsiębiorstwom pozwalają łatwiej zarządzać bazą klientów, analizować dane i tym samym skuteczniej przyciągać klientów do swojego punktu sprzedaży (*Rośnie rynek...* 2015). Postęp technologiczny w innych sektorach gospodarki wymusza w przedsiębiorstwach handlowych wykorzystanie technologii do zarządzania komunikacją z klientem oraz pozyskiwania i wykorzystywania danych o klientach (Big Data). Nowoczesne technologie są też wykorzystywane do śledzenia i kontrolowania produktów w łańcuchach dostaw.

Około 70-80% menedżerów zgodziło się z następującymi zdaniem opisującymi innowacje w handlu:

- „*W sferze handlu problemem jest brak właściwej ochrony innowacji, dlatego często ma miejsce kradzież własności intelektualnej*”. Pojawiające się innowacje w jednym przedsiębiorstwie handlowym są często powielane i upowszechniane i szybko tracą cechę innowacyjności. Przykładem są zmiany w strukturze asortymentu sklepów. W ostatnich 2-3 latach niemalże wszystkie formaty handlu rozszerzają ofertę artykułów świeżych, produktów pochodzących z rynków lokalnych, a także rozwijają ofertę gastronomiczną (kawa, ciepłe przekąski, *food to go*),
- „*Największe korzyści dla firmy wynikają z postępu w technologii informacyjnej*”. Technika elektroniczna umożliwiła wprowadzenie innowacji w przedsiębiorstwach handlowych wywołujących zmiany w modelu biznesu np. nowe rozwiązania dotyczące procesów i technologii w zakresie zakupu i sprzedaży, działań logistycznych, działań marketingowych, komunikacji z klientami i kontrahentami, które sprawiają, że firma działa efektywniej i staje się bardziej konkurencyjna (Kucharska 2015, s. 159-170).

Kontrowersje wśród menedżerów wywołało sformułowanie: „*Wprowadzanie innowacji to zbyt duże ryzyko dla małej firmy handlowej*”, z którym zgodziło się 57,9% respondentów, a pozostali (42,1%) było przeciwnego zdania uważając, że innowacja w handlu nie musi oznaczać wysoce skomplikowanych i kosztownych rozwiązań. Podobną opinię prezentuje Olga Charucka z Akademii Finansów i Biznesu Vistula, która wykazuje, że zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem należącym do sektora usług oraz w procesie obsługi klienta, można dokonać znacznie mniejszymi zasobami niż dzieje się to w sektorze wytwórczym (Charucka 2013, s. 75). Innowacja może wynikać z twórczej imitacji procesów biznesowych i modeli organizacyjnych (Gulda 2007), jak również polegać na ciągłym usprawnianiu procesów zakupu i sprzedaży, przy szerokim wykorzystywaniu załogi. W

większości małych i średnich, a nawet dużych przedsiębiorstw handlowych nie ma wyspecjalizowanych komórek prowadzących działalność innowacyjną, stąd kluczową rolę w generowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań odgrywać powinni pracownicy firmy. W literaturze podkreśla się, że w sektorze usług, do którego należą również przedsiębiorstwa handlowe, dobrą metodą wprowadzania innowacji, szczególnie organizacyjnych jest *kaizen*, czyli metoda „małych kroków” dzięki zaangażowaniu i oddolnej inicjatywie załogi (Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw 2011). Jednak ponad 45% menedżerów uważa, że:

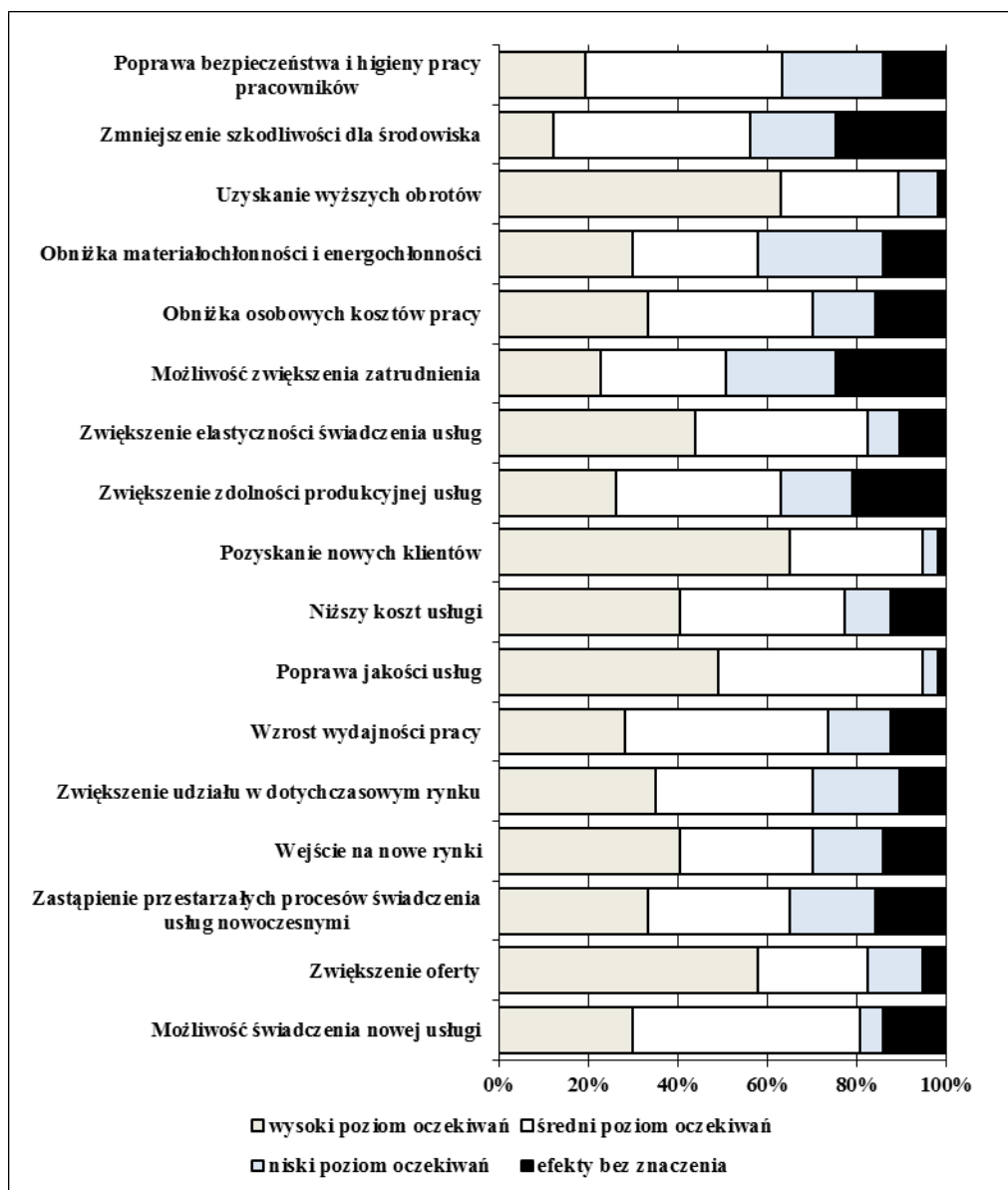
- „Przedsiębiorczość pracowników jest niewystarczająca, aby firma handlowa była innowacyjna”,
- „Wprowadzanie innowacji w handlu zwykle nie jest związane z podniesieniem konkurencyjności firmy na rynku”. Podkreślają oni, że działania pracowników przedsiębiorstw handlowych, polegające na różnego typu usprawnieniach organizacyjnych funkcjonowania sklepu są niewystarczające, aby firma była innowacyjna. Większość tego rodzaju innowacji nie jest zdolna do wyróżnienia przedsiębiorstwa handlowego na rynku, trwającego przez dłuższy okres, gdyż nieskomplikowane rozwiązania są łatwo imitowane przez konkurentów i szybko „ginie” u lidera innowacji efekt związany z ich wprowadzeniem (np. *food to go*).

Wyniki badania wskazują, że przedstawiciele firm handlowych, szczególnie mikro i małych, mając ograniczone środki na rozwój przedsiębiorstwa i będąc pod silną presją konkurencji, a także w sytuacji stosunkowo dużej rotacji pracowników, ostrożnie podchodzą do innowacji. Wiązą ich wprowadzenie bardziej z ryzykiem, nie tylko finansowym, ale również organizacyjnym, niż podniesieniem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uważają też, że uwarunkowania, w których funkcjonują (kosztowny kredyt, wysoka rotacja pracowników, dynamiczne zmiany w zachowaniach zakupowych klientów itp.) nie sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości wśród pracowników.

Motywy podejmowania działalności innowacyjnej

Wśród wymienionych w kwestionariuszu 17. motywów podejmowania działalności innowacyjnej, przedstawiciele przedsiębiorstw handlowych za najważniejsze uznali pozyskanie nowych klientów, uzyskanie wyższych obrotów oraz zwiększenie asortymentu (wykres 2). Na wysoki poziom oczekiwania odnośnie do w/w motywów wskazywało od 58 do 65% respondentów. Oznacza to, że w warunkach słabej dynamiki rozwoju gospodarczego i silnej konkurencji, ważne dla przedsiębiorstw handlowych jest przede wszystkim utrzymanie obrotów na poziomie gwarantującym bezpieczne funkcjonowanie firmy.

Pozyskiwanie nowych klientów traktowane jest jako sposób zwiększania obrotów przedsiębiorstwa, podobnie jak zwiększenie asortymentu, będącego jednym z najważniejszych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych. Są to kluczowe motywy podejmowania działalności innowacyjnej.



Wykres 2. Motywy podejmowania działalności innowacyjnej, w % wypowiedzi przedstawicieli firm handlowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania IBRKK z III kw. 2015 r.

Na kolejnych miejscach motywów działalności innowacyjnej (4 do 6), jakie przedsiębiorstwo handlowe zamierza osiągnąć w wyniku działalności innowacyjnej, ankietowani przedsiębiorcy wymienili:

- poprawę jakości usług (49,1% wskazań na wysoki poziom oczekiwań),
- zwiększenie elastyczności świadczenia usług (43,9%),
- niższy koszt usługi (40,4%),
- wejście na nowe rynki (40,4%).

W sytuacji silnej konkurencji na rynku, blisko połowa przedstawicieli przedsiębiorstw handlowych uznaje istotne znaczenie zakresu, jakości i elastyczności świadczonych usług, które w połączeniu z odpowiednią polityką cenową są kluczowymi czynnikami konkurowania firmy handlowej na rynku.

Zwraca uwagę rosnące znaczenie wejścia firmy handlowej na nowe rynki. Służyć temu mają m.in. nowe techniki komunikacji z klientami a także dynamiczny wzrost wydatków przedsiębiorstw handlowych na reklamę i działania promocyjne. W okresie od I do X 2015 r. największe sieci handlowe zwiększyły wydatki na reklamę w mediach do 1,14 mld zł, tj. o blisko 23% w porównaniu z analogicznym okresem poprzedniego roku (*Największe sieci...* 2016).

W małych firmach handlowych dominują działania o niewielkim stopniu innowacyjności. Dopiero kumulacja efektów z systematycznie wprowadzanych zmian (postęp małymi krokami) przynosi widoczny skutek np. w postaci obniżki kosztów czy wzrostu wydajności pracy. Stąd oczekiwanym efektem poszczególnych działań innowacyjnych firmy handlowej jest raczej zwiększenie obrotów przedsiębiorstwa, poprzez pozyskanie nowych klientów oraz poprawę jakości świadczonych usług i wizerunku firmy, niż zwiększenie efektywności jej działania. Takie podejście wydaje się potwierdzać relatywnie wysoki procent wypowiedzi przedstawicieli firm handlowych uznających, że zwiększanie zdolności produkcyjnej usług (21,1% wskazań na wysoki poziom oczekiwań) oraz obniżka materiałochłonności i energochłonności (14%) w wyniku innowacyjnej działalności przedsiębiorstwa, są efektami bez znaczenia dla firmy. Podobne wyniki uzyskano w badaniu zrealizowanym przez pracowników Katedry Efektywności Innowacji Uniwersytetu Szczecińskiego w 2006 r., w którym za podstawowe cele wprowadzonych zmian w firmach usługowych uznano poprawę wizerunku przedsiębiorstwa oraz zwiększenie rynku zbytu (Niedzielski et al. 2015).

Wyniki badania IBRKK wskazują, że menedżerowie przedsiębiorstw handlowych raczej rzadko przyjmują - za istotny cel działań innowacyjnych - zmniejszenie szkodliwości

działań firmy dla środowiska naturalnego. Aż 24,6% menedżerów uznało, że działania te są bez znaczenia dla przedsiębiorstwa handlowego.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy pozwoliły ustalić, że znacząca część innowacji w handlu jest łatwo imitowana przez konkurentów i szybko „ginie” u lidera innowacji efekt związany z ich wprowadzeniem. Menedżerowie są zdania, że największe korzyści dla firmy i konsumenta wynikają z wykorzystania postępu w technikach i technologii informacyjnej. Natomiast działania pracowników firm handlowych, polegające na różnego typu usprawnieniach organizacyjnych są bardzo ważne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale niewystarczające, aby firma uzyskała przewagę konkurencyjną. Za najważniejsze motywy wprowadzania innowacji uznano pozyskanie nowych klientów, osiąganie wyższych obrotów oraz zwiększenie asortymentu. Natomiast rzadko było to zmniejszenie szkodliwości działań przedsiębiorstwa dla środowiska naturalnego. Uzyskane wyniki pogłębiają wiedzę w zakresie postrzegania i motywów wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach handlowych i stanowią punkt wyjścia do kolejnych badań nad innowacyjnością i konkurencyjnością w sferze handlu.

Bibliografia

- Borusiak, B., Pierański, B. (2015) *Możliwości personalizacji oferty w przedsiębiorstwach handlu detalicznego*. w: *Raporty. Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015*, Warszawa: IBRKK.
- Charucka, O. (2013). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa w sektorze usług*. Warszawa: Akademia Finansów i Biznesu Vistula.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011-2013* (2015). Warszawa: GUS.
- Gulda, K. (2007). *Czy ktoś widział innowacje?* „Innowacyjny Start”, nr 2 (5) czerwiec. Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, na podstawie: <http://www.innowacyjnystart.pl/Archiwum.aspx>.
- Handel od technologii mobilnych nie ucieknie* (2016). „Wiadomości Handlowe”, nr 2.
- Hertog, P. den (2002). *Co-producers of Innovation: on the Role of Knowledge-intensive Business Services in Innovation*. In: J. Gadrey, F. Gallouj, E. Elgar (ed.), *Productivity, Information and Knowledge in Services. New Economic and Socio-Economic Approaches*. Cheltenham/Northampton, MA.

- Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw (2011). *Innowacje w sektorze usług*. Warszawa: PARP.
- Kłósiewicz-Górecka, U. (2015). *Handel detaliczny - zasoby, formaty i tendencje rozwoju*. w: *Raporty. Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015*. Warszawa: IBRKK.
- Kucharska, B. (2015). *Multichannel Retailing - Consumer's and Retailer's Perspective*. w: *Raporty. Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015*. Warszawa: IBRKK.
- Największe sieci handlowe zwiększyły wydatki na reklamę* (2016). www.portalspozywczy.pl/123769.html [dostęp 11.01.2016].
- Niedzielski, P., Rychlik K., Markiewicz J. (2015). *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług - nowe ścieżki rozwoju*. <http://www.instytut.info/IVkonf/referaty/Niedzielski.pdf> [dostęp 4.12.2015].
- Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (2005). 3rd edition. OECD and Eurostat.
- Polski PKB per capita dochodzi już do 67 proc. średniej unijnej* (2015). <http://www.rp.pl/artykul/1165763-Polski-PKB-per-capita-dochodzi-juz-do-67-proc--sredniej-unijnej-.html> [dostęp 8.12.2015].
- Raporty. Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015*. Warszawa: IBRKK.
- Rośnie rynek mobilnych programów lojalnościowych* (2015). <http://www.portalspozywczy.pl/118849.html> [dostęp 8.09.2015].
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Tokarski, J. (1980). *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: PWN.
- Whitfield, P.R. (1979). *Innowacje w przemyśle*. Warszawa: PWE.
- Technologia wspiera decyzje zakupowe* (2015). <http://www.portalspozywczy.pl/119262.html> [dostęp 15.09.2015].

Barbara Kucharska
Katedra Rynku i Konsumpcji
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii, Katowice, Polska

EWOLUCJA FORMATÓW JAKO PRZEJAW INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH W POLSCE

Streszczenie

Oczekiwania klientów dotyczące niskiej ceny, dogodnej lokalizacji oraz dostępu do oferty wysokiej jakości produktów skłaniają detalistów do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań zbliżających ich dotychczasowe formuły działania do kompleksowego spełniania tych oczekiwań. Rezultatem jest ewolucja popularnych w Polsce formatów w kierunku formatu łączącego w sobie kluczowe wyróżniki sklepów dyskontowych, sklepów wygodnego zakupu oraz delikatesów - określanego czasami jako „dyskonvenience”.

Celem artykułu jest rozpoznanie symptomów ewolucji wybranych formatów jako przejawu innowacyjności przedsiębiorstw handlowych w Polsce oraz wskazanie przesłanek tej ewolucji.

Artykuł został przygotowany w oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu, raporty branżowe oraz przykłady sieci handlowych wprowadzających innowacyjne zmiany. W artykule zaprezentowane zostały również wyniki ogólnopolskich badań bezpośrednich przeprowadzonych techniką ankiety rozdawanej wśród 1100 konsumentów dotyczących m.in. oceny funkcjonowania wybranych formatów w handlu detalicznym w Polsce.

JEL kod: L81

Słowa kluczowe: format handlu, innowacyjność przedsiębiorstw handlowych, ewolucja formatów

Wprowadzenie

Obserwowana zmienność formatów handlu detalicznego to przejaw innowacyjności przedsiębiorstw handlowych, które w sposób elastyczny starają się przystosować do aktualnej sytuacji na rynku i innych zmian zachodzących w ich otoczeniu. Wprowadzane rozwiązania w zakresie kluczowych wyróżników oferty handlowej służą stworzeniu propozycji miejsca dokonywania zakupów w największym stopniu odpowiadającej oczekiwaniom klientów.

Akceptacja przez klientów innowacji modyfikujących dotychczasową formułę działania detalistów jest warunkiem sprostania niesłabnącej konkurencji w handlu detalicznym.

Celem artykułu jest rozpoznanie symptomów ewolucji wybranych formatów jako przejawu innowacyjności przedsiębiorstw handlowych w Polsce, a także wskazanie przesłanek tej ewolucji.

W artykule zaprezentowane zostaną kolejno kwestie dotyczące innowacyjności przedsiębiorstw handlowych, przesłanek oraz przejawów ewolucji formatów w handlu detalicznym. Zaprezentowane zostaną również wybrane wyniki badań bezpośrednich przeprowadzonych wśród konsumentów na temat funkcjonowania poszczególnych formatów.

Innowacyjność przedsiębiorstw handlowych

Innowacyjność przedsiębiorstw handlowych to ich skłonność i zdolność do tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań, ale również do przyswajania tych nowości, które już zostały opracowane i wdrożone przez inne przedsiębiorstwa (Kraśnicka 2013)¹. Innowacyjność przedsiębiorstw handlowych związana jest nie tylko z aktywnym udziałem w innowacyjnych procesach i podejmowaniem działań w tym zakresie, ale również z angażowaniem się w pozyskiwanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach². Innowacyjność łączy się z doбором właściwych strategii innowacji, zapewnieniem sprawnej organizacji procesów innowacyjnych, a także ze zdolnością do kooperacji w procesach innowacyjnych z innymi podmiotami przy uwzględnieniu uwarunkowań makro- i mikroekonomicznych przedsiębiorstw handlowych (Brdulak 2003).

Czynniki, które w różnorodny sposób warunkują innowacyjność przedsiębiorstw handlowych wzajemnie się przenikają. Niewątpliwie zaliczyć należy do nich te, które dotyczą samych przedsiębiorstw, a w szczególności:

¹ Pojęcie innowacyjności jest różnorodnie definiowane. Chociaż czasami jest utożsamiane z pojęciem innowacji, istnieją jednak różnice pomiędzy tymi pojęciami. Innowacyjność stanowi pewien atrybut przedsiębiorstwa i odnosi się do skłonności i zdolności do tworzenia czegoś nowego i/lub wprowadzania zmian, do wprowadzania innowacji.

² Innowacyjność wiąże się z posiadanymi zasobami (ludzkie, rzeczowe, kapitałowe, informacyjne), ale także umiejętnością ich wykorzystania, czyli dojrzałością innowacyjną. Często mierzona jest ilością tworzonych i wdrażanych innowacji oraz nakładami przeznaczanymi przez przedsiębiorstwa na działania w tym zakresie. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. 2005. Warszawa: PARP, (75). Na temat innowacji również: *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. 2008. Warszawa: Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich.

- wielkość³ i zasoby przedsiębiorstwa (finansowe, kadrowe, techniczne, informatyczne) oraz dostęp do źródeł finansowania innowacji;
- motywację innowacyjną - sposób akceptowania nowości tworzący postawę jednostki wobec innowacji. Uwarunkowany jest mechanizmami sprawczymi, sterującymi działaniami jednostki (lękiem, korzyścią własną, korzyścią społeczną), przekonaniem przedsiębiorstwa, że wprowadzenie innowacji może stać się istotnym składnikiem strategii konkurencyjności oraz umiejętnością, wiedzą i motywacją kadry do podejmowania rozwiązań innowacyjnych obarczonych często ryzykiem;
- zdolność innowacyjną, która jako cecha jednostki określa jej wewnętrzne i nabyte predyspozycje do tworzenia, implementowania i adaptacji innowacji z otoczenia, ale także jej podatność na wpływ czynników zewnętrznych, warunkujących takie zachowania;
- potencjał innowacyjny, czyli zdolność przedsiębiorstwa do opracowywania projektów, wdrażania oraz rozpowszechniania innowacji. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa tworzą jego pracownicy oraz warunki, w jakich funkcjonują (*Innowacje i transfer* 2005).

Dla innowacyjności przedsiębiorstw handlowych również ważne znaczenie ma rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych oraz specjalizacja sektora IT w zakresie rozwiązań stosowanych przez detalistów (Dybka 2012), a dotyczących m.in. całościowego zarządzania placówkami handlowymi, zarządzania produktami i cenami, zagospodarowania powierzchni sprzedażowej i ekspozycji produktów, przetwarzania i analizowania danych, zarządzania relacjami z klientami oraz usprawniania i modyfikacji procesu obsługi klienta. Wśród głównych czynników zewnętrznych determinujących innowacyjność przedsiębiorstw handlowych wymienia się również globalizację i internacjonalizację handlu (Sławińska 2015).

Innowacyjność przedsiębiorstw handlowych pobudzać może proinnowacyjny charakter konkurencji występujący w warunkach rynku nabywcy. Innowacje są w tej sytuacji często rezultatem dążenia przedsiębiorstwa do oddalenia niebezpieczeństwa pokonania przez

³ Dotychczas prowadzone badania nie dają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób wielkość przedsiębiorstwa wpływa na innowacje. W literaturze przedmiotu dotyczącej innowacji można odnaleźć sprzeczne poglądy na ten temat. Niewątpliwie w przypadku dużych przedsiębiorstw handlowych zaletą są zasoby, a w małych i średnich przedsiębiorstwa duża elastyczność działania pozwalająca na szybsze dostosowanie się do zmian warunków działania.

konkurentów (Chwałek 1989). Innowacyjność przedsiębiorstw handlowych zależy również od przeobrażeń zachodzących w obszarze dostaw i zmian w rozwiązaniach stosowanych przez dostawców.

Innowacyjność przedsiębiorstw handlowych determinują cechy i zachowania konsumentów – najważniejszej i najliczniejszej grupy klientów w handlu detalicznym. To ich wybory dotyczące miejsca zakupu przesądzą o powodzeniu działań podejmowanych przez detalistów. Innowacyjność klientów, ich skłonność do przyswajania nowości, umiejętności i wiedza, gotowość do edukacji w zakresie nowych rozwiązań, postawy wobec zmian, skłonność do ryzyka, „kompatybilność” innowacji ze stylem życia, wartościami, potrzebami i doświadczeniami klientów to jedne z wielu zmiennych, które mogą wpływać na innowacyjność przedsiębiorstw handlowych. Możliwość weryfikacji działania przedsiębiorstwa poprzez rynek, która dokonuje się przez wybory klientów to często warunek konieczny do zainicjowania procesu innowacji.

Przesłanki innowacji w formatach handlu detalicznego

Zmiany w formatach handlu detalicznego wpisują się zarówno w obszar innowacji w handlu detalicznym jako sektorze gospodarki prowadząc do wykształcenia się nowych formatów handlu detalicznego, jak i stanowią obszar innowacji w przedsiębiorstwach handlowych i dotyczą opracowania oryginalnej koncepcji formatu sklepu i jej wprowadzenia na różne rynki, ale również modyfikacji dotychczasowych komponentów formatu (Kucharska 2014).

Formatem punktu sprzedaży detalicznej określa się zagregowany i zestandaryzowany desygnat produktu – usługi przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Do cech, które określają format zalicza się przede wszystkim: asortyment, poziom cen, wielkość i dostępność placówki, sposób i poziom obsługi klienta, rodzaj czynników wytwórczych i sposób ich zorganizowania oraz zakres świadczonych usług (Borusiak 2011; Sławińska 2010).

Wirtualizacja zachowań konsumentów wymusza konieczność uwzględnienia wśród komponentów formatów, również tych, które pozwalają na wniknięcie w wirtualny świat klienta. Format jest fizycznym ucieleśnieniem modelu biznesowego w handlu detalicznym - ramami działalności pozwalającymi na jego realizację (Reynolds et al.). Formaty odzwierciedlają różne koncepcje działania punktów sprzedaży detalicznej, różne sposoby organizacji sprzedaży - obejmujące ukształtowanie infrastruktury punktu sprzedaży i jego bezpośredniego otoczenia oraz operacji wykonywanych w miejscu sprzedaży w celu sprzedania towarów klientom (Chwałek 2014). Dla każdego z formatów zestaw cech jest

specyficzny i stanowi swoisty wyróżnik oferty handlowej. Komponenty formatu stanowią odpowiedź na aktualne oczekiwania klientów dotyczące wielowymiarowej oferty handlu detalicznego (tab.1).

Wyszczególnienie	Przykłady
Asortyment	zróżnicowanie jakości i marek produktów
Wartość zakupu	ilość pieniędzy, które muszą zapłacić klienci, oczekiwane oszczędności wynikające z udziału w programach lojalnościowych i innych działaniach promocyjnych przedsiębiorstw handlowych, oszczędności wynikające z poziomu cen,
Wygoda dokonywania zakupów	łatwość dokonywania zakupów, łatwość płacenia, wygoda przemieszczania się, łatwość odnalezienia produktu, ilość informacji o produkcie, czas otwarcia placówki, atmosfera zakupów (muzyka, kolor, zapach), dostępność oferty zawsze i wszędzie,
Przejrzystość oferty	możliwość pozyskania obiektywnych informacji, możliwość porównania cen
Obsługa klienta	wiedza, postawy personelu wobec klienta, sposób traktowania problemów klienta wynikających w trakcie dokonywania zakupów
Wizerunek placówki	zgodność wizerunku placówki z wizerunkiem klienta, sposób postrzegania detalisty przez klienta, jego znajomych i inne podmioty otoczenia
Bezpieczeństwo zakupów	zabezpieczenie przed dyskomfortem psychicznym, emocjonalnym, ryzykiem i stratą finansową
Sposób budowania relacji z klientem	programy lojalnościowe, wykorzystanie kart stałego klienta, firmowych katalogów dla klientów, kluby klienta, obecność w wirtualnym świecie klienta

Tabela 1. Oczekiwania klientów w kontekście komponentów formatu handlu detalicznego
 Źródło: opracowanie własne na podstawie kwerendy literatury przedmiotu.

Dla rozwoju handlu charakterystyczna jest zmienność formatów, które podlegają ewolucji i stanowią kategorię nietrwałą (Sławińska 2008). Wśród wielu czynników otoczenia, które mogą wywoływać ewolucje formatów handlu detalicznego wymienia się zmiany zachowań konsumentów, nasilenie konkurencji między pośrednikami, procesy koncentracji i globalizacji handlu, zmiany technologiczne oraz te, które zachodzą w produktach i sposobach świadczenia usług. Elastyczność formatu i jego zdolność przystosowania się do aktualnej sytuacji rynku pozwala na osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwo handlowe.

Do niedawna wyodrębniane trendy w rozwoju formatów - high-tech i high-tough (Stern et al. 2002) - ulegają zmianie. Formaty, których działalność oparta była o technologię magazynową i samoobsługę osiągały wysoki poziom obrotów koncentrując się na niskiej cenie jako podstawowym wyróżniku oferty handlowej. Niska cena nadal jest doceniana przez klientów, ale w coraz mniejszym stopniu są oni skłonni do równoczesnej rezygnacji z udogodnień w zakresie obsługi klienta, a przede wszystkim dostępności placówki handlowej (lokalizacji, godzin otwarcia, dostępność oferty w Internecie). Formaty handlu wpisujące się w trend high-tough, głównie sklepy specjalistyczne w dalszym ciągu mogą sprawnie funkcjonować dzięki dostosowywaniu się do zróżnicowania społeczeństwa, postaw konsumentów wobec mody, stylów życia, czynników wyboru podczas zakupów oraz dzięki

zebraniu i zaproponowaniu asortymentu, będącego odpowiedzią na potrzeby klientów w ramach nisz rynkowych.

Do najważniejszych przyczyn zmian w formatach handlu detalicznego należy zaliczyć nasilającą się bezpośrednią konkurencję ze strony innych wielkopowierzchniowych sieci handlowych oraz znaczącą trudność przejmowania klientów handlu tradycyjnego⁴. Niskie ceny przestały być dla klientów kluczowym czynnikiem wyboru miejsca zakupu. Ważny jest dobór asortymentu, sposób komunikacji, dostępność informacji i oferty, budowanie bliskości psychologicznej wobec klienta oraz zmiany postaw wobec marek własnych. Dominującym klientem w handlu detalicznym coraz częściej jest smart shopper⁵ dostrzegający relację cena – jakość, nielojalny wobec jakiegokolwiek detalisty, dokonujący w Polsce zakupów z wyjątkowo dużą częstotliwością, dla którego ważna jest wygoda, szybkość i łatwość dokonywania zakupów⁶. Z badań OC&C Strategy Consultants wynika, że konsumenci wysoko oceniają placówki handlowe, które potrafią zacierać granicę pomiędzy dotychczasowymi formatami – tzn. „oferują produkty wysokiej jakości jak delikatesy, stosują niskie ceny jak dyskonty i są blisko klienta jak sklepy osiedlowe” (www.dlahandlu.pl – wielkopowierzchniowy/raport-bliskosc-sklepu-wyprzedzila-niskie-ceny-wrankingi-czynnikow-decydujacych-o-miejscu-zakupow,46584_1.html). Według wyników tych badań kluczowa i najważniejsza dla klientów jest bliskość placówki wobec domu/miejsca pracy - jest najważniejszym czynnikiem wyboru dla 1/3 badanych konsumentów.

Zmiany w formatach handlu detalicznego

Przeobrażenia w zachowaniach konsumentów dotyczące zwłaszcza ich preferencji w zakresie wyboru miejsc i warunków zakupu wywołują konsekwencje w dotychczasowej formule działania detalistów.

⁴ Spadkowi liczby placówek tradycyjnych i ogólnospożywczych i specjalistycznych (z 158 tys. do 102 tys.) w latach 2005 – 2015 towarzyszył wzrost znaczenia placówek sieci franchisingowych – spożywczych, convenience, małych supermarketów. Na rozdrożu. Wyzwania i priorytety sieci spożywczy w Polsce. Kpmg.pl, 2015

⁵ Określany również jako smart pragmatic consumer – maksymalizacja efektu – najlepszy produkt w najlepszej cenie.

⁶ Przewiduje się, że lepszemu zrozumieniu klientów oraz odbudowie ich przywiązania klientów do marki detalicznej służyć będzie analiza wzorców zakupów prowadzona przy wykorzystaniu zaawansowanych technologicznie narzędzi dla dopracowywania bardziej dostosowanej do tych zachowań oferty handlowej oraz intensywniejsze wykorzystanie programów lojalnościowych. Na rozdrożu. Wyzwania i priorytety sieci spożywczy w Polsce. Kpmg.pl, 2015.

Do formatów handlu detalicznego, w których najbardziej zauważalny dla klienta sposób dokonały się zmiany należą supermarkety oraz sklepy dyskontowe. Formaty te stanowią obecnie ważny element struktury podmiotowej handlu detalicznego w Polsce, a w perspektywie 2018 roku przewidywany jest dalszy wzrost ich udziału w handlu detalicznym FMCG zarówno ze względu na wartość sprzedaży, jak i ilość placówek handlowych⁷.

Supermarkety są jednym z najszybciej rozwijających się formatów handlu detalicznego w Polsce, należącym do tzw. średnich powierzchni, którego rozwojowi sprzyjają czynniki demograficzno-geograficzne. Format ten jest mocno zróżnicowany i obejmuje (Kłosiewicz – Górecka 2013):

- supermarkety zbliżające się do formuły sklepu typu convenience nie tylko poprzez lokalizację blisko klienta, ale również dobór asortymentu i mniejszą powierzchnię (400- 800m²) (Contact sieci Intermarche),
- supermarkety posiadające szeroką ofertę artykułów delikatesowych (Alma, Piotr i Paweł),
- supermarkety o rozbudowanej ofercie artykułów przemysłowych i produktów świeżych (Super sieci Intermarche),
- supermarkety o rozbudowanej ofercie marek własnych wysokiej jakości (Piotr i Paweł).

Do wyróżników oferty supermarketów dotychczas najsilniej odróżniających ich spośród pozostałych należą przede wszystkim: szerokość oferty, duży udział produktów markowych oraz poziom obsługi klienta. Dla zwiększenia swojego udziału w rynku supermarkety przejmują część zachowań charakterystycznych dla sklepów dyskontowych zwłaszcza w zakresie polityki cenowej, działań promocyjnych oraz w doborze marek własnych. Dążąc do zmiany dotychczasowego wizerunku intensywnie komunikują niską cenę (POLOmarket, Stokrotka, Tesco) oraz rozszerzają ofertę produktów marek własnych, zarówno w przypadku produktów najtańszych, jak i w segmencie mainstream oraz premium (Alma „Food&Joy). Supermarkety mocno podkreślając dotychczasowy wyróżnik swojej oferty – szeroki asortyment produktów świeżych poszerzają o produkty typu convenience –

⁷ Wartość sprzedaży wzrosła z 20% do 28% w latach 2012 - 2018 roku w przypadku supermarketów, a w przypadku dyskontów z 22% do 31% w tym samym okresie. Karcz S., Plutecki P., Przyszłość handlu detalicznego w Polsce należy do średnich powierzchni <http://franczyzawpolsce.pl/trendy-franczyzy/4484-przyszlosc-handlu-detalicznego-w-polsce-nalezy-do-srednich-powierzchni> [data pobrania 09.03.2016].

gotowe do natychmiastowej konsumpcji lub szybkiego przygotowania w domu. Zmiany w supermarkecie dotyczą również sposobu i poziomu obsługi klienta – wprowadzane są rozwiązania przyspieszające i ułatwiające dokonywanie zakupów (kasy samoobsługowe, strefa szybkich zakupów np. w Carrefour).

Rozwiązania wdrażane przez supermarkety zbliżają je również do formuły sklepu wygodnego zakupu. Łatwy dostęp do zestawu najpotrzebniejszych produktów i komfortowe zakupy z zaangażowaniem sprzedawcy – doradcy w ramach mniejszej niż dotychczas powierzchni sprzedażowej zlokalizowanej w dogodnym miejscu, dostępne przez większość doby to odpowiedź na oczekiwania coraz większej liczby konsumentów. Klienci domagają się również wysokiej jakości świeżych produktów, konkurencyjnych, regularnie niskich cen i promocji oraz zestawu usług dodatkowych obejmujących m.in. opłacanie rachunków, wypłaty gotówki, doładowanie telefonów, odbieranie przesyłek (ww.dlahandlu.pl/handel-wielkopowierzchniowy/wiadomosci/alma-wpisuje-sie-w-trend-convenience-i-zmniejsza-powierzchnie-sklepow,49327.html), (<http://www.dlahandlu.pl/handel-wielkopowierzchniowy/wiadomosci/nielsen-oczekiwanie-polskiego-klienta-splnia-sklep-formatu-modern-convenience,49715.html>).

Formuła działania sklepu dyskontowego oparta na niskiej cenie pozwoliła na bardzo dynamiczny rozwój tego formatu. Jednak pozycjonowanie dyskontu jako sklepu najtańszego dla najbiedniejszych konsumentów uległo zmianie. Sklepy dyskontowe dzięki poszerzeniu asortymentu (w tym również produktów świeżych), zwiększeniu liczby produktów markowych, koncentracji na kształtowaniu marek własnych produktów wysokiej jakości⁸, dogodnej lokalizacji stały się sklepem dla każdego. Trend „premiumizacji” dyskontów (Karcz i Plutecki 2016) polegający na osłabianiu wizerunku typowego dla dyskontów (niska cena, wąski asortyment) przyczynił się do ich upodabniania do supermarketów. Wyróżnikiem oferty komunikowanym przez dyskonty jest nie tylko korzystna cena, ale również jakość produktów oraz relacja cena – jakość. Modyfikacjom wizerunku dyskontów służą również zmiany w prezentowaniu produktów, wystrój sklepów oraz sposobach i kanałach komunikacji. Sklepy dyskontowe również uwzględniając wirtualizację zachowań konsumentów wdrażają rozwiązania pozwalające na wniknięcie w wirtualny świat ich klientów. W sposób świadomy i celowy podejmowane są działania zmierzające do zanikania granicy pomiędzy sklepem dyskontowym a supermarketem związane ze zmianą struktury

⁸ rygorystyczne testy produktów sprzedawanych z marką własną – dopuszczenie do sprzedaży z marką własną niektórych sieci dyskontowych to niemal posiadanie prestiżowego certyfikatu jakości

oferty asortymentowej (marki własne, marki narodowe, no names), zwiększeniem wydatków na działania promocyjne, zmianą układu sal sprzedaży, rozbudową działów z warzywami i owocami oraz pieczywem wypiekany na miejscu, a także z wprowadzeniem możliwości płacenia również kartą. Działania te zmierzają do stworzenia przyjaznego klientom osiedlowego supermarketu (<http://wiadomoscihandlowe.pl/2013/04/biedronka-jeszcze-dyskont-czy-juz-supermarket/>).

W działalności detalistów dostrzec można nie tylko wprowadzanie zmian w obszarze dotychczas prowadzonych formatów, ale również multiformatowość (posiadanie co najmniej dwóch formatów) oraz multikanałowość (oferowanie produktów przynajmniej w dwóch kanałach). Przykładem multiformatowej sieci handlowej w Polsce jest Carrefour Polska posiadająca takie formaty sklepów jak: hipermarkety, supermarkety, sklepy osiedlowe, sklepy specjalistyczne oraz sklep internetowy. Oprócz tego spółka jest właścicielem i zarządcą centrów handlowych oraz stacji paliw (<http://media.carrefour.pl/pr/311656/rok-zmian-i-innowacji-carrefour-polska-podsumowuje-2015-rok-i-zapowiada-utrzymanie-tempa-rozwoju-w-2016-roku>).

Multikanałowość to nie tyle wykorzystanie wielu możliwości dotarcia do klienta z ofertą – to dążenie do bycia wszędzie tam gdzie pojawia się klient i tworzenia maksymalnej liczby punktów styku (touchpoints) detalista – klient. Przewidywania dotyczące zastępowalności kanałów dystrybucji stacjonarnych przez ten, który wykorzystuje Internet nie sprawdziły się, mimo dynamicznego rozwoju sklepów internetowych w Polsce w ostatnich latach (Ciechomski, 2014). Wyzwaniem dla detalistów jest obecnie tworzenie zintegrowanej i spójnej w wielu wymiarach oferty handlowej wpisującej się w znacząco już zwirtualizowany świat konsumenta, który często funkcjonuje na czterech ekranach – smartfon, tablet, PC and TV.

Multikanałowość w coraz większym stopniu gwarantuje klientom spójne doświadczenia zakupowe przy korzystaniu z oferty tego samego detalisty w różnych miejscach. Klient obecny w placówce stacjonarnej, sklepie internetowym, używający tradycyjnego, drukowanego katalogu czy nowoczesnej aplikacji mobilnej, korzystający z pomocy personelu czy też pomijający jego bezpośrednie zaangażowanie oczekuje spójnej oferty handlowej w każdym wymiarze – dostępności asortymentu, poziomu cen, promocji, obsługi klienta (Kucharska 2015).

Detaliści zmierzają do zachowania i eksponowania atutów własnych formatów oraz do wykorzystania i powielania atutów innych powodując tym samym upodabnianie się do siebie formatów handlu. Dotychczasowe wyróżniki oferty wzbogacają o nowe.

Formaty handlu detalicznego w Polsce w ocenie klientów

Dla rozpoznania opinii konsumentów dotyczących funkcjonowania wybranych formatów handlu detalicznego w Polsce, a w szczególności oceny kluczowych wyróżników ich oferty przeprowadzono badania bezpośrednie wśród klientów placówek handlowych techniką ankiety rozdawanej (Kucharska et al.)⁹. W badaniach wzięło udział 1100 konsumentów. Blisko 64% badanych stanowiły kobiety. Najliczniej w próbie reprezentowane były osoby młode, w wieku do 29 lat – 60,5%. Badani w większości byli aktywni zawodowo (66%), a swoją sytuację materialną oceniali najczęściej jako dobrą (41,5%) oraz przeciętną (37%). Najliczniej reprezentowani byli respondenci z miast liczących od 21-100 tys. mieszkańców¹⁰.

W ocenie zdecydowanej większości badanych liczba placówek handlowych w pobliżu miejsca ich zamieszkania jest wystarczająca (tab.2). Opinie takie pojawiły się zwłaszcza w przypadku sklepów dyskontowych, sklepów wygodnego zakupu oraz sklepów osiedlowych. Formatem handlu detalicznego, którego konsumenci dostrzegają brak jest sklep specjalistyczny (40%).

Wyszczególnienie	Zbyt mało	Wystarczająca liczba	Zbyt dużo	Trudno powiedzieć
Sklepy dyskontowe	11,3	72,6	14,3	1,8
Sklepy wygodnego zakupu	14,3	68,4	10,9	6,4
Sklepy specjalistyczne	40,4	46,1	4,1	9,4
Hipermarkety	22,6	59,3	11,0	7,0
Supermarkety	25,3	44,8	6,4	23,5
Sklepy osiedlowe	18,3	67,5	9,6	4,7

Tabela 2. Liczba placówek handlowych w pobliżu miejsca zamieszkania konsumentów – opinie respondentów
Źródło: badania własne.

W trakcie badań respondenci dokonali oceny wybranych kluczowych cech placówek handlowych stanowiących o ich przynależności do danego formatu handlu detalicznego: poziomu cen, jakości i wyboru produktów, dostępności (lokalizacja, godziny otwarcia), obsługi klienta oraz form płatności (tab. 3).

Wyszczególnienie	Sklepy dyskontowe	Sklepy wygodnego zakupu	Sklepy specjalistyczne	Hipermarkety	Supermarkety	Sklepy osiedlowe
Poziom cen	4,97	3,43	3,89	4,79	3,98	3,59
Jakość produktów	4,48	4,31	4,88	4,69	4,16	4,39

⁹. Badania te prowadzone były równolegle w 8 krajach europejskich : Belgii, Finlandii, Francji, Niemiec, Polski, Rumunii, Słowacji oraz Węgier i dotyczyły różnych formatów sklepów.

¹⁰. Struktura próby badawczej wynikała z przyjętej przez zespół badawczy metodyki prowadzenia badań międzynarodowych.

Wybór produktów	4,36	3,98	4,85	5,47	4,29	3,89
Lokalizacja	5,09	4,78	3,96	4,66	3,79	5,27
Godziny otwarcia	5,05	5,29	4,61	5,48	4,63	4,58
Obsługa klienta	4,35	4,34	5,05	4,62	4,31	4,95
Formy płatności	4,31	5,54	5,28	5,89	5,01	4,47
Ocena średnia	4,66	4,52	4,64	5,08	4,31	4,49

*badani oceniali ofertę na skali od 1 do 7. Opinie negatywne to oceny od 1 do 3, neutralne to ocena 4, a pozytywne od 5 do 7; zaznaczono oceny średnie oraz oceny najwyższe w zakresie danej cechy

Tabela 3. Ocena funkcjonowania wybranych formatów handlu detalicznego – opinie respondentów
Źródło: badania własne.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na docenianie przez konsumentów cech formatów handlu detalicznego, które stanowią podstawowy wyróżnik ich oferty, jak i na wysokie oceny tych elementów oferty, które zaczynają być coraz intensywniej wykorzystywane przez detalistów (tab. 3) (tab. 4).

Najwyższą ocenę średnią uwzględniającą wszystkie badane elementy oferty otrzymał hipermarket. Jest ona rezultatem przede wszystkim bardzo dobrych opinii badanych dotyczących wyboru i jakości produktów, godzin otwarcia oraz poziomu cen w tym formacie.

W przypadku sklepu dyskontowego obok poziomu cen lepiej ocenionego niż w pozostałych formatach, doceniona została dostępność placówki. W sklepach specjalistycznych respondenci wyżej niż w pozostałych ocenili jakość produktów i poziom obsługi klienta. Poziom obsługi klienta, obok lokalizacji został również wysoko oceniony w przypadku sklepów osiedlowych.

Wyszczególnienie	Wyróżniki oferty	Cechy formatu, które otrzymały najwyższe oceny respondentów
Sklep dyskontowy	<ul style="list-style-type: none"> - ponad 250 m², najczęściej nie więcej niż 1-1,2 tys. m² powierzchni sprzedażowej - 1000 - 2000 artykułów – szybko rotujących, głównie spożywczych; wzbogacenie asortymentu o owoce i warzywa oraz pieczywo wypiekane na miejscu - duży udział marek własnych - cykliczne ekspozycje tematyczne - brak darmowych usług - poziom cen zazwyczaj niższy od przeciętnego, - niższy poziom obsługi klienta, duży zakres samoobsługi - korzystna lokalizacja – centrum osiedla, dzielnicy lub małego miasta, zazwyczaj blisko dużych osiedli, 	cena, lokalizacja
Sklep wygodnego zakupu	<ul style="list-style-type: none"> - powierzchnia niewielka - często do 100 m² - najczęściej płytki i wąski asortyment artykułów szybko rotujących - relatywnie wysoki poziom cen - bardzo dogodna lokalizacja (blisko domu, blisko miejsca pracy, 	godziny otwarcia, formy płatności

	blisko miejsca zakupu, na stacji benzynowej), korzystne godziny otwarcia	
Sklep specjalistyczny	<ul style="list-style-type: none"> - głęboki asortyment jednej branży lub grupy towarowej o wysokiej jakości, bogaty wybór towarów substytucyjnych i komplementarnych, towar sprowadzany na indywidualne zamówienie, oferta asortymentowa ukierunkowana na szczególne, odrębne potrzeby i oczekiwania klientów (tradycyjne, polskie artykuły, artykuły regionalne lub narodowe, artykuły delikatesowe), uwzględnienie walorów prozdrowotnych artykułów, ekologiczne sposoby ich wytwarzania, obecność marek własnych producentów (produkty renomowane o wysokiej jakości), - relatywnie wysoki poziom cen - starannie dobrana lokalizacja, - wysoki poziom obsługi klienta, fachowe doradztwo, 	jakość produktów, obsługa klienta
Hipermarket	<ul style="list-style-type: none"> - nowoczesna forma handlu detalicznego wykorzystująca przestrzeń - duża powierzchnia sprzedażowa placówki (od 2500 m²), duży parking - oferta obejmuje szeroki asortyment artykułów żywnościowych wszystkich branż oraz artykułów nieżywnościowych częstego zakupu - raczej niski poziom cen - lokalizacja najczęściej podmiejska lub w peryferyjnych dzielnicach, w centrum handlowym lub jako element galerii handlowej - długie godziny otwarcia, czasami całodobowe, - samoobsługa - kompleksowe zastosowanie technologii informatycznych <p>grupują wokół siebie punkty usługowe – gastronomiczne, turystyczne, pralnie chemiczne, coraz częściej stacje benzynowe, ograniczony zestaw usług sprzedażowych i posprzedażowych, produkcja na miejscu</p>	wybór produktów, jakość produktów, poziom cen, godziny otwarcia, formy płatności
Supermarket	<ul style="list-style-type: none"> - od 400 do 2499 m² powierzchni sprzedażowej - samoobsługa - oferta obejmuje szeroki asortyment artykułów żywnościowych wszystkich branż oraz artykułów nieżywnościowych częstego zakupu - bardzo zróżnicowana grupa w ramach tego formatu 	brak ocen wyróżniających spośród innych formatów
Sklep tradycyjny -osiedlowy	<ul style="list-style-type: none"> - nieduża powierzchnia - oferta obejmuje artykuły żywnościowe codziennego użytku i często nabywane artykuły nieżywnościowe - tradycyjna forma obsługi <p>Lokalizacja blisko miejsca zamieszkania klienta</p>	lokalizacja, obsługa klienta

Tabela 4. Wyróżniki oferty a najwyżej oceniane przez respondentów cechy formatów handlu detalicznego
Źródło: opracowanie własne na podstawie kwerendy literatury przedmiotu i wyniki badań bezpośrednich.

Konsumenci doceniają zarówno te cechy formatów handlowych, które od lat stanowiły wyróżnik ich oferty, jak i te, które są rezultatem zmian relatywnie niedawno wprowadzonych przez przedsiębiorstwa, wpisujących się zarówno w obszar innowacji przyrostowych, jak i radykalnych w handlu detalicznym.

Podsumowanie

W warunkach nasilającej się konkurencji o klienta - nieustannie zmieniającego się, ale równocześnie wymagającego oferty najlepszej w wielu wymiarach (jakości, ceny, dostępności

zawsze i wszędzie, wygody) - detaliści wprowadzają zmiany w dotychczasowych formułach działaniach. Ewolucja formatów handlowych jest przejawem innowacyjności przedsiębiorstw handlowych i polega na wzajemnym przenikaniu się wyróżników dotychczas wyraźnie utożsamianych z konkretnym formatem handlu, prowadzącym do zacierania się różnic między nimi. W sklepach dyskontowych dostępna jest oferta premium i przydzielane są prestiżowe lokalizacje, w supermarketach obowiązują ceny dyskontowe i zmniejszana jest powierzchnia sprzedażowa, a w sklepach wygodnego zakupu oferowane są opakowania zbiorcze produktów. Wygodzie dokonywania zakupów, obok dogodnej lokalizacji tak bardzo przez klienta cenionej ma służyć również wirtualizacja zachowań detalistów. Wyniki badań bezpośrednich wskazują, że konsumenci wysoko oceniają zarówno te wyróżniki oferty detalistów, które stanowiły wyróżnik danego formatu, jak i te elementy oferty, które dopiero ostatnio zostały intensywniej przez detalistów wykorzystane.

Bibliografia

- Borusiak, B. (2011). *Innowacyjne formaty handlu detalicznego*. W: B. Borusiak (red.), *Innowacje w marketingu i handlu*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 184 (113). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Brdulak, H., Gołębiowski, T. (2003). *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*. W: H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Wspólna Europa. Innowacyjność w działaniach przedsiębiorstw* (18). Warszawa: Difin.
- Chwałek, J. (2014). *Kierunki innowacji w handlu*. „Handel Wewnętrzny”, nr 2(349), s. 87-102.
- Chwałek, J. (1989). *Uwarunkowania procesów innowacyjnych w handlu*. Warszawa: Instytut Rynku Wewnętrznego I Konsumpcji.
- Ciechomski, W. (2014). *E-shops as a Condition for the Evolution of the Trade*. „LogForum Scientific Journal of Logistics”, no. 10(1), s. 109-115.
- Dybka, S. (2012). *Innowacyjne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw handlu detalicznego*. „Handel Wewnętrzny. Perspektywy rozwoju marketingu”, tom II, wrzesień-październik, 350.
- Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. (2005). Warszawa: PARP, (75).
- Karcz, S., Plutecki, P. (2016). *Przyszłość handlu detalicznego w Polsce należy do średnich powierzchni* [dostęp 09.03.2016]
- Kłósiewicz-Górecka, U. (2013). *Struktura handlu detalicznego w Polsce a preferowane przez konsumentów miejsca zakupu FMCG*, [w:] *Konsumpcja i Rozwój*, 2, 135

- Kraśnicka, T. (2013). Innowacyjność przedsiębiorstw – uwarunkowania organizacyjne. W: B.Kos (red.) *Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań. [Studia Ekonomiczne nr 136 \(165-179\)](#)*. Katowice: [Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach](#).
- Kucharska, B. (2014). *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Kucharska, B. (2015). *Multichannel Retailing – Consumer’s and Retailer’s Perspective*. W: *Handel Wewnętrzny w Polsce 2010-2015*. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.
- Kucharska, B., Kucia, M., Maciejewski, G., Malinowska, M., Stolecka-Makowska, A. *The Retail Trade in Europe – Diagnosis and Future Perspectives*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Na rozdrożu. Wyzwania i priorytety sieci spożywczy w Polsce*. (2015). Kpmg.pl.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. (2008). Warszawa: Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Urząd Statystyczny Wspólnot Europejskich.
- Reynolds, J., Hovard, E., Cuthbertson, Ch., Hristov, L. (2007). *Perspectives on Retail Format Innovation: Relating Theory and Practice*. „International Journal of Retail & Distribution Management”, vol. 35, no.8, s. 647-660.
- Sławińska, M. (2015). *Innowacje marketingowe w działalności przedsiębiorstw handlowych*. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin – Polonia* vol. XLIX, 1 Sectio H, s. 161-167.
- Sławińska, M. (red.) (2010). *Modele biznesu w handlu detalicznym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Sławińska, M. (2008). *Kompendium wiedzy o handlu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stern, L.W., El-Ansary A.I., Coughlan, A.T. (2002). *Kanały marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- www.dlahandlu.pl – wielkopowierzchniowy/raport-bliskosc-sklepu-wyprzedzila-niskie-ceny-w-rankingi-czynnikow-decydujacych-o-miejscu-zakupow,46584_1.html
- www.dlahandlu.pl/handel-wielkopowierzchniowy/wiadomosci/alma-wpisuje-sie-w-trend-convenience-i-zmniejsza-powierzchnie-sklepow,49327.html

www.dlahandlu.pl/handel-wielkopowierzchniowy/wiadomosci/nielsen-oczekiwanie-polskiego-klienta-spelnia-sklep-formatu-modern-convenience,49715.html.

www.media.carrefour.pl/pr/311656/rok-zmian-i-innowacji-carrefour-polska-podsumowuje-2015-rok-i-zapowiada-utrzymanie-tempa-rozwoju-w-2016-roku

www.wiadomoscihandlowe.pl/2013/04/biedronka-jeszcze-dyskont-czy-juz-supermarket/.

INNOWACJE W HANDLU DETALICZNYM – ASPEKTY STRATEGICZNE

Streszczenie

Rosnąca konkurencja w sektorze handlu detalicznego i zmiany zachowań i preferencji nabywców powodują, że przedsiębiorstwa handlowe weryfikują swoje strategie i dokonują zmian o charakterze innowacji.

W artykule przedstawiono problematykę zarządzania innowacjami w handlu detalicznym ze szczególnym uwzględnieniem wpływu innowacji na zmiany modeli biznesowych oraz tworzenie instrumentów marketingowych w procesie budowania wartości dla klienta.

Z przeprowadzonych badań wynika, że sektor handlu detalicznego cechuje się dużą innowacyjnością, ale zmiany modeli biznesowych mają charakter ewolucyjny i odnoszą się do wybranych obszarów działalności. Polegają one głównie na modyfikacji formatów sklepów, wprowadzaniu nowych form handlu, stosowaniu technologii mobilnych oraz wprowadzaniu zmian w zakresie instrumentów marketingowych związanych z oddziaływaniem na rynek docelowy.

Słowa kluczowe: innowacje, handel detaliczny, modele biznesu, instrumenty marketingu w handlu.

Kody JEL: L81, O32

Wprowadzenie

Handel we współczesnej gospodarce cechuje się wysoką dynamiką zmian będących następstwem wielu zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw takich jak globalizacja gospodarki, zmiany zachowań i preferencji nabywców, rozwój technologii informacyjnych, rosnąca konkurencja. Znajduje to odzwierciedlenie zarówno w strukturze podmiotowej sektora handlu, powstawaniu nowych modeli biznesowych jak i w zakresie roli i funkcji handlu w łańcuchach tworzenia wartości dla nabywcy. Powstaje pytanie, jakie znaczenie mają innowacje w budowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstw handlu detalicznego.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie aspektów strategicznych zarządzania innowacjami w handlu detalicznym ze szczególnym uwzględnieniem wpływu innowacji na zmiany modeli biznesowych oraz tworzenie instrumentów marketingowych w procesie budowania wartości dla klienta. Rozważania zostaną oparte na studiach literaturowych, obserwacji praktyki gospodarczej oraz na analizie studiów przypadku firm handlowych przedstawianych w prasie branżowej i na portalach internetowych.

Na podstawie dotychczasowych badań nad przemianami strukturalnymi handlu detalicznego w Polsce można sformułować tezę, że działalność firm handlowych w warunkach rynku konkurencyjnego wymaga poszukiwania i wdrażania nowych rozwiązań biznesowych zwiększających innowacyjność w rozumieniu doskonalenia i modyfikacji procesów i działań marketingowych skierowanych na rynek docelowy.

Innowacyjność przedsiębiorstw handlowych w wymiarze strategicznym

Zdolność do kreowania innowacji staje się kluczowym czynnikiem warunkującym utrzymanie pozycji rynkowej i rozwój przedsiębiorstwa. Najczęściej innowacje wiąże się z powstaniem nowego oryginalnego produktu, technologią czy rozwiązaniem zmieniającym dotychczasowy sposób zaspokajania danej potrzeby i przynoszącym określone korzyści¹¹. Mając na uwadze jednak szerokie ujęcie pojęcia innowacje, zaprezentowane w Podręczniku Oslo opracowanym przez OECD i Eurostat, można je także odnieść do działalności przedsiębiorstw handlowych, bowiem innowacje obejmują obok tworzenia nowych produktów czy technologii wdrożenie nowego lub udoskonalonego procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w zakresie stosunków z otoczeniem (*Podręcznik Oslo 2008*, s. 48). Wszystkie innowacje muszą zawierać w sobie element nowości, w tym nowość dla firmy czy nowość dla rynku (tamże, s. 60-61). Z tego punktu widzenia wprowadzanie zmian w działalności przedsiębiorstw handlowych, jeżeli są one wdrażane po raz pierwszy w danej firmie można uznać za innowacje.

W warunkach silnej konkurencji w sektorze handlu detalicznego właściciele i menedżerowie firm handlowych muszą stale poszukiwać nowych rozwiązań biznesowych

¹¹ W programie rozwoju gospodarczego Polski, określanym jako plan Morawieckiego wskazano rozwój innowacyjnych firm jako jeden z pięciu filarów rozwoju gospodarczego, mając na uwadze wytwarzanie między innymi takich produktów jak: budowa polskiego drona, promu pasażerskiego, elektrycznych autobusów miejskich i tramwajów, leki oraz rozwój biotechnologii czy zapewnienie cyberbezpieczeństwa (Cieślak-Wróblewska 2016, s. 1).

zwiększających ich zdolność konkurowania i osiągnięcia założonych celów. W kontekście diagnozy warunków działania współczesnych przedsiębiorstw handlowych można wskazać kilka wyzwań strategicznych stojących przed tymi przedsiębiorstwami. Zasadnicze jest pytanie, w jaki sposób tworzyć i dostarczać wartość klientom oraz jakie innowacje umożliwią zbudowanie w miarę trwałej przewagi konkurencyjnej. Szczególne znaczenie mogą mieć innowacje służące pogłębieniu więzi z nabywcami i zwiększaniu ich satysfakcji z dokonywanych zakupów (Sobocińska 2015, s. 405).

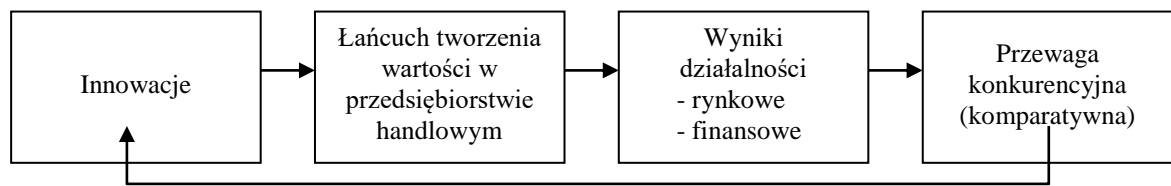
Klienci oczekują coraz szerszego asortymentu towarów wraz z odpowiednimi usługami komplementarnymi, zapewnienia większej wygody w procesie zakupu oraz profesjonalnej obsługi w przypadku ofert specjalistycznych. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego, które na ogół charakteryzują się rozproszoną strukturą muszą przy tym uwzględniać zróżnicowanie popytu w zależności od obszaru, na którym jest zlokalizowany dany obiekt handlowy.

Wyzwaniem strategicznym stojącym przed przedsiębiorstwami handlowymi jest zjawisko obniżania się rentowności prowadzonej działalności. Z jednej strony występuje wyraźna tendencja stabilności poziomu cen detalicznych (lub ich obniżania) oraz zjawisko deflacji w skali makroekonomicznej, a z drugiej strony następuje wzrost kosztów handlowych, zwłaszcza kosztów osobowych. Chcąc stosować politykę cen konkurencyjnych firmy handlowe muszą poszukiwać odpowiednich dostawców towarów, budować z nimi relacje poprzez stosowanie koncepcji marketingu partnerskiego a także różne formy kooperacji z innymi przedsiębiorstwami (np. grupy zakupowe).

Z badań U. Kłosiewicz-Góreckiej wynika, że we współczesnym handlu detalicznym występują następujące zjawiska i trendy:

- zacierają się różnice pomiędzy niektórymi formatami handlu detalicznego,
- następują jakościowe zmiany w działalności małych firm handlowych na skutek procesów integracji i specjalizacji oraz rozwoju sklepów typu *convenience*,
- zauważa się rosnący wpływ nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych na stosowanie sprzedaży wielokanałowej oraz powstawanie nowych form komunikacji z klientami (Kłosiewicz-Górecka 2015, s. 136-137).

Innowacyjność należy do strategicznych kompetencji zarządzających przedsiębiorstwem, warunkujących możliwości jego rozwoju w otoczeniu konkurencyjnym (Bieniok 2007, s. 286-287). Na rysunku 1 przedstawiono powiązania między innowacjami a przewagą konkurencyjną.



Rysunek 1. Wpływ innowacji na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa handlowego
Źródło: opracowanie własne.

Główną przesłanką wprowadzania innowacji jest dążenie do poprawy wyników ekonomicznych, takich jak przychody ze sprzedaży, udział w rynku, rentowność sprzedaży, obniżka kosztów. Rozpatrując innowacje z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw, istotne znaczenie ma szybkość akceptacji innowacji przez klientów. Dlatego też ważne jest uwzględnianie w procesie decyzyjnym następujących cech innowacji:

- relatywna korzyść dla klienta (na przykład przewaga nad inną formą handlu lub formą obsługi klienta),
- powiązania pomiędzy różnymi rodzajami innowacji,
- złożoność innowacji (trudność ich imitacji (naśladownictwa) przez konkurentów).

Innowacje w handlu detalicznym można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: korzyści dla klienta i korzyści dla przedsiębiorstwa. Dla klienta istotny jest zbiór korzyści uzyskiwanych w procesie zakupu towarów, powstały w następstwie tworzenia przez przedsiębiorstwo handlowe innowacyjnej oferty stanowiącej kombinację towarów i usług, a także wprowadzaniu odpowiednich rozwiązań w zakresie obsługi klienta. Badając innowacje z punktu widzenia korzyści dla przedsiębiorstwa można wskazać, że część z nich powstaje w wyniku akceptacji rynkowej tworzonej oferty, a część nie ma bezpośredniego związku z korzyściami dla klienta, np. innowacje w zakresie zabezpieczeń towarów (rysunek 2).

Biorąc pod uwagę miejsce występowania innowacji, można je podzielić na wewnętrzne i rynkowe. Pierwsze z nich mają na celu usprawnienia w zakresie zarządzania potencjałem wewnętrznym przedsiębiorstwa i wprowadzenie rozwiązań technologicznych np. w obszarze gospodarki towarami. Natomiast innowacje rynkowe są związane z działalnością skierowaną do klientów. Podstawowym problemem we wdrażaniu tego rodzaju innowacji w handlu jest stosunkowo duża łatwość ich przejęcia, naśladowania przez konkurentów.

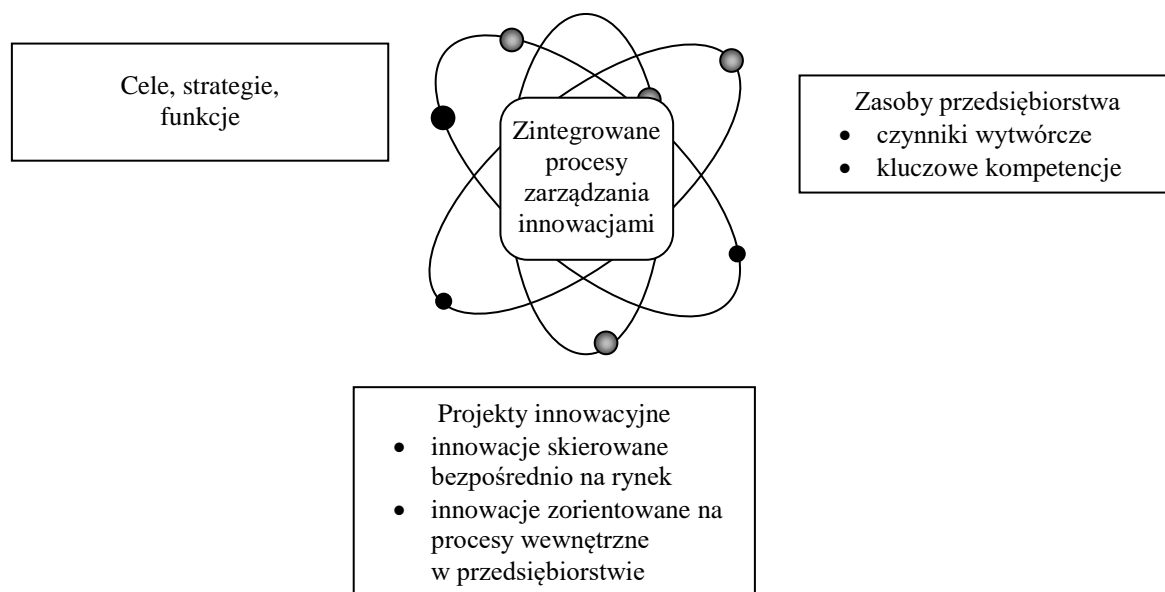
		Stopień radykalności zmian w przedsiębiorstwie		
		wysoki	średni	niski
Stopień ważności dla klienta	wysoki	nowe formy handlu	system orientacji na klienta	reorganizacja procesów
	średni	nowe koncepcje tworzenia asortymentu	nowe rozwiązania w miejscu sprzedaży	nowe marki handlowe
	niski	system zabezpieczenia towarów	nowe rozwiązania w zakresie franchisingu i współpracy z dostawcami	nowe technologie informacyjne

Rysunek 2. Macierz innowacji w przedsiębiorstwie handlowym
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Frank i Marschner 1998, s. 309).

Utrzymanie przewagi konkurencyjnej poprzez innowacje wymaga stworzenia pewnych barier dostępu do nich. Mogą być to wiedza, kompetencje i doświadczenia, zasoby finansowe oraz to, że dana innowacja stanowi integralną część całego systemu biznesowego przedsiębiorstwa. Zdaniem Ph. Kotlera firmy, które odniosły sukces na rynku dzięki innowacyjnym rozwiązaniom dysponują zbiorem przewag, które stanowią szczególną kombinację kilku czynników czy elementów składających się na model biznesu. Konkurent, który skopiuje jedynie wybrane elementy (sposoby działania) nie zdoła uzyskać przewagi konkurencyjnej (Kotler 2004, s. 156).

Efektywne zarządzanie innowacjami wymaga istnienia określonego budżetu na badania i rozwój. W przedsiębiorstwach handlowych stosunkowo rzadko występuje zarządzanie innowacjami w rozumieniu tworzenia strategii innowacyjnych i odpowiedniego ujęcia zadań z tym związanych w procesie zarządzania. Koncepcję zintegrowanego zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie handlowym przedstawia rysunek 3.

Brak celowego, zintegrowanego zarządzania innowacjami w działalności przedsiębiorstw handlowych może wynikać z tego, że handel jako pośrednik w wymianie nie tworzy nowych produktów w sensie materialnym, a tylko świadczy usługi na rzecz swoich dostawców zapewniających im dostęp do rynku oraz na rzecz swoich klientów.



Rysunek 3. Zintegrowane zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie handlowym
 Źródło: (Frank i Marschner 1998, s. 311).

Wśród innowacji w przedsiębiorstwach handlu detalicznego można wyróżnić innowacje przełomowe (radykalne) zmieniające dotychczasowy model biznesu oraz innowacje cząstkowe o charakterze usprawnień czy doskonalenia poszczególnych procesów czy działań. Pierwsze z nich występują stosunkowo rzadko i związane są z zakwestionowaniem dotychczasowych reguł działalności w danej branży. Drugie z nich polegają głównie na modyfikacji znanych już form działalności czy technologii sprzedaży i mogą odnosić się do:

- metod obsługi (różne sposoby udostępniania towarów i kontaktowania się z klientami),
- formatów sklepów (różne koncepcje działania punktów sprzedaży detalicznej i sposobów organizacji sprzedaży),
- wyposażenia technicznego (zbioru urządzeń i instalacji wspomagających funkcjonowanie punktu sprzedaży),
- form oddziaływania na klienta w miejscu sprzedaży (merchandising),
- powiązań organizacyjnych przedsiębiorstw (Chwałek 2014, s. 90).

Wymienione obszary innowacji o charakterze cząstkowym wzajemnie się przenikają i są od siebie zależne np. format sklepu jest związany z określonymi metodami obsługi i oddziaływania na klientów. Zarządzanie innowacjami wiąże się z podejmowaniem decyzji strategicznych mających na celu zapewnienie przedsiębiorstwu warunków do utrzymania się na rynku i dalszego rozwoju.

Wpływ innowacji na ewolucję modeli biznesu w handlu detalicznym

Pojęcie modelu biznesowego odnosi się do sposobu funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, który ma zapewnić odpowiedni poziom konkurencyjności i rentowności prowadzonej działalności. Innowacje w modelu biznesu są częścią tzw. łańcucha innowacji w firmie, składającego się z czterech komponentów innowacji: modelu wartości (*value innovation*), innowacji w zarządzaniu (*management innovation*), innowacji strategicznej dotyczącej modelu biznesowego (*business model innovation*) i wynalazczości (*invention*). Zdolność do eksploracji nowych modeli biznesowych jest warunkiem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy (Stokalski 2009, s. 164-165).

Elementami konstytutywnymi modelu biznesu są: oferta rynkowa (wartość dostarczana klientom), podstawowe zasoby i kompetencje oraz konfiguracja łańcucha wartości (Sławińska (red.) 2010, s. 20).

W odniesieniu do przedsiębiorstw handlu detalicznego istotne jest również ustalenie w jaki sposób jest prowadzona działalność operacyjna związana ze sprzedażą towarów i świadczeniem usług ostatecznym nabywcom. Chodzi głównie o wybór form handlu detalicznego oraz rodzaju (typów) jednostek handlowych, określanych także jako format punktu sprzedaży czy format sklepu. Problemem decyzyjnym o charakterze strategicznym jest wyznaczenie wielowymiarowej kombinacji następujących elementów składowych formatu sklepu: asortymentu towarów (profilu działalności), lokalizacji, polityki cenowej, świadczonych usług, form obsługi klienta, tworzących swoisty pakiet korzyści dla klienta (Lambin 2001, s. 418).

Innowacyjne podejście do sposobu realizacji podstawowych funkcji związanych z działalnością handlu detalicznego i tworzenie koncepcji sklepu ma związek z dążeniem do uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia warunków do rozwoju przedsiębiorstwa. Mając na uwadze, że firmy handlowe prowadzą działalność na wielu rynkach w sensie przestrzennym, również na rynkach zagranicznych, a także posiadają sieć sklepów, która składa się z tych samych lub różnych formatów sklepu i stosuje kilka form handlu (tzw. Multi-Channel Retailing), zarządzanie nimi wymaga podejmowania decyzji na poziomie całego przedsiębiorstwa, oddziałów lokalnych i poszczególnych sklepów. Należy zaznaczyć, że stosowany model biznesu jest ściśle związany ze strategią rozwoju. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego mogą dokonywać wyboru spośród wielu opcji strategii rozwoju z punktu widzenia przedmiotu działalności, począwszy od koncentracji na jednej branży lub jednej grupie potrzeb (specjalizacja działalności) poprzez różnego rodzaju strategie dywersyfikacji.

Opcje strategicznego rozwoju firm handlowych i w ich następstwie zmiany modeli biznesowych zależą głównie od wyników diagnozy makro- i mikrootoczenia oraz posiadanych zasobów (ludzkich, finansowych, technologicznych, materialnych i niematerialnych).

W warunkach rynku konkurencyjnego i szybko zmieniających się preferencji i wymagań klientów, działalność przedsiębiorstwa handlowego według przyjętego ramowego modelu biznesu wymaga na ogół wprowadzania rozwiązań innowacyjnych zapewniających tworzenie dodatkowych korzyści dla klienta i jednocześnie zwiększających efektywność działalności. Przewagę konkurencyjną można zbudować dzięki unikatowemu pomysłowi, wyróżniającej właściwości lub zbiorowi cech, których brakuje innym firmom i których nie daje się łatwo naśladować. Nowe modele biznesu w handlu detalicznym nie powstają często, ponieważ są oparte na zakwestionowaniu założeń biznesowych i reguł gry istniejących w danej branży. Przykładami firm, które dokonały innowacyjnych zmian w modelach biznesu i stanowiły wzorzec dla innych firm z danego sektora są IKEA, Benetton, ZARA, Aldi, Wal-Mart. Obecnie w warunkach rozwoju gospodarki cyfrowej firmą, która wyznacza kierunki zmian w handlu detalicznym jest Amazon.com.

Innowacje w modelu biznesowym Amazon.com

Założona przez Jeffa Bezosa firma Amazon.com rozpoczęła działalność jako „największa księgarnia świata” w lipcu 1995r. Od początku swej działalności firma rozszerzała ofertę asortymentową o kolejne grupy towarów (np. sprzęt komputerowy, płyty, telefony komórkowe, zabawki, narzędzia, sprzęt sportowy oraz usługi takie jak serwis VOD czy Amazon MP3. Wprowadziła też do sprzedaży czytnik książek elektronicznych Kindle).

Do głównych innowacji firmy Amazon można zaliczyć:

- utworzenie platformy e-handlu, która umożliwia różnym firmom sprzedaż produktów i scalanie oferty,
- wdrożenie technologii służących budowaniu relacji z klientami i ułatwiającymi podjęcie decyzji zakupu (personalizacja oferty),
- nowe rozwiązania w obszarze logistycznej obsługi klienta.

Marka „Amazon” pozycjonowana jest również jako firma technologiczna z szerokim pakietem usług internetowych i infrastrukturalnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kotler i Keller 2012, s. 475-476).

Innowacyjne modele biznesu w handlu detalicznym są najczęściej oparte na następujących rozwiązaniach:

- opracowaniu oryginalnej koncepcji sklepu i wprowadzaniu jej na różne rynki w sensie przestrzennym (np. sklep Tchibo czy Pepco),
- tworzeniu oferty asortymentowo-usługowej, która może mieć również swoje odzwierciedlenie w koncepcji produktów systemowych, czyli oferowaniu nie tylko produktów, ale całościowych rozwiązań (np. Castorama czy Leroy-Merlin),

- formatach współpracy z innymi podmiotami w łańcuchach tworzenia wartości (np. tworzenie sieci franczyzowych czy partnerskich),
- wprowadzaniu nowych form handlu elektronicznego, w tym handlu mobilnego czy rozwoju sprzedaży z automatów¹²

W odniesieniu do zmian modeli biznesu wyzwaniem dla menedżerów staje się tworzenie nowych rynków określanych także jako nowe przestrzenie rynkowe (*market space*) lub też jako przebudowa granic branży (Kin i Mauborgne 2007, s. 189). Związane jest to najczęściej ze stosowaniem strategii dywersyfikacji działalności. Koncepcja tworzenia nowych przestrzeni rynkowych wskazuje na potrzebę kreatywnego podejścia do kształtowania modelu biznesu. Zmieniające się warunki działania przedsiębiorstw handlowych wymagają wprowadzania odpowiednich modyfikacji stosowanych modeli biznesu. Dotyczy to zarówno małych firm działających na rynku lokalnym, jak i dużych przedsiębiorstw handlowych prowadzących działalność na rynkach regionalnych czy w skali całego kraju, a także koncernów handlowych stosujących strategię internacjonalizacji.

Przykładem modyfikacji modeli biznesowych w handlu detalicznym są:

- stopniowe rozszerzenie danego modelu biznesu na nowe segmenty rynku oraz nowe rynki w sensie przestrzennym,
- włączanie nowego rodzaju działalności gospodarczej,
- restrukturyzacja zasobowa i organizacyjna, w tym zmiany w zakresie budowania relacji z innymi podmiotami np. odejście od stosowania wyłącznie strategii rozwoju organicznego na rzecz zastosowania koncepcji franchisingu.

Innowacje marketingowe a tworzenie wartości dla klienta

Istotną determinantą powstawania innowacji marketingowych są zachowania nabywców. Współcześni klienci mając łatwy dostęp do wielu źródeł informacji i miejsc oraz form nabywania towarów, mogą aktywnie oddziaływać na proces zakupu. Stanowią oni także bardzo ważne źródło idei, pomysłów w procesie tworzenia innowacji. W nawiązaniu do koncepcji tzw. innowacji otwartych kreatorami innowacji mogą być również konsumenci (Gardocka-Jałowiec 2015, s. 361).

¹² Firma Bilbo Vending otworzyła w Warszawie całkowicie samoobsługowy sklep pod nazwą „To tutaj 24h”, w którym znajdują się wyłącznie automaty z artykułami żywnościowymi i daniami gotowymi do spożycia oraz automaty z kawą i innymi napojami (*W Warszawie...*, 2014)

Z obserwacji praktyki gospodarczej wynika, że najczęściej w działalności przedsiębiorstw handlowych zachodzi proces dyfuzji innowacji. Międzynarodowa aktywność przedsiębiorstw handlowych wpływa na upowszechnianie się niektórych modeli biznesu i sposobów oddziaływania na rynek docelowy. Może to znajdować wyraz w tworzeniu zmodyfikowanego formatu sklepu i wprowadzaniu zmian w działaniach marketingowych. Dyfuzja nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych sprawia, że większość sieci handlowych ma własną stronę internetową, prowadzi e-sklep, ma swój profil w serwisach społecznościowych oraz stosuje aplikacje mobilne, w tym kody QR (Grudecka 2015, s. 23).

Przedstawiając innowacje marketingowe w odniesieniu do poszczególnych instrumentów marketingu mix w handlu detalicznym można stwierdzić, że są one najczęściej związane z tworzeniem oferty asortymentowo-usługowej. Wynika to również z badań empirycznych przeprowadzonych przez B. Kucharską (Kucharska 2014, s. 157).

Innowacje w ofercie asortymentowo-usługowej mają zapewnić klientom określony zbiór korzyści a dla przedsiębiorstwa handlowego odpowiedni poziom rentowności sprzedaży. Wartością dla klienta może być zarówno kompleksowość oferty i usług świadczonych w jednym miejscu, jak i możliwość zakupu niektórych produktów w sklepach z wąskim i głębokim asortymentem. Innowacje w zakresie tworzenia oferty asortymentowo-usługowej mogą polegać na wprowadzeniu nowej grupy produktów (np. firma Tchibo poszerzyła swoją ofertę o artykuły określane jako "Trendy dla domu"), stosowaniu koncepcji zarządzania kategorią, rozwoju marek własnych oraz coraz częściej wprowadzaniu koncepcji tzw. stref tematycznych (np. w sieci Carrefour - Świat Zdrowia).

Decyzje o szerokości i głębokości asortymentu (liczbie oferowanych wariantów danej kategorii produktu) muszą uwzględniać następujące czynniki:

- miejsce na półkach sklepowych w handlu stacjonarnym jest często „wąskim gardłem”, ograniczającym możliwości zwiększenia liczby oferowanych produktów,
- liczba wariantów (odmian) danego produktu ma duży wpływ na zachowania nabywców i tym samym na wielkość sprzedaży,
- zbyt duża głębokość asortymentu może utrudniać wybór klientom, jeżeli produkty są porównywalne ze sobą pod względem pewnych cech albo gdy klienci mają niewystarczającą wiedzę i doświadczenie z korzystania z danej oferty (Helm i in. 2015, s. 243).

W ramach stosowania strategii dywersyfikacji działalności firmy handlowe poszerzają często ofertę o nowe rodzaje usług, na przykład finansowych, projektowych, doradczych,

gastronomicznych czy umożliwiających personalizację produktu. Personalizacja polega na tworzeniu unikatowych rozwiązań dopasowanych do potrzeb pojedynczych konsumentów. Oznacza to, że niezbędnym warunkiem do stosowania tej koncepcji jest możliwość pozyskania informacji dotyczących poszczególnych klientów (Borusiak i Pierański 2015, s. 372).

Kolejnym istotnym instrumentem marketingu mix w handlu detalicznym, który może być także przedmiotem innowacji jest lokalizacja. We współczesnej gospodarce zmniejsza się atrakcyjność ulic handlowych jako miejsca lokalizacji sklepów z artykułami wybieralnymi, zyskuje natomiast na znaczeniu umiejscowienie sklepu sieciowego, mającego silną markę korporacyjną w różnego rodzaju centrach handlowych. Należy podkreślić, że lokalizacja może oznaczać zarówno fizyczną, jak i wirtualną dostępność do oferty towarów i usług. W pierwszym przypadku bierze się pod uwagę możliwość dotarcia i akceptacji przez klientów lokalizacji sklepu stacjonarnego. Natomiast w handlu elektronicznym znaczenie dla klienta ma pozycjonowanie strony www i sposób prezentacji oferty (tzw. architektura strony). Jako innowacyjne rozwiązanie odnoszące się do lokalizacji w odniesieniu do działalności określonej firmy handlowej można wskazać stosowanie dystrybucji wielokanałowej, czyli łączenie różnych sposobów udostępniania oferty klientom.

Douglas - integracja kanałów sprzedaży w firmie kosmetycznej

Firma Douglas ma największą sieć perfumerii w Polsce. W 2010r. uruchomiła sklep internetowy Douglas.pl, który zdaniem A. Mosurek-Zava, prezes Douglas Polska, był pionierskim e-projektem na polskim rynku perfumeryjnym. Jednym z ważnych dla klientów atutów e-sklepu jest usługa bezpłatnego pakowania kosmetyków na prezent.

Wszystkie działania marketingowe firmy Douglas są związane ze strategią wielokanałową, w której priorytetem jest integrowanie kanału offline z kanałem online.

Atrakcyjne lokalizacje perfumerii są nadal podstawą działalności tej firmy, ponieważ ważne jest emocjonalne doświadczenie klientów.

Źródło: (Rigby 2013, s. 134).

W procesie oddziaływania na rynek docelowy duże znaczenie ma także ustalanie cen i warunków transakcji. Budowanie wizerunku cenowego wymaga zachowania spójności z pozostałymi działaniami marketingowymi i koncepcją funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Na skutek coraz łatwiejszego dostępu do informacji rynkowej występuje zjawisko rosnącej świadomości cenowej klientów. Obserwacja zachowań klientów w procesie zakupu stanowi podstawę do wyróżnienia trzech grup klientów:

- klientów zwracających uwagę na jakość produktów i markę,
- klientów poszukujących produktów o niskich cenach,

- klientów szukających okazji (*Smart-Shopper*).

Menedżerowie firm handlowych opracowują i wdrażają nowe rozwiązania w zakresie strategii cen, mając na uwadze zachowania nabywców i konkurentów. Na przykład, sieć handlowa Tesco wdrożyła w Wielkiej Brytanii usługę Brand Guarantee, która ma zapewnić klientom możliwość dokonywania zakupów po cenach najniższych na danym rynku w porównaniu z kilkoma wybranymi konkurentami. Polega ona na tym, że już na etapie płacenia za zakupione towary refundowana jest ewentualna różnica pomiędzy kwotą, która jest do zapłacenia a kwotą, którą należałoby zapłacić w sklepie konkurencyjnej sieci (o ile ceny tych produktów byłyby niższe w innych sklepach). Zarzuca się sieci Tesco, że reklamując tę usługę nie informuje dokładnie o warunkach uzyskania zwrotu „nadwyżki” (*Tesco obniży...* 2015).

Innym przykładem rozwiązania o charakterze innowacyjnym może być stosowanie tzw. dynamicznego modelu cen, uwzględniającego zmienność popytu w czasie (Grewal i inni, 2011, s. 43). Podstawowym problemem przy jego wykorzystaniu jest sposób komunikowania klientom (uzasadnienia) danego poziomu cen i uzyskania ich akceptacji. Chodzi między innymi o takie rozwiązania jak:

- oferowanie wybranych produktów po danej cenie w określonym czasie tylko dla klientów, którzy zarejestrują się w danym sklepie online,
- promocje „warunkowe” które zostaną wprowadzone w przypadku spełnienia określonych warunków, które są niezależne od klientów, np. uzyskanie mistrzostwa świata w jakiejś dyscyplinie sportowej przez wskazaną drużynę,
- zakupy grupowe (tamże, s. 47).

Biorąc pod uwagę, że cena stanowi ważne kryterium dokonywania wyboru oferty handlowej i narzędzie budowania więzi z klientami a jednocześnie ma wpływ na przychody ze sprzedaży, konieczne jest uwzględnianie wielu czynników w stosowaniu innowacyjnej polityki cen.

Istotnym instrumentem marketingu mix w handlu detalicznym jest także komunikacja marketingowa. Z punktu widzenia klienta najważniejszą jej funkcją jest uzyskanie informacji o ofercie asortymentowo-usługowej i jej dostępności w czasie i miejscu. Przedsiębiorstwa handlowe wprowadzając innowacje w obszarze komunikacji marketingowej dążą do uzyskania określonych efektów w formie zwiększenia sprzedaży, lepszego pozycjonowania swojej oferty i budowania więzi z klientami.

Coraz większe znaczenie w komunikacji marketingowej mają technologie mobilne, które umożliwiają spersonalizowane działania wobec obecnych i przyszłych klientów

(Sznajder, 2014, s. 11). Wykorzystuje się je najczęściej łącznie z innymi narzędziami promocji, takimi jak nośniki reklamy zewnętrznej, gazetki reklamowe, ogłoszenia prasowe, reklama telewizyjna oraz różne narzędzia promocji w Internecie. Ważnym sposobem oddziaływania na klientów jest także promocja w miejscu sprzedaży stanowiąca element merchandisingu. Chodzi przede wszystkim o odpowiednią ekspozycję towarów, właściwe oznaczenie promowanych produktów. Innowacje marketingowe w tym zakresie wiążą się także z nowymi rozwiązaniami w wyposażeniu sklepu, aranżacji przestrzeni handlowej, technologii sprzedaży czy stosowaniu narzędzi tzw. marketingu sensorycznego (Hulten i In., 2011, s 18).

W warunkach rynku konkurencyjnego sieci handlowe chcąc zwiększyć świadomość istnienia swoich marek korporacyjnych przywiązują dużą wagę do obecności i aktywnego działania na portalach społecznościowych.

Można podać wiele przykładów innowacyjnych rozwiązań w zakresie komunikacji marketingowej mających na celu budowanie relacji z klientami. Jednym z nich jest utworzenie w Warszawie przez firmę IKEA tzw. Kuchni Spotkań, lokalu w pełni wyposażonego w sprzęt i akcesoria kuchenne. Można go wynajmować bezpłatnie poprzez zapisy na stronie internetowej www.IKEA.pl/KuchniaSpotkan/. Takie działanie stanowi niestandardową formę promocji. Innym przykładem jest testowanie przez sieć Carrefour we Francji możliwości wykorzystania smartwatchów w komunikacji z klientami w procesie dokonywania zakupów (*Carrefour testuje ...*, 2012).

Należy zaznaczyć, że istotnym problemem we wdrażaniu innowacji marketingowych w różnego rodzaju formatach sklepów zarówno stacjonarnych jak i internetowych oraz we wprowadzaniu aplikacji zakupów mobilnych jest ich nietrwałość jako źródła przewagi konkurencyjnej. Konieczne jest zatem tworzenie całościowej koncepcji działań marketingowych powiązanych z unikatowym modelem biznesowym i odpowiednie zarządzanie wszystkimi procesami w przedsiębiorstwie handlowym. Zjawisko konwergencji w sektorze handlu, czyli zacieranie się wyraźnych różnic między poszczególnymi rodzajami formatów sklepów stanowi wyzwanie dla menedżerów firm handlowych. Poszukują oni nowych rozwiązań o charakterze innowacyjnym, umożliwiających tworzenie dodatkowych korzyści dla klientów i jednocześnie pozwalających na odróżnienie się od konkurentów.

Podsumowanie

Innowacje w handlu detalicznym są odpowiedzią na wyzwania rynkowe, które wynikają przede wszystkim ze zmian zachowań i preferencji klientów, rosnącej konkurencji oraz

rozwoju i dostępności nowych technologii informacyjnych. Polegają one głównie na tworzeniu nowatorskich rozwiązań w obszarze oddziaływania na rynek docelowy, zwłaszcza w zakresie:

- rodzaju formatów sklepów i ich lokalizacji na różnych rynkach w sensie przestrzennym,
- struktury oferty asortymentowo-usługowej i jej personalizacji,
- wprowadzania kanału elektronicznego i aplikacji umożliwiających korzystanie z urządzeń mobilnych,
- komunikowania się z klientami i pozycjonowania marki korporacyjnej oraz marki sklepu.

O skuteczności stosowanych innowacji marketingowych rozstrzyga ostatecznie to, jak dana firma handlowa i posiadane przez nią formaty sklepów są postrzegane przez klientów i czy nowe rozwiązania zyskały ich akceptację oraz jaki to ma wpływ na pozycję rynkową i konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę strukturę podmiotową sektora handlu detalicznego w Polsce, należy podkreślić, że znaczny jest jeszcze udział małych i średnich firm handlowych o zasięgu lokalnym, mających często jako bezpośrednich konkurentów sklepy sieciowe należące do zagranicznych koncernów handlowych. One również muszą poszukiwać i wprowadzać nowe rozwiązania biznesowe, które oparte są głównie na dobrej znajomości rynku lokalnego, budowaniu trwałych relacji z dostawcami i klientami oraz na odpowiednim różnicowaniu ofert, między innymi poprzez wprowadzanie do asortymentu produktów regionalnych.

Reasumując można stwierdzić, że z wdrażaniem innowacji zarówno w modelach biznesowych jak i działaniach marketingowych wiąże się ryzyko, którego wielkość zależy od rodzaju i zakresu innowacji. Jednakże utrzymanie się na rynku i rozwój przedsiębiorstwa wymagają podejmowania tego ryzyka. Dzięki innowacjom zmienia się funkcjonowanie handlu detalicznego i zwiększa się wartość tworzona dla klienta.

Bibliografia

Bieniok, H. (2007). *Innowacyjność jako kluczowy warunek kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku*. W: *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty - Metody - Zastosowania*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

- Borusiak, B., Pierański, P. (2015). *Możliwości personalizacji oferty w przedsiębiorstwach handlu detalicznego*. W: *Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015*. Warszawa: IBRKK.
- Carrefour testuje możliwości wykorzystania smartwatchów w handlu* (2012). portalspozywczy.pl [dostęp 14.02.2012].
- Chwałek, J. (2014). *Kierunki innowacji w handlu*. „Handel Wewnętrzny“, nr 2.
- Cieślak-Wróblewska, A. (2016). *Oto plan Morawieckiego*. „Rzeczpospolita“, nr 38.
- Frank, A., Marschner, H.F. (1998). *Aspekte eines integrierten Innovationsmanagements für Handelsunternehmen*. W: V. Trommsdorff (Hrsg.). *Handelsforschung 1998/99 Innovation im Handel*. Wiesbaden: Gabler.
- Gardecka-Gałowiec, H. (2015). *Innowacyjność w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlowe*. W: *Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015*. Warszawa: IBRKK.
- Grewal, D., Ailawadi, K.L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P., Robertson, J.R. (2011). *Innovations in Retail Pricing and Promotions*. „Journal of Retailing“, nr 11.
- Grudecka, A. (2015). *Strategie marketingowe sieci detalicznych w kontekście wzrostu znaczenia segmentu młodych konsumentów*. „Marketing i Rynek“, nr 11.
- Helm, R., Mauroner, O., Steiner, M. (2015). *Marketing, Vertrieb und Distribution*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Hulten, B., Browens, N., van Dijk, M. (2011). *Marketing sensoryczny*. Warszawa: PWE.
- Kin, Ch., Mauborgne, R. (2007). *Kreowanie „błękitnych oceanów” rynku*. W: *Biznes*, t. 2, Biblioteka Gazety Wyborczej, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kłósiewicz-Górecka, U. (2015). *Handel detaliczny – zasoby, formaty i tendencje rozwoju*. W: *Handel wewnętrzny w Polsce 2010-1015*. Warszawa: IBRKK.
- Kotler, Ph. (2004), *Marketing od A do Z*. Warszawa: PWE.
- Kotler, Ph. Keller K.L. (2012). *Marketing*. Poznań: Rebis.
- Kucharska, B. (2014). *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach: Katowice.
- Lambin, J.-J. (2001). *Strategiczne zarządzanie marketingiem*. Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2008). Wydanie trzecie, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego: Warszawa.
- Rigby, D. (2013). *Zakupy przyszłości*. „Harvard Business Review Polska”, grudzień-styczeń.
- Sławińska, M. (red.), (2010). *Modele biznesu w handlu detalicznym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu: Poznań.

- Sobocińska, M. (2015). *Zastosowanie koncepcji marketingu doznań i doświadczeń w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym*. W: *Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015*, IBRKK: Warszawa.
- Stokalski, B. (2009). *Polskie firmy rzadko szukają nowych modeli biznesowych*. „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień.
- Sznajder, A. (2014). *Technologie mobilne w marketingu*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Tesco obniży ceny wszystkich produktów do najniższych na rynku* (2015). portalspozywczy.pl [dostęp 22.10.2015].
- W Warszawie ruszył sklep bez obsługi* (2014). portalspozywczy.pl [dostęp 10.11.2014].

INNOWACJE MARKETINGOWE W TRADYCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH NA PRZYKŁADZIE STACJI PALIW

Streszczenie

Innowacyjność dla wielu przedsiębiorstw jest głównym sposobem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W sektorach z dużym poziomem konkurencji i niską marżowością sprzedawanych produktów to właśnie innowacyjność może stanowić przysłowiowy klucz do sukcesu.

W artykule przedstawiono krótką charakterystykę sektora stacji paliw w Polsce, zaprezentowano dane liczbowe dotyczące ilości stacji paliw oraz sytuacji ekonomicznej sektora. To właśnie poprzez innowacje marketingowe operatorzy stacji paliw starają się pozyskać klientów i ich lojalność. Przedstawiono trzy praktykowane innowacje marketingowe, które dostosowują ofertę stacji paliw do charakterystyki klienta obecnej dekady. Innowacje te polegają na zmianie dotychczasowej formy sklepu stacji paliw, co-brandingu i wykorzystywaniu rosnącego współczynnika penetracji smartphonów w aspekcie marketingowych możliwości jakie stwarza upowszechnienie tego typu urządzeń mobilnych.

Słowa kluczowe: innowacje, handel detaliczny, stacje paliw, instrumenty marketingu w handlu.

Kody JEL: L81, O32

Wprowadzenie

Współczesny handel cechuje się znaczną dynamiką zmian i większym stopniem interakcji z klientem. W licznych publikacjach, podczas konferencji naukowych czy też zgromadzeń praktyków gospodarczych zaznacza się coraz większą rolę handlu mobilnego, wzrost znaczenia wielokanałowości zakupowej (wprowadzanie tzw. *omnichannelu*) oraz kluczową rolę przedsiębiorstw handlowych w ich tradycyjnej formie funkcjonowania, którą nazwać możemy off-line lub używając innego nazewnictwa *in-store*. Na chwilę obecną istnieje wąskie spektrum produktów, których nie można kupić za pomocą dedykowanych stron www

czy sklepów on-line. Jednym z takich produktów jest właśnie paliwo do pojazdów. Stacja paliw, punkt dystrybucji źródła energii silnika samochodowego, jest obiektem handlowym, z oferty którego korzysta zdecydowana większość Polaków.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych innowacji marketingowych przedsiębiorstw handlowych na przykładzie sektora stacji paliw w Polsce. Ze względu na charakterystykę ów sektora, relatywnie niską rentowność inwestycji związanej z niską marżowością postawić należy tezę, iż właśnie dzięki innowacjom marketingowym poszczególni operatorzy sieci stacji paliw będą w stanie zapewnić swoim markom przewagę konkurencyjną. „Wymagający klient staje się źródłem przywództwa na rynku, zmusza bowiem firmę do zwiększenia wysiłku związanego z doskonaleniem oferty [...] źródłem przewagi konkurencyjnej mogą być także innowacje w działaniach przedsiębiorstw” (Mruk 2007, s. 36). W literaturze wyróżnia się dwanaście wymiarów innowacji w biznesie. Tabela nr 1 przedstawia wymiary innowacji, które wykorzystywane są w segmencie stacji paliw w Polsce.

Wymiar	Definicja	Przykład
Oferty (CO)	Tworzenie nowych innowacyjnych towarów i usług	PKN ORLEN: rozbudowana oferta sklepu stacji „STOP CAFE 2.0”
Klienci (KTO)	Rozpoznawanie niezaspokojonych potrzeb klientów lub segmentów klientów	BP: oferta „fit” w sklepie: produkty bezglutenowe, kanapki z samego ziarna, itp.
Doświadczenia klienta	Zmiana charakteru interakcji z klientem we wszystkich punktach i dla wszystkich momentów kontaktu	PKN ORLEN: zmiana wystroju stacji (np. eleganckie czarno-czerwone toalety) oraz podejścia do obsługi klienta (odejście od sztywnego formularza rozmowy oraz nachalnej aktywnej sprzedaży)
Obecność (GDZIE)	Tworzenie nowych kanałów dystrybucji lub innowacyjnych „punktów obecności”	Lotos Paliwa: submarka Lotos Optima – wykorzystanie potencjału podsegmentu ekonomicznych stacji paliw z zawężoną ofertą
Co-branding	Pakietowanie marek	Shell i Costa Coffee w zakresie oferty kawy na stacji paliw
Marka	Przenoszenie marki na nowe obszary działalności	Sygnowanie coraz to większej gamy towarów własną marką: odzież, napoje energetyczne, akcesoria samochodowe (marka Dynamic należąca do Grupy Lotos).

Tabela nr 1. Wymiary innowacji wykorzystywane w segmencie stacji paliw w Polsce
Źródło: własne opracowanie na podstawie ([Kotler i Keller 2012, s. 51).

Sektor stacji paliw

Na potrzeby niniejszego artykułu sektor stacji paliw będzie określany miejscami jako rynek stacji paliw. Według oficjalnych danych w Rzeczypospolitej zarejestrowanych jest ponad 25 milionów pojazdów (PZPM 2015) a pamiętać należy, iż obecnie funkcjonująca stacja paliw nie pełni funkcji jedynie zaopatrywania pojazdów w paliwo. Na koniec roku 2015 w Polsce funkcjonowało około 6600 obiektów, a poziom ten oscyluje na względnie wyrównanym poziomie od paru lat. Udziały w tymże segmencie ułożone są nieproporcjonalnie, gdyż niezależni właściciele stacji paliw posiadają około 2750 obiektów a niekwestionowanym leaderem wśród sieci stacji paliw jest PKN ORLEN z liczbą ponad 1700 punktów dystrybucji [POPiHN 2016]. Wbrew powszechnej wśród społeczeństwa opinii, operatorzy sieci stacji paliw sprzedają paliwa z niską marżą, która wynosi na chwilę obecną nie więcej niż 10 gr / litr w przypadku Pb95 i ON (co stanowi 1,89% i 2,30%¹³ wartości ceny sprzedaży). „Wbrew powszechnej opinii, marże stacji paliw na sprzedawanym paliwie są niewielkie [...] w obecnej sytuacji aby koncern zarobił 3 zł na paliwie, klient musi zatankować za ok 100 zł. Aby jednak zarobił 3 zł w sklepie, klient musi wydać 7-10 zł lub kupić jedną kawę. Możliwe, że niedługo dojdziemy do sytuacji, gdzie stacja paliw będzie w najmniejszym stopniu zajmowała się sprzedażą paliw” (Zawadzki 2015, s. 147). Biorąc pod uwagę koszty utrzymania obiektów, koszty zatrudnienia personelu, opłaty różnego charakteru (m.in. opłaty interchange, opłaty na rzecz Urzędu Regulacji Energetyki czy Urzędu Dozoru Technicznego) a także fakt, iż de facto wszyscy operatorzy na rynku sprzedają te same produkty pod względem fizycznym (benzyna bezołowiowa 95, olej napędowy, gaz propan-butan LPG) uznać należy, iż w segmencie występuje bardzo silna konkurencja, a co jest z tym związane – każdy operator dąży do pozyskania i zlojalizowania nowego klienta. Stacje paliw jako przedsiębiorstwa handlowe ze względu na panujące warunki rynkowe nie są w stanie konkurować ze sobą aspektem cenowym sprzedawanych towarów ani też aspektem jakościowo – technologicznym. Dla wszystkich właścicieli stacji paliw w Polsce szansą na zbudowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej są właśnie innowacje i to przede wszystkim w aspekcie marketingowym.

¹³ Porównanie średniej marży za I kwartał 2016r. wynoszącej 0,08 zł/ltr dla Pb95 (dane POPiHN) z średnią ceną ltr Pb95 w rejonie Poznania (analiza własna) i marżą 0,09 zł/ltr dla ON (dane POPiHN) ze średnią ceną ltr ON w rejonie Poznania (analiza własna).

Innowacje marketingowe

Ze względu na charakterystykę produktów jakim są benzyny i olej napędowy nie obserwujemy na przestrzeni ostatnich lat znaczących innowacji stricte technologicznych – paliwo na stacjach paliw wciąż magazynowane jest w zbiornikach gdzie w procesie tankowania transportowane jest poprzez odpowiedni system paliwowy i dystrybutor do zbiornika pojazdu. Innowacje w zakresie stricte technologicznym odnoszą się jedynie do poprawy komfortu tankowania i warunków ochrony środowiska – jako przykład wspomnieć można wydajniejsze pompy paliwa, system odsysania oparów VRS czy oświetlenie obiektu wykonane w technologii LED.

Innowacje marketingowe są natomiast dużo częściej tworzone przez zarządzających stacjami paliw i mogą stanowić, choćby na określony czas, przewagę konkurencyjną. „Dostrzeżenie rynku często stanowi pomysł stworzenia innowacji, wówczas rynek jest związany z umiejętnościami zauważenia niezaspokojonych potrzeb. Innowacje powstają również niezależnie od rynku, wówczas przewagę konkurencyjną zdobywa ta firma, która pierwsza dostrzeże możliwości zastosowania innowacji, co często ma miejsce w różnych dziedzinach” (Pierścionek 2011, s. 263). Jako adekwatny przykład należy podać PKN ORLEN i koncepcję przystacijnego sklepu, który nazywany jest STOP CAFE 2.0, „sklepem stacji 2.0”. Zazwyczaj oznaczenia „2.0” świadczą o zupełnie nowym podejściu do tematu. Innowacja marketingowa polegająca na stworzeniu nowego formatu sklepu, miejsca obsługi klienta i miejsca prezentacji oferty, jest próbą odpowiedzi na obserwowany trend, który nazwać można convenience czy nawet petrolvenience. Convenience definiowane jako sklep, w którym „wygoda” polega na szybkości zakupów i dogodnych godzinach otwarcia (Mikołajczyk 2008). Klienci coraz bardziej cenią sobie wygodę, dokonują zakupów w mniejszych ilościach lecz z większą częstotliwością. „Wymagający klienci są źródłem przywództwa na rynku, zmusza bowiem firmę do zwiększania wysiłku związanego z doskonaleniem oferty.” (Mruk 2007, s. 36). Dopasowywanie oferty do potrzeb klienta wraz z odpowiednim sposobem jej prezentacji i komunikacji jest czynnikiem kluczowym w procesie tworzenia wartości dla klienta (Mirońska, s.114). Analizując badania wtórne renomowanych agencji badań rynku (Nielsen, Planet Retail) zauważyć można, iż trend convenience uznawany jest jako jeden z najważniejszych trendów w handlu w 2016r. „*Put convenience at the heart of strategy. Shoppers want anytime, anywhere retail*” (Yildiz 2015, s. 27). Czym wyróżnia się omawiany format sklepu w odniesieniu do sklepów stacji innych operatorów? Przede wszystkim swoim wyglądem przypomina sieciową kawiarnię, we wnętrzu unosi się zapach świeżo palonej kawy, pieczywa a szerokość oferty gastronomicznej i artykułów

spożywczych jest znacznie większa niż szerokość oferty artykułów motoryzacyjnych. Co więcej, klienci mogą zjeść świeżo przygotowywane kanapki, zdrowe przekąski (np. nasiona chia na mleku kokosowym), napić się wyciskanego soku lub zakupić taki napój w opakowaniu zbiorczym celem spożycia w domu. „Niewykluczone, iż wkrótce spadnie sprzedaż hot-dogów czy gotowych, ładnie wyglądających lecz zawierających sporo konserwantów kanapek, dlatego sieć, która w ramach przystacyjnego sklepu będzie oferowała produkty „fit” – może zdobyć przewagę konkurencyjną” (Zawadzki 2015, s. 136). Odnosząc taką ofertę sklepu do zachowań konsumentów w Polsce, uznać należy, iż innowacyjny koncept „sklepu 2.0” odpowiada oczekiwaniom polskich konsumentów – jest wygodnie i zdrowo. Jak wynika z raportów agencji badawczej Nielsen „blisko co drugi Polak odwiedza sklep na stacji przynajmniej raz w tygodniu” a motywują go do tego następujące czynniki: „atrakcyjne promocje, łatwość znalezienia potrzebnego produktu oraz jakość obsługi” (Nielsen 2016, s. 19).

Innym rodzajem innowacji mającą na celu wzmocnienie własnej marki przedsiębiorstwa oraz chęć osiągnięcia synergii wraz z partnerem biznesowym jest co-branding. Jak głosi profesor Kanter z Harvard Business School „nie koncentruj się wyłącznie na innowacjach produktowych – przełomowe idee mogą powstawać na gruncie różnych funkcji (marketingu, produkcji, finansów i dystrybucji) (Kanter 2012, s. 124). Co-branding stosowany w wielu wymiarach przez koncern paliwowy Shell (współpraca między innymi z producentem samochodów Ferrari, sieciami handlowymi Lidl, Piotr i Paweł, Alma, siecią kawiarni Costa Coffee). Istotą co-branding, zwanego także pakietowaniem marek, jest połączenie dwóch znanych marek w jeden produkt lub w celu wspólnej promocji. Niewątpliwą zaletą jest lepsze postrzeganie produktu przez klientów, generowanie wyższej sprzedaży a także pozyskanie dotychczas nieobsługiwanych klientów (Kotler i Keller 2012). Dobrym przykładem opisywanej innowacji marketingowej jest rozwijająca się współpraca sieci stacji paliw Lotos z międzynarodową siecią Subway znanej z produkcji świeżych kanapek. Taka innowacyjność ofertowa jest typowa nie tylko dla polskiego rynku, co potwierdzają wyniki badań europejskiej agencji badawczej Planet Retail: „Tworzenie punktów wyróżnienia poprzez kolaborację to rosnący trend w 2016” (Yildiz 2015, s.7). Klienci stacji Lotos, w tym także jednej stacji zlokalizowanej w Poznaniu, mają możliwość zjedzenia świeżo przygotowanych kanapek i sałatek zgodnie z know-how międzynarodowej sieci. Grupa Lotos poprzez współpracę z siecią Subway wpisuje się także w ogólnoświatowy trend polegający na wzroście udziału retail meal solutions w punktach handlowych typu convenience do jakich można zaliczyć nowoczesne stacje paliw Lotos.

„Mobile is transforming shopping” – to hasło widnieje zapewne na ścianie biura niejednego dyrektora operacyjnego sieci handlowej. Ilość użytkowników smartphonów w Polsce sukcesywnie rośnie, a aktualny współczynnik penetracji tych urządzeń wynosi ponad 60% (TNS OBOP 2015). Z oczywistych względów, nie jest możliwym przeniesienie sprzedaży paliw do sieci, jednak operatorzy stacji paliw mogą w innowacyjny sposób wykorzystać technologię łączności wifi. Sieć wifi na stacji paliw zaprojektowana w nowoczesny sposób stanowi wydajne narzędzie do komunikacji z klientami a także do zbierania informacji o nich, co w dłuższej perspektywie przekłada się na wyższy poziom lojalności oraz wielkości dokonywanych zakupów. Klient stacji paliw logując się do darmowej sieci wifi, świadomie lub nieświadomie, zgadza się na przekazanie swoich danych i upodobań operatorowi infrastruktury, który to przekazuje dane do operatora stacji paliw. Możliwym jest pozyskanie charakterystyki danego użytkownika (np. poprzez analizę profilu na portalach społecznościowych typu facebook) i uzyskanie danych o jego preferencjach – które marki ma w gronie swoich polubionych, w których miejscach przebywał, itp. Skorzystanie z tak innowacyjnie skonfigurowanej darmowej sieci wifi pozwala operatorowi na wysyłanie stargetowanych, precyzyjnych ofert marketingowych, co wiąże się z wyższym współczynnikiem konwersji, częstszą ilością odwiedzin danej stacji paliw. Przykładowo w drodze do pracy Jan Kowalski zatrzymuje się na stacji paliw sieci X, gdzie podczas tankowania paliwa sprawdza przy wykorzystaniu wifi pocztę e-mail i aktualności w social media. W pracy na komputerze służbowym Jan Kowalski loguje się do swojego ulubionego portalu społecznościowego i otrzymuje stargetowaną ofertę – np. „przy następnym zakupie paliwa kawa 50%” lub „pamiętaj aby przy następnej wizycie do kawy dokupić nasze pyszne ciasteczka”. Jak wynika z badań preferencji zakupowych nabywców w segmencie stacji paliw oczekują oni właśnie darmowej sieci wifi obejmującej cały obiekt stacji. „Klienci oczekują jednego hasła dostępu dla obiektów zlokalizowanych w całym kraju i bycia w zasięgu sieci już podczas wjeżdżania na stację paliw i tankowania a nie tylko w rejonie wnętrza budynku. Otwarta sieć WiFi to także bardzo dobre narzędzia marketingowe dla koncernów, które za pomocą plików „cookies” mogą umieszczać dyskretne reklamy swoich produktów i usług w wyszukiwarce czy portalach społecznościowych danego klienta” (Zawadzki 2015, s. 136). Operator, który wprowadzi innowacyjny system wifi skorzysta z zadowolenia klientów (darmowa sieć stacji paliw jako zaspokojenie oczekiwań) a także będzie mógł stosować efektywne metody przekazu marketingowego – spersonalizowane reklamy.

Podsumowanie

Sektor stacji paliw w Polsce cechuje bardzo duża konkurencja. Biorąc pod uwagę także brak możliwości wpływania na popyt ceną, zarządzający sieciami stacji paliw, a więc typem przedsiębiorstw handlowych, starają się pozyskać i utrzymać klienta poprzez innowacje marketingowe. W sytuacjach gdzie ze względów techniczno-fizycznych nie ma możliwości stworzenia nowego modelu dystrybucji czy też sposobu prezentacji oferty, to właśnie innowacje marketingowe stają się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej. W przypadku sektora stacji paliw zmiana koncepcji funkcjonowania przystacyjnego sklepu, wykorzystanie wzrostu korzystania polskiego społeczeństwa z smartphonów czy też co-branding ze znanym partnerem są sposobem uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz zaspokojenia coraz to bardziej wyszukanych oczekiwań polskich konsumentów w stosunku do obiektów stacji paliw. Podsumowując „innowacje marketingowe [...] polegają one na tworzeniu nowatorskich rozwiązań w obszarze oddziaływania na rynek docelowy, zwłaszcza w zakresie: rodzaju formatów sklepów oraz ich lokalizacji na różnych rynkach w sensie przestrzennym, struktury oferty asortymentowo-usługowej, wprowadzania kanału elektronicznego i aplikacji umożliwiających korzystanie z urządzeń mobilnych, komunikowania się z klientami i pozycjonowania marki korporacyjnej oraz marki sklepu”. (Sławińska 2015, s. 165).

Bibliografia

- <http://wyborcza.biz/Gieldy/1,132329,19390994,grupa-lotos-rozpoczela-wspolprace-z-subway-na-stacjach-paliw.html?disableRedirects=true> [dostęp 30.03.2016].
- <http://www.petrolnet.pl/Sklepy-convenience-z-lepszymi-posilkami,wiadomosc,12,kwiecien,2016.aspx> [dostęp 14.04.2016].
- Kanter, M. R. (2012). *Innowacje: klasyczne pułapki*. W: *O fundamentach zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Ican Institute.
- Kotler, Ph., Keller K. (2012). *Marketing*, Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Mruk, H. (2007). *Uwarunkowania działań marketingowych*. W: B. Pilarczyk i H. Mruk (red.). *Kompendium wiedzy o marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikołajczyk, J. (2008). *Marketing w handlu*. W: M. Sławińska (red.), *Kompendium wiedzy o handlu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mirońska, D. (2010). *Zachowania nabywców na rynku - trendy i wpływ na działanie przedsiębiorstw*. „Zeszyty Naukowe / Szkoła Główna Handlowa. Kolegium

- Gospodarki Światowej”, nr 27, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Pierścionek, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rynek-motoryzacyjny/Park-pojazdow-zarejestrowanych <http://www.pzpm.org.pl/> [dostęp 30.03.2016].
- Raport *Stacje paliw w Polsce 2008-2015*, Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego, Warszawa 2016.
- Raport *Petrolvenience*, Nielsen, Warszawa 2016.
- Raport *Polska jest mobi*, TNS OBOP, Warszawa 2015.
- Prospekty informacyjne koncernów paliwowych.
www.lotos.pl, www.orklen.pl, www.bp.pl, [dostęp 14.03.2016].
- Yildiz D.(2015), *The store is dead, long live the store!*, Londyn: Planet Retail Limited 2015.
- Zawadzki T.(2015), *Możliwość wejścia nowego koncernu paliwowego na rynek stacji paliw w Polsce*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Trendy i praktyka*. Poznań: Advertiva.
- Zawadzki T. (2015), *Preferencje zakupowe klientów stacji paliw*. W: *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Trendy i praktyka*. Poznań: Advertiva.

CZEŚĆ II

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM HANDLOWYM - PODEJŚCIE STRATEGICZNE

Barbara Borusiak
Bartłomiej Pierański
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Handlu i Marketingu

TRENDY W SEKTORZE HANDLU DETALICZNEGO – NOWE WYZWANIA DLA PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja wybranych trendów w sektorze handlu detalicznego, które, w opinii autorów, będą miały znaczny wpływ na przyszły kształt przedsiębiorstw handlowych, przede wszystkim na sposób prowadzenia sprzedaży. Zaliczono do nich: personalizację ofert, wzrost znaczenia handlu elektronicznego, w szczególności mobilnego, integrację kanałów sprzedaży (multichannelling i omnichannelling) oraz intensywne wzbogacanie doświadczeń klienta, zarówno w handlu stacjonarnym, jak i internetowym. Głównym źródłem wszystkich tych zjawisk są nowatorskie technologie i sposób ich społecznej adaptacji.

Słowa kluczowe: handel detaliczny, innowacje technologiczne, personalizacja ofert, m-commerce, multichanneling, omnichanneling, doświadczenie klienta

Kod JEL: L81

Wprowadzenie

Wysoka dynamika zmian stała się w czasach współczesnych znakiem praktycznie każdego sektora; nowe technologie powodują schyłek i śmierć wielu produktów i całych sektorów. Handel detaliczny jest sektorem o długiej historii, ale jego byt nie wydaje się zagrożony. Ostatnie dwadzieścia pięć lat przyniosło jednak zmiany, które spowodowały ogromne przeobrażenia w sektorze. Generalnie nastąpił silny wzrost znaczenia detalistów jako uczestników kanałów dystrybucji (Buzzel *et al*, 1990, Messinger i Narasimhan, 1995); niektórzy detaliści znacząco zwiększyli skalę swojej działalności, m.in. poprzez umiędzynarodowienie działalności. Jednak wiele innych przedsiębiorstw handlowych nie przetrwało konfrontacji z potężnymi konkurentami – nastąpił wzrost stopnia koncentracji w sektorze. Zmiany strukturalne są naturalnym zjawiskiem obecnym w każdym sektorze. Obecnie, po czasach intensywnych zmian ilościowych, wyrażających się zwiększaniem liczby

formatów w portfolio przedsiębiorstw, liczby sklepów poszczególnych sieci oraz liczby krajów, w których prowadzona jest działalność, detaliści zmuszeni będą stawić czoła nowym wyzwaniom, które spowodują intensywne zmiany jakościowe. Celem artykułu jest prezentacja wybranych (dość arbitralnie) trendów w sektorze handlu detalicznego, które, jak spodziewają się autorzy, będą miały znaczny wpływ na przyszły kształt przedsiębiorstw handlowych, przede wszystkim na sposób prowadzenia sprzedaży. Realizacji tego celu posłużyły głównie źródła wtórne – publikacje i raporty dotyczące trendów w przedmiotowym sektorze. Do trendów istotnych w sektorze handlu detalicznego zaliczono: personalizację ofert, wzrost znaczenia handlu elektronicznego, w szczególności mobilnego, integrację kanałów sprzedaży (multichannelling i omnichannelling) skutkujące intensywnym wzbogacaniem doświadczeń klienta, zarówno w handlu stacjonarnym, jak i internetowym. Głównym źródłem wszystkich tych zjawisk są nowatorskie technologie i sposób ich społecznej adaptacji.

Personalizacja ofert detalistów

Personalizacja ofert jest przez wielu ekspertów w dziedzinie handlu detalicznego traktowana aktualnie jako największy priorytet i jednocześnie największe wyzwanie dla zarządzających (Grant 2015). Mimo uwagi jaka jest poświęcana zjawisku personalizacji, nie zostało ono jednoznacznie zdefiniowane. Wynika to z faktu, że pod tym pojęciem kryje się szerokie spektrum koncepcji związanych np.: z budowaniem relacji z nabywcami, zbieraniem i analizą informacji rynkowych czy wreszcie projektowaniem procesów produkcyjnych (Kemp 2001). Nie mniej jednak przegląd definicji pozwala na wskazanie bezspornej cechy konstytutywnej personalizacji, którą jest dopasowanie oferty przedsiębiorstwa do indywidualnych potrzeb każdego klienta. Mówi o tym zarówno Hanson (2000), stwierdzając, że personalizacja to forma zróżnicowania produktu, pozwalająca na zaspokojenie indywidualnych potrzeb nabywców. W podobnym duchu wypowiada się Peppers (Peppers et al. 1999), który stwierdza, że istotą personalizacji jest dopasowanie cech produktu do indywidualnych potrzeb nabywców, dzięki czemu cieszą się oni większą wygodą (użytkowania), niższymi kosztami oraz innymi korzyściami. I wreszcie personalizacja jest traktowana jako umiejętność przedsiębiorstwa do rozpoznania potrzeb nabywców i traktowania ich w sposób indywidualny (Imhoff et al. 2001). W tym miejscu wskazać jednak należy, że brak jest w literaturze naukowej jednoznacznego rozstrzygnięcia definicyjnego dotyczącego pojęcia personalizacji oraz pojęć pokrewnych: kastomizacji, prosumpcji, kokreacji, itp. Istnieją w tym zakresie

rozbieżne poglądy; według jednych kustomizacja jest pojęciem odrębnym od personalizacji, przy czym rozróżnienie bazuje na rodzaju informacji wykorzystanych do przygotowania zindywidualizowanej oferty (Szymkowiak 2014). Według innych kustomizacja zawiera się w personalizacji jako wyodrębniony element procesu (Hanson 2000, Imhoff 2001). Według części badaczy te dwa pojęcia są tożsame i mogą być stosowane zamiennie (Peppers et al. 1999) albo istnieje trudność w ich obiektywnym rozróżnieniu.

Niewątpliwą przyczyną zwiększonego zainteresowania i zastosowania personalizacji jest rozkwit technologii informatycznych pozwalających na zbieranie, przetwarzanie oraz analizę danych pozwalających na identyfikację i analizę potrzeb klientów (McCarthy 2004). Personalizacja jest bowiem procesem, którego immanentnym elementem jest ciągle pozyskiwanie informacji na temat nabywców. Ich źródłem może być zarówno analiza zachowań rynkowych klientów przedsiębiorstwa, jak pozyskanie danych ze źródeł zewnętrznych np.: raportów. Jak technologie informacyjne pozwalają na pozyskanie olbrzymiej ilości zróżnicowanych danych, określanych mianem *Big Data*. Natomiast odpowiednie oprogramowanie pozwala owe dane w odpowiedni sposób analizować (Borusiak et al. 2015).

Personalizacja ofert w handlu ma bardzo długą historię. Jest ona związana z początkowym etapem funkcjonowania tego sektora, kiedy kupcy obsługiwali dobrze sobie znanych klientów, zatem mieli dobre podstawy informacyjne do przygotowania ofert dedykowanych. Dopiero w XX w., wraz z wprowadzeniem sprzedaży samoobsługowej, nastąpiło umasowienie procesu sprzedaży detalicznej. Obecnie jednak jest silna potrzeba i jednocześnie możliwości personalizacji ofert nie wykluczającej obsługi masowych odbiorców. Głównymi przesłankami personalizacji są zatem:

- oczekiwania klientów,
- bezpośredni dostęp do danych na temat zachowań nabywczych klientów,
- zaawansowanie technicznych możliwości gromadzenia i przetwarzania informacji pozwalających budować profile klientów.

Porównując ze sobą sklepy internetowe oraz tradycyjne wydaje się, że zdecydowanie większe możliwości personalizacji oferty posiada pierwsza grupa wymienionych podmiotów. Jest to chociażby związane z pozyskiwaniem znacznego zakresu danych na temat klientów za każdym razem kiedy nabywają oni produkty on-line. Znajomość danych personalnych, adresu zamieszkania oraz przypisanych do nich historii dokonanych zakupów pozwalają tworzyć indywidualne profile każdego z klientów. Natomiast w sklepach tradycyjnych, szczególnie samoobsługowych nastawionych na masową sprzedaż, klient może pozostać całkowicie

anonimowy. Tym samym możliwości personalizacji oferty w tym wypadku wydają się ograniczone. Stanowi to problem w przypadku personalizacji oferty sklepów sprzedających produkty spożywcze. Jak dowodzą badania, zdecydowana większość europejskich konsumentów dokonuje zakupów produktów żywnościowych w sklepach tradycyjnych (nie funkcjonujących w przestrzeni internetowej), bowiem tylko pomiędzy 4 a 14% mieszkańców państw europejskich kupiło w 2015 żywność przez internet (http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2015/en_ecommerce_in_europe_20150902.pdf). Ten stan mógł być przyczyną upowszechniania się w handlu żywnością przedsiębiorstw dysponujących zarówno sklepami stacjonarnymi, jak i internetowymi. Podmioty typu brick&click posiadając rozbudowany portfel formatów – z jednej strony mają bezpośredni dostęp do klientów, wyrażający tradycyjne rozumienie zjawiska personalizacji, z drugiej – mają w takim przypadku dostęp do danych na temat różnorodnych zachowań klienta, zarówno zakupowych, jak i wszelakich zachowań internetowych. Zdyskontowanie tych korzyści wymaga zintegrowania formatów w mniej (multichannelling) lub bardziej (omnichannelling) wyrafinowanej formie.

Kluczowym elementem spersonalizowanej oferty, zgodnie z przytoczonymi powyżej definicjami, jest dopasowanie cech produktu do indywidualnych potrzeb nabywców, co w sektorze handlu realizowane jest, odmiennie niż w sektorze produkcji. Przedsiębiorstwa handlowe indywidualizują swoją ofertę nie poprzez modyfikacje fizycznej postaci pojedynczych towarów, ale poprzez dostarczenie klientowi gotowych kombinacji zakupowych. Oznacza to, że klient nie musi przeglądać (oglądać) wszystkich towarów tworzących asortyment, tylko zaprezentowany mu zostaje jedynie ten wycinek, który odpowiada jego aktualnemu i/lub potencjalnemu zapotrzebowaniu. Wobec obserwowanego w wielu przypadkach paraliżu decyzyjnego jako następstwa wielości wariantów wyboru (Schwartz, 2013), taka praktyka prowadzi do skróceniem czasu dokonania transakcji.

M-commerce

M-commerce jest definiowane dość szeroko, jako wszystkie działania związane z (potencjalnym) zawarciem transakcji poprzez sieć internetową przy pomocy urządzeń mobilnych; telefonów komórkowych (głównie smartfonów) oraz urządzeń typu PDA (personal digital assistants), czyli np. palmtopów (Tarasewich 2002, Tiwari *et al* 2006). Działania te obejmują:

- przekazywanie informacji konsumentowi oraz pozyskiwanie informacji przez konsumenta,

- tworzenie w czasie rzeczywistym interakcji pomiędzy detalistą (zarówno internetowym, jak i stacjonarnym) i klientem (Yang 2010),
- dokonywania zakupów produktów i usług przez telefon komórkowy lub inne urządzenie mobilne (Clarke 2001).

O odrębnym formacie można mówić w przypadku, gdy zawarcie transakcji odbywa się poprzez urządzenie mobilne. W stosunku do standardowego sklepu internetowego m-commerce wykazuje dużo podobieństw, stanowi jego modyfikację (zarówno z perspektywy klienta, jak i oferenta). Główną jego cechą jest oferowanie wygody zdalnego dostępu do oferty produktów. Cechy m-commerce są jednak bardziej zaawansowane w porównaniu do sklepu internetowego dostępnego poprzez stacjonarny PC, są to (Liao et al. 1999, Shin i Shim 2002, Gilbert i Han 2005, Yang 2010):

- personalizacja oferty, uwzględniająca nie tylko wiedzę o profilu nabywcy i kontekst czasowy, ale także kontekst przestrzenny interakcji,
- możliwość dostępu do oferty zawsze i wszędzie. Zakupy te mogą być dokonywane zarówno w sklepach, których oferta jest prezentowana na stronie internetowej, jak i takich, które do zaoferowania towarów wykorzystują przestrzeń publiczną (tak, jak np. zrobiło to Tesco w Korei Południowej). Opcja to oznacza, że konsument może dokonać zakupu nie tylko wtedy, kiedy przyjdzie mu na to ochota, ale także w takich momentach, kiedy w oderwaniu od stacjonarnego PC spędza czas na wymuszonej bezczynności, np. czekając na tramwaj lub w poczekalni u stomatologa.

Źródłem innowacyjności m-commerce jest zapewnienie konsumentom możliwości stałego (wszechobecnego i ciągłego) kontaktu z detalistą, kontaktu totalnego. Jest to także format potencjalnie bardzo „ekspansywny”. W dotychczasowej praktyce funkcjonowania formatów, to jednak konsument był najczęściej stroną inicjującą kontakt, musiał przyjść do sklepu lub wejść na stronę sklepu. M-commerce pozwala detaliście na znacznie bardziej aktywne podejmowanie inicjatywy w zakresie oferowania produktów. Jest to jednocześnie cecha, która rodzi pewne kontrowersje natury prawnej (w szczególności dotyczące zapewnienia prywatności konsumentom). M-commerce jest formatem, którego rozwój jest rezultatem oddziaływania typu push ze strony dostawców smartfonów, aplikacji oraz detalistów, banków. Jest to format charakteryzujący się niewątpliwie wysokim zaawansowaniem technologicznym. Proces jego adaptacji uwarunkowany jest jednak adaptacją technologii. Wpływ na to ma, z jednej strony, postrzegana użyteczność technologii, z drugiej – postrzegana łatwość użycia (Venkatesh i Davis 1996). Pozostaje zatem pytanie jaka jest i będzie skłonność konsumentów do korzystania z m-commerce. Na świecie

prowadzono wiele badań zmierzających do określenia postaw konsumentów wobec mobile marketing (Broeckelmann 2010, Yang 2010, Persaud i Azhar 2012, Wells *et al* 2012). Ich wyniki wskazują na istotne różnice kulturowe w tym zakresie. Kwestia akceptacji nowego formatu jest mniej zbadana, ale i tu różnice kulturowe dały o sobie znać (Su, Adams, 2010). Generalnie można się jednak spodziewać coraz większej skłonności do korzystania ze smartfona w celu dokonania zakupów (Worley 2015).

Multichannelling i omnichannelling

Tworzenie portfeli formatów przez detalistów nie jest zjawiskiem nowym. Od wielu lat, przedsiębiorstwa handlowe, dążąc do wzrostu przychodów ze sprzedaży, tworzyły kolejne sieci sklepów w nowych dla siebie formatach. Najczęściej formaty te były powiązane z dotychczasowymi poprzez podobieństwo asortymentu, stosowanych technologii handlowych lub tożsamość grup nabywców (Borusiak 2008). Sieci te jednak, z punktu widzenia nabywców, często funkcjonowały jako autonomiczne (Herhausen *et al.* 2015), co więcej – poprzez zróżnicowane nazwy sieci sugerowano, że są względem siebie konkurencyjne.

Multichannelling w handlu detalicznym stanowi nową jakość ponieważ jest to model prowadzenia działalności handlowej, w którym detalista używa dwóch lub trzech zintegrowanych formatów handlu, w tym co najmniej jednego formatu sklepowego i jednego non-store (Kucharska 2015). W szczególności detaliści posługujący się formatami stacjonarnymi dostrzegają konieczność posługiwania się formatem elektronicznym w celu dotarcia do klientów z ofertą (Neslin i Shankar 2009). Przyczyn tego zjawiska upatrywać można w wirtualizacji zachowań (głównie młodych) nabywców, wyrażającej się w następujących trendach (Kucharska 2014):

- nakładanie się świata rzeczywistego i wirtualnego; wzrost liczby cyfrowych produktów, cyfrowych kanałów dystrybucji, komunikacji cyfrowej, społeczności sieciowych, rozwiązania typu internet rzeczy, rozszerzona rzeczywistość,
- „zanurzenie” w świat nowoczesnych technologii komunikacyjnych; stała obecność na portalach społecznościowych, forach, etc.,
- postrzeganie świata jako gry w rezultacie intensywnego zaangażowania w gry sieciowe. Młodzi konsumenci dążą do zaspokajania swoich potrzeb poprzez współuczestnictwo w projektowaniu nowych produktów oraz aktywność na forach internetowych,
- oczekiwanie natychmiastowego zaspokojenia potrzeb, stałego dostępu do oferty i możliwości zakupu,

- kokonizacja – zaszyście się w domu; praca, zakupy i kontakty społeczne realizowane poprzez internet,
- efekt ROPO (research online, purchase offline), nazywany także webroomingiem¹⁴.

Integracja formatów (kanałów sprzedaży), będąca podstawą multichannelingu, w pierwszej kolejności polega na otwartym komunikowaniu przynależności do jednego podmiotu lub grupy kapitałowej, co stanowi bezpośrednią odpowiedź na ostatnich z wymienionych trendów. Multichannel retailer nie postrzega efektu ROPO jako zagrożenie, tylko jako naturalne zjawisko, któremu trzeba wyjść naprzeciw. Integracja kanałów sprzedaży jest definiowana jako stopień w jakim różne formaty wzajemnie na siebie oddziałują (Bendoly *et al*, 2005). Oznacza to tworzenie w ramach jednego formatu funkcjonalności służących drugiemu formatowi, takich jak np. lokalizator sklepów stacjonarnych na stronie sklepu internetowego, możliwość uzyskania informacji o dostępności towarów w sklepach stacjonarnych na stronach sklepów internetowych czy możliwość przeglądania internetowego katalogu produktów w sklepie stacjonarnym. Wśród korzyści multichannelingu wymienia się podniesienie wartości oferty (Gallino i Moreno 2014) oraz przeciwdziałanie frustracji klientów (Gulati i Garino 2000).

Multichannelling niesie z sobą jednak także liczne zagrożenia, takie jak efekty niewystarczającej integracji oraz kanibalizacja formatów/kanałów (Herhausen *et al*. 2015). W przypadku handlu artykułami spożywczymi ważną konsekwencją multichannelingu jest oddziaływanie na poziom ryzyka, które klient dostrzega w zakupach żywności przez internet. Doświadczenia (m.in. z rynku polskiego) pokazują, że detalista posiadający sieć sklepów stacjonarnych kojarzonych z produktami wysokiej jakości jest bardziej skuteczny w rozwijaniu elektronicznego kanału sprzedaży żywności, w szczególności świeżej, w porównaniu do detalisty operującego wyłącznie poprzez format handlu elektronicznego¹⁵.

Bardziej zaawansowaną formą integracji kanałów sprzedaży jest omnichannelling, polegający na posługiwaniu się dodatkowymi kanałami sprzedaży, w szczególności handlem mobilnym realizowanym na smartfonie przy pomocy odpowiedniej aplikacji. Omnichannelling prowadzi do zaniku granic pomiędzy formatami handlu, które są wykorzystywane zamiennie zarówno na etapie wyszukiwania informacji, jak i zawierania

¹⁴ Odwrotny efekt to tzw. reverse ROPO (research offline, purchase online), inaczej nazywany showroomingiem.

¹⁵ Spośród pięciu podmiotów spontanicznie wymienianych przez nabywców jako najważniejszych internetowych sprzedawców artykułów spożywczych, cztery (Tesco, Alma, Piotr i Paweł, Auchan) posiadają także sieci sklepów stacjonarnych (E-commerce w Polsce 2015, <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf>, dostp 29/01/2016)

transakcji i obsługi potransakcyjnej. Klienci np. jednocześnie poszukują informacji o produkcie w sklepie stacjonarnym i korzystają z aplikacji na smartfonie lub tablecie (który może być elementem wyposażenia sklepu), pozwalającej zlokalizować lepszą ofertę w pobliżu. Składają zamówienie poprzez aplikację na smartfonie, ale towary odbierają samodzielnie w sklepie – kombinacji sposobu zrealizowania transakcji może być wiele (Verhoef *et al* 2015). Omnichannelling stanowi dla przedsiębiorstw handlu detalicznego duże wyzwanie organizacyjne, nie mniej jednak daje duże szanse na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, m.in. dzięki możliwości omawianej wcześniej personalizacji ofert uwzględniającej kontekst czasowo-przestrzennej.

Wzbogacanie doświadczeń klienta

Dokonywana przez detalistów personalizacja oferty, zapewnianie dostępu do niej przez urządzenia mobilne, wreszcie zastosowanie omnichannelingu oraz multichannelingu, nie stanowią celów samych w sobie. I jakkolwiek oczywistym wydaje się, że głównym zadaniem wszelkich działań podejmowanych przez podmioty wolnorynkowe, w tym detalistów, jest osiągnięcie lub zwiększenie zysku, to zwornikiem wymienionych wyżej działań okazuje się być wzbogacanie tzw. doświadczeń klienta. Samo pojęcie doświadczenia klienta jest stosunkowo nowe i tym samym nie do końca precyzyjnie zdefiniowane. Wynika to zapewne z między innymi z dosyć enigmatycznej definicji słowa 'doświadczenie', w której oznacza ono, pomiędzy innymi znaczeniami, doznawanie czegoś (<http://sjp.pwn.pl/szukaj/do%C5%9Bwiadczenie.html>). Stąd też doświadczenia klienta można rozumieć jako subiektywne doznania, odczucia klienta, które wynosi on z kontaktu (kontaktów) z danym przedsiębiorstwem (Bolton *et al* 2014). Na owe doświadczenie składa się szerokie spektrum czynników m.in. poziom cen, jakość oferty, obsługa, realizacja reklamacji itp. Przyjmuje się, że każdy kontakt klienta z przedsiębiorstwem (handlowym) generuje określone doświadczenie klienta. Wspomniany już subiektywizm odczuć związanych z każdorazowym kontaktem stawia pytanie o możliwość wpływania czy też celowego kształtowania doświadczeń klienta przez przedsiębiorstwo (Richardson 2016). Kwestia ta nie doczekała się dotychczas jednoznacznego rozstrzygnięcia. Wydaje się jednak, że zdecydowanie istotniejszym pytaniem jest nie to czy owe doświadczenia można kształtować, tylko o zakres ich formowania czy też wzbogacania. Według słownika języka polskiego wzbogacenie to m.in. uczynienie czegoś doskonalszym, różnorodniejszym (<http://sjp.pwn.pl/szukaj/>

wzbogaci%C4%87.html). W handlu detalicznym tak rozumiane wzbogacanie doświadczeń mogą zapewnić nowe technologie. Taki wniosek można wyciągnąć w oparciu o analizę dostępnych badań, według których dla 70% detalistów właśnie ten cel jest najistotniejszy. Na kolejnych miejscach stawiane są takie cele jak np.: obniżenie kosztów operacyjnych czy zdobycie przewagi konkurencyjnej (The 21st Century Store: The Search for Relevance). Zapewnienie pożądanych doświadczeń wymaga integracji stosowanych technologii z tradycyjnymi technikami merchandisingowymi, tak aby oddziaływanie na klienta było wielostronne, wieloaspektowe lub określane jako wielokanałowe (omnichannel) (Dubbs 2015). Z drugiej strony zwiększanie doświadczeń klienta staje się nierozzerwalnie związane ze zindywidualizowaniem jego kontaktu z jednostką handlową. W tym obszarze technologie mają sprawić, aby proces dokonywania zakupów odbierany był jako unikatowy, niepowtarzalny i dostosowany do specyficznych potrzeb poszczególnych nabywców. Można przyjąć, że fundamentalną rolę w adaptacji najnowocześniejszych technologii przez sektor handlu odegrały technologie mobilne, a dokładniej upowszechnienie telefonów komórkowych mogących połączyć się z internetem lub komunikujących się z innymi urządzeniami za pomocą technologii bluetooth. Rosnąca liczba nabywców posiadających takie właśnie telefony pozwoliła na próbę wykorzystania w handlu technologii, które wydają się w największym stopniu kształtować przyszłość tej branży. Do owych technologii można zaliczyć: urządzenia (nadajniki) beacons oraz oprogramowanie tworzące augmented reality. Beacon do wykonania swoich zadań wymaga zainstalowania aplikacji w telefonie komórkowym. Aplikacje takie skanując otoczenie poszukują sygnałów od powiązanych z nimi beaconów. Kiedy to nastąpi, wysłany za pomocą technologii bluetooth sygnał aktywuje w aplikacji określone działania. Najczęściej jest to spersonalizowany komunikat zachęcający klienta do odwiedzenia mijanego sklepu i dokonania zakupów określonych produktów. Oprócz komunikowania spersonalizowanych ofert, sposobów wykorzystywania beaconów może być wiele. Od wysyłania dodatkowych informacji o produkcie (np.: występujących alergenach), które są wyświetlane na ekranie telefonu, po nawigowanie klienta w przestrzeni wewnątrzsklepowej. Drugą z omawianych technologii jest augmented reality. Jest ona definiowana jako technologia, która "nakłada" komputerowo generowany obraz na świat rzeczywisty tym samym dostarczając użytkownikowi wzbogacone postrzeganie rzeczywistości. Lub mówiąc inaczej AR to uzupełnienie realnych obiektów o informacje pochodzące z cyfrowych źródeł (Daszkiewicz 2013).

Beacons oraz AR jako nowe technologie są w początkowej fazie wdrażania i wykorzystywania. Dlatego też trudno w tej chwili jest wyrokować o ich powszechnej

akceptacji i wykorzystaniu przez nabywców oraz opłacalności stosowania przez detalistów. Do dzisiaj brak jest solidnych badań diagnozujących kwestie związane z wpływem np.: AR na wzrost np.; satysfakcji klientów, wielkości zakupów czy też wzrostu przychodów detalistów.

Zakończenie

Można przyjąć, że opisane w artykule trendy (choć nie tylko one) w handlu detalicznym są pochodną rozwoju technologicznego. Wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań komunikacyjnych pozwala (o czym już wspomniano) na dokonywanie zmian jakościowych. Rozwój i upowszechnienie internetu dało impuls do rozszerzenia sprzedaży o kanały elektroniczne (multichanneling). Kolejna faza zmian technologicznych polegająca umożliwieniu dostępu do internetu w każdym czasie, a przede wszystkim w każdym miejscu, możliwa dzięki smartfonom, pozwoliła na rozwój m-commerce oraz omnichannelingu. Wreszcie technologie pozwalające na gromadzenie i analizę nieograniczonej ilości różnorodnych danych (big data) ułatwiły personalizację oferty. Korzystanie z nowych technologii pozwala na łatwiejsze i bardziej precyzyjne dotarcie do potencjalnych nabywców jak również wzbogacanie ich doświadczeń. Z drugiej strony jednak wysokie koszty ich adaptacji, niepewność co do ich akceptacji przez nabywców oraz krótki cykl życia, zmuszają do refleksji nad racjonalnością ekonomiczną ich wykorzystania. Za przykład może służyć nie do końca zaakceptowana przez rynek technologia RFID, czy też będąca w powijakach technologia tworzenia rozszerzonej rzeczywistości (AR). Z kolei nowym wyzwaniem dla handlu może okazać się funkcjonowanie w wirtualnej rzeczywistości (VR). I tak jak trudno jest przewidzieć kierunki rozwoju technologicznego oraz trwałość i społeczną akceptację proponowanych rozwiązań, tak trudne jest przewidywanie trendów, w oparciu o które będą następowały przemiany w handlu detalicznym.

Bibliografia

- Bendoly, E., Blocher, J.D., Bretthauer, K.M., Krishnan, S., Venkataramanan, M.A. (2005). *Online/In-Store Integration and Customer Retention*. „Journal of Service Research” 7 (4), s. 313-327.
- Bolton, R.N., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J.R., Sirianni, N.J. and Tse, D.K. (2014). *Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy*. „Journal of Service Management”, 25 (2), s. 253-274.

- Borusiak, B., Pierański, B., Romanowski, R., Strykowski, S. (2015). *Automatyzacja personalizacji reklamy internetowej*. „Marketing i Rynek”, 3, s. 36-43.
- Borusiak, B. (2008). *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Buzzell, R.D., Quelch J.A., Salmon W.J. (1990). *The Costly Bargain of Trade Promotion*. „Harvard Business Review” March-April, s. 141-149.
- Broeckelmann, P. (2010). *Exploring Consumers’ Reactions Towards Innovative Mobile Services*. „Qualitative Market Research: An International Journal”, 13(4), s. 414-429.
- Clarke, I. I. (2001). *Emerging Value Propositions for m-commerce*. „Journal of Business Strategies”, 18(2), s. 133-149.
- Daszkiewicz, K. (2013). *Augmented Reality – nowy wymiar rzeczywistości*. <http://www.pcworld.pl/news/393809/Augmented.Reality.nowy.wymiar.rzeczywistosci.html> (dostęp: 10.04.2016).
- Dawson, J. (2000). *Viewpoint: Retailer Power, Manufacturer Power, Competition and Some Questions of Economic Analysis*. „International Journal of Retail & Distribution Management”, 28(1), s. 5-8.
- Dubbs C. (2015). *Top 2016 Marketing Trends & Why You Need Interactivity*. <http://www.retailcustomerexperience.com/blogs/top-2016-marketing-trends-why-you-need-interactivity/> (dostęp: 21.01.2016).
- Gallino, S., Moreno, A. (2014). *Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information*. „Management Science”, 60 (6), s. 1434–1451.
- Grant, G. (2015). *Personalization: Retail Marketing’s Priority for 2015*. <http://blog.demandware.com/intelligence/personalization-retail-marketings-priority-for-2015> (dostęp: 10.04.2016)
- Gilbert, L. A., Han, H. (2005). *Understanding Mobile Data Services Adoption: Demography, Attitudes or Needs?* „Technological Forecasting & Social Change”, 72, s. 327-337.
- Gulati, R., Garino, J. (2000). *Get the Right Mix of Bricks & Clicks*. „Harvard Business Review” 78 (3), s. 107-114.
- Hanson, W. (2000). *Principals of Internet Marketing*. South West, Cincinnati, OH.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., Herrmann, A., 2015. *Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration*. „Journal of Retailing” 91(2): 309-325.

- Imhoff, C., Loftis, L., Geiger, J. (2001). *Building the Customer-Centric Enterprise, Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management*, New York: John Wiley&Sons.
- Kemp, T. (2001). *Personalization Isn't a Product*. „Internet Week”, 864, 1.
- Kucharska, B. (2015). *Multichannel Retailing – Consumer's and Retailer's Perspective*. Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015, Warszawa: IBRKiK.
- Kucharska, B. (2014). *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Liao, S., Shao, I. P., Wang H., Chen, A. (1999). *The Adoption of Virtual Banking: an Empirical Study*. „International Journal of Information Management”, 19(1), s. 63-74.
- McCarthy, I.P. (2004). *Special Issue Editorial: the What, Why and How of Mass Customization*. „Production Planning & Control”, 15(4), s. 347-351.
- Messinger, P.R., Narasimhan, Ch. (1995). *Has Power Shifted in the Grocery Channel?* „Marketing Science”, 14(2), s. 189-223.
- Neslin, S. A., Shankar, V. (2009). *Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions*. „Journal of Interactive Marketing” 23(1), s. 70-81.
- Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. (1999). *The One to One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a 1 to 1 Marketing Program*. New York: Double Day.
- Persaud, A., Azhar, I. (2012). *Innovative Mobile Marketing via Smartphones: Are Consumers Ready?* „Marketing Intelligence & Planning”, 30(4), s. 418-443.
- Richardson, A. (2016), *Zrozumieć doświadczenie klientów*, <http://www.hbrp.pl/news.php?id=383&str=1> [dostęp 14.04.2016].
- Schwartz, B. (2013). *Paradoks wyboru*. Warszawa: PWN.
- Shin, G., & Shim, S. S. Y. (2002). *A Service Management Framework for m-commerce Applications*. „Mobile Networks and Applications”, 7(3), s. 199-212.
- Su, Q., Adams, C. (2010). *Consumers' Attitude Toward Mobile Commerce: A Model to Capture the Cultural and Environment Influences*. Hershey: IGI Global.
- Szymkowiak, A. (2014). *E-kastomizacja produktów – wykorzystanie narzędzi online w e-commerce*, „Marketing i Rynek”, 8, s. 933-938.
- Tarasewich, P. (2002). *Issues in Mobile e-commerce*. „Communications of Association for Information Systems”, 8, s. 41-64.

- Tiwari, R., Buse, S., Herstatt, C. (2006). *From Electronic to Mobile Commerce. Opportunities Through Technology Convergence for Business Services*. „Tech Monitor”, Sep-Oct, s. 38-45.
- The 21st Century Store: The Search for Relevance*, available at: <http://www.sonitron.net/images/studio1910.pdf> [dostęp: 11.04.2016].
- Yang, K. (2010). *Determinants of US Consumer Mobile Shopping Services Adoption; Implications for Designing Mobile Shopping Services*. „Journal of Consumer Marketing”, 27(3), s. 262-270.
- Venkatesh, V., Davis, F.D. (1996). *A Model of the Antecedents of Perceived Ease of Use: Development and Test*. „Decision Sciences”, 27(3), s. 451-481.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K., Inman, J.J. (2015). *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing*. „Journal of Retailing” 91(2), s. 174-181.
- Wells, R., Kleshinski, C. E., Lau, T. (2012). *Attitudes Toward and Behavioral Intentions to Adopt Mobile Marketing; Comparisons of Gen Y in the United States, France and China*. „International Journal of Mobile Marketing”, 7(2), s. 5-24.
- Worley, J. (2015). *The Future of Retail is Mobile, Retail Trends 2016, Prepare for the future of shopping*.
- www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2015/en_ecommerce_in_europe_20150902.pdf [dostęp: 09.04.2016].

DYWESTYCJE W HANDLU DETALICZNYM – DOŚWIADCZENIA RYNKU POLSKIEGO

Streszczenie

Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad obserwuje się zjawisko dywestycji w handlu detalicznym. Wycofywanie się operatorów z wybranych rynków zagranicznych jest związane z globalnym zarządzaniem i tworzeniem wartości dla akcjonariuszy. W artykule dokonano przeglądu przesłanek procesów dywestycji w handlu w perspektywie międzynarodowej oraz skatalogowano przypadki dużych fuzji i przejęć, towarzyszących procesom dywestycji międzynarodowych detalistów z rynku polskiego. Analiza przesłanek dywestycji w handlu wskazuje na zróżnicowany katalog przyczyn wycofywania się międzynarodowych detalistów z Polski, przy czym skala tego zjawiska nie odbiega od trendów ogólnoświatowych.

Słowa kluczowe: dywestycje, internacjonalizacja handlu, Polska

Kody JEL: L10, L81

Wprowadzenie

Zagadnienia budowania wartości dla akcjonariuszy, które szczególnie zyskały na znaczeniu w latach 90-tych, skutkują obecnie innym postrzeganiem biznesu. W tym relatywnie nowym ujęciu, organizacje biznesowe, szczególnie te duże, o zdywersyfikowanym portfelu aktywów, tak w ujęciu branżowym jak i geograficznym, stały się raczej zbiorem aktywów, który w zależności od wyceny ich wartości przez rynki finansowe, można powiększać (w rozumieniu – dodawać nowe) lub pomniejszać, w rozumieniu cięcia, pozbywania się wybranych elementów, tworząc nowe kombinacje.

W kontekście handlu detalicznego podejście strategiczne, wywodzące się bezpośrednio z koncepcji budowania wartości dla akcjonariuszy, stanowi swoistą opozycję dla koncepcji internacjonalizacji handlu detalicznego, która dominowała w latach 80-tych XX wieku. Od początku XXI wieku obserwuje się wyraźne spowolnienie procesów internacjonalizacji, które w przeszłości były synonimem szybkiego rozwoju ilościowego

rynków zagranicznych, na rzecz strategii bardziej skoncentrowanych, tak geograficznie jak i zasobowo.

Pojawia się coraz więcej przesłanek świadczących o tym, że strategie internacjonalizacji dla międzynarodowych detalistów nie generują wyników finansowych satysfakcjonujących rynki finansowe i akcjonariuszy. W efekcie obserwuje się procesy dywestycji, wycofywania się przedsiębiorstw handlu detalicznego z niektórych rynków zagranicznych. W artykule zostanie dokonany przegląd procesów dywestycji w handlu detalicznym w Polsce, począwszy od 1999 roku do chwili obecnej. Dokonano przeglądu wybranych podmiotów, które wycofały się z polskiego rynku oraz zostanie podjęta próba diagnozy przesłanek rezygnacji z działalności na rynku polskim. Celem artykułu jest także przegląd literatury odnośnie do problematyki dywestycji i wybranych doświadczeń międzynarodowych.

Autorka jest zainteresowana omawianą tematyką od wielu lat i obserwuje od ponad dekady tak procesy internacjonalizacji, z uwzględnieniem rynku polskiego, jak i dywestycji w handlu detalicznym (Grzesiuk 2006, 2008). Artykuł ma znamiona oryginalności, a podjęta problematyka relatywnie rzadko stanowi obszar badań na rynku polskim.

Pojęcie dywestycji

Dezinwestycje, określane też terminem „dywestycje” (z ang. *divestment*), to „dobrowolne, planowane lub wymuszone sytuacją kryzysową ograniczenie dotychczasowego zakresu i skali działania organizacji poprzez rezygnację z części działalności lub pozbycie się jej, głównie poprzez sprzedaż.” (Osbert-Pociecha 1998, s. 11)

Procesy dywestycji w przedsiębiorstwach są ściśle związane z procesami inwestycyjnymi. Można zatem wskazać ich podobieństwa (Wawryszuk-Misztal 2012):

- celem inwestycji i dywestycji jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy,
- dywestycje często poprzedzają procesy inwestycyjne, bowiem pozwalają pozyskać środki niezbędne do realizacji działań inwestycyjnych,
- dywestycje i inwestycje to dwie strony tej samej transakcji, czyli proces, który dla sprzedającego jest dywestycją, dla strony nabywającej stanowi inwestycję.

W praktyce działalność dywestycyjna może polegać na sprzedaży aktywów przedsiębiorstwa (sprzedaż spółki zależnej, oddziału lub linii produkcyjnej, części akcji spółki zależnej, części przedsiębiorstwa w transakcji gotówkowej za papiery wartościowe bądź w rozliczeniu będącym kombinacją obu rodzajów walorów) lub wyprzedaży całości aktywów przedsiębiorstwa za gotówkę wypłaconą jego akcjonariuszom (tamże).

Motywy internacjonalizacji w handlu detalicznym

Zrozumienie procesów dywestycji wymaga przedstawienia sytuacji wyjściowej, czyli internacjonalizacji w handlu detalicznym. Dynamiczny wzrost zaangażowania międzynarodowego detalistów był obserwowany w latach 80-tych i na początku lat 90-tych ubiegłego wieku. Wskazuje się zarówno na czynniki makro jak i mikroekonomiczne determinujące zakres i tempo internacjonalizacji w handlu.

Wśród czynników mikroekonomicznych wymienia się przede wszystkim:

- rozwój zasobów wewnętrznych detalistów (jako efekt rozwoju pozycji na rynku wewnętrznym), który tworzy silne podstawy dla ekspansji, w tym ekspansji międzynarodowej;
- rozwój technologii informacyjnych.

Wśród czynników makroekonomicznych wskazuje się:

- różnice w poziomie rozwoju rynków (międzynarodowy cykl życia);
- różnice w poziomie rozwoju gospodarczego rynku krajowego i nowych rynków, sugerując dyfuzję innowacji w handlu z rynków bardziej rozwiniętych w kierunku rynków o niższym poziomie rozwoju (Godley i Fletcher 2000),
- koncepcja klasycznego modelu cyklu życia produktu Vernona i koła handlu wyjaśniają także, duże zainteresowanie wschodzącymi rynkami ze strony detalistów. Niskie tempo rozwoju rynków wewnętrznych, wynikające z poziomu nasycenia, skłania operatorów do poszukiwania nowych obszarów wzrostu, którymi w rozumieniu geograficznym, stają się rynki o niższym poziomie rozwoju, ale oferujące wysokie tempo wzrostu,
- liberalizacja otoczenia międzynarodowego, redukcja barier w handlu i przepływach finansowych, neutralizujące problemy wynikające z ewentualnych kosztów transportu i komunikacji,
- homogenizacja zachowań nabywców, wpływające zarówno na sferę produkcji jak i handlu.

Zjawiska te przyczyniły się do silnego natężenia procesów internacjonalizacji w handlu w końcu XX wieku.

Z danych National Retail Federation (NRF 2014) wynika, że w grupie 250 największych światowych detalistów, aż 66% osiąga przychody z działalności międzynarodowej. Przychody z operacji międzynarodowych stanowią średnio 23,4% przychodów firm z grupy 250 największych światowych detalistów. Średnia liczba krajów, w

których te firmy są zaangażowane to 10,4. Przy czym dane obrazujące wyniki finansowe największych niektórych światowych detalistów zaangażowanych w znacznej licznie krajów np. Carrefour SA (w 34 krajach w 2014 roku), Metro Ag (32 kraje), wskazują na spadek ich obrotów w latach 2009-2014 odpowiednio o -2,8% i -0,8. Wyniki finansowe nie wskazują jednak na bezpośrednią zależność pomiędzy liczbą obsługiwanych rynków a spadkiem przychodów. Przykładowo IKEA Group w analogicznym okresie osiągnęła 6% przyrostu obrotów obsługując 42 rynki, Inditex SA – przyrost 10,3% i 90 obsługiwanych rynków.

Mówiąc o negatywnych aspektach internacjonalizacji i jej ewentualnych porażkach, należy wyraźnie wskazywać na przykłady konkretnych detalistów i analizować zjawisko z perspektywy danego podmiotu.

Dla przykładu brytyjska sieć Tesco rozpoczęła intensywną internacjonalizację na początku lat 90-tych XX wieku. Według danych firmy, w 2015 roku udział operacji międzynarodowych stanowił 21% przychodów Grupy Tesco ogółem (Tesco 2015). Firma jest obecna w krajach Europy Środkowo-Wschodniej oraz w Azji, w sumie na 11 rynkach. Przy czym od 2013 roku firma prowadzi działania w zakresie restrukturyzacji swojego portfolio. Przykładowo w 2013 roku wycofała się ze Stanów Zjednoczonych, gdzie miała 199 sklepów funkcjonujących pod marką Fresh & Easy. W 2015 roku Tesco sprzedało z kolei 400 sklepów w Korei Południowej. Na rynku tym firma była obecna od 1999 roku. Przedstawione przykłady są elementami nowej strategii Tesco, której celem jest przede wszystkim redukcja zadłużenia Spółki. Reorganizacji, w tym sprzedaży na rzecz innych podmiotów, podlegać mają nie tylko aktywa związane z działalnością handlową, ale także jednostki biznesowe świadczące usługi wspierające, na przykład analityczna jednostka Dunnhumby.

Dywestycje w handlu detalicznym

Na gruncie handlu detalicznego, dywestycje najczęściej przeciwstawiane są procesowi inwestycji.

Badania Tordjmana z lat 80-tych pozwoliły na określenie przesłanek porażki francuskich sieci hipermarketów na rynku amerykańskim (Tordjman 1988).

- Brak innowacji – podstawowy format hipermarketów francuskich na rynku amerykańskim (szeroki asortyment produktów spożywczych i przemysłowych „pod jednym dachem”) nie był dla klientów amerykańskich konkurencyjny, był im znany z oferty innych detalistów.

- Aktualna konkurencja – sam koncept hipermarketu francuskiego spotkał się z silną konkurencją krajowych (amerykańskich) detalistów, oferujących podobne formaty, dobrze już zakorzenione na rynku wewnętrznym.
- Brak siły przetargowej wynikającej ze skali działania. Sposób wejścia na rynek USA, tj. rozwój organiczny sieci sklepów, był rozłożony w czasie, w rezultacie nie osiągnięto szybko efektów skali i silnej pozycji przetargowej w relacjach z dostawcami lokalnymi, co jest warunkiem krytycznym na rynku spożywczym.
- Preferencje nabywców. Koncepcja „one-stop-shop”, którą spopularyzowały francuskie sieci hipermarketów w Europie w latach 80-tych była mniej popularna w USA. Percepcja odległości, jako kryterium wyboru placówki handlowej wyraźnie różnicowała klientów w Europie i w USA.
- Kultura zarządzania. Tradycyjne sieci hipermarketów francuskich bazowały na zdecentralizowanej strukturze zarządzania poszczególnymi placówkami, co skutkowało ich względną elastycznością w dostosowywaniu się do warunków lokalnych. Ta koncepcja okazała się jednak obca na rynku amerykańskim.

Badania te, choć prowadzone w latach 80-tych, wskazują na zróżnicowanie przesłanek porażki detalistów w procesach internacjonalizacji. Ich przekrojowość pozwala na wykorzystanie także w ocenie procesów zachodzących obecnie. Zdaniem Autorki niniejszego artykułu, do tych przesłanek należy jednak dodać aspekty związane z zarządzaniem finansami, szczególnie zagadnienia finansowania ekspansji zagranicznej w kontekście spadających marż w handlu na rynkach krajowych.

Problematyka dywestycji w handlu w zakresie ich konceptualizacji stanowi obszar zainteresowań badaczy w literaturze międzynarodowej od początku XXI wieku (Burt, Dawson i Sparks 2009). Należy jednakże nadmienić, że postrzeganie zjawiska międzynarodowych dywestycji uległo istotnym zmianom na przestrzeni ostatnich lat.

Podstawową przesłanką dywestycji, wskazywaną w ujęciu klasycznym, było brak realizacji celów, czyli zwykła porażka biznesowa na danym rynku zagranicznym. Nowoczesne ujęcia dywestycji zwracają uwagę na zagadnienia strategicznego przesunięcia zasobów w ramach międzynarodowych korporacji oraz dynamiczne zmiany w otoczeniu międzynarodowym. Podkreśla się, że strategie na rynku krajowym istotnie różnią się od strategii międzynarodowych pod względem m.in. złożoności i ryzyka, różnic w zachowaniach nabywców, itp. Stąd przykładowo strategia prostego rozszerzenia rynku (strategia z rynku krajowego rozszerzona na rynek międzynarodowy, przy standardowej formule działań, sprawdzonej na rynku krajowym) może okazać się nieskuteczna (Grzesiuk 2006).

Niepowodzenie na rynkach zagranicznych może także wynikać z koncepcji koła handlu. Teoria ta wskazuje, że detaliści rozpoczynający swoją działalność jako operatorzy *low cost* (konceptja niskie koszty-niskie ceny) np. sieci dyskontowe, z czasem zmieniają swoją strategię. Penetracja rynku skłania do rozszerzania oferty; do podstawowego produktu handlowego zostają dodane usługi dodatkowe, co skutkuje wzrostem kosztów i koniecznością podniesienia marży handlowej. W efekcie strategię tych firm ewoluują w kierunku oferujących wyższej jakości produkt, ale przy wyższej cenie. Oznacza to, że reorientacja strategii zmierza w kierunku koncepcji działania tych podmiotów, które niskobudżetowi detaliści chcieli zastąpić w momencie wejścia na rynek. W konsekwencji na rynku pojawia się luka i rozpoczynają działalność kolejni nowi operatorzy, oferujący niższe ceny, zgodnie z kołem handlu (Grzesiuk 2006).

Podkreślając za Alexandrem i Quinn, dywestycje nie powinny być rozpatrywane wyłącznie w kontekście porażki biznesowej, ale także jako element strategii realokacji aktywów, o czym wspominało w pierwszej części artykułu (Alexander i Quinn 2002).

Z kolei badania zespołu Burt, Dawson i Sparks łączą zagadnienia dywestycji i niepowodzenia na rynkach międzynarodowych, które wynikają z czterech przesłanek (Burt, Dawson i Sparks 2003, 2009):

- Niepowodzenie rynkowe – poziom sprzedaży nie osiągnął zakładanych celów; zachowania podmiotów rynkowych były inne niż zakładano.
- Przykładem może być porażka Reitan Narvesen (Norwegia) i formatu Rema 1000 na rynku polskim. Firma wycofała się z polskiego rynku w 2003 roku, po 10 latach działalności; należały do niej wyłącznie 42 sklepy dyskontowe. Wskazywało to na znacznie niższe tempo rozwoju sieci w porównaniu do tempa rozwoju rynku, który w tym czasie odnotowywał dynamiczne wzrosty liczby nowootwieranych placówek. Innym przykładem nieosiągnięcia zakładanego poziomu sprzedaży jest dywestycja marek Cottonfield i Jackpot z rynku polskiego.
- Niepowodzenie w kategoriach pozycji konkurencyjnej – nie osiągnięto pozycji konkurencyjnej lepszej niż konkurencji; ewentualnie wpływ regulacji prawnych na pozycję firmy.
- Wydaje się, że ta przesłanka była głównym czynnikiem niepowodzenia grupy Ahold na rynku polskim (hipermarkety Hypernova).
- Niepowodzenie operacyjne – kompetencje i know-how z rynku krajowego nie było odpowiednie/wystarczające do transferu na rynek zagraniczny.

- Wydaje się, że ta przesłanka była głównym czynnikiem dywestycji niemieckiej firmy Dohle z rynku polskiego (hipermarkety Hit). Wprawdzie w momencie wycofania się z rynku polskiego, firma posiadała wiodącą pozycję rynkową, jednak zasoby wewnętrzne na rynku krajowym nie stanowiły wystarczającego wsparcia dla dalszej strategii ekspansji międzynarodowej.
- Niepowodzenia biznesowe grupy/centrali. Decyzja o wycofaniu z rynku międzynarodowego jest wynikiem zmian otoczenia na rynku krajowym/wewnętrznym.

Przytoczony wyżej przykład nowej strategii Tesco, której elementem jest wycofanie się z niektórych rynków zagranicznych jest przykładem niepowodzenia biznesowego i zadłużenia Tesco Group.

Dywestycje w handlu na przykładzie Polski

Handel w Polsce podlegał dynamicznym przekształceniom, szczególnie w latach 90-tych XX wieku. Istotnym elementem tych przekształceń był intensywny napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W tym okresie rynek oferował zagranicznym inwestorom wysokie tempo rozwoju, relatywnie niskie bariery wejścia i niskie bariery legislacyjne, rosnący popyt wewnętrzny i wysoką akceptację konsumentów dla nowych form dystrybucji.

Dynamiczny rozwój zagranicznych inwestycji w handlu odbywał się przede wszystkim w obszarze nowoczesnych kanałów dystrybucji, tj. głównie wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, z czasem kierując się w stronę segmentu supermarketów i sklepów dyskontowych oraz formatów mniejszych typu *convenience*, a proces ten wsparty był inwestycjami w logistyczne zaplecze sieci i działania marketingowe (np. tworzenie własnych marek).

Efektom tych procesów jest ukształtowana obecnie struktura handlu. Podmioty z wyłączną własnością kapitału zagranicznego stanowią ok. 2,65% wszystkich zarejestrowanych podmiotów w sekcji Handel (Kuczevska 2016). GUS dysponuje danymi o liczbie pracujących w sklepach detalicznych, z uwzględnieniem dwóch ich kategorii wielkościowych, mierzonych wielkością powierzchni sprzedaży – do 400 m² i powyżej 400 m². W 2014 roku ponad połowa (51,1%) pracujących w sklepach była zatrudniona w obiektach o powierzchni powyżej 400 m², które w przeważającej większości należą do kapitału zagranicznego. Skalę udziału inwestycji zagranicznych w handlu w Polsce obrazują także udziały w obrocie określonymi kategoriami produktów. Z analiz PMR wynika, że sklepy wielkopowierzchniowe, będące własnością kapitału zagranicznego, generują ponad 50% obrotu artykułami spożywczymi w Polsce (PMR 2014).

Rozwój rynku polskiego w latach 90-tych, przy znacznej dynamice przyrostu nowych placówek handlowych tworzonych przez międzynarodowych operatorów, uległ wyraźnemu spowolnieniu na początku XXI wieku, wraz z nasyceniem rynku formatami wielopowierzchniowymi. Jak już wspomniano, reorientacja strategii międzynarodowych detalistów na polskim rynku przebiega m.in. w kierunku optymalizacji portfolio, zmiany pozycjonowania, rozwoju formatów sklepów typu *convenience*, rozwoju kanału e-commerce.

Wyczerpanie naturalnych możliwości prostej ekspansji i konieczność reorientacji strategii stały się przesłanką do procesów dywestycji międzynarodowych detalistów z rynku polskiego.

W tabeli 1 zaprezentowano przegląd podmiotów, które wyczołgały się z rynku handlu detalicznego w Polsce w latach 1990-2015 (porównaj także: Grzesiuk 2006).

Data dywestycji	Firma-matka/Kraj pochodzenia	Format sklepu	Liczba placówek	Nabywca
1999	Comptoirs Modernes (Francja)	Stoc i Miko (supermarket)	6	Carrefour (supermarket)
2000	GB (Francja)	Globi (supermarket)	26	Carrefour (supermarket)
2001	Rewe (Niemcy) wraz z polskimi wspólnikami, firmami Mitpol i Polmarck	Billa (supermarket)	11	Auchan (supermarket)
2002	Dohle (Niemcy)	HIT (hipermarket)	13	Tesco (hipermarket)
2002	Jeronimo Martins (Portugalia)	Jumbo (hipermarket)	5	Ahold (hipermarket)
2003	Frac (Polska)	Frac (supermarket)	2	Carrefour (supermarket)
2003	Reitan Narvesen (Norwegia)	Rema 1000 (dyskont)	42	Jeronimo Martins (dyskont) – 16 sklepów Twoje Sklepy Spożywcze – 25 sklepów
2003	Edeka (Niemcy)	E-discount, E-supersam (dyskont)	45	Royal Market (supermarket)
2003	Ahold (Holandia)	Hypernova (hipermarket)	2	Carrefour (hipermarket)
2004	Ahold (Holandia)	Hypernova (hipermarket)	13	Carrefour (hipermarket)
2005	Ahold (Holandia)	Hypernova (hipermarket)	1	Metro (Real – hipermarkety)
2006	Casino (Francja)	Lider Price (supermarket dyskontowy) Geant (hipermarket)	220 Lider Price oraz 19 działających hipermarketów Geant plus 7 w trakcie budowy	Tesco (nabywca sieci Lider Price) Metro AG – sieć Real (nabywca hipermarketów Geant)
2008	Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG (Niemcy)	Plus Discount	210	Jeronimo Martins (Portugalia, dyskonty Biedronka)
2009	Rewe	Billa	25	E.Leclerc
2009	Electro World (W.Brytania)	Sieć sklepów Electro World	8	IDMSA (dom brokerski) współpracujący z siecią Mix Electronics
2012	Sieć Real (Grupa Makro,	Sieć hipermarketów	53	Auchan

	Niemcy)	Real	hipermarkety w Polsce; łącznie 91 hipermarketów i 13 galerii handlowych niemieckiej sieci Real w Polsce, Rosji, Rumunii i na Ukrainie	
2014	Koncern A.S. Watson Group (ASW) Francja	Sieć perfumerii Marionnaud	21	Spółka zakończyła działalność; sklepy zostały zamknięte
2014	COOP Danmark A/S Dania	Sklepy odzieżowe pod markami Cottonfield i Jackpot	30	Spółka zakończyła działalność; sklepy zostały zamknięte
2015	Bata Poland SA (Czechy)	Sieć sklepów obuwniczych Bata	30	Spółka zakończyła działalność; sklepy zostały zamknięte

Tabela 1. Przegląd wybranych dywestycji w handlu detalicznym w Polsce w latach 1999-2015
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grzesiuk 2006.

Pierwsze przykłady znaczących dywestycji pochodzą z 2001 roku, kiedy to niemieckie Rewe wycofało się z Polski, rok później o sprzedaży swojej polskiej sieci poinformował niemiecki Dohle, właściciel hipermarketów Hit.

Przesłanki decyzji poszczególnych operatorów były różne, począwszy od błędów w zarządzaniu na poziomie rynku polskiego, po konsekwencje wynikające z globalnej strategii międzynarodowego detalisty.

Wśród nich do najważniejszych, zdaniem Autorki, należy zaliczyć:

- brak elastyczności działania (w przypadku Rewe i Edeki) – niedostosowanie działań operacyjnych do zmieniających się warunków na rynku;
- nietrafione lokalizacje;
- niedostosowanie tempa rozwoju sieci do rozwoju rynku (przykład hipermarketów Jumbo, Plus Discount, Ahold, Electro World);
- rozwój rynku polskiego przekraczający wewnętrzne zasoby firmy–matki (przykład Dohle – sieć HIT);
- brak uwzględnienia specyfiki rynku w działaniach operacyjnych;
- błędy w zarządzaniu (niski poziom zaawansowania procesów w obszarze gospodarki magazynowej, kontaktów z dostawcami);
- różnice kulturowe - bezpośrednie przeniesienie formuły z rynku zagranicznego do Polski (przykład niemieckiej sieci sklepów odzieżowych Adler i francuskiej LaHalle), bez uwzględnienia różnic w zachowaniach nabywców;

- przesłanki leżące po stronie firmy-matki i wynikające ze zmiany strategii centrali (np. sieć Real, dywestycje marek Cottonfield i Jackpot).

Podsumowanie

Przegląd raportów instytutów badawczych i firm doradczych specjalizujących się w problematyce handlu wyraźnie wskazuje na globalną perspektywę zarządzania rynkami (ATKearney 2015). Dla międzynarodowych i globalnych detalistów budowanie wartości dla akcjonariuszy jest obecnie priorytetem zarządzania na poziomie korporacji, co z kolei przekłada się na traktowanie operacji na rynkach poszczególnych krajów jako „aktywów”. Aktywa te mogą podlegać reorganizacji, np. sprzedaży, w zależności od oceny ich wartości dla korporacji. W efekcie obserwuje się procesy dywestycji w handlu detalicznym. Są one bezpośrednio związane z globalizacją przepływów finansowych i zarządzaniem globalnym.

Wydaje się jednak, że pogłębiona analiza studium przypadków podmiotów, które wycofały się z poszczególnych rynków wskazuje na bardzo zróżnicowane przesłanki tych dywestycji. Jednocześnie skala tych procesów nie odbiega od procesów fuzji i przejęć w innych sektorach.

Niezależnie od obserwowanych trendów dywestycji, globalni detaliści realizują strategie długookresowego zaangażowania i poszukują nowych koncepcji rozwoju. Takie wnioski można wskazać na podstawie rynku polskiego. Obok analizowanych przykładów fuzji przejęć, które były związane z dywestycjami międzynarodowych detalistów, pozostali operatorzy wdrażają nowe strategie rozwoju, uwzględniające zmieniające się otoczenie rynkowe, trendy w zachowania nabywców i zmiany legislacyjne, co wyraźnie świadczy o długookresowym zaangażowaniu na polskim rynku.

Bibliografia

- Alexander, N., Quinn, B. (2002). *International Retail Divestment*. „International Journal of Retail & Distribution Management”, vol. 30, 112-125.
- Burt, S., Dawson, J., Sparks, L. (2003). *Failure in International Retailing: research propositions*. „International Review of Retail and Distribution Management”, vol. 13, no. 4, s. 344-373.
- ATKearney (2015). *The 2015 Global Retail Development Index. Global Retail Expansion: An Unstoppable Force*.

- Burt, S., Dawson, J., Sparks, L. (2009). *International Retail Divestment: Reviews, Case Studies and (E)merging Agenda*. w: B. Swoboda, D. Morschett, T. Rudolph, P. Schnedlitz, H. Schramm-Klein, *European Retail Research*, Gabler Verlag, s. 29-49.
- Godley, A., Fletcher, S. (2000). *Foreign Entry into British Retailing, 1850-1994*. „International Marketing Review”, vol. 17, no. 4/5, s. 392-400.
- Grzesiuk A. (2006). *Międzynarodowe dywestycje w handlu detalicznym*. „Marketing i Rynek”, nr 1, s. 28-34.
- Grzesiuk, A. (2006). *Dywestycje w internacjonalizacji handlu*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2 (673), s. 54-60.
- Grzesiuk, A. (2008). *International Retail Divestments versus Market Consolidation and Concentration: evidence from Poland*, Proceedings on the 16th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central and Eastern Europe, edited by P. Chadraba and R. Springer, Wirtschaftsuniversitat Wien, Institute of International Business, Vienna University of Economics and Business Administration.
- Kuczevska, L. (2016). *Przedsiębiorstwa i pracujący w sekcji Handel; naprawa pojazdów samochodowych*. w: *Handel wewnętrzny w Polsce 2010-2015*. Warszawa: IBRKiK, s. 32-53.
- National Retail Federation, <https://nrf.com/2016/global250-table> [dostęp 10.03.2016].
- Osbert-Pociecha, G. (1998). *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Monografie i Opracowania, nr 126, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego”, nr 794, Wrocław.
- Raport PMR, (2014). *Handel detaliczny artykułami spożywczymi w Polsce 2014. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2014-2019*. <https://www.pmrpublications.com> [dostęp 10.09.2015].
- Tesco 2015, Raport*.
http://www.tescopl.com/files/pdf/events/20151008_fixedincomeinvestorpresentation.pdf [dostęp 10.03.2016].
- Tordjman, A. (1988). *The French Hypermarket: Could it be Developed in the States?* „Retail and Distribution Management”, vol. 16, no. 4, s.14-16.
- Wawryszuk-Misztal, A. (2012). *Dezyinwestycje przedsiębiorstw na przykładzie Grupy Handlowej Emporia*. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”. vol. XLVI, 4 Sectio H, s. 861-870.

PROCES PRZEMIAN NA POLSKIM RYNKU TARGOWYM

Streszczenie

W opracowaniu podjęto próbę przedstawienia procesu przemian zachodzącego na polskim rynku targowym ze szczególnym uwzględnieniem poziomu jego koncentracji. Przedstawiono wybraną metodykę pomiaru koncentracji rynku oraz dokonano analiz w oparciu o dane wtórne. Zaobserwowano, iż po okresie postępującej koncentracji można zauważyć powoli zaznaczającą się inwersję wspomnianej tendencji.

Słowa kluczowe: rynek targowy, koncentracja

Kody JEL: L81

Zjawisko koncentracji w literaturze przedmiotu

Istnieją dwa podejścia do zjawiska koncentracji w gospodarce. Jedno definiuje koncentrację jako koncentrację produkcji, a drugie jako koncentrację rynku. Istotą koncentracji rynkowej będzie zwiększenie udziału produktów danego przedsiębiorstwa lub ich grupy w rynku. Koncentracja rynkowa określa stopień dominacji jednego przedsiębiorstwa na danym rynku. Istotą tak rozumianej koncentracji jest zwiększanie udziału produktów danego przedsiębiorstwa lub ich grupy w rynku właściwym. Przez rynek właściwy rozumie się rynek towarów, które ze względu na ich przeznaczenie, cenę oraz właściwości są uznawane przez ich nabywców za substytuty. W tym sensie proces koncentracji prowadzić może do powstania monopolu. Celem koncentracji produkcji jest natomiast zwiększenie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa przede wszystkim poprzez zwiększenie skali produkcji lub przejmowanie innych ogniw procesu produkcyjnego. Koncentracja produkcji w firmie najczęściej wiąże się także z dążeniem do uzyskania przewagi na rynku. Celem tak rozumianej koncentracji jest zwiększenie zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa przede wszystkim poprzez zwiększanie skali produkcji i wykorzystywanie korzyści skali (koncentracja pozioma) lub przejmowanie innych ogniw procesu produkcyjnego – złów

surowców, działalności związanej z przetwarzaniem czynników aż po sprzedaż (koncentracja pionowa).

W literaturze można również spotkać pojęcie koncentracji rozumianej jako koncentracja przestrzenna, czyli skupienie jednostek produkcji i przedsiębiorstw w określonym miejscu. Może to wynikać z potrzeby lokalizacji w pobliżu złóż surowców, współpracy z innymi przedsiębiorstwami lub korzystania ze specjalnych warunków z strefach ekonomicznych lub parkach technologicznych.

W tradycyjnych (klasycznych i neoklasycznych) modelach udowadnia się, że wzrost udziału przedsiębiorstwa na rynku jest przyczyną strat społecznych, natomiast nowe teorie, określane mianem nowej ekonomii przemysłowej dostrzegają we wzroście przedsiębiorstwa pozytywny, efektywnościowy charakter, wynikający z przedsiębiorczości, a nie siły (Kalina-Prasznik 2005).

Nie ma w teorii ekonomii jednolitego stanowiska odnośnie oceny implikacji koncentracji. Różne szkoły wskazują inne aspekty tego zjawiska. Tradycyjny paradygmat neoklasyczny jednoznacznie utożsamia koncentrację kapitału z dominacją na rynku oraz ograniczeniem konkurencji. Za konkurencję efektywną uznaje się natomiast taką, która w długim okresie doprowadza do możliwie najwyższych efektywności: alokacyjnej, produkcyjnej i korzyści konsumentów (dystribucyjnej). Nie ulega wątpliwości, że w modelu równowagi ogólnej wykazano, że konkurencja doskonała jest warunkiem optymalnej efektywności gospodarczej. Jednak w rzeczywistości gospodarczej, w warunkach gdy ujawniają się rosnące korzyści względem skali produkcji oraz postęp techniczny jako efekt znacznych nakładów na badania i rozwój, analiza wykracza poza założenia teorii doskonałej konkurencji w modelu równowagi ogólnej. Ocena powinna więc opierać się, na wyważonych oszacowaniach korzyści wynikających z koncentracji i niebezpieczeństw siły rynkowej przedsiębiorstw (Rothbard 2014).

W tradycyjnych (klasycznych i neoklasycznych) modelach, na skutek porównania konkurencji doskonałej z monopolem, udowadnia się że wzrost udziału przedsiębiorstwa na rynku do takich rozmiarów, które pozwalają mu wywierać wpływ na wielkość sprzedaży i cenę, jest przyczyną społecznych strat z trzech powodów:

- podnoszenia cen i uzyskiwania ponadnormalnych zysków przez firmę dominującą na rynku,
- ograniczenia produkcji i utrzymywania niewykorzystanych zdolności produkcyjnych,
- braku skłonności przedsiębiorstwa do obniżania kosztów i wprowadzania innowacji, ze względu na brak presji konkurencyjnej.

Zjawiska koncentracji nie mogą być jednak w pełni wyjaśniane za pomocą modeli neoklasycznych, traktujących przedsiębiorstwo tylko jako miejsce przekształcania nakładów w wyniki. Od lat siedemdziesiątych obserwuje się pojawienie się nowych modeli, które wykraczają poza dotychczasowy paradygmat. Skupiają się one bardziej na przedsiębiorstwie, którego zachowanie i przyjęta strategia będą miały wpływ na funkcjonowanie całej gospodarki. Wspólną cechą tych nowych podejść jest stwierdzenie, że stopień konkurencji na rynku niekoniecznie jest skorelowany z liczbą podmiotów po stronie podaży. Model konkurencji doskonałej jako rozwiązanie najbardziej efektywne z punktu widzenia gospodarki i konsumentów nie budzi wątpliwości, jeśli jest rozpatrywany w ujęciu statycznym. W analizie dynamicznej jednakże, pojawi się postęp techniczny, jako pozytywny czynnik rozwoju rynku i poprawy efektywności.

J. Schumpeter jako pierwszy w rozwinięty sposób wysunął dylemat: efektywność i społeczna korzyść z wielkich firm kreujących postęp techniczny, czy obawa przed ich siłą rynkową a w konsekwencji także polityczną (Schumpeter 1960, Winiarski 1999). Według niego wprowadzenie wielu nowych produktów i technologii może dokonać się tylko w wielkich przedsiębiorstwach, stąd też porównanie pozycji monopolistycznych przedsiębiorstw z modelem konkurencji doskonałej bez uwzględnienia postępu technicznego staje się błędem z punktu widzenia efektywności ogólnogospodarczej (Styś 2009).

Przemiany na rynku targowym w Polsce w latach 1990-2012

W ostatnich dwóch dekadach zaszły znaczące zmiany - polski rynek targowy zanotował gwałtowny rozwój przejawiający się między innymi: przemianą bazy wystawienniczej z prowizorycznej w profesjonalną, stabilizacją branżowego charakteru imprez targowych oraz ich koordynacją w skali kraju, rosnącym doświadczeniem organizatorów targów, dobrym przygotowaniem marketingowym wystawców, dobrym wyposażeniem obiektów targowych w urządzenia techniczne, telekomunikacyjne i informatyczne oraz częstszym podejmowaniem tematyki zrównoważonego rozwoju (por. Szromnik 2011). Przyczynkiem do rozwoju stało się szerokie propagowanie edukacji targowej realizowane przez uczelnie wyższe oraz zrzeszenia wystawców. Należy w tym miejscu podkreślić doniosłą rolę PIPT oraz CENTREX (Międzynarodowy Związek Statystyk Targowych), które konsekwentnie realizują projekty edukacyjne. W ramach realizowanych projektów edukacyjnych PIPT stara się zachęcić młode osoby do zaangażowania się w rozwój targów i wystaw konsumenckich, a także dostarczyć im wiedzę na temat targów i ich potencjalnych funkcji komunikacyjnych. Efektem szeroko prowadzonych działań edukacyjnych jest również wzrost świadomości społecznej

przedsiębiorstw zaangażowanych w rynek targowy mający przełożenie na wzrastający poziom wartości oferowanych usług.

W pierwszej połowie 2013 roku Polska Izba Przemysłu Targowego przeprowadziła badania ankietowe wśród swoich członków zatytułowane „Formy zaangażowania firm w branży targowej w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju”. W badaniu wzięli udział operatorzy obiektów targowych, organizatorzy targów oraz firmy zajmujące się projektowaniem i budową stoisk targowych. Zrównoważony rozwój będąc trendem w rozwoju gospodarki światowej ma swoje odzwierciedlenie w działaniach branży targowej, pozostając jednym z najważniejszych wyzwań współczesnego świata. Rozwój zrównoważony to taki, w którym potrzeby obecnego pokolenia są zaspokajane bez uszczuplania zasobów przyszłych pokoleń. Odnosi się on do trzech aspektów: środowiska naturalnego, życia społecznego oraz wzrostu gospodarczego. Ekorozwój to dziś kluczowe zagadnienie biznesowe. Stąd Polska Izba Przemysłu Targowego, jedyna ogólnopolska organizacja samorządu branży targowej, włączyła działania zrównoważonego rozwoju do programu działalności. Zrównoważony rozwój będąc trendem w rozwoju gospodarki światowej ma również swoje odzwierciedlenie w działaniach branży targowej. W skali globalnej przemysł targowy przyczynia się do zrównoważonego wzrostu i dobrobytu w trzech wymiarach: ekonomicznym, ekologicznym i społecznym. W wymiarze ekologicznym związany jest z racjonalnym zarządzaniem pracami i materiałami przy przygotowywaniu wystąpień oraz integracją obiektów targowych ze środowiskiem naturalnym i urbanistycznym. Aspekt ekonomiczny wiąże się ze wspieraniem wzrostu i dobrobytu zarówno w skali globalnej, poprzez sprzyjanie handlowi międzynarodowemu, jak i lokalnej przez generowanie zysków przedsiębiorstw okołotargowych, a w efekcie powstawanie miejsc pracy oraz rozwój miast. W zakresie społecznym działania te przejawiają się w ułatwianiu kontaktów biznesowych oraz oddziaływaniu na świadomość wystawców i zwiedzających. Analiza wyników badania ankietowego przeprowadzonego przez PIPT w pierwszej połowie 2013 roku nt. „Formy zaangażowania firm w branży targowej w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju” pokazuje, że większość członków Izby wykazuje się w swojej codziennej działalności aktywnością w każdym z trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju. Najszerszy wachlarz działań realizowanych przez członków PIPT zauważalny jest w wymiarze ekologicznym. Operatorzy obiektów targowych starają się wdrażać ideę zrównoważonego rozwoju zarówno w momencie budowy nowego obiektu dążąc do uwzględnienia w jego projekcie uwarunkowań krajobrazowych i urbanistycznych okolicy, jak i modernizacji dotychczasowych budynków dzięki stosowaniu ekologicznych i energooszczędnych

rozwiązań. W wymiarze ekonomicznym działania zarówno operatorów obiektów targowych i organizatorów targów, jak i firm związanych z budową i wyposażaniem stoisk wiążą się z dążeniem do racjonalnego gospodarowania odpadami potargowymi, promowaniem innowacyjnych rozwiązań technologicznych przy budowie ekspozycji, a także wspieraniu lokalnych dostawców usług i materiałów. Jak wynika z badania, aktywność członków Polskiej Izby Przemysłu Targowego związana z aspektem społecznym idei zrównoważonego rozwoju przejawia się na dwóch płaszczyznach – wewnątrzorganizacyjnej i zewnętrznej. Działalność w pierwszej z nich opiera się na budowaniu wśród pracowników zrozumienia i pozytywnej atmosfery wokół idei, poprzez realizowanie szkoleń i projektów oraz propagowanie wiedzy o zrównoważonym rozwoju w materiałach własnych. Realizacja działań w drugiej płaszczyźnie oparta jest nie tylko na wspieraniu lokalnych inicjatyw i organizacji społecznych, ale również na współpracy z uczelniami wyższymi.

Efektem szeroko zakrojonych działań edukacyjnych jest wzrastający udział w rynku targowym mniejszych ośrodków targowych wywołany ich zwiększonym profesjonalizmem, wzrastający poziomem dostosowania do otoczenia oraz profesjonalizacja świadczonych usług. Nie jest jednak tajemnicą, że pomimo zachodzących przemian polski rynek targowy należy do stosunkowo niewielkich. Na podstawie danych PIPT oraz własnych badań można stwierdzić, iż polski rynek targowy to około 200 imprez rocznie realizowanych na powierzchni ok. 627 tys. m² odwiedzanych przez około 856 tys. zwiedzających.

	2008	2009	2010	2011	2012
Liczba imprez	222	206	227	208	206
Ogółem powierzchnia netto w tys. m²	719	576	678	675	627
Liczba wystawców ogółem w tys.	32	26	27	28	18
Liczba wystawców zagranicznych w tys.	5	4	4	4	4
Liczba zwiedzających w tys.	1053	883	1013	1126	856

Tabela 1. Podstawowe charakterystyki polskiego rynku targowego
Źródło: opracowanie własne.

Dla przykładu, w Czechach w 2012 roku targi odwiedziło blisko dwa miliony gości, co oznacza, że co piąty Czech był na targach, podczas gdy w Polsce targi odwiedziła zaledwie co czterdziesta osoba. Wpływ na taką sytuację targów w Polsce mają dwa czynniki: niewielka powierzchnia hal wystawienniczych, ale również niedocenianie tego rodzaju imprez zarówno przez firmy, jak i zwiedzających, co spowodowane jest też dość wąską ofertą tematyczną tych imprez. Co charakterystyczne do niedawna na polskim rynku targowym dominowała strategia

naśladownictwa. Polegała ona na powielaniu imprez, które się sprawdziły, zamiast podejmowania prób organizowania wystaw związanych z nowymi dziedzinami gospodarki, w nowych miejscach i na bazie nowej formuły zawierającej innowacyjne pomysły. W konsekwencji rynek targowy zasklepił się w dotychczasowych ramach, co zniechęciło wiele firm i zwiedzających do uczestnictwa w targach. Na szczęście przedstawiciele targów dobrze zdają sobie z tego sprawę i próbują tę sytuację zmienić. Podstawą sukcesu jest znalezienie unikalnej niszy tematycznej. Największym i często powielanym błędem było i jest powielanie tematów robionych przez inne ośrodki targowe. Jeszcze do niedawna była to powszechna praktyka na polskim rynku i uderzała ona w samych organizatorów, ponieważ potencjalni wystawcy byli zdeorientowani, zniechęceni i rozczarowani słabszym poziomem targów, na koniec z nich rezygnując. Praktyka ta pomimo, iż jeszcze funkcjonuje ma coraz mniejszy zakres. Świadczy o tym znacznie mniejsza liczba imprez wystawienniczych w stosunku do poprzednich dekad (w latach 1990–2000 polski rynek targowy z punktu widzenia ilościowego obejmował około 600–700 imprez targowych podczas gdy w 2012 roku odbyło się ich 206). Targi w Polsce przeżyły swój renesans. Jako jedne z nielicznych w Europie, a nawet na świecie, odnotowały w 2010 roku wysoką dynamikę w podstawowych parametrach statystycznych w porównaniu z rokiem 2009. W 2010 roku powierzchnia targowa wynajęta wystawcom była większa o 101,5 tys. kw., to jest o prawie 18% więcej niż w roku 2009. W targach uczestniczyło 27 876 wystawców, czyli o 1301 więcej niż w roku poprzednim (wzrost o 5,1%). Najwięcej przybyło zwiedzających, bo aż o 130 516 osób (wzrost o 17,6%). W 2010 roku odbyło się 227 wydarzeń targowych organizowanych przez 19 organizatorów targów zrzeszonych w Polskiej Izbie Przemysłu Targowego (PIPT). Po okresie dynamicznego wzrostu końca pierwszej dekady sytuacja na rynku targowym uległa wyhamowaniu wyrażając się spadkami w ilości imprez wystawienniczych, wynajętej powierzchni, liczbie wystawców krajowych i zagranicznych oraz zmniejszeniem zainteresowania zwiedzających. Stanowi to konsekwencję recesji gospodarczej, poszukiwania oszczędności przez przedsiębiorstwa oraz związanego z tym ograniczania budżetów marketingowych. Sytuacji tej nie zmienia fakt, iż organizatorzy targów i operatorzy obiektów targowych ze swej strony starają się o lepszą organizację imprez i atrakcyjniejszą ich formułę, a przede wszystkim nieustannie dostosowują zakres, kulturę i jakość świadczonych usług do rosnących wymagań klientów.

Rynek targowy w Polsce to, jak już stwierdzono, 206 imprez targowych organizowanych w 19 ośrodkach wystawienniczych (por. tab. 1). Największymi ośrodkami wystawienniczymi są Kielce i Poznań organizując odpowiednio 51 i 43 imprezy targowe rocznie. Na dalszych miejscach plasują się: Lublin (21 imprez), Warszawa (20), Kraków (15),

Gdańsk (14), Szczecin (8), Łódź oraz Toruń (po 7 imprez), Wrocław (4), Katowice (3), Bydgoszcz, Bielsko-Biała, Gdynia, Ostróda oraz Świebodzin (po 2 imprezy), Wilkowice k. Leszna, Chorzów, Kąkolewo (po 1 imprezie) (por. tab. 2).

Miasto	Liczba imprez wystawienniczych
Kielce	51
Poznań	43
Lublin	21
Warszawa	20
Kraków	15
Gdańsk	14
Szczecin	8
Łódź	7
Toruń	7
Wrocław	4
Katowice	3
Bielsko-Biała	2
Bydgoszcz	2
Gdynia	2
Ostróda	2
Świebodzin	2
Chorzów	1
Kąkolewo	1
Wilkowice	1

Tabela 2. Liczba imprez wystawienniczych w wybranych miastach w 2012
Źródło: opracowanie własne.

Na pierwszym miejscu dokonała się istotna zmiana. Największym organizatorem imprez wystawienniczych stały się Targi Kielce, które sprzedają około 32% ogólnopolskiej powierzchni wystawienniczej. Na drugim miejscu w tym zestawieniu plasują się Międzynarodowe Targi Poznańskie Sp. z o.o. sprzedając około 26% powierzchni wystawienniczej. Obydwa przedsiębiorstwa zdominowały rynek targowy w Polsce – trzeci największy sprzedawca powierzchni wystawienniczej uzyskuje omawiane wskaźniki na poziomie 7% co stanowi zaledwie 1/5 wartości Targów Kielce S.A. Znaczące zmiany zaszły również na dalszych miejscach. W 2011 roku organizatorzy zajmujący pozycje od 4 do 10 uzyskiwali wskaźniki na poziomie pomiędzy 3% a 1% udziału w sprzedawanej powierzchni wystawienniczej. W 2012 roku organizatorzy zajmujące pozycje 4 do 10 uzyskują wskaźniki z przedziału 2,5-6%, co świadczy o ich rosnącej roli (por. tab. 3).

Pochodzenie organizatora	Udział procentowy powierzchni netto
Kielce	32,20099
Poznań	26,82334
Świebodzin	7,742201
Kąkolewo	6,001027
Lublin	4,665667
Warszawa	4,203218
Kraków	4,021459
Gdańsk	3,389426
Bielsko-Biała	3,112421
Łódź	2,634671
Ostróda	1,62454
Szczecin	1,360993
Wrocław	0,563302
Gdynia	0,522609
Toruń	0,445066
Wilkowice	0,268033
Katowice	0,226218
Bydgoszcz	0,120319
Chorzów	0,074498

Tabela 3. Ranking organizatorów targów wg powierzchni netto (m²) w 2012 roku
Źródło: opracowanie własne.

Polski rynek targowy w świetle miary koncentracji HHI

Cechą charakterystyczną polskiego rynku targowego do 2011 roku był znaczny poziom jego koncentracji pod względem powierzchni wystawienniczej. W 2012 roku można natomiast zaobserwować obniżenie poziomu koncentracji rynku targowego.

W prowadzonej analizie struktury rynku targowego w Polsce wykorzystano wskaźnik miary koncentracji rynku Herfindahla-Hirschmana (HHI). Wskaźnik Herfindahla-Hirschmana (ang. Herfindahl-Hirschman Index), określane również często jako wskaźnik Herfindahla lub po prostu w skrócie jako HHI, jest miarą koncentracji rynku i określa szacunkowy poziom zagęszczenia w danej branży oraz poziom konkurencji na danym rynku. Jest to koncepcja ekonomiczna szeroko stosowana w prawie antymonopolowym (Hirschman 1964). W teoretycznej ekonomii HHI jest zdefiniowany jako suma kwadratów udziałów w sprzedaży wszystkich przedsiębiorstw działających na rynku.

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2,$$

gdzie S_n jest udziałem w rynku danej firmy.

Wartość tego wskaźnika może znajdować się w zakresie od $1/n$ (gdzie n to liczba przedsiębiorstw – na danym rynku), w przypadku konkurencji doskonałej, do 1 w przypadku monopolu. Spadek indeksu Herfindahla-Hirschmana implikuje spadek siły określonych przedsiębiorstw i wzrost konkurencyjności, a wzrost indeksu analogicznie odwrotnie.

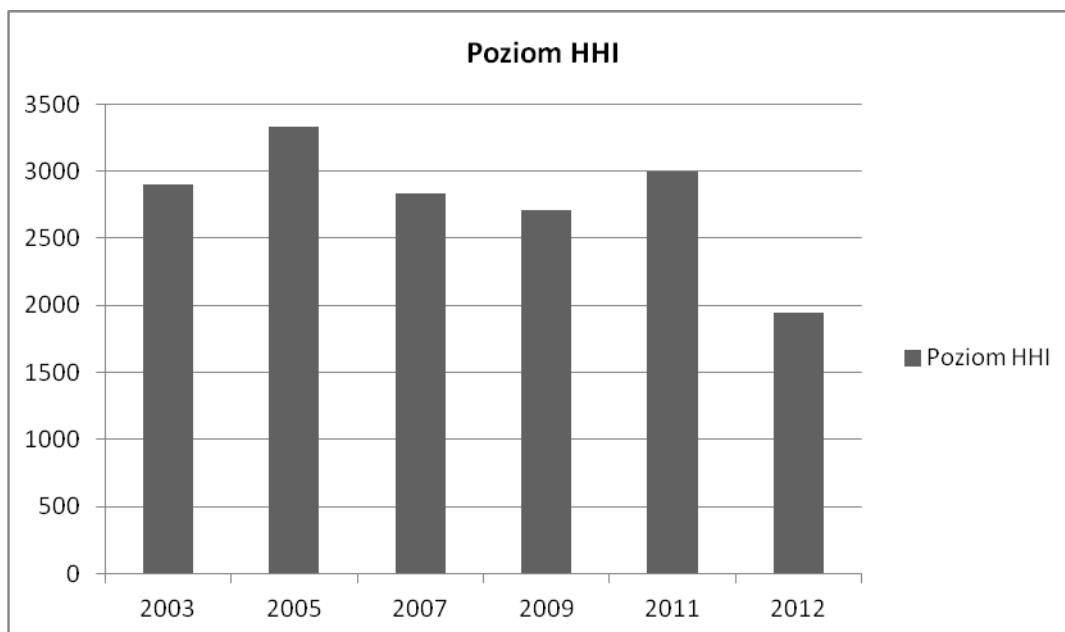
W prawie antymonopolowym i wśród ekonomistów praktyków HHI często oblicza się jako sumę kwadratów udziałów w rynku wyrażoną w procentach. Obliczona w ten sposób wartość HHI jest 10 000 razy większa niż obliczona w tradycyjny sposób i może wahać się pomiędzy $1/n$ a 10 000.

W Stanach Zjednoczonych poziom HHI poniżej 1000 wskazuje na brak koncentracji, poziom od 1000 do 1800 wskazuje na umiarkowanie wysoką koncentrację, zaś powyżej 1800 na bardzo wysoką koncentrację. Przy analizie fuzji zwraca się również uwagę na spowodowany nią wzrost wskaźnika. Dodatkowej analizie wymagają zazwyczaj wyłącznie fuzje, które powodują wzrost wskaźnika o co najmniej 100 na rynkach umiarkowanie skoncentrowanych lub wzrost co najmniej o 50 na rynkach wysoce skoncentrowanych (Concentration and Market Shares).

Natomiast Unia Europejska większą wagę przykładą do tempa wzrostu wskaźnika. Według wytycznych Unii Europejskiej, zazwyczaj nie są niepokojące fuzje na rynkach, które spełniają jeden z następujących warunków (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2004):

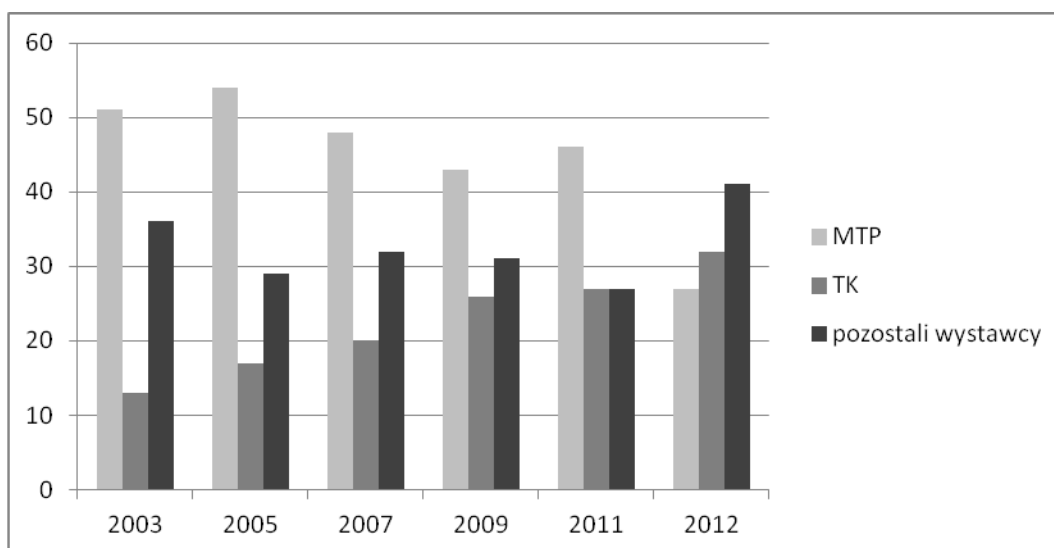
- wskaźnik koncentracji HHI wynosi mniej niż 1000,
- wskaźnik koncentracji HHI po fuzji wynosi od 1000 do 2000, przy jego wzroście nie przekraczającym 250, lub
- wskaźnik koncentracji HHI po fuzji wynosi ponad 2000, ale jego wzrost nie przekracza 150.

Obserwując wskaźnik HHI w ujęciu dynamicznym można wyciągnąć dwa wnioski. Po pierwsze poziom koncentracji rynku polskiego rynku targowego podlega wahaniom. Po drugie w okresie 2011–2012 poziom koncentracji uległ znacznemu obniżeniu, o około 1000 punktów HHI.



Wykres 1. Wartość wskaźnika HHI na polskim rynku targowym
 Źródło: opracowanie własne.

Wynika to z faktu agresywnego i trwałego rozwoju rynku firmy TK sp. z o.o. oraz wielu mniejszych organizatorów którzy przejmują rynek od największego przedsiębiorstwa jakim jest MTP S.A. Zjawisko to ilustrują dane zestawione na poniższym wykresie.



Wykres 2. Dynamika struktury udziałów rynkowych dwóch największych przedsiębiorstw w ujęciu wynajętej powierzchni wystawienniczej
 Źródło: opracowanie własne.

Powstaje pytanie o charakter procesu dekoncentracji na polskim rynku targowym, co stanowi jego genezę? Dokonujący się proces dekoncentracji wywołany jest m.in.:

- zwiększonym doświadczeniem targowym organizatorów – szczególnie w małych ośrodkach,
- coraz lepszym przygotowaniem marketingowym wystawców w małych ośrodkach,
- dobrym wyposażeniem obiektów targowych w małych ośrodkach,
- znaczną poprawą bazy wystawienniczej w małych ośrodkach,
- postępującej stałości branżowej imprez targowych,
- ograniczeniu powtarzalność imprez w poszczególnych ośrodkach targowych,
- większej koordynacji imprez targowych.

Postępujący proces dekoncentracji można określić mianem zjawiska pożądanego, podnoszącym poziom konkurencyjności wśród organizatorów imprez wystawienniczych oraz zwiększającym wartość dla przedsiębiorców z udziału w imprezach.

Obserwując przedstawione zestawienia statystyczne warto zastanowić się przez chwilę w jaki sposób TK sp. z o.o. oraz pomniejsi organizatorzy systematycznie dostarczają wartość swoim klientom dynamicznie budując udział w rynku. Targi, które odbywają się w Targach Kielce oraz w dynamicznie rozwijających się mniejszych ośrodkach, w większości oparte są na platformie B2B. Aby jak najskuteczniej podnieść ich atrakcyjność i zainteresować nimi jak najwięcej osób, organizatorzy starają się przede wszystkim o nieustanne poszerzanie i uaktualnienie zakresu branżowego poszczególnych wystaw i doprecyzowanie go tak mocno, jak to tylko możliwe. Waga jest także przywiązywana do potrzeb zarówno wystawców, jak i zwiedzających. Dodatkowo imprezy wystawiennicze uatrakcyjniane są wydarzeniami okołotargowymi. Sukces poszczególnych imprez zależy także od merytorycznego wsparcia partnerów, którzy organizują cykliczne konferencje, kongresy, spotkania brokerskie oraz warsztaty.

Podsumowując, warto zastanowić się nad zmieniającą się funkcją targów w gospodarce rynkowej. Imprezy targowe, niezależnie od tego, gdzie się odbywają, przestają być miejscem zawierania umów i kontraktów. Oczywiście, są one wciąż podpisywane na targach, ale raczej stanowią marketingowy zabieg, pokazujący, że dana firma ma się dobrze i może pochwalić się w prasie sprawnością w zawieraniu dużych, kluczowych kontraktów. Jak można się domyślić, wszystkie najważniejsze uzgodnienia są czynione przed targami, a podczas nich ma miejsce jedyne uroczyste podpisanie zamówienia. Targi pełnią obecnie funkcję miejsca, gdzie trzeba się pokazać, spotkać i porozmawiać z dotychczasowymi partnerami handlowymi, zacieśniając z nimi więzi handlowe. Tym bardziej że w jednym

miejscu i w jednym czasie spotkać się można ze wszystkimi firmami związanymi z daną branżą. Tę tendencję potwierdzają również przedstawiciele targów.

Każdy klient, decydując się na udział w targach, stawia sobie cele. Część z nich przyjeżdża po to, aby pozyskać nowych klientów, inni by podpisywać kontrakty, jeszcze inni by podkreślić swoją obecność na rynku. Pomimo rozwoju Internetu wciąż najważniejszy jest jednak kontakt osobisty. Dlatego targi jako platforma marketingu bezpośredniego i jeden z najbardziej atrakcyjnych sposobów komunikowania się z rynkiem nie tracą w istotny sposób na znaczeniu pomimo panującej recesji. Mają najwyższą, po sprzedaży bezpośredniej, skuteczność w samym procesie sprzedaży. Nawiązanie kontaktów na targach jest także tańsze niż tradycyjne wizyty w siedzibach potencjalnych klientów. Według wystawców targi to w obecnych czasach okazja do kompleksowej prezentacji oferty, dyskusji z profesjonalistami oraz możliwość nawiązania lub odnowienia kontaktów biznesowych, a także budowanie i wzmocnienie marki firmy i marek produktów. Targi i wystawy są też wyznacznikiem tendencji gospodarczych i rynkowych, odzwierciedlają pełen obraz rynku. Na targach widoczne są kierunki i tempo zmian. Znaczenie targów jako miejsca kontaktów osobistych pozostaje ogromne, pomimo rozwoju i coraz większego zastosowania środków telekomunikacji, nowych mediów i Internetu. Targi dają nie tylko możliwość realizacji celów handlowych, ale także ogólnowizerunkowych. Oprócz oficjalnych kontaktów biznesowych firmy coraz częściej przygotowują spotkania branżowe, na które zapraszają swoich partnerów.

Znaczenie targów w czysto biznesowym sensie jest niezaprzeczalne. Wystawcy wykorzystują je do zawierania kontaktów z klientami na całym świecie. Jest to optymalne miejsce do tworzenia i rozbudowywania swojej międzynarodowej działalności. Dzięki niej firmy zdobywają nowe rynki zbytu i branże. W opinii wielu ekspertów polskie targi nieźle dają sobie radę w czasach kryzysu. Porównując rok 2012 w branży targowej z poprzednimi latami można stwierdzić, że parametry charakteryzujące aktywność rynku targowego zmieniły się w niewielkim stopniu. Jednak dalszy rozwój rynku targowego w Polsce będzie w znacznej mierze zależny od ogólnoświatowej sytuacji ekonomicznej. W przypadku rozprzestrzenienia się recesji oraz niestabilnej sytuacji na Ukrainie na pierwszy ogień pójść oszczędności związane z wydatkami marketingowymi, w tym z działalnością wystawienniczą, co może sugerować łagodną recesję na rynku wystawienniczym oraz postępowanie procesu dekoncentracji.

Bibliografia

- Concentration and Market Shares*. Horizontal Merger Guidelines - U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission, artykuł 5.1.
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej*. (2004/C). 31/03, artykuł 19-20, wytyczne w sprawie oceny horyzontalnego połączenia przedsiębiorstw na mocy rozporządzenia Rady w sprawie kontroli koncentracji przedsiębiorstw.
- Glapiński, A. (2004). *Kapitalizm, demokracja i kryzys państwa podatków*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Hirschman, A.O. (1964). *The Paternity of an Index*. „The American Economic Review”, American Economic Association, 54 (5).
- Kalina-Prasznica, U. (red.) (2005). *Leksykon Polityki Gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Mruk H., Kuca, A. (2006). *Marketing targowy: vademecum wystawcy*. Poznań: Polska Korporacja Targowa.
- Rothbard, M. N. (1960). *Ekonomiści a konkurencja*. Instytut Misesa, s. 1-14 <http://mises.pl/wp-content/uploads/2012/11/Rothbard-Ekonomisci-a-konkurencja.pdf> [dostęp: 15.07.2014].
- Schumpeter, J. (1960). *Teorie rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Styś, A. (2009). *Marketing w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*. W: „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(137). Warszawa: SGH.
- Szromnik, A. (2000). *Targi w gospodarce rynkowej-współczesne problemy zarządzania i rozwoju*. W: T. Borkowski (red.), *W kręgu zarządzania. Spojrzenie interdyscyplinarne*. Kraków: KA.
- Szromnik, A. (2011). *Targi w rozwoju miast i regionów*. W: H. Mruk (red.), *Znaczenie targów dla rozwoju gospodarczego kraju*. Poznań: Polska Izba Przemysłu Targowego.
- Szymoniuk, B. (red.). (2006). *Komunikacja marketingowa - instrumenty i metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Targi w Polsce w 2011 roku*. (2012). Warszawa: PIPT.
- Urban, S., Olszańska, A. (1998). *Zorganizowane rynki towarowe*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Winiarski, B. (red.). (1999). *Polityka gospodarcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wojciechowski, H. (1992). *Międzynarodowe rynki towarowe*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Łukasz Fojutowski
Collegium Da Vinci, Katedra Coachingu i Zarządzania
Kinga Mann
Collegium Da Vinci, Katedra Coachingu i Zarządzania

WYKORZYSTANIE KONCEPCJI LEARNING AGILITY W REKRUTACJI PRACOWNIKÓW SPRZEDAŻOWYCH O WYSOKIM POTENCJALE ROZWOJOWYM

Streszczenie

Rosnąca konkurencja oraz zmienne otoczenie rynkowe powodują, że organizacja potrzebuje nowego rodzaju handlowca. Pracownika o wysokim potencjale rozwojowym, który potrafi wykorzystać wcześniej zdobyte doświadczenie do rozwiązywania zupełnie nowych dla niego zadań. Tradycyjne narzędzia rekrutacji koncentrują się na posiadanych kompetencjach, ale nie diagnozują jego potencjału. W artykule przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego wśród sprzedawców, które pokazują możliwość wykorzystania koncepcji Learning Agility do zbudowania narzędzia rekrutacji pozwalającego identyfikować handlowców o wysokim potencjale rozwojowym.

Słowa kluczowe: rekrutacja, selekcja, Learning Agility

Kody JEL: L81

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce stawiają przed przedsiębiorstwami handlowymi nowe wyzwania. Naturalnie wzrasta zatem zainteresowanie organizacji tematem pozyskiwania i utrzymywania osób z wysokim potencjałem, które gwarantują rozwój organizacji w globalnym i coraz bardziej kompleksowym oraz konkurencyjnym środowisku biznesowym. Dotyczy to również firm sprzedażowych na rynku polskim, które, jak pokazują badania, borykają się z coraz większym deficytem kapitału ludzkiego. Poważnym wyzwaniem staje się zbudowanie i rozwijanie stabilnego zespołu sprzedawców, którzy w zmieniającym się otoczeniu będą w stanie realizować długoterminowe cele przedsiębiorstwa handlowego. Warunkiem powodzenia jest w naszej opinii skuteczne badanie potencjału handlowców i stworzenie narzędzi, które na etapie

rekrutacji pozwolą określić potencjał rozwojowy kandydatów na podstawie doświadczenia zawodowego oraz cech osobowościowych. Dotychczasowe narzędzia oraz praktyki rekrutacyjne stają się bowiem coraz mniej skuteczne, zwłaszcza w przypadku rekrutacji sprzedawców. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badania realizowanego wśród handlowców oraz menadżerów sprzedaży, w ramach których weryfikujemy możliwość zastosowania koncepcji Learning Agility (zwinności uczenia się), jako konstruktów odnoszących się do badania potencjału pracowników. Artykuł jest próbą wypełnienia luki w dotychczasowych badaniach dotyczących rekrutacji handlowców i otwiera przestrzeń do dalszych rozważań naukowych w tym obszarze, a jednocześnie silnie wpisuje się w potrzeby praktyki gospodarczej.

Rekrutacja i selekcja w branży handlowej

Realizacja celów sprzedażowych na coraz bardziej konkurencyjnych rynkach w dużym stopniu zależy od zdolności przedsiębiorstwa do pozyskiwania i zatrzymywania pracowników sprzedażowych osiągających ponadprzeciętne wyniki. Powinni oni posiadać wysokie kompetencje sprzedażowe oraz pewne szczególne zdolności dające im możliwość elastycznego, skutecznego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe. Błędne decyzje personalne na etapie selekcji kandydatów na stanowiska sprzedażowe skutkują znacznymi kosztami po stronie organizacji. Składają się na nie, poza oczywistym kosztem czasu poświęconego na spotkania z kandydatem w procesie selekcji, koszty związane z wdrożeniem nowego pracownika, jego przeszkoleniem, wynagrodzeniem na etapie, kiedy nie osiąga jeszcze progu rentowności dla swojego stanowiska, kosztami wynagrodzenia dla firmy rekrutującej. Nie należy zapominać o kosztach niewymiernych, takich jak pogorszenie relacji z klientami i w efekcie uszczerbek na wizerunku firmy. Sprzedawca jest bowiem pierwszym, a nierzadko jedynym punktem zetknięcia się klienta z firmą i na podstawie tej relacji klient kreuje swoją opinię na temat całej organizacji.

Dobrze zaplanowany proces rekrutacji i selekcji rozpoczyna się od określenia profilu idealnego kandydata. Każde stanowisko posiada swój zestaw specyficznych zadań, które idealny kandydat powinien realizować i które wymagają określonych kompetencji oraz cech osobowościowych. Należy pamiętać, że proces selekcji nie jest prostym zadaniem sprowadzającym się jedynie do analizy określonych kompetencji oraz cech kandydata. Równie ważne jest dopasowanie do kultury organizacyjnej, a w przypadku sprzedaży uwzględnienie specyfiki produktu oraz klienta, co naszym zdaniem wpływa na relację pomiędzy kompetencjami i cechami osobowościowymi a skutecznością sprzedawcy.

Pamiętając o tym zakładamy jednak, że istnieje pewien uniwersalny wzorzec, który będzie wspólny dla wszystkich handlowców.

Od wielu dekad menadżerowie sprzedaży, firmy rekrutujące i działy HR zastanawiają się nad tym jak skutecznie rekrutować osoby do działów sprzedaży (por. m.in. Mayer i Greenberg, 1964, Johnston i Cooper 1981, Cron at al. 2005). Implikuje to potrzebę określenia czynników, które determinują sukces handlowca i w kolejnym kroku wybór odpowiednich metod badania tych czynników. Pomimo, iż temat ten jest często poruszany w praktyce gospodarczej, to literatura naukowa w tym zakresie jest ograniczona i nie daje jednoznacznych odpowiedzi.

Czynniki warunkujące sukces w sprzedaży - przegląd literatury i badań

Poszukując odpowiedzi na pytanie o czynniki warunkujące sukces w sprzedaży, które warto eksplorować na etapie selekcji kandydatów do pracy sięgnęliśmy do pierwszych badań z połowy ostatniego wieku. Pierwszym znaczącym artykułem poruszającym tematykę związaną z czynnikami sukcesu w sprzedaży jest z pewnością artykuł Mayer'a i Greenberg'a (1964) „What makes a good salesman”, który również został uznany za jeden z dziesięciu najważniejszych artykułów XX wieku (Leight, Pullins, Comer 2001). Autorzy podkreślają w nim rolę dwóch czynników: empatii oraz tzw. ego drive (związanego z potrzebą konkurowania z innymi, ale również determinacją w działaniu pomimo niepowodzeń). Nazywają je potencjałem sprzedażowym i podkreślają, zgodnie z naszym założeniem, że w selekcji kandydatów na stanowiska handlowe należy kierować się głównie poszukiwaniem jednostek posiadających bazowy potencjał do sprzedaży, a nie wyłącznie doświadczenie i wiedzę, które mogą być łatwo uzupełnione, podczas kiedy bazowy potencjał nie. Niestety autorzy niejasno opisują metodologię badania i sposób, w jaki doszli do swoich wniosków. Niemniej jednak artykuł stanowił inspirację do dalszych badań i analiz w tym zakresie. Podobne wnioski związane z rolą czynników osobowościowych oraz koniecznością poszukiwania fundamentalnego zestawu cech charakterystycznych dla skutecznego sprzedawcy pojawiają się w artykule Johnson'a i Cooper'a (1981). Stwierdzają oni, że skuteczna selekcja powinna obejmować kilka etapów i badanie nie tylko fundamentalnych cech, ale również cech specyficznych dla danej organizacji, klienta, produktu oraz rynku. Autorzy również podkreślają wpływ osób, które prowadzą rozmowy selekcyjne na podejmowane później decyzje o zatrudnieniu. Przytaczane w artykule badania pokazują, że cechy takie jak płeć, wiek, rasa i doświadczenie mają statystycznie istotny wpływ na

podejmowane przez rekrutera decyzje i najprawdopodobniej związane są z jego przekonaniem, powszechnymi stereotypami itp.

Istotną pozycją w literaturze przedmiotu jest meta-analiza Churchill'a, Ford'a i Hartley'a (1985), do której włączono 116 artykułów w omawianej tematyce wydanych w latach 1918-82. Wyniki tego badania pokazały, że największą pozytywną korelację z późniejszymi wynikami w sprzedaży mają następujące czynniki (według ważności): czynniki osobiste, umiejętności, zmienne związane z rolą, zdolności, motywacja i zmienne organizacyjne (środowiskowe). I znów wydaje się, że niektóre wyniki stanowią potwierdzenie intuicyjnych i obserwowanych w praktyce organizacyjnej prawidłowości. Jednakże ta meta-analiza posiada wiele ograniczeń o których wspominają sami autorzy, m.in. w różnych badaniach łączono zróżnicowane zmienne - np. do uzdolnień włączane były różne charakterystyki, brakowało systematycznego podziału zmiennych w przekroju różnych badań, co zdecydowanie zaciemnia obraz. Dodatkowo w badaniu uzyskano bardzo wysokie korelacje między czynnikami związanymi z właściwościami osobistymi jednostki, tj. wiek, płeć, rasa. Należy pamiętać o specyfice czasów, w których odbywały się badania, związanych przede wszystkim z kulturowo-społecznymi uwarunkowaniami dostępu do zawodów w różnych grupach społecznych. Jedną z ciekawych refleksji jest również fakt, że w badaniach pod uwagę brane były różne miary związane z sukcesem, część z nich odnosiła się do zachowań, inne do przygotowania, a jeszcze inne do efektywności mierzonej za pomocą osiągniętych wyników sprzedaży. Trudno zatem w obliczu tylu różnych ograniczeń o jednoznaczne wnioski z badania. Z perspektywy naszych badań szczególnie interesujący jest fakt, że autorzy nie stwierdzili dużych różnic w korelacji między wynikami samooceny związanej z wydajnością a miarami bardziej obiektywnymi. Jednakże podkreślają oni, że nie zwalnia to z konieczności używania różnych miar do uzyskiwania najbardziej wiarygodnych danych.

W 2004 roku swoje badania opublikowali również Yali, Xianjun i Jiangqiao. Wyniki wskazują jednoznacznie na to, że największy wpływ na późniejszą efektywność sprzedawcy ma jego dopasowanie do organizacji, w dalszej kolejności ekstrawersja, identyfikacja i zaangażowanie w pełnionej roli oraz edukacja. Niestety autorzy nie określają jak mierzona była efektywność handlowca - czy były to wyniki sprzedażowe, czy subiektywne oceny ze strony przełożonych lub inne miary. Badania te jednak potwierdzają, że w ocenie efektywności i późniejszych sukcesów sprzedażowych powinno się brać pod uwagę więcej niż jeden obszar.

Analizując trendy w procesach selekcji (Farrell i Hakstian 2001 w: Cron, Marshall, Singh, Spiro, Sujan 2005) można mówić o pięciu metodach badania potencjalnych kandydatów do pracy, które posiadają wysoką wartość predykcyjną:

1. Ocena umiejętności i wiedzy związanych z danym zawodem (rozmowa kwalifikacyjna)
2. Testy zdolności poznawczych
3. Kwestionariusze osobowości
4. Informacje biograficzne (CV)
5. Specyficzne testy do oceny wybranych czynników skuteczności sprzedażowej (np. Assessment Centers)

Najczęściej stosowane w selekcji kategorie to: testy zdolności poznawczych, kwestionariusze osobowości oraz informacje biograficzne. Autorzy odwołują się do dwóch pierwszych jako najlepiej różnicujących osoby osiągające sukces w sprzedaży od tych, które nie osiągają wysokich wyników. Autorzy definiują efektywność w dwóch kategoriach: obiektywnych wyników osiąganych przez handlowców oraz subiektywnych ocen. Nie precyzują jednak, czy w przypadku obiektywnych wyników wykorzystują wyniki sprzedażowe, a w przypadku subiektywnych ocen samoocenę czy też ocenę ze strony przełożonych lub innych osób. Omawiając jednak dwie z wyżej wymienionych grup wskazują na komponenty każdej z nich.

1. Zdolności poznawcze:

- inteligencja praktyczna, która odpowiada za dopasowanie jednostki do środowiska z wykorzystaniem trzech możliwości: (a) zmiany siebie, (b) wyboru środowiska do którego osoba jest najlepiej dopasowana, (c) zmianę elementów środowiska, aby dopasować je do siebie (za: Sujan 1999). Ujęcie to dobrze odzwierciedla wcześniejsze badania (Yali, Xianjun i Jiangqiao 2004). Takie umiejętności wydają się również być związane m.in. z refleksyjnością i adekwatną samooceną,
- inteligencja emocjonalna, która rozumiana jest jako umiejętność identyfikowania emocji i uczuć innych oraz przewidywania wpływu własnych zachowań na reakcje innych osób (za: Lopes, Salovey i Straus 2003).

2. Czynniki osobowościowe:

- integralność i sumienność (za: Schmidt i Hunter 1998),
- optymizm, które w rozumieniu Seligman'a i Schulman'a (1986) jest również związany z wytrwałością w obliczu porażek, która wydaje się być częścią opisywanego wcześniej przez Mayer'a i Greenberg'a (1964) ego drive,

- umiejętności społeczne, związane również z ekstrawersją,
- współpraca.

Późniejsze badania odnoszą się głównie do czynników osobowościowych związanych m.in. z kreatywnością i inteligencją emocjonalną, które mają, zgodnie z wynikami badań autorów, wpływ na sukces sprzedażowy oraz satysfakcję handlowca (Lassk i Shepherd 2013). Pettijohn, Schaefer i Burnett (2014) prezentują badania potwierdzające pozytywne korelacje między poczuciem własnej skuteczności, autonomii oraz niejasności roli z wynikami sprzedażowymi, zadowoleniem klienta oraz orientacją na klienta. Większość autorów zgodnie jednak odnosi się do tego, że czynniki wpływające na sukces handlowca są dość zróżnicowane i wynikają z różnych elementów.

Dotychczasowe badania nie dają zatem jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki ostatecznie decydują o sukcesie w sprzedaży. Rozmowy jakościowe z menadżerami sprzedaży, rekruterami, doświadczenia rekrutacyjne i zarządca autorów pozwalają przypuszczać, że być może istnieje jakiś bazowy zestaw kompetencji czy cech, które determinują to, czy handlowiec będzie skuteczny w zakresie uzyskania wyniku sprzedażowego. Niektóre badania pokazują, że silny wpływ na skuteczność może mieć kontekst w jakim działa handlowiec, jednak odkrycia Yali, Xianjun i Jiangqiao (2004) pokazują, że być może istnieje czynnik tj. inteligencja praktyczna, który warunkuje dopasowanie sprzedawcy i organizacji. Na tym etapie analizy potrzebowaliśmy spojrzenia z meta poziomu, a z pomocą przyszła nam koncepcja Silzer'a i Church'a (2009). W swoim artykule podsumowują oni dotychczasowe odkrycia związane z identyfikacją osób z najwyższym potencjałem w organizacjach i proponują własny model. Zauważają oni, że niektóre komponenty potencjału zachowują pewną stałość w czasie i nie są łatwe do zmiany, podczas kiedy inne mogą być łatwo rozwijane czy przyswajane w trakcie uczenia się. Mówią oni o trzech wymiarach potencjału jednostki:

1. Wymiarze podstawowym, który jest stabilny i konsekwentnie niezmienny, a w którego skład wchodzi następujące czynniki:
 - poznawcze: myślenie koncepcyjne i strategiczne, zdolności poznawcze, radzenie sobie ze złożonością,
 - osobowościowe: umiejętności interpersonalne, dominacja, elastyczność, emocjonalna stabilność.
2. Wymiarze przyrastającym (rozwojowym) - czynniki wchodzące w skład tego wymiaru związane są przede wszystkim z potencjałem do uczenia się nowych czynności, mogą być rozwijane na przestrzeni życia, a więc zmieniane:

- uczenie się: adaptacja, orientacja na uczenie się, otwartość na informację zwrotną,
 - motywacja: energia, motywacja, ambicja, skłonność do podejmowania ryzyka, orientacja na wyniki.
3. Ostatnia zaś grupa to wymiar związany z karierą - są to charakterystyki ważne z punktu widzenia identyfikacji potencjału jednostki na danym stanowisku. Zakłada się, że jednostka może je swobodnie rozwijać przy założeniu, że posiada wystarczające kompetencje z wymiaru związanego z rozwojem:
- przywództwo: umiejętności związane z zarządzaniem ludźmi, rozwijanie innych, wywieranie wpływu, zarządzanie zmianą,
 - wydajność: dowody wydajności ważne z punktu widzenia danego stanowiska, doświadczenia zawodowe,
 - wiedza i wartości: umiejętności oraz wiedza funkcyjna i techniczna, dopasowanie do kultury związane z wartościami i normami.

Dwa pierwsze wymiary stanowią uniwersalne komponenty potencjału, ostatnia natomiast jest związana z określonym stanowiskiem i jego specyfiką. Wydaje się zatem, że dobra diagnoza w zakresie potencjału powinna przede wszystkim identyfikować osoby, które posiadają podstawowe i niezmiennie predyspozycje, których nie można skorygować w procesie uczenia się.

Współcześni badacze zauważają zmiany, które nastąpiły w ostatnich dekadach związane z procesem sprzedaży (Cron i inni 2005). Klient stał się bardziej świadomy i wymaga indywidualnego podejścia, oczekuje budowania długofalowych relacji, dostarczania wartości dodanej, natychmiastowych odpowiedzi, wiedzy eksperckiej ze strony handlowca. Wymaga to od organizacji szybkiej adaptacji i przemodelowania dotychczasowych sposobów działania. W obliczu rosnącej konkurencji na rynkach z pewnością nie jest to jednak ostatnia zmiana, która dokona się w najbliższych latach. Właśnie dlatego tak istotne staje się znalezienie czynników determinujących sukces w sprzedaży. Z powyższych rozważań wyłania nam się element związany z procesami uczenia się, adaptacji do zmiany, budowania relacji i nastawienia na wynik. Z tego powodu konstrukt Learning Agility wydaje się być dobrą odpowiedzią na dzisiejsze wyzwania selekcyjne w tym obszarze.

Learning Agility jako model wykorzystywany w selekcji handlowców

Przegląd dotychczasowych badań w zakresie selekcji handlowców doprowadził nas do miejsca w którym jednoznacznie stwierdziliśmy, że potrzeba koncepcji, która pozwoli

odnaleźć zestaw czynników bazowych i wspólnych dla wszystkich pracowników, które warunkują sukces w sprzedaży. Jedynymi umiejętnościami, które wydają się gwarantować szybkie dostosowanie się do nowych warunków w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu są procesy uczenia się. Zakładamy, że jest to zmienna, która będzie warunkowała efektywność w sprzedaży, a jednocześnie może również wynikać ze stałych cech osobowości. Taką koncepcją, wykorzystywaną pierwotnie do diagnozy osób o wysokim potencjale, jest Learning Agility (zwinność uczenia się) po raz pierwszy opisana przez Lombardo i Eichinger'a (2000). Autorzy ci definiują ją jako „chęć i umiejętność uczenia się na bazie doświadczenia i jednoczesnego wdrażania tej wiedzy w nowych sytuacjach”. Wyróżnili oni cztery główne czynniki składające się na Learning Agility:

1. Mental Agility: osoby posiadające wysokie wyniki na tej skali charakteryzują się ciekawością świata, dążeniem do własnego rozwoju, posiadają szerokie zainteresowania i czują się komfortowo w środowisku złożonym i mocno niejednoznacznym; mają tendencję do kwestionowania konwencjonalnych prawd, potrafią odnajdować rozwiązania dla skomplikowanych problemów, poszukują przyczyn problemów, aby lepiej je zrozumieć.
2. Change Agility: osoby z wysokim poziomem tego czynnika kwestionują status quo, nie obawiają się podejmować ryzyka, eksperymentują i wdrażają nowe idee; łatwo akceptują wyzwania, lubią udoskonalać istniejące rozwiązania.
3. People Agility: wysokie wyniki na tej skali świadczą o dużej tolerancji na różnorodność, przyjmowanie różnych punktów widzenia, dostosowywanie swoich zachowań do sytuacji bazując na potrzebach i oczekiwaniach innych ludzi; osoby takie potrafią równocześnie odnajdować się w różnych rolach, dobrze rozumieją innych i mają wysoki poziom umiejętności dyplomatycznych, pomagają innym w osiągnięciu sukcesu, potrafią sobie radzić z konfliktami i posiadają wysokie umiejętności komunikacyjne.
4. Results Agility: ostatni z wymiarów odnosi się do osób, które mają motywację do stałego podnoszenia własnej efektywności, są pełne energii, dysponują wieloma zasobami i są elastyczne; potrafią budować efektywne zespoły, są nastawione zadaniowo, posiadają motywację do kończenia rozpoczętych działań pomimo trudności.

W 2013 roku Dai, DeMeuse i Tang wyodrębnili jeszcze podskaleę związaną z samoświadomością (Self-awareness), która związana jest z refleksyjnością, rozumieniem własnych słabych i mocnych stron oraz umiejętnością wyciągania wniosków z porażek,

a która w pierwotnej wersji narzędzia wchodziła w skład wymiaru People Agility.

Do tej pory koncepcja ta znajdowała swoje zastosowanie głównie do identyfikacji osób z wysokim potencjałem menadżerskim. Jednak analiza poszczególnych czynników oraz całości koncepcji pozwala przypuszczać, że może ona również w dobrym stopniu przewidywać sukces na stanowiskach sprzedażowych. Dobry handlowiec bowiem powinien umieć uczyć się na własnych doświadczeniach, powinien być nastawiony na osiągnięcie rezultatów i umiejętnie wdrażać innowacyjne rozwiązania. Musi być również uważny w relacji z klientami i nastawiony na poszerzanie swojej wiedzy, a także posiadać adekwatną samoocenę zbudowaną na bazie wiedzy o swoich mocnych stronach i obszarach rozwojowych oraz refleksyjnie podchodzić do swoich doświadczeń. Wszystkie te elementy pozwalają nam przypuszczać, że Learning Agility może okazać się dobrym predyktorem późniejszych wyników w sprzedaży.

Wersja narzędzia wykorzystanego w badaniu pilotażowym

Do przygotowania narzędzia mierzącego Learning Agility wraz z poszczególnymi podskalami posłużył nam teoretyczny opis tych pięciu wymiarów (Lombardo i Eichinger 2000, DeMeuse at el. 2010, DeRue et al. 2012, Dai et al. 2013), których opisy znajdują się w poprzedniej sekcji artykułu. Każda z podskal w wersji pierwotnej zawierała 12 lub 13 pozycji wybranych przez sędziów kompetentnych, powołanych specjalnie dla celów tego badania. Dla pierwotnej, rozszerzonej wersji została przeprowadzona analiza czynnikowa, która potwierdziła obecność 5 czynników. Ostateczna wersja kwestionariusza zawiera 30 pozycji i charakteryzuje się współczynnikiem rzetelności Alfa Cronbacha na poziomie 0,92 dla całego narzędzia. Tabela poniżej przedstawia rzetelność podskal.

Skala	Alfa Cronbacha
Mental Agility	0,74
People Agility	0,72
Change Agility	0,65
Result Agility	0,77
Self-Awarness	0,79

Tabela 1. Współczynnik Alfa Cronbacha dla poszczególnych podskal
Źródło: obliczenia własne

Wyniki badania pilotażowego

W badaniu wzięło udział 169 osób, w tym 83 kobiety i 86 mężczyzn. W tabeli 2 przedstawiono podstawowe statystyki opisowe analizowanych zmiennych ilościowych. Rozkład wyników ogólnych kwestionariusza jest zgodny z rozkładem normalnym, natomiast dla pozostałych zmiennych nie obserwuje się takiej zgodności.

	M	SD	Me	Min	Max	Z	p
MA	29,58	3,89	30,00	18,00	36,00	0,070	0,044
PA	30,37	3,64	31,00	17,00	36,00	0,104	<0,001
CA	28,54	3,99	29,00	15,00	36,00	0,085	0,004
RA	29,08	3,89	20,00	17,00	36,00	0,089	0,002
SA	29,46	4,09	30,00	18,00	36,00	0,073	0,029
LA	147,02	16,28	147,00	95,00	180,00	0,050	>0,200
Ocena kompetencji przez przełożonych	4,79	0,82	5,00	2,00	6,00	0,289	<0,001
Samooceńa skuteczności	4,87	0,84	5,00	1,00	6,00	0,313	<0,001

Tabela 2. Statystyki opisowe
Źródło: obliczenia własne

Celem naszego badania było sprawdzenie czy Learning Agility (LA) istotnie koreluje z samooceną skuteczności oraz oceną pracy przez przełożonego jako subiektywnymi miarami skuteczności zawodowej. Zakładaliśmy, że osoby, które mają wyższą ocenę na tych skalach będą charakteryzowały się również wyższym poziomem LA. Ponieważ było to badanie pilotażowe, użyliśmy miar subiektywnych, które jednak zgodnie z odkryciami cytowanymi wyżej w tekście nie różnią się znacząco od miar bardziej obiektywnych (Churchill et al 1985). Chcieliśmy również sprawdzić czy poziom Learning Agility ma wpływ na ilość awansów deklarowanych przez osoby badane.

Learning Agility a samoocena skuteczności: zbadano jakie zależności występują pomiędzy poziomem Learning Agility a samooceną skuteczności badanych. Do analizy wykorzystany został współczynnik korelacji rho Spearmana. Wykazano, że pomiędzy tymi zmiennymi istnieje istotny statystycznie, umiarkowanie dodatni związek ($\rho=0,361$, $p<0,001$). Osoby badane, które otrzymały wyższe wyniki na skali Learning Agility lepiej oceniają swoją skuteczność na zajmowanym stanowisku.

Learning Agility a ocena pracy przez przełożonego: przeanalizowany został związek pomiędzy wynikiem ogólnym w kwestionariuszu Learning Agility a oceną pracy badanego przez przełożonego. Wartość współczynnika korelacji rho Spearmana wskazuje, że

związek pomiędzy Learning Agility a oceną przełożonych jest umiarkowany i dodatni ($\rho=0,452$; $p<0,001$). Wśród osób badanych wyższy poziom Learning Agility jest powiązany z byciem lepiej ocenianym przez przełożonych w pracy.

Learning Agility a awanse zawodowe: sprawdzono, czy istnieje związek pomiędzy Learning Agility a liczbą awansów, które dana osoba otrzymała w czasie swojej kariery zawodowej. W tym celu dokonano analizy korelacji pomiędzy tymi zmiennymi za pomocą współczynnika rho Spearmana. Istnieje istotna statystycznie, dodatnia korelacja o słabej sile pomiędzy Learning Agility a awansami ($\rho=0,231$; $p=0,002$). Im większa Learning Agility osoby badanej, tym więcej razy awansowała.

Ograniczenia i wskazówki do dalszych badań

Przedstawione badanie ma jednak pewne ograniczenia. Jednym z podstawowych ograniczeń było wykorzystanie jedynie miar subiektywnych do oceny własnej skuteczności. W przyszłości należałoby odwołać się również do miar bardziej obiektywnych (np. konkretnych wyników sprzedażowych) oraz oceny skuteczności oraz wymiarów Learning Agility ze strony przełożonych, rekruterów, pracowników działów HR. Dodatkowo samo badanie, aby można było lepiej sprawdzić predykcyjną funkcję narzędzia, powinno być przeprowadzone w wymiarze długofalowym. Zakładamy, że osoby badane powinny przechodzić test w momencie selekcji do pracy, a następnie w określonym czasie po zatrudnieniu wraz z analizą konkretnych wskaźników efektywności. Pozwoli to sprawdzić czy narzędzie rzeczywiście spełnia swoją funkcję. Należy również pamiętać, że badanie było przeprowadzone dobrowolnie wśród osób, które samodzielnie przystąpiły do takiej analizy. Można przypuszczać, że zgodnie z założeniami Learning Agility mogły to być osoby, które charakteryzowały się wysokimi wartościami dla tego czynnika, co już stanowiło pewien rodzaj selekcji. W badaniu pilotażowym nie uwzględniliśmy podziału na konkretne stanowiska w sprzedaży, co mogłoby rzucić nowe światło na wykorzystanie LA do celów selekcyjnych. Można przypuszczać, że osoby będą różniły się stopniem LA, albo przynajmniej natężeniem wyników w poszczególnych podskalach ze względu na charakter pracy (menadżer, sprzedawca w sklepie stacjonarnym, sprzedawca w sprzedaży aktywnej, w kanale B2B, B2C).

Podsumowanie

Badania pilotażowe pokazały, że Learning Agility może być dobrym predyktorem późniejszych sukcesów sprzedażowych, a więc stanowić podstawę budowy modeli opisowych

dotyczących rekrutacji i selekcji oraz narzędzi rekrutacyjnych stosowanych w praktyce. Potwierdzają to wskaźniki korelacji pomiędzy wynikiem ogólnym w kwestionariuszu Learning Agility a oceną samoskuteczności oraz skuteczności ze strony przełożonych. Nieco słabsze wyniki otrzymano dla miary obiektywnej jaką jest ilość awansów, ale i tutaj zależność jest istotna statystycznie. Można zatem stwierdzić na podstawie dotychczasowych wyników, że Learning Agility jest dobrym konstruktem teoretycznym stanowiącym podstawę procesu selekcji kandydatów do pracy w sprzedaży, a wykorzystany przez nas test może być dobrym narzędziem weryfikującym poziom Learning Agility u kandydata. Uwzględniając ograniczenia badania pilotażowego wskazane wyżej potwierdzenie uniwersalności i długofalowej skuteczności tego narzędzia wymaga jednak dalszych badań.

Bibliografia

- Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M., Hartley, S. W., Walker, O. C. Jr. (1985). *The Determinants of Salesperson Performance: a Meta-analysis*. „Journal of Marketing Research”, vol. XXII, s. 103-118.
- Cron, W.L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L., Sujana, H. (2005). *Salesperson Selection, Training and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities*. „Journal of Personal Selling & Sales Management”, vol. XXV, no. 2, s. 123-136.
- Dai, G., De Meuse, K. P., Tang, K. Y. (2013). *The Role of Learning Agility in Executive Career Success: the Results of Two Fields Studies*. „Journal of Managerial Issues”, vol. XXV, no. 2, s. 108-131.
- De Meuse, K. P., Dai, G., Hallenbeck, G. S., (2010). *Learning Agility: a Construct Whose Time Has Come*. „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, vol. 62, no. 2, s. 119-130.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., Myers, Ch. G., (2012). *Learning Agility: in Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding*. „Industrial and Organizational Psychology”, vol. 5, s. 258-79.
- Johnston, W., Cooper, M. C., (1981). *Industrial Sales Force Selection: Current Knowledge and Needed Research*. „Journal of Personal Selling and Sales Management”, vol. 1, no. 2, s. 49-57.
- Lassk, F.G., Shepherd, C.D., (2013). *Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity*. „Journal of Personal Selling & Management”, vol. XXXIII, no. 1, s. 25-37.

- Leigh, T.W., Pullins, E.B., Comer, L. B. (2001). *The Top Ten Sales Articles of the 20th Century*. „Journal of Personal Selling & Sales Management”, vol. XXI, no. 3, s. 2017-2027.
- Lombardo, M. M., Eichinger, R. W. (2000). *High Potentials as a High Learners*. „Human Resource Management”, vol. 39, no. 4, s. 321-329.
- Mayer, D., Greenberg, H. M. (1964). *What Makes a Good Salesman*. „Harvard Business Review”, July-August, s. 119-25.
- Perreault, W. D. Jr., French, W. A. Jr., Harris, C. E. Jr., (1977). *Use of Multiple Discriminant Analysis to Improve the Salesman Selection Process*. „Journal of Business”, no 50(1), s. 50-62.
- Pettijohn, Ch. E., Schaefer, A. D., Burnett, S. M. (2014). *Salesperson Performance: Exploring the Roles of Role Ambiguity, Autonomy and Self-efficacy*. „Academy of Marketing Studies Journal”, vol. 18, no. 1, s. 99-111.
- Silzer, R., Church, A. H., (2009). *The Pearls and Perils of Identifying Potential*. „Industrial and Organizational Psychology”, no 2, s. 377–412.
- Yali, T., Xianjun, S., Jianqiao, L., (2004). *Grey Relational Analysis of Indicators for Recruiting Salespeople*. „The Journal of Grey System”, no 3, s. 285-290.

STRATEGIE WEJŚCIA PODMIOTÓW ZAGRANICZNYCH NA RYNEK STACJONARNEGO HANDLU DETALICZNEGO ARTYKUŁAMI SPOŻYWCZYMI W POLSCE

Streszczenie

Artykuł przedstawia strategie wejścia podmiotów zagranicznych na rynek stacjonarnego handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 1990-2015. Badania zostały przeprowadzone w oparciu o analizę danych wtórnych. Do podstawowych wniosków z przeprowadzonych analiz można zaliczyć: (1) najczęściej stosowaną strategią wejścia była inwestycje bezpośrednie typu greenfield; (2) strategie wejścia należące do grupy kooperacyjnych kapitałowych nie były wykorzystane na rynku stacjonarnego handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce; (3) w latach 1990-2000 strategia wejścia inwestycja bezpośrednia typu greenfield stanowiła prawie 80% całość strategii stosowanych przez podmioty zagraniczne; (4) w latach 2001-2015 stosowane strategie, tj. inwestycje bezpośrednie typu greenfield, franchising, przejęcia przedsiębiorstw handlu detalicznego, przejęcia sieci franchisingowych miały równe udziały; (5) dominującą strategią wejścia wśród podmiotów działających w 2015 roku jest inwestycja bezpośrednia typu greenfield.

Słowa kluczowe

Strategie wejścia na rynki zagraniczne, strategie internacjonalizacji, stacjonarny handel detaliczny, produkty spożywcze, Polska.

Kody JEL: D02, L81

Wprowadzenie – uzasadnienie i cel (cele)

Procesy internacjonalizacji handlu detalicznego w Polsce są bezpośrednio związane z transformacją gospodarczą z początku lat 90 XX wieku (Karasiewicz i Nowak 2010; Sławińska 2004). Powiązane były one także z globalnym trendem internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego (Alexander i Doherty 2010; Sławińska 2004). Rokiem przełomu w procesach internacjonalizacji stacjonarnego handlu detalicznego

artykułami spożywczymi można uznać rok 2001 (Karasiewicz i Trojanowski 2015). Zgodnie z modelem L. Dries, T. Reardon i J.F.M. Swinnen (2004) rokiem przełomu jest przejście z fazy zmiany (*transition*) do fazy globalizacji. O znaczeniu podmiotów zagranicznych w handlu detalicznym artykułami spożywczymi w Polsce może świadczyć udział w obrotach; w roku 2015 wynosił on ponad 50% (zob. tab. 1)

Lata	Udział w handlu detalicznym artykułów spożywczych w %
2006	30,8
2007	34,1
2008	37,1
2009	41,6
2010	46,7
2011	46,6
2012	51,6
2013	51,5
2014	53,2
2015	54,8

Uwaga: brak danych dotyczących wcześniejszych lat.

Tabela 1. Pozycja podmiotów (marek) zagranicznych na rynku handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 2006-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Euromonitor - Global Market Information Database 2006-2015.

Celem artykułu będzie określenie strategii wejścia na rynek stacjonarnego handlu detalicznego artykułów spożywczych w Polsce stosowanych przez podmioty zagraniczne w latach 1990-2015. Związane to będzie z wyznaczeniem:

- znaczenia poszczególnych strategii wejścia w latach 1990-2015,
- udziału strategii wejścia do roku przełomu (2001) i po nim,
- strategii wejścia stosowanych przez podmioty zagraniczne, które prowadzą działalność w 2015 roku.

Strategie wejścia na rynki zagraniczne przedsiębiorstw handlu detalicznego – istota i typologia

Przedsiębiorstwa handlu detalicznego wchodząc na rynki zagraniczne decydują się na działalność operacyjną, która polega na prowadzeniu punktów sprzedaży detalicznej na rynkach zagranicznych. Wyjątek mogą stanowić podmioty wykorzystujące Internet w sprzedaży detalicznej (e-commerce, m-commerce), wówczas mogą one być obecne na rynkach zagranicznych bez konieczności tworzenia infrastruktury handlowej. Powyższe

podejście jest zgodne z definicjami internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego zaproponowanymi przez: J.A. Dawson (1994), N. Alexander (1997, s. 37), D. Gilbert (1999, s. 315) i B. Borusiak (2008, s. 111).

Częścią składową strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego są strategie wejścia na rynki zagraniczne. Można je zdefiniować w sposób następujący: instytucjonalne rozwiązania, pozwalające przedsiębiorstwu handlu detalicznego na prowadzenie operacji na rynkach zagranicznych, poprzez określenie sposobu sprzedaży oferty towarowej do konsumentów i wykorzystanie zasobów (umiejętności) przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych¹⁶.

Strategie wejścia przedsiębiorstwa handlu detalicznego na rynki zagraniczne stanowią rozwiązanie instytucjonalne, które określa: (1) stopień zaangażowania podmiotu na rynku zagranicznym, (2) konfigurację aktywności w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, (3) punkt wyjścia dla strategii rozwojowej przedsiębiorstwa na danym rynku geograficznym, (4) szybkość ekspansji na rynku zagranicznym, (5) wybory strategiczne dotyczące: formatów, liczby punktów sprzedaży detalicznej (początkowej), partnerów biznesowych, rozwiązań logistycznych.

W literaturze przedmiotu brak jest jednolitej klasyfikacji strategii wejścia (Karasiewicz 2013, s. 50). Klasyczna typologia strategii wejścia na rynki zagraniczne została opracowana przez F.R. Root (1987, s. 6). Strategie wejścia zostały podzielone na: eksportowe (eksport pośredni, eksport bezpośredni przez agenta / dystrybutora, eksport bezpośredni przez oddział / filię zagraniczną i inne), kontraktowe (licencjonowanie, franchising, kontrakty menedżerskie, kontrakty produkcyjne, kontrakty na inwestycje „pod klucz”, kontrakty usługowe, umowy techniczne, umowy ko-produkcyjne i inne) oraz inwestycyjne (spółki joint-ventures, samodzielne inwestycje przez zakup lub inwestycje bezpośrednie typu „greenfield”). Uwzględniając typologię strategii F.T. Root oraz specyfikę stacjonarnego handlu detalicznego można wyróżnić następujące grupy strategii wejścia (Root 1987, s. 6, Dawson 1994 Karasiewicz 2013, s. 51-52): kooperacyjne bez kapitałowe (franchising), kooperacyjne kapitałowe (spółki joint ventures z większościowym udziałem, inwestycje kapitałowe w przedsiębiorstwa zagraniczne), przejęcia przedsiębiorstw handlu detalicznego działających na rynku zagranicznym (przejęcia przedsiębiorstw zagranicznych, przejęcia zagranicznych sieci

¹⁶ Definicja strategii wejścia na rynki zagraniczne stanowi modyfikację klasycznej definicji wejścia na rynki zagraniczne F.R. Roota (1987: 5) i G. Karasiewicza 2013: 49-50).

franchisingowych) i rozwój wewnętrzny (inwestycje bezpośrednie typu greenfield) (zob. tab. 2).

Rodzaje strategii wejścia	Strategie wejścia	Definicje strategii wejścia
Kooperacyjne bez kapitałowe	Franchising	Przekazywanie przez dawcę, będącego właścicielem koncepcji prowadzenia działalności detalicznej (marki, procedur wyboru lokalizacji sklepu, organizacji procesu sprzedażowego, procedur zakupowych, rozwiązań logistycznych, itd.) prawa do korzystania z nich podmiotom zagranicznym (biorcy) za określoną opłatą. Typy: (1) jeden biorca, który przekazuje biorcom koncepcje prowadzenia pojedynczego sklepu; (2) wielu biorców prowadzących pojedyncze sklepy
Kooperacyjne kapitałowe	Spółki joint ventures	Tworzenie instytucjonalnej współpracy z partnerem lub partnerami (najczęściej z innego kraju) na rynku zagranicznym, polegającej na powołaniu nowej spółki z większościowym udziałem (lub kontrolnym) podmiotu wchodzącego na rynek zagraniczny. Typy: (1) spółka z podmiotem działającym na danym rynku zagranicznym; (2) spółka z podmiotem z innego kraju niż dany rynek zagraniczny.
	Inwestycje kapitałowe w przedsiębiorstwo zagraniczne	Inwestowanie kapitałowe prowadzące do zakupu mniejszościowego udziału w przedsiębiorstwie handlu detalicznego działającym na rynkach zagranicznych, pozwalające na uzyskanie znacznego wpływu na działalność operacyjną tego podmiotu. Typy: (1) inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność tylko na jednym rynku zagranicznym; (2) inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność na wielu rynkach zagranicznych.
Przejęcia przedsiębiorstw handlu detalicznego działających na rynku zagranicznym	Przejęcia przedsiębiorstw zagranicznych	Inwestowanie kapitałowe w istniejące przedsiębiorstwo handlu detalicznego na rynku zagranicznym, zapewniające pełną kontrolę nad jego funkcjonowaniem. Typy: (1) przejęcie sklepów krajowego przedsiębiorstwa działającego na danym rynku zagranicznym; (2) przejęcie sklepów przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym; (3) przejęcie sklepów przedsiębiorstwa działającego na wielu rynkach zagranicznych (przejęcie globalne sklepów).
	Przejęcia zagranicznych sieci franchisingowych	Inwestowanie kapitałowe w istniejącą sieć franchisingową na rynku zagranicznym, zapewniające pełną kontrolę nad jej funkcjonowaniem. Typy: (1) przejęcie sieci franchisingowych krajowego przedsiębiorstwa działającego na danym rynku zagranicznym; (2) przejęcie sieci franchisingowych przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym; (3) przejęcie sieci franchisingowych przedsiębiorstwa działającego na wielu rynkach zagranicznych (przejęcie globalnej sieci franchisingowej).
Rozwój wewnętrzny	Inwestycje bezpośrednie typu greenfield	Tworzenie obecności na rynku zagranicznym przez otwieranie własnych sklepów w oparciu o zasoby przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Typologia strategii wejścia przedsiębiorstw handlu detalicznego stacjonarnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Root (1997: 6), Dawson (1994), Karasiewicz (2013: 51-52).

Określenie zalet i wad poszczególnych strategii wejścia na rynki zagraniczne przedsiębiorstw stacjonarnego handlu detalicznego jest związane z określeniem stopnia internalizacji operacji oraz ochrony i pozyskiwania wiedzy (Karasiewicz 2013, s. 52). Pierwszy wymiar odnosi się do teorii kosztów transakcyjnych (Williamson 1985, 1985, 1998;

Buckley i Casson 1976, Rugman 1980; Hennart 1982), a drugi związany jest z teorią umiejętności organizacyjnych (Madhok 1997; Kogut i Zander 1993).

Wymiar internalizacji można opisać przez cztery zmienne: kontrola (poziom wpływ danego podmiotu na operacje prowadzone na rynkach zagranicznych), zaangażowanie (poziom inwestycji kapitałowych), elastyczność (możliwość wycofania się danego podmiotu z prowadzenia operacji na rynkach zagranicznych) i zyskowość (udział podmiotu w zyskach z operacji zagranicznych) (Agrawa i Ramaswami; Ekeledo i Sivakumar 1998; Karasiewicz 2013, s. 52-53) (zob. tab. 3).

	Kontrola	Zaangażowanie	Elastyczność	Zyskowość
Franchising – jeden biorca	3	1	3	1
Franchising – wielu biorców	4	2	2	2
Spółka joint-venture z podmiotem działającym na danym rynku zagraniczny	3	3	2	3
Spółka joint-venture z podmiotem z innego kraju niż dany rynek zagraniczny.	3	3	2	3
Inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność tylko na jednym rynku zagranicznym	1	1	2	2
Inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność na wielu rynkach zagranicznych	1	1	2	2
Przejęcie sklepów krajowego przedsiębiorstwa działającego na dany rynku zagranicznym	5	5	1	5
Przejęcie sklepów przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym	5	5	1	5
Przejęcie globalne sklepów	5	5	1	5
Przejęcie sieci franchisingowych krajowego przedsiębiorstwa działającego na dany rynku zagranicznym	4	3	3	2
Przejęcie sieci franchisingowych przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym	4	3	3	2
Przejęcie globalnej sieci franchisingowej	4	3	3	2
Inwestycja bezpośrednia typu greenfield	5	2	4	5

Uwaga: Skala 1 - bardzo niski poziom, 2 - niski poziom, 3 - średni poziom, 4 - wysoki poziom, 5 - bardzo wysoki poziom.

Tabela 3. Zalety i wady strategii wejścia przedsiębiorstw handlu detalicznego –wymiar internalizacji
Źródło: opracowanie własne.

Drugi wymiar wykorzystany do przedstawienia zalet i wad strategii wejścia przedsiębiorstw stacjonarnego handlu detalicznego na rynki zagraniczne odnosi się do ochrony i pozyskiwania wiedzy (umiejętności). Do opisanie tego wymiaru można wykorzystać następujące zmienne: ochrona „ukrytej” wiedzy (*tacit knowledge*), pozyskiwanie wiedzy operacyjnej (dotyczącej prowadzenia sklepów, logistyki), pozyskiwanie wiedzy

organizacyjnej (związanej z prowadzeniem operacji na rynkach zagranicznych), pozyskiwanie wiedzy rynkowej (dotyczącej specyfiki rynków zagranicznych) (Karasiewicz 2013, s. 53) (zob. tab. 4).

	Ochrona „ukrytej” wiedzy	Pozyskiwanie wiedzy operacyjnej	Pozyskiwanie wiedzy organizacyjnej	Pozyskiwanie wiedzy rynkowej
Franchising – jeden biorca	2	2	2	4
Franchising – wielu biorców	1	2	2	3
Spółka joint-venture z podmiotem działającym na danym rynku zagraniczny	2	2	2	4
Spółka joint-venture z podmiotem z innego kraju niż dany rynek zagraniczny.	2	2	2	2
Inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność tylko na jednym rynku zagranicznym	1	2	2	3
Inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność na wielu rynkach zagranicznych	1	2	3	2
Przejęcie sklepów krajowego przedsiębiorstwa działającego na danym rynku zagranicznym	5	5	3	5
Przejęcie sklepów przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym	5	5	4	4
Przejęcie globalne sklepów	5	5	5	3
Przejęcie sieci franchisingowych krajowego przedsiębiorstwa działającego na danym rynku zagranicznym	2	2	3	5
Przejęcie sieci franchisingowych przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym	2	2	3	4
Przejęcie globalnej sieci franchisingowej	2	2	3	3
Inwestycja bezpośrednia typu greenfield	5	1	2	2

Uwaga: Skala 1 – bardzo niski poziom, 2 - niski poziom, 3 - średni poziom, 4 - wysoki poziom, 5 - bardzo wysoki poziom.

Tabela 4. Zalety i wady strategii wejścia przedsiębiorstw handlu detalicznego – wymiar ochrona i pozyskiwanie wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Metodyka badań własnych

Podmiotem badań własnych jest sektor handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 1990-2015. Punktem wyjścia do realizacji celu publikacji jest identyfikacja podmiotów zagranicznych na podstawie danych z Euromonitora (*Euromonitor - Global Market Information Database 2006-2015*) przedstawiająca przedsiębiorstwa zagraniczne i ich marki (formaty), mające udziały w rynku wynoszące co najmniej 0,1% w latach 2006-2015 w polskim handlu detalicznym artykułami spożywczymi¹⁷. Lista ta została uzupełniona o

¹⁷ Analiza ta została przeprowadzona na poziomie marek (formatów prowadzonych przez przedsiębiorstwa zagraniczne). Niektóre przedsiębiorstwa zagraniczne działają (lub funkcjonowały) w Polsce przy wykorzystaniu dwóch i więcej marek (formatów). Analiza nie objęła przedsiębiorstw prowadzących sklepy przy stacjach paliw.

podmioty zagraniczne, które funkcjonowały, ale wycofały się z polskiego rynku przed 2006 rokiem (np. Billa, Globi, Rema 1000, Julius Meinl, Hit, Jumbo, TiP). Następnie zostały zebrane dane o aktywności tych podmiotów na rynku polskim w oparciu o dane wtórne, tj. ich strony internetowe (polskie i kraju pochodzenia) oraz dokumenty finansowe (np. raporty roczne, sprawozdania zarządu). Wybór tej metody badawczej pozwala przy niskich kosztach na realizację celu badawczego – identyfikację strategii wejścia podmiotów zagranicznych na rynek stacjonarnego handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce.

Do postawionego celu artykułu można sformułować następujące hipotezy badawcze:

- H1. Dominującą strategią wejścia jest inwestycja bezpośrednia typu greenfield (Dawson 1994; Huang i Sternquist 2007).
- H2. W początkowej fazie internacjonalizacji (w latach 1990-2000) dominowała strategia wejścia – przejęcia podmiotów krajowych (Dries at al 2004).
- H3. W drugiej fazie internacjonalizacji (w latach 2001-2015) przeważała strategia inwestycji bezpośrednich typu greenfield (Dries at al.1.2004).
- H4. Dominujący udział w sprzedaży detalicznej realizowanej przez podmioty zagraniczne mają przedsiębiorstwa stosujące strategię inwestycji bezpośrednich typu greenfield (Dawson 1994; Huang i Sternquist 2007).

Wyniki badań

Dominującą strategią wejścia podmiotów zagranicznych na polski rynek handlu detalicznego artykułami spożywczymi była strategia inwestycji bezpośrednich typu greenfield. Stanowiła ona ponad 60% wszystkich wyborów strategicznych podmiotów zagranicznych. Powyższe wybory strategiczne potwierdzają kluczową zaletę tej strategii wejścia na rynki zagraniczne - elastyczność. Stosunkowo mało przedsiębiorstw zdecydowało się na przejęcia – łączna ich liczba 9 (zaledwie 25%). Wynikało to z niskiego stopnia koncentracji polskiego handlu detalicznego w latach 90 XX wieku. Warto podkreślić, że lider polskiego rynku firma Jeronimo Martins rozpoczęła działalność w formie sklepy dyskontowe w wyniku przejęcia polskiej sieci Biedronka w 1997 roku. Strategie oparte na franchisingu były stosowane przez przedsiębiorstwa, mające to rozwiązanie wpisane w swój model biznesowy (tj. Spar, Intermarche) lub były związane z tworzeniem nowego formatu na rynku polskim, prowadzącego do integracji małych, niezależnych sklepów spożywczych (tj. Freshmarket, Carrefour Express i Odido). Niektóre ze strategii wejścia – spółki joint-ventures i inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność na rynku zagranicznym nie miały zastosowania

na rynku polskim. Wynika to z faktu, iż wszystkie podmioty zagraniczne decydujące się prowadzić działalność w handlu detalicznym artykułami spożywczymi w Polsce wywodzą się z krajów europejskich, stąd też bliskość geograficzna i kulturowa umożliwia funkcjonowanie bez wsparcia podmiotu wywodzącego się z rynku polskiego. Hipoteza H1 została zweryfikowana pozytywnie i może być przyjęta – dominującą formą strategii wejścia na polski rynek handlu detalicznego artykułami spożywczymi są inwestycje bezpośrednie typu greenfield. (zob. tab. 5).

Rodzaje strategii wejścia	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych	Udział w %	Podmioty (formaty)
Franchising – jeden biorca	1	2,8	Internationale Spar Centrale BV (Spar - minimarket, wejście 1996)
Franchising – wielu biorców	4	11,1	ITM Entreprises SA (Intermarché – supermarket , wejście 1996) Penta Investment (Freshmarket – minimarkety, wejście 2008) Metro AG (Ocado- minimarkety, wejście 2011) Carrefour Group SA (Carrefour Express – minimarkety, wejście 2007)
Spółka joint-venture z podmiotem działającym na danym rynku zagranicznym	0	0,0	
Spółka joint-venture z podmiotem z innego kraju niż dany rynek zagraniczny.	0	0,0	
Inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność tylko na jednym rynku zagranicznym	0	0,0	
Inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność na wielu rynkach zagranicznych	0	0,0	
Przejęcie sklepów krajowego przedsiębiorstwa działającego na dany rynku zagranicznym	3	8,3	Tesco Plc (Savia - supermarket, do 2006 r. Tesco Extra, wejście 1995) Jeronimo Martins (Biedronka – sklep dyskontowy, wejście 1997) Franmax UAB (Aldi – supermarkety, wejście 2011)
Przejęcie sklepów przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym	2	5,6	Auchan (Elea, od 2009 r. Simply Market – supermarket, wejście 2002) Anciens Etablissements Georges Schieveret Fils SA (Bi1 – hipermarkety, wejście 2015)
Przejęcie globalne sklepów	1	2,8	Carrefour SA. (Champion, od 2006 r. Carrefour Market – supermarket, wejście 2000)
Przejęcie sieci franchisingowych krajowego przedsiębiorstwa działającego na dany rynku zagranicznym	1	2,8	Penta Investment (Żabka – minimarkety, wejście 2006)

Przejęcie sieci franchisingowych przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym	2	5,6	Mid Europa (Żabka – minimakrety, wejście 2011) Mid Europa (Freshmarket– minimakrety, wejście 2011)
Przejęcie globalnej sieci franchisingowej	0	0,0	
Inwestycja bezpośrednie typu greenfield	22	61,1	GIB (Globi - supermarket, wejście 1990) Billa (od 1997 Rewe Zentral AG, Billa - supermarket, wejście 1991) Julius Meinl International AG (Julius Meinl – supermarket, wejście 1992) Retain (Rema 1000 – sklep dyskontowy, 1993) Dohle (HIT - supermarket, wejście 1993) Royal Ahold NV (Allkounf, Hipernova od 1998 - hipermarket, wejście 1994) Royal Ahold NV (Albert - supermarket, wejście 1994) E. Leclerc (Leclerc – hipermarket / supermarket, wejście 1995) Groupe Casino (Geant – hipermarket , Wejście 1995) Metro AG (Real – hipermarkety, wejście 1995) Dansk Supermarket A/S (Netto – sklep dyskontowy, wejście 1995) Rewe Zentral AG (Minimal, od 2006 Billa - supermarket, wejście 1995) Tengelmann Group (Plus Discount – sklepy dyskontowe, wejście 1995) Jeronimo Martins (Jumbo - hipermarket, wejście 1996) Metro AG (TiP, wejście – sklepy dyskontowe, wejście 1996) Carrefour SA (Carrefour - hipermarket, wejście 1997) Tesco Plc (Tesco - hipermarket, wejście 1997) Auchan Group SA (Auchan – hipermarket, wejście 1998) Groupe Casino (Leader Price – supermarket, wejście 2000) Schwarz Beteilligungs GmbH (Kaufland – supermarket, wejście 2001) Schwarz Beteilligungs GmbH (Lidl sklep dyskontowy, wejście 2002) Aldi Group (Aldi – sklepy dyskontowe, wejście 2009)

Tabela 5. Strategie wejścia podmiotów (marek) zagranicznych handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 1990-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych przedsiębiorstw handlowych działających na rynku polskim. Wykaz podmiotów zagranicznych dotyczy podmiotów mających co najmniej 0,10% udział w polskim handlu detalicznym, w co najmniej jednym roku, w latach 2006-2015 (*Euromonitor - Global Market Information Database 2006-2015*).

W pierwszej fazie internacjonalizacji (w latach 1990-2000) dominacja inwestycji bezpośrednich typu greenfield wynosiła prawie 80% wszystkich strategii wejścia. W latach 2001-2015 występowała względna równowaga pomiędzy poszczególnymi typami strategii

wejścia, tj. inwestycje bezpośrednie typu greenfield, franchising, przejęcia przedsiębiorstw handlu detalicznego, przejęcia sieci franchisingowych. Udział w całości wynosił po 25%. Wyniki te potwierdzają kluczową zaletę strategii wejścia inwestycje bezpośrednie typu greenfield – elastyczność. Hipotezy H2 i H3 nie zostały zweryfikowane pozytywnie (zob. tab. 6).

Rodzaje strategii wejścia	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych 1990-2000	Udział w % 1990-2000	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych 2001-2015	Udział w % 2001-2015
Franchising – jeden biorca	1	4,2	0	0,0
Franchising – wielu biorców	1	4,2	3	25,0
Spółka joint-venture z podmiotem działającym na danym rynku zagraniczny	0	0,0	0	0,0
Spółka joint-venture z podmiotem z innego kraju niż dany rynek zagraniczny.	0	0,0	0	0,0
Inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność tylko na jednym rynku zagranicznym	0	0,0		0,0
Inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność na wielu rynkach zagranicznych	0	0,0		0,0
Przejęcie sklepów krajowego przedsiębiorstwa działającego na dany rynku zagranicznym	2	8,3	1	8,3
Przejęcie sklepów przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym	0	0,0	2	16,7
Przejęcie globalne sklepów	1	4,2	0	0,0
Przejęcie sieci franchisingowych krajowego przedsiębiorstwa działającego na dany rynku zagranicznym	0	0,0	1	8,3
Przejęcie sieci franchisingowych przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym	0	0,0	2	16,7
Przejęcie globalnej sieci franchisingowej	0	0,0	0	0,0
Inwestycja bezpośrednia typu greenfield	19	79,2	3	25,0

Tabela 6. Strategie wejścia podmiotów (marek) zagranicznych handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w dwóch okresach (1999-2000 i 2001-2015)

Źródło: zob. tab. 5.

W roku 2015 działające na rynku polskim zagraniczne podmioty (marki, formaty) wykorzystały przede wszystkim strategię wejścia na rynek – inwestycje bezpośrednie typu greenfield (40%). Drugą co do ważności, strategię wejścia na rynek polski stanowiły przejęcia przedsiębiorstw handlu detalicznego – 30%. Franchising, jako strategia wejścia stanowił 20% wszystkich podmiotów zagranicznych działających na rynku polskim w 2015 roku. Przejęcie sieci franchisingowych przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym wyniosły 10% strategii wejścia podmiotów zagranicznych obecnie działających na rynku polskim. Wyniki te można zinterpretować w następujący sposób: podmioty

zagraniczne, które zdecydowały się kontynuować działalność na rynku polskim dążą do poprawienia swojej pozycji rynkowej przez przejęcia podmiotów (marek) wycofujących się z rynku polskiego, które jako strategię wejścia na rynek polski wybrały elastyczne rozwiązanie inwestycje bezpośrednie typu greenfield. Hipotezę H4 można przyjąć jako zweryfikowaną pozytywnie (zob. tab. 7).

Rodzaje strategii wejścia	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych – w 2015 r.	Udział w 2015r. w %	Podmioty (formaty)
Franchising – jeden biorca	1	5	Internationale Spar Centrale BV (Spar - minimarket, wejście 1996)
Franchising – wielu biorców	3	15	ITM Entreprises SA (Intermarché – supermarket , wejście 1996) Metro AG (Ocado- minimarkety, wejście 2011) Carrefour Group SA (Carrefour Express – minimarkety, wejście 2007)
Spółka joint-venture z podmiotem działającym na danym rynku zagraniczny	0	0	
Spółka joint-venture z podmiotem z innego kraju niż dany rynek zagraniczny.	0	0	
Inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność tylko na jednym rynku zagranicznym	0	0	
Inwestycja w przedsiębiorstwo prowadzące działalność na wielu rynkach zagranicznych	0	0	
Przejęcie sklepów krajowego przedsiębiorstwa działającego na dany rynku zagranicznym	3	15	Tesco Plc (Savia - supermarket, do 2006 r. Tesco Extra, wejście 1995) Jeronimo Martins (Biedronka – sklep dyskontowy, wejście 1997) Franmax UAB (Aldi – supermarkety, wejście 2011)
Przejęcie sklepów przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym	2	10	Auchon (Elea, od 2009 r. Simply Market – supermarket, wejście 2002) Anciens Etablissements Georges Schieveret Fils SA (Bi1 – hipermarkety, wejście 2015)
Przejęcie globalne sklepów	1	5	Carrefour SA. (Champion, od 2006 r. Carrefour Market – supermarket, wejście 2000)
Przejęcie sieci franchisingowych krajowego przedsiębiorstwa działającego na dany rynku zagranicznym	0	0	Carrefour SA. (Champion, od 2006 r. Carrefour Market – supermarket, wejście 2000)

Przejęcie sieci franchisingowych przedsiębiorstwa z innego kraju funkcjonującego na danym rynku zagranicznym	2	10	Mid Europa (Żabka – minimakrety, wejście 2011) Mid Europa (Freshmarket– minimakrety, wejście 2011)
Przejęcie globalnej sieci franchisingowej		0	
Inwestycja bezpośrednia typu greenfield	8	40	E. Leclerc (Leclerc – hipermarket / supermarket, wejście 1995) Dansk Supermarket A/S (Netto – sklep dyskontowy, wejście 1995) Metro AG (TiP, wejście – sklepy dyskontowe, wejście 1996) Carrefour SA (Carrefour - hipermarket, wejście 1997) Auchan Group SA (Auchan – hipermarket, wejście 1998) Schwarz Beteilligungs GmbH (Kaufland – supermarket, wejście 2001) Schwarz Beteilligungs GmbH (Lidl sklep dyskontowy, wejście 2002) Aldi Group (Aldi – sklepy dyskontowe, wejście 2009)

Tabela 7. Strategie wejścia podmiotów (marek) zagranicznych handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce działających w 2015 r.

Źródło: zob. tab. 5.

Podsumowanie

Przeprowadzone w oparciu o dane wtórne analizy, pozwoliły określić następujące wnioski odnoszące się do strategii wejścia podmiotów zagranicznych na rynek stacjonarny handlu detalicznego artykułów spożywczych w Polsce w latach 1990-2015:

- Hipoteza 1: Dominującą strategią wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na rynek polski były inwestycje bezpośrednie typu greenfield. Pozwalały one na wykorzystanie przewag konkurencyjnych opartych na zasobach podmiotów zagranicznych (Dawson 1994; Huang i Sternquist 2007). Wybór tej strategii był również konsekwencją braku atrakcyjnych podmiotów krajowych do przejęcia, ze względu na duży stopień rozdrobnienia handlu detalicznego w Polsce. Wyjątek stanowiła sieć handlowa Biedronka przejęta przez Jeronimo Martins w 1997 roku.
- Hipoteza 1: Strategie wejścia należące do grupy kooperacyjnych kapitałowych nie były wykorzystane na rynku stacjonarnego handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce. Wynikało to ze: (1) słabej pozycji rynkowej i kapitałowej polskich podmiotów; (2) bliskości geograficznej i kulturowej rynku polskiego dla podmiotów zagranicznych wchodzących na rynek polski (podmioty wywodzące się z krajów europejskich).

- Hipoteza 2 i 3: Do roku przełomu (2001) dominacja strategii wejścia opartej na inwestycjach bezpośrednich typu greenfield stanowiła 80% całości. W następnym okresie (2001-2015) poszczególne strategie wejścia (inwestycje bezpośrednie typu greenfield, franchising, przejęcia przedsiębiorstw handlu detalicznego, przejęcia sieci franchisingowych) były stosowane na porównywalnym poziomie. Związane to było przede wszystkim z wykorzystaniem zalety strategii inwestycji bezpośrednich typu greenfield – elastyczności. Podmioty zagraniczne, które nie zdobyły pożądanej pozycji rynkowej – po roku 1998 rozpoczęły wycofywanie z rynku polskiego. Potwierdza to koncepcję deinternacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego (Alexander i Quinn 2002; Alexander et al. 2006; Palmer i Quinn, 2007).
- Hipoteza 4: Dominującą strategią wejścia wykorzystaną przez podmioty działające w 2015 roku były inwestycje bezpośrednie typu greenfield (40%). Lider (Jeronimo Martins), spośród największych podmiotów stacjonarnego handlu detalicznego artykułami spożywczymi zdecydował się wejść na rynek polski za pomocą strategii przejęcia sklepów krajowego przedsiębiorstwa handlu detalicznego (Biedronka). Pierwsze wejście Jeronimo Martins na rynek polski z formatem hipermarkety (Jumbo – 1996 r.) było związane z inwestycjami bezpośrednimi typu greenfield, jednak w 2002 r. firma wycofała się z tej działalności poprzez sprzedaż tego formatu firmie Royal Ahold NV (Hipernova). Pozostałe podmioty zagraniczne mające silną pozycję rynkową rozpoczynały działalność na rynku polskim wykorzystując strategię rozwoju wewnętrznego (np. Schwarz Beteilligungs GmbH – Kaufland, Lidl; Carrefour SA – hipermarkety Carrefour; Auchan Group SA - hipermarkety Auchan; E. Leclerc - hipermarkety / supermarket Leclerc).

Kierunki dalszych badań mogłyby dotyczyć trzech obszarów problemowych. Po pierwsze, należałoby przeprowadzić badania jakościowe mające charakter podłużny odnoszące się do strategii wejścia w wybranych podmiotach zagranicznych handlu detalicznego, zarówno w tych, które odniosły sukces rynkowy, jak i w tych, które wycofały się z rynku polskiego. Po drugie, warto byłoby skonfrontować strategie wejścia stosowane przez podmioty zagraniczne na rynku stacjonarnego handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce z podobnymi analizami w innych krajach Europy Środkowej (Czechy, Węgry, Słowacja). Po trzecie, należałoby przeprowadzić zbliżone badania odnoszące się do strategii wejścia na rynek handlu detalicznego innych kategorii produktowych w Polsce (np. odzież, meble, elektronika użytkowa, produkty farmaceutyczne).

Bibliografia

- Agarwal, S., Ramaswami, S. (1992). *Choice of Foreign Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors*. „Journal of International Business Studies”, 23 (1), s. 1-27.
- Alexander, N. (1997). *International Retailing*. Oxford: Blackwell.
- Alexander, N., Doherty, A.M. (2010). *International Retail Research: Focus, Methodology and Conceptual Development*. „International Journal of Retail & Distribution Management”, 38 (11), s. 928-942.
- Alexander, N., Quinn, B. (2002). *International Retail Divestment*. „International Journal of Retail & Distribution Management”, 30 (2), s. 112-115.
- Alexander, N., Quinn, B., Cairns, P. (2005). *International Retail Divestment Activity*. „International Journal of Retail & Distribution Management”, 33 (1), s. 5-22.
- Borusiak, B. (2008). *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Buckley, P.J., Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
- Dawson, J.A. (1994). *The Internationalisation of Retailing*. „Journal of Marketing Management”, 10 (4), s. 267-82.
- Dries, L., Reardon, T., Swinnen, J.F.M. (2004). *The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for the Agrifood Sector and Rural Development*. „Development Policy Review”, 22 (5), s. 525-556.
- Ekeledo, I., Sivakumar, K.K. (1998). *Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective*. „Journal Of The Academy Of Marketing Science”, 26 (4), s. 274-292.
- Euromonitor - Global Market Information Database 2006-2015*, <https://www.portal.euromonitor.com>. (dostęp 20.03.2016).
- Gilbert, D. (1999). *Retail Marketing Management*. London: Pearson Education.
- Hennart, J-F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Huang, Y., Sternquist, B. (2007). *Retailers' Foreign Market Entry Decisions: an Institutional Perspective*. „International Business Review”, 16 (5), s. 613-629.
- Karasiewicz, G. (2103). *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.

- Karasiewicz, G., Nowak, J. (2010). *Looking Back at the 20 Years of Retailing Change in Poland*. „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, 20 (1), s. 103-117.
- Karasiewicz, G., Trojanowski, M. (2016). *Internacjonalizacja handlu detalicznego produktów spożywczych w Polsce*. „Problemy Zarządzania”, 14 (1) (artykuł przyjęty do publikacji)
- Kogut, B., Zander, U. (1993). *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*. „Journal of International Business Studies”, vol. 24, iss. 4, s. 625-645.
- Madhok, A. (1997). *Cost, Value, and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm*. „Strategic Management Journal”, vol. 18, iss. 1, s. 39-61.
- Palmer, M., Quinn, B. (2007). *The Nature of International Retail Divestment: Insights from Ahold*. „International Marketing Review”, 24 (1), s. 26-44.
- Root, F.R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, MA: DC Heath.
- Rugman, A.M. (1980). *Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature*. „Weltwirtschaftliches Archiv”, 111 (2), s. 365-379.
- Sławińska, M. (2004). *Procesy internacjonalizacji w handlu detalicznym*. „Handel Wewnętrzny”, 50 (4/5), s. 15-21.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications. A Study on the Economics of Internal Organization*. New York, NJ: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, NJ: Free Press.
- Williamson, O.E. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

UWARUNKOWANIA ROZWOJU RYNKU MAREK WŁASNYCH W SEGMENTCIE PREMIUM

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena dotychczasowego stanu badań nad uwarunkowaniami rozwoju systematycznie rosnącego rynku marek własnych premium, uważanego za jeden z najbardziej interesujących segmentów oferty sieci handlowych. Z jednej strony te uwarunkowania odnoszą się one do czynników leżących po stronie sieci handlowych i związanych z ich strategiami rozwoju, a z drugiej do zachowań współczesnych konsumentów. Na podstawie studiów literatury, autor przedstawi także potencjalne kierunki przyszłych badań w tym zakresie.

Słowa kluczowe: marka własna; marka handlowa; premium

Kody JEL: M31

Wprowadzenie

Oferowane w różnych kategoriach produktów marki własne to integralny element strategii przedsiębiorstw handlu detalicznego. Zakładając, że współczesna historia marek własnych rozpoczęła się w połowie lat 70. XX w. wraz z wprowadzeniem ich do asortymentu przez sieć Carrefour, należy zwrócić uwagę na zmiany jakie zachodziły w zarządzaniu tą kategorią marek. Dotyczyły one nazewnictwa, opakowań, zakresu produktowego, polityki ekspozycji na półkach, udziału w ogólnej liczbie pozycji asortymentowych, ale co zdaje się być najważniejsze, także relacji jakości oferowanych marek do ich cen. Początkowo marki własne były to najtańsze produkty w każdej kategorii produktu, nieatrakcyjnie opakowane i właściwie pozbawione wsparcia promocyjnego (Kumar i Steenkamp 2010). W miarę zwiększania się ogólnych kompetencji marketingowych sieci handlowych, dzięki docenieniu znaczenia badań rynku, w tym jego segmentacji, a także zmieniających się systematycznie zachowań konsumentów, sieci handlowe zaczęły rozbudowywać portfele oferowanych marek własnych, rozciągając je w stronę segmentu premium. Co prawda w dalszym ciągu

problemem, z którym zmagają się sieci handlowe jest postrzeganie przez konsumentów marek własnych jako produktów niższej jakości (Nenycz-Thiel i Romaniuk 2016), jednak nie przeszkadza to w rozwoju rynku marek własnych premium. Co ciekawe, wśród sieci handlowych oferujących tego typu marki są nie tylko sieci klasycznych supermarketów, supermarketów delikatesowych czy hipermarketów, ale także sklepów dyskontowych, co świadczy o znacznej atrakcyjności tego rynku. Przedmiotem niniejszego opracowania będzie ocena dotychczasowego stanu badań nad uwarunkowaniami rozwoju systematycznie rosnącego rynku marek własnych premium i trzeba wyraźnie podkreślić, że te badania są wciąż w początkowej fazie rozwoju. Na podstawie studiów literatury przedstawione zostaną także potencjalne kierunki przyszłych badań w tym zakresie.

Uwarunkowania związane z sytuacją konkurencyjną

Regionem, w którym rynek marek własnych uznaje się za najbardziej rozwinięty, jest Europa, w szczególności zaś Europa Zachodnia. Zgodnie z raportem Nielsena (2014) ok. 30% wydatków na zakup pakowanych dóbr konsumpcyjnych w Europie jest przez konsumentów przeznaczanych na zakup produktów pod markami własnymi. Największy udział marek własnych w sprzedaży notuje się w Szwajcarii (45%), w dalszej kolejności jest Wielka Brytania i Hiszpania (po 41% w każdym z tych krajów). Na drugim biegunie znajduje się Europa Wschodnia i Centralna z największym udziałem w Polsce (24%) i najniższym (5%) na Ukrainie. Ok. 70% Europejczyków uważa marki własne za dobrą alternatywę dla marek producentów, a 69% uznaje relację ceny do jakości (*value for money*) w ich przypadku za odpowiednią. Jedynie nieco ponad 30% europejskich konsumentów twierdzi, że nie ma zaufania do jakości produktów pod markami własnymi. Europa stanowi bardzo dobry przykład tego, jak z powodzeniem zarządzać markami własnymi. Podjęte przez europejskie sieci handlowe inwestycje marketingowe mające na celu zwiększanie kapitału tych marek pozwoliły w konsekwencji na zaoferowanie ich wielopoziomowej oferty, przy ciągłym otwarciu na zmieniające się potrzeby nabywców.

Pierwsze marki własne, tzw. marki generyczne (ekonomiczne) zostały wprowadzone do asortymentu sieci handlowych po to, aby były najtańszą z możliwych alternatyw dla dominujących wtedy na rynku marek producentów. Nie wyróżniały się niczym poza swoją ceną, adekwatną zresztą do oferowanej jakości. Wobec dynamicznego rozwoju handlu dyskontowego w latach 80-tych XX w., naturalną konsekwencją stało się rozciągnięcie asortymentu marek własnych w górę i wprowadzenie na rynek marek mających za zadanie podjęcie walki konkurencyjnej z markami producentów w segmencie średnia cena - średnia

jakość, głównie za pośrednictwem strategii imitacji (tzw. standardowe marki własne). W miarę zdobywania doświadczenia i umiejętności przez menedżerów zarządzających markami własnymi, a także zwiększania się grona nabywców marek własnych i stopniowego segmentowania się rynku, coraz silniejsza stawała się chęć zaoferowania na rynku asortymentu marek własnych w najbardziej klasycznym trzypoziomowym układzie. Na zbliżający się rozwój rynku marek własnych premium zwracał już uwagę raport Euromonitora z 2005 r. (*Euromonitor International* 2005), a w opublikowanej w 2007 r. pracy, Kumar i Steenkamp (2010) określili segment marek własnych premium jako jeden z najistotniejszych trendów we współczesnym handlu detalicznym. W odróżnieniu od marek własnych z segmentu ekonomicznego oraz standardowego, marki premium muszą zatem zdecydowanie odróżniać się od marek producentów i marek własnych innych detalistów, zarówno pod kątem jakości, jak i opakowania.

Sieci handlowe dysponują zestawem różnego rodzaju strategii kreowania marek własnych typu premium. Pozwala to na wybór najbardziej odpowiedniej, w zależności od konkretnej sytuacji konkurencyjnej. Kumar i Steenkamp (2010) wyróżnili cztery podejścia w tym zakresie:

- wprowadzenie podmarki, która ma zadanie silnie identyfikować linię premium z oferującym ją sklepem poprzez przekazywanie komunikatu, że ta linia stanowi tzw. górną półkę ich oferty marek własnych,
- oddzielna marka premium, która wyraźnie odróżnia linię premium od linii standardowych marek własnych,
- partnerstwo (*cobranding*), które jest zawierane ze znanymi producentami i wymaga podzielenia się z nimi zrealizowaną marżą,
- oddzielenie linii premium od marki sklepu, gdy sprzedawca opatruje produkt etykietą bez nazwy sklepu, co daje większą elastyczność w zakresie zarządzania ceną.

Strategia oferowania w asortymencie wielopoziomowej oferty marek własnych wymaga od sieci handlowych znacznych inwestycji o charakterze marketingowym i jest związana ze zwiększonym ryzykiem. Na większości rynków obecność marek własnych premium jest na razie stosunkowo niewielka i jedynie na rozwiniętych rynkach, takich jak rynek brytyjski czy niemiecki, tego typu produkty są popularne wśród nabywców, którzy zdążyli się już wcześniej przekonać do jakości produktów oferowanych pod markami własnymi. Siecią handlową, która jako jedna z pierwszych podjęła się wprowadzenia do oferty marki własnej typu premium była sieć Tesco w Wielkiej Brytanii. Do wprowadzonej w 1993 r. marki Tesco Value, w 1998 r. dołączyła marka typu premium – Tesco Finest,

początkowo w kategorii gotowych posiłków, a później rozszerzona na kolejne. W 2013 r. nastąpiło jej ponowne wprowadzenie na rynek i była to największa inwestycja w markę własną tej sieci od 15 lat. Zaoferowano pod nią ponad 400 produktów, a w celu promocji marki przeprowadzono kampanię reklamową, wspartą sponsoringiem popularnego serialu telewizyjnego oraz specjalnym zaproszeniem do degustacji produktów pod marką Tesco Finest wystosowanym do posiadaczy karty Tesco Clubcard. Obecnie markę Tesco Finest uważa się za najszybciej rosnącą markę własną typu premium na świecie. Z kolei w Niemczech sieć Rewe zadebiutowała ze swoją marką premium Feine Welt w 2009 r., wspierając ją intensywną kampanią reklamową (*Euromonitor International* 2014).

Pierwszą próbę całościowego zbadania czynników wpływających na decyzję o wprowadzeniu do asortymentu marek własnych premium podjęli A. ter Braak, I. Geyskens i M.G. Dekimpe (ter Braak i in. 2014). Wyróżnili oni dwie grupy uwarunkowań, oddziałujących na decyzję o wprowadzeniu do asortymentu marek własnych w segmencie premium – uwarunkowania związane z sytuacją konkurencyjną oraz uwarunkowania związane z pozycjonowaniem marek własnych premium. W grupie uwarunkowań związanych z sytuacją konkurencyjną umieścili:

- 1) udział marek własnych w rynku,
- 2) udział marek własnych typu standard w asortymencie danego detalisty,
- 3) zróżnicowanie asortymentu standardowych marek własnych danego detalisty.

W szczególności, pod pojęciem udziału marek własnych wspomniani badacze rozumieli udział sprzedaży marek własnych w całości sprzedaży danej kategorii produktu w kraju (Hoch i Banerji 1993), udział marek własnych typu standard w asortymencie oznaczał udział sprzedaży standardowych marek własnych w całości sprzedaży określonej kategorii produktu danego detalisty (Hoch i Banerji 1993), a zróżnicowanie standardowych marek własnych danego detalisty było mierzone ilością pozycji asortymentowych (SKU) oferowanych przez detalistę w ramach oferty standardowych marek własnych (Gielens 2012).

W oparciu o przeprowadzone badanie stwierdzono, że wraz ze wzrostem udziału marek własnych w rynku, rośnie skłonność detalistów do wprowadzania marek własnych typu premium do danej kategorii produktu. Oznacza to, że jeśli w danym kraju, wśród ogółu detalistów, obserwuje się znaczną siłę marek własnych w obrębie określonej kategorii produktu, to rośnie prawdopodobieństwo tego, że do tej kategorii zostaną wprowadzone marki własne typu premium. Po drugie, ci detaliści, którzy oferują wysoki poziom zróżnicowania oferty standardowych marek własnych w ramach danej kategorii produktu (czyli są w stanie zaspokoić zróżnicowane potrzeby swoich klientów), są bardziej skłonni do

wprowadzania do asortymentu marek własnych premium. Takie postępowanie wydaje się zresztą być logiczne i spójne z przyjętą przez danego detalistę strategią zarządzania asortymentem. Co ciekawe, nie potwierdzono oczekiwanego negatywnego związku pomiędzy udziałem standardowych marek własnych w asortymencie detalisty i jego skłonnością do wprowadzania marek własnych premium. Zatem obawy detalistów przez kanibalizacją standardowych marek własnych są mniejsze niż spodziewane przez nich korzyści z tytułu wprowadzenia do oferty marek własnych typu premium (ter Braak i in. 2014). Literatura dostarcza jednak dowodów na to, że zagrożenie kanibalizacją ekonomicznych oraz standardowych marek własnych poprzez wprowadzenie do asortymentu marek własnych typu premium istnieje i trzeba je uwzględnić w projektowaniu polityki asortymentowej przez przedsiębiorstwo handlowe (Geyskens i in. 2010).

Specyfika zarządzania markami własnymi w segmencie premium zależy także od tego, czy są one oferowane przez sklep realizujący zasadniczo politykę cen niskich (np. dyskonty) czy też politykę cen wysokich (np. supermarkety). W opinii Schittki (2015) wprowadzanie do asortymentu marek własnych typu premium przez sklepy dyskontowe jest dziwne ze względu na istniejące niedopasowanie wizerunku tych sklepów i wizerunku marek własnych premium, co może w rezultacie prowadzić do rozmycia się wizerunku tych pierwszych i wywołać swego rodzaju dezorientację nabywców. Problematiczna również zatem w tym zakresie będzie polityka odpowiedniej ekspozycji marek własnych premium w sklepach dyskontowych. Z drugiej strony, Palmeira i Thomas (2011) podają, że marki własne premium są postrzegane przez nabywców jako produkty wysokiej jakości tylko wtedy, gdy dany sklep oferuje także ekonomiczne lub standardowe marki własne.

Pozycjonowanie marek własnych typu premium

Wraz z postępującą konkurencją między markami własnymi i markami producentów, coraz większe znaczenie jest przypisywane odpowiedniemu ich pozycjonowaniu z wykorzystaniem działań z zakresu komunikacji marketingowej (Feetham i Gendall 2013). W kontekście problematyki marek własnych typu premium jest to dodatkowo o tyle istotne, że wraz z markami producentów konkurują one o to samo miejsce w umyśle konsumentów. W celu zasugerowania nabywcom wysokiej jakości marek własnych premium wykorzystuje się zwracające uwagę opakowania, atrakcyjną ekspozycję na półkach sklepowych i sugestywne nazewnictwo marek (np. Finest, Deluxe) (Feetham i Gendall 2013, za: Nenycz-Thiel i Romaniuk 2010).

Pozycjonowanie marek własnych typu premium jest zasadniczo odmienne od pozycjonowania standardowych marek własnych. Podczas gdy te drugie stanowią najczęściej imitację marek producentów i są sprzedawane po cenie o ok. 20-30% niższej, to marki premium przynoszą jakość porównywalną lub nawet wyższą niż w przypadku marek producentów, a podobne relacje występują także w przypadku cen (Kall 2006). Sethuraman i Raju (2012) stwierdzili, że w związku z tym jakość ma znacznie mniejsze znaczenie dla wyróżnienia marek własnych typu premium względem marek producentów niż w przypadku konkurencji między standardowymi markami własnymi i markami producentów. Do podobnych wniosków doszli Thain i Bradley (ter Braak i in. 2014, za: Thain i Bradley 2012) odnośnie ceny jako narzędzia dyferencjacji rynkowej marek własnych w segmencie premium, większe znaczenie przypisując czynnikom związanym z kategorią produktu, w której oferowana marka własna, a także z wizerunkiem sprzedającego ją sklepu (sieci handlowej).

Jak już wspomniano, drugą grupę uwarunkowań oddziałujących na decyzję o wprowadzeniu do asortymentu marek własnych w segmencie premium wyróżnioną przez ter Braak i in. (2014) są uwarunkowania związane z pozycjonowaniem marek własnych premium. Wśród nich umieszczono (ter Braak i in. 2014):

- 1) premię cenową realizowaną przez detalistę na sprzedaży marek producentów,
- 2) natężenie promocji cenowych marek producentów (zwiększających częstotliwość lub wielkość zakupów),
- 3) długość cyklu zakupu (czasu, który upływa do ponownego zakupu produktu),
- 4) oczekiwane przez konsumentów zróżnicowanie produktów w ramach kategorii produktu,
- 5) postrzegane przez nabywcę ryzyko funkcjonalne oraz społeczne związane z zakupem produktu.

Szczegółowe wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że wysokość premii cenowej związanej ze sprzedażą marek producentów nie ma istotnego statystycznie wpływu na skłonność detalistów do wprowadzenia do danej kategorii marki własnej typu premium (ter Braak 2014). Dzieje się tak mimo tego, że detaliści postrzegają wprowadzenie marek premium do asortymentu jako działanie wywołujące niewielkie ryzyko wystąpienia zjawiska kanibalizacji (Nenycz-Thiel i Romaniuk 2016), a perspektywa realizacji wysokiej premii cenowej ze sprzedaży marek własnych typu premium powinna być odpowiednią zachętą dla detalisty (Sethuraman i Raju 2012). Nie zaobserwowano także jednoznacznego wpływu zwiększonej intensywności promocji cenowych marek producentów na spadek skłonności detalistów do wprowadzenia marek własnych premium i to zarówno jeśli chodzi o promocje

mające na celu zwiększenie częstotliwości zakupu, jak i zwiększające wielkość jednorazowego zakupu. Wskazuje to jednak wyraźnie na szansę rozwojową dla segmentu premium marek własnych, bo w przypadku intensywnie promowanych kategorii produktów wystąpi prawdopodobnie zjawisko obniżonej lojalności nabywców i mogą być oni wtedy bardziej skłonni do wypróbowania marki własnej typu premium. Potwierdzono, że im krótszy cykl zakupu w danej kategorii produktu, tym mniejsza skłonność detalistów do wprowadzenia do niej marki własnej premium. Dzieje się tak, ponieważ konsumenci mając do czynienia z koniecznością częstych zakupów, mają więcej okazji i czasu na dokonywanie porównań i uczenia się cen, a te w przypadku segmentu marek własnych są przecież stosunkowo wysokie. Oczekiwano, że im bardziej intensywna jest u nabywców potrzeba dużej różnorodności produktów w ramach danej kategorii produktów, tym większa powinna być skłonność detalistów do wprowadzenia do niej marki własnej typu premium i faktycznie, stwierdzono występowanie takiej zależności. Wreszcie, jako że segment premium marek własnych jest pozycjonowany jako oferujący wysoką jakość, to detaliści są przekonani o swojej zdolności do nawiązania walki konkurencyjnej z markami producentów i w związku z tym, jeśli w danej kategorii produktów nabywcy mają do czynienia z wysokim ryzykiem funkcjonalnym, to zwiększa to prawdopodobieństwo wprowadzenia do niej marki własnej typu premium przez detalistę. Jeśli zaś chodzi o ryzyko społeczne, to sprzyjającą dla marek własnych premium okolicznością jest niski poziom tego typu ryzyka u konsumentów (ter Braak 2014). Wynika to najprawdopodobniej z występującego w dalszym ciągu w pewnym stopniu zjawiska postrzegania marek własnych jako produktów gorszej jakości niż w przypadku marek producentów i ich publiczny zakup oraz użytkowanie może wywoływać u konsumenta pewien dyskomfort psychiczny. Problematykę wpływu postrzeganego ryzyka na zachowania nabywców marek własnych typu premium podejmował także Beneke (2013).

Marki własne typu premium są postrzegane przez nabywców jako odrębna podgrupa marek własnych. Różne postrzeganie standardowych marek własnych oraz marek własnych typu premium sugeruje, że tradycyjne pozycjonowanie marek własnych uległo przez lata zmianie oraz szeroko rozumianej poprawie i w związku z tym za pomocą takich marketingowych działań jak atrakcyjne opakowanie oraz polityka wysokich cen można nadal wpływać na ich pozycjonowanie. Różnice w postrzeganiu jakości marek własnych premium oraz marek producentów powoli się zacierają, a marki własne premium są postrzegane coraz lepiej pod względem relacji cena-jakość. Wygląda na to, że konsumenci oceniają korzyści otrzymywane dzięki markom własnym premium jako odczuwalnie wysokie w relacji do całości kosztów związanych z ich nabyciem. Jest to potencjalnie ogromna przewaga

konkurencyjna i może oznaczać, że ci nabywcy, którzy teraz chętnie kupują standardowe marki własne, w sprzyjających warunkach ekonomicznych staną się kiedyś nabywcami marek własnych typu premium, co minimalizuje ryzyko zjawiska kanibalizacji marketingowej portfela marek detalisty. Co więcej, jako że marki własne przez coraz większą liczbę nabywców są postrzegane podobnie do marek producentów pod względem jakości, to w sytuacji bardziej atrakcyjnej ich ekspozycji na półkach zyskują dodatkową przewagę w walce konkurencyjnej z markami producentów (Nenycz-Thiel i Romaniuk 2016).

Zakończenie

Segment marek własnych typu premium systematycznie zyskuje na znaczeniu zarówno jeśli chodzi o zainteresowanie nimi menedżerów sieci handlowych, jak również wśród badaczy strategii przedsiębiorstw handlowych oraz zachowań nabywców. Względem segmentu marek ekonomicznych oraz standardowych, marki własne typu premium mają pewne cechy wyróżniające. Po pierwsze, jak wskazują Kumar i Steenkamp (2010), są one bardziej zyskowe od marek ekonomicznych i standardowych - wynika to z tego, że koszty produkcji oraz marketingu marek własnych typu premium są jedynie niewiele wyższe, co w połączeniu z wyższą ceną tych produktów pozwala realizować wyższe marże. Po drugie, wskazuje się, że marki własne typu premium mają większy wpływ na wywołanie efektu lojalności nabywców względem sklepu, niż to ma miejsce w przypadku marek własnych z segmentu ekonomicznego i standardowego (Martos-Partal i Gonzales-Benito 2011).

Jak już wcześniej stwierdzono, badania dotyczące rynku marek własnych typu premium są nadal w początkowej fazie rozwoju. Istnieje potrzeba kolejnych całościowych ujęć czynników wpływających na ewentualne decyzje detalistów odnośnie wprowadzenia do asortymentu linii marek własnych premium. W zakresie badań zachowań nabywców marek własnych, należy poszukiwać i badać zmienne wpływające na skłonność do zakupu marek własnych typu premium w zależności od formatu sklepu - np. hipermarket, supermarket, sklep dyskontowy. Interesujące poznawczo są z pewnością ewentualne różnice międzynarodowe i międzykulturowe w zakresie kształtowania tożsamości oraz postrzegania marek własnych przez konsumentów.

Bibliografia

Bazoche, P., Giraud-Heraud, E. i Soler, L-G. (2005). *Premium Private Labels, Supply Contracts, Market Segmentation, and Spot Prices*, „Journal of Agricultural & Food Industrial Organization”, no. 3, s. 1-28.

- Beneke, J. (2013). *A Closer Inspection of the Impact of Perceived Risk on Purchase Intention of Premium Private Label Brands: The Effect of Age, Gender, Income and Racial Group*, „Journal of Business and Retail Management Research”, 7(2), s. 44-56.
- Euromonitor International*. (2005). *The Future of Private Label*, February.
- Euromonitor International*. (2014). *The New Face of Private Label: Global Market Trends to 2018*, January.
- Feetham, P. i Gendall, Ph. (2013). *The Positioning of Premium Private Label Brands*. „Market & Social Research”, 21(1), s. 28-37.
- Geyskens, I., Gielens, K. i Gijsbrechts, E. (2010). *Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice*, „Journal of Marketing Research”, XLVII (October), s. 791-807.
- Gielens, K. (2012). *New Products: The Antidote to Private Label Growth?* „Journal of Marketing Research”, 49(3), s. 408-423.
- Hoch, S.J. i Banerji, S.(1993). *When Do Private Labels Succeed?* „Sloan Management Review”, 34(4), s. 57-68.
- Huang, Y. i Huddleston, P. (2009). *Retailer Premium Own-brands: Creating Customer Loyalty Through Own-brand Products Advantage*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 37(11), s. 975-992.
- Jonas, A. i Roosen, J. (2005). *Private Labels for Premium Products – the Example of OrganicFood*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 33(8), s. 636-653.
- Kall J. (2006). *Jak zbudować silną markę od podstaw*, Katowice: OnePress.
- Kumar, N. i Steenkamp, J-B.E.M. (2010). *Strategia marek własnych*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Martos-Partal, M. i Gonzales-Benito, O. (2011). *Store Brand and Store Loyalty: the Moderating Role of Store Brand Positioning*, „Marketing Letters”, 22, s. 297-313.
- Nenycz-Thiel, M. i Romaniuk, J. (2009). *Perceptual Categorization of Private Labels and National Brands*, „Journal of Product & Brand Management”, 18(4), s. 251-261.
- Nenycz-Thiel, M. i Romaniuk, J. (2010). *Is a 'premium' Private Label Brand for a Marketer Seen as a 'premium' by a Consumer? The Perceptual Categorization of Private Label Tiers*, *Advances in Consumer Research*, North American Conference Proceedings, 37, s. 870-871.

- Nenycz-Thiel, M. i Romaniuk, J. (2016). *Understanding Premium Private Labels: A Consumer Categorisation Approach*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 29, 22-30.
- Nielsen. (2014). *The State of Private Label Around the World. Where It's Growing, Where It's Not, And What The Future Holds*, November.
- Palmeira, M.M. i Thomas, D. (2011). *Two-Tier Store Brands: The Benefic Impact of a Value Brand on Perceptions of a Premium Brand*, Journal of Retailing, 87(4), s. 540-548.
- Sethuraman, R. i Raju, J.S. (2012). *Private Label Strategies – Myths and Realities*. W: *Handbook of Marketing Strategy*, Shankar Venkatesh and Carpenter Gregory S.. Northampton. Edward Elgar Publishing, s. 318-335.
- Schnittka, O. (2015). *Are They Always Promising? An Empirical Analysis of Moderators Influencing Consumer Preferences for Economy and Premium Private Labels*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 24, s. 94-99.
- ter Braak, A., Geyskens, I., I Dekimpe, M.G. (2014). *Taking Private Labels Upmarket: Empirical Generalizations on Category Drivers of Premium Private Label Introductions*, „Journal of Retailing”, 90(2), s. 125-140.

Katarzyna Rajewska
Paweł Kowalski
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WARTOŚĆ DLA KLIENTA JAKO DETERMINANTA DOSKONALENIA MODELI BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH

Streszczenie

Ukazanie klienta jako najważniejszej determinanty kształtującej modele biznesu. Autorzy rozpatrywali zagadnienie w kontekście handlu tradycyjnego, oraz handlu internetowego (e-commerce). Z tym drugim rodzajem handlu wiąże się pojęcie e-klienta. Celem artykułu jest określenie roli klienta i jego wpływu na modele biznesowe i modele e-biznesowe. Analizowane przykłady dotyczą przede wszystkim ostatniej dekady, która była bardzo znacząca dla handlu. Autorzy przedstawili istotę modeli biznesowych w kontekście logiki tworzenia wartości dla kupującego. Oznacza to centralną rolę przypisaną klientom oraz orientacji na klienta. Przedsiębiorstwa uświadamiają sobie, że konsumenci są wartością dla firmy, i że tę wartość trzeba budować. Celem każdej firmy powinno być zdobycie i utrzymanie jak największej liczby klientów, którzy będą skłonni nabywać dobra i usługi przez nią oferowane. W artykule dokonano analizy modeli e-biznesowych w kontekście handlu w ramach istniejących typologii. Klientocentryczność modeli handlu tradycyjnego, jak i internetowego będzie miała coraz większy wpływ na ich kształtowanie i ostateczny format, co oznacza, że w drugiej dekadzie XXI wieku, kupujący powinni determinować sposób funkcjonowania firm.

Słowa kluczowe: klient, wartość dla klienta, model konsumpcji, model biznesu, model e-biznesu.

Kody JEL: L81

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa uczestnicząc w grze rynkowej, mają na uwadze, że warunkiem przetrwania jest maksymalizacja zysku. Jednakże osiągnięcie zysku warunkowane jest uzyskaniem przewagi konkurencyjnej, do wytworzenia odpowiednich produktów i utrzymania klientów. Rozwiązaniem, które do tego prowadzi jest odpowiednio skonstruowany model biznesu, w

którego centrum znajduje się klient, który jest gotów zapłacić za produkt. W konsekwencji przedsiębiorstwo przechwytuje wartość w postaci przychodów. Ta przemiana rynku z rynku sprzedawców na rynek klientów, zmienia logikę prowadzenia działalności gospodarczej z „właczania” produktów konsumentom na „pobieranie” produktów przez klientów (Bosserman 2010, Falencikowski 2011).

Współczesne środowisko rynkowe cechuje duża turbulencja, co powoduje, że aby rozwijać się i przetrwać, firma musi podejmować szybkie i właściwe decyzje. Musi posiadać wiedzę o tym jak zmienia się model konsumpcji, personalizować oferty, premiować lojalność oraz utrzymywać dynamizm form pozyskiwania i utrzymywania klientów. Rozwój organizacji wymaga, aby stosowany przez nią model biznesu był spójny, efektywny, podlegał zmianom i pozwalał na implementację innowacji.

Organizacje powinny wdrażać zmiany, tak często jak jest to konieczne, po to by dokonywać ocen z perspektywy klienta, by rozumieć jego potrzeby i dostarczać wartości, której on oczekuje. Handel detaliczny podlega ciągłym zmianom, co przekłada się na zmiany w modelach biznesowych firm tradycyjnych i internetowych. Dostęp do Internetu zmienia potrzeby i preferencje klientów i przez to wpływa na kształt modeli biznesu. Nowe firmy internetowe powinny rosnać w szybkim tempie, zdobywać klientów i podwyższać przychody, a tradycyjne firmy muszą bronić swoich stałych klientów, starając się modyfikować stosowane modele biznesu. Te przekształcenia oznaczają dla nich konieczność redukcji cen, poprawę standardów obsługi i optymalizację kosztów.

Organizacje starając się tworzyć atmosferę zaufania i przychylności sięgają po różne instrumenty marketingowe. Budowanie wizerunku, reklama i sponsoring na stałe są wpisane w działania koncernów, z których każdy posiada rozbudowane programy lojalnościowe, co pozwala im budować unikatowość i przewagę nad konkurentami. Okres transformacji i ekspansja zachodnich koncernów na rynkach lokalnych zmieniły kształt i wizerunek rynku. Powstające sieci nowoczesnych sklepów wpłynęły na charakter handlu detalicznego, tworząc nowe rozwiązania, ułatwiające życie klientom. Precyzyjnie dostosowany asortyment, rozbudowana oferta, wydłużone godziny pracy sklepów, dostępności e-commerce, m-commerce, doskonała lokalizacja sklepów, repozycjonowanie oferty sklepu, powoduje, że klient posiada ogromny wybór form zakupu. Ekspansja Internetu, zmiany dzięki nowym technologiom informatycznym, zwiększenie dostępu do informacji to już prawdziwa rewolucja i hiperkonkurencja współczesnego środowiska handlowego. W takiej rzeczywistości modele biznesu muszą stawać się efektywne i nowatorskie. Celem artykułu jest określenie roli klienta i jego wpływu na modele biznesowe i modele e-biznesowe.

Analizowane przykłady dotyczą przede wszystkim ostatniej dekady, która była bardzo znacząca dla handlu.

Istota modelu biznesu

Okres szczególnego zainteresowania problematyką modeli biznesowych rozpoczął się w drugiej połowie lat 90-tych XX wieku. Od tamtej pory powstało wiele definicji oraz przedstawiono szereg elementów konstytuujących model biznesowy. W USA model biznesu jest przedmiotem patentów, wśród czterech patentowanych kategorii: urządzenia, produkty wytworzone, kompozycja działań, metody biznesowe, reprezentuje tę ostatnią kategorię. Patentowanie modeli biznesu świadczy o znaczeniu i wadze koncepcji, jej rozwoju i ochronie (Duczowska-Piasecka 2013).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż model biznesu to względnie odosobniony wieloskładnikowy obiekt konceptualny opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie **logiki tworzenia wartości** dla **klienta** i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo (Falencikowski 2010, s. 37).

Według A. Osterwaldera i Y. Pigneur (2010) „model biznesu racjonalnie opisuje jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość”. W. K. Smith, A. Binns, M. L. Tushman (2010) dowodzą, iż, model biznesu oznacza zamysł, poprzez który, organizacja konwertuje strategiczne wybory o rynkach, **klientach, propozycji wartości** i używa szczególnej architektury organizacji: ludzi, kompetencji, procesów, kultury i systemów pomiarowych - do utworzenia i przejęcia tej wartości.

S. Kujala, K. Arto, P. Aaltonen, V. Turkulainen (2010) przyjmują iż „model biznesu łączy spojrzenie na strategię, relacje firmy i jej funkcjonowanie. Szczególnie modele biznesu wyrastają na **tworzeniu wartości dla klienta**”.

Analizując definicje modeli biznesu i dokonując agregacji pojęć najczęściej autorzy wskazują na proces tworzenia wartości dla klienta, jako najważniejszy element w modelu (Falencikowski 2010, s. 36).

Znaczenie koncepcji klienta w modelu biznesu

W praktyce funkcjonowania firm centralną rolę przypisuje się klientom oraz orientacji na klienta. Zagadnienie zmienności potrzeb klientów oraz ich ustawiczne śledzenie, powinno determinować działanie przedsiębiorstw i stać się paradygmatem, wyznaczającym kierunki doskonalenia procesów zarządzania współczesnymi organizacjami.

Niezależnie od tego, jaka definicja modelu biznesu zostanie przyjęta, zgodzić się należy z opinią A. Osterwaldera i Y. Pigneura (2010, s.15), że spośród czterech głównych sfer w biznesie – oferty, infrastruktury, pozycji finansowej, klient stoi na naczelnym miejscu. Powyższe stwierdzenie ma konsekwencje dla określenia fundamentów modelu biznesu, gdyż spośród dziewięciu elementów wskazywanych przez w/w autorów, aż pięć jest bezpośrednio związana z klientem, zaś cztery pośrednio. Zarówno segmentacja rynku, wybór określonych domen biznesu przez przedsiębiorstwo, propozycja wartości zawarta w ofercie jak i kanały dystrybucji, mająca dostarczyć dobra, usługi oraz pomagające dotrzeć do klienta i relacje z klientami, strumienie przychodów są bezpośrednio związane z nabywcami, których satysfakcja przekłada się na decyzje, co ma odzwierciedlenie dla modelu biznesu. Z kolei kluczowe zasoby, kluczowe działania, partnerstwo oraz struktura kosztów, są konsekwencją uprzednich wyborów i sprzyjają tworzeniu oraz dostarczeniu klientowi wartości.

Model biznesu z uwagi na dynamikę otoczenia i wnętrza organizacji, powinien podlegać zmianom. Jednak często organizacje nie podejmują wysiłków, aby doskonalić swoje modele biznesu, opracowując i wdrażając nowe produkty, które zaskakują nawet konkurentów. Właśnie wtedy pojawia się potrzeba zmiany modelu. Analizując sygnały z rynku, firma powinna wiedzieć, kiedy ta zmiana jest konieczna. McGrath (2011), uważa, iż sygnały w tym zakresie ujawniają się w funkcjonowaniu modelu biznesu firm. Można je rozpoznać, kiedy obserwuje się coraz mniejsze korzyści z innowacji, lepszą ofertę konkurentów, sygnały od klientów, pojawiające się problemy finansowe. Wszystkie te symptomy powinny prowokować ocenę funkcjonującego modelu oraz jego rekonfigurację. (Nogalski i Falencikowski 2013).

Zasadne wydaje się, aby oceniać spójność modelu, bowiem główną przyczyną obniżenia spójności jest zmiana wartości, której oczekuje klient. Integralność modeli biznesu jest ważną cechą, oznaczającą, że składniki są połączone i tworzą całość. Słabość któregośkolwiek ze składników może mieć konsekwencje dla innych składników, nawet dla powodzenia organizacji. (Osterwalder i Pigneur 2010, s. 212).

Przyjmując założenie, iż model biznesu jest obrazem logiki prowadzenia biznesu, pojawia się pytanie czy instrumenty oceny modeli biznesu są różne od instrumentów oceniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa? W przeważającej mierze będą to te same instrumenty, T. Gołębiowski (2008, s. 72) na potrzeby badań do zmiennych podlegających ocenie zaliczyli: stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu, siłę przetargową przedsiębiorstwa wobec dostawców i odbiorców, zdolność do tworzenia aliansów

strategicznych i autonomicznej strategii rynkowej, elastyczność modelu oraz możliwość przechwytywania wytworzonej wartości

T. Falencikowski (2010) badając związki modelu ze strategią, wskazał, iż strategia biznesu opisuje dynamikę biznesu, jego prowadzenie i realizację. Natomiast model biznesu według B. Demil i X. Lecocq (2010) przedstawia dwa oblicza: statyczne i transformacyjne. Pierwsze jest fotokopią stanu, umożliwiającą opis biznesu i klasyfikację modeli, zaś drugie jest narzędziem zmiany i innowacji biznesu.

Wytworzone wartości przeznaczone są dla klienta. Żeby zostały nabyte muszą zostać przez klienta oceniane, jako wartościowe, bowiem to, za co klient chce zapłacić, to właśnie wartość nabywanych produktów, co powoduje, że każdy dąży do uzyskania jak największej wartości (Falencikowski 2010).

Skomplikowanym procesem wydaje się być umiejętność przełożenia oczekiwań i pragnień klienta na konkretną ofertę i produkty. Tymczasem właśnie model biznesu i strategię oraz metody zarządzania powinny być od tego ściśle zależne. Zarządzanie traktuje klienta nie tylko, jako odbiorcę produktów i usług a także, jako sprawczy czynnik modelu biznesu. Cały proces tworzenia wartości rozpoczyna się od klienta, to klient prowokuje działania na przedsiębiorstwie i docelowo to on kreuje model biznesu. Oznacza to, że firmy powinny przez model zaspakajać potrzeby, pragnienia i wartości za pośrednictwem produktów i usług w swojej ofercie. Dostarczając klientowi wartość, którą on oczekuje i która jest dla niego atrakcyjna, że jest on skłonny za nią zapłacić. Utrzymanie, pozyskanie klientów oraz budowanie z nimi relacji to wszystko wpisuje się w strategię zorientowane na klienta oraz marketing relacyjny. Indywidualne podejście do klienta oraz standard obsługi klientów zyskują na znaczeniu. Jednak permanentna praca nad doskonaleniem procesu obsługi klienta nie przesądza o sukcesie w zmieniającym się nieustannie środowisku rynkowym. Dlatego firmy inwestują w szkolenia i badania, jakości obsługi (mystery shopper), a także ciągle weryfikują standardy obsługi klientów. Firmy uświadamiają sobie, że klienci są wartością dla firmy i że tę wartość trzeba budować, a także, że jest ona coraz bardziej złożona, wymagająca, niepewna i zmienna.

Na zachowanie klienta, wpływa coraz więcej czynników, bodźców, które oddziałują na jego zachowania zakupowe i podejmowanie decyzji na rynku. Klient formułuje coraz większe oczekiwania pod adresem produktów i dostawców produktów, co przekłada się na oczekiwany poziom satysfakcji z zakupu. Tak, więc walka o klientów o ich zatrzymanie, pozyskanie i dostarczenie im wartości, stanowi istotne wyzwanie, co powoduje,

że koncerny prześcigają się wręcz wykorzystując reklamę i pomysły na przyciągnięcie nowych klientów, tym samym buduje swoją unikatowość i przewagę nad konkurentami.

Natura Klienta

W literaturze przedmiotu można zaobserwować zamiennie używanie kategorii konsument – nabywca – klient, chociaż różnice między tymi kategoriami, patrząc przez pryzmat ekonomii czy zarządzania są istotne. W ekonomii w której stosuje w nazewnictwie pojęcie konsumenta, dowodzi się, iż gospodarstwa domowe nabywają dobra lub usługi. Cechą konsumentów są określone zachowania, wynikające z posiadanych dochodów i cen produktów oraz uwarunkowań i gustów, które wyrażone są w preferencjach. W ekonomii zakłada się, że konsument zachowuje się na rynku racjonalnie. Ekonomia bada proces podejmowania decyzji i wpływ decyzji ograniczeń budżetowych. Na rynku oferowanych jest wiele dóbr i usług, które przy określonym dochodzie i cenach, może klient nabyć, a kombinacja pragnień i możliwości musi doprowadzić do uzyskania maksymalnej satysfakcji. Dochody i ceny nie są jednak jedynymi kryteriami dokonywania wyborów konsumpcyjnych.

W mikroekonomii przyjmuje się założenie, że przedsiębiorstwo wytwarza właściwe dobra i że na te dobra zawsze znajdują się nabywcy. Ekonomia w niewielkim stopniu zajmuje się przedsiębiorstwem, wytwarzającym dobra lub usługi dopasowane do potrzeb indywidualnego nabywcy i tym, że organizacja, aby funkcjonować na rynku w warunkach konkurencji musi zabiegać o klientów. Ekonomia nie zajmuje się tym, czym tak naprawdę jest produkt dla kupującego.

W inny sposób klienta traktuje zarządzanie, w którym jest on głównym fundamentem decydującym o strategii rozwoju firmy. Gracze rynkowi starają się tak zarządzać, aby wygrać walkę z konkurencją, i w takim ujęciu klient jest traktowany, jako element, który umożliwia osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwo.

Strategie kreowania klienta są zdaniem P.F. Druckera innowacyjne, bo w konsekwencji prowadzą do „(...) przekształcania starego, dobrze znanego produktu lub usługi w coś nowego (Drucker 2002, s. 274). Zdaniem Druckera firmy mogą to robić na cztery sposoby: Kreując użyteczność, kształtując ceny, dostosowując się do społecznej i gospodarczej rzeczywistości dostarczając to, co ma dla niego prawdziwą wartość. Podany pogląd oznacza, że kluczowe pytanie, co naprawdę kupuje klient? Zależy to od znaczenia jakie ma dla niego dany produkt, jak wpasowuje się w jego realia, i od tego co traktuje jako wartość” (Drucker 2004).

Klient rzadko kupuje to, co firma sądzi, że sprzedaje. Jedną z przyczyn takiego stanu jest fakt, że nikt nie płaci za „produkt”. Płaci się za satysfakcję jaką produkt zapewnia a skoro klient nabywa satysfakcję jaką produkt daje to istnieje ostra konkurencja pomiędzy towarami i usługami, które są środkami pozwalającymi klientom osiągnąć ten sam stopień satysfakcji (Drucker 1993).

Celem każdej firmy powinno być zdobycie i utrzymanie jak największej liczby klientów, którzy będą skłonni nabywać dobra i usługi przez nią oferowane. Dlatego przywiązanie do firmy jest ważne i przynosi korzyści. Wymaga to zaspokojenia potrzeb klienta, opierających się na jego emocjach, jednoznacznego uznania ich dla firmy oraz zindywidualizowania kontaktów (Frazer-Robinson 2007).

Zarządzanie wskazuje na metody postępowania w stosunku do klienta, po to by ich pozyskać, utrzymać, ale przede wszystkim, aby rozpoznać potrzeby i sprostać ich oczekiwaniom. Rzeczywistość jest skomplikowana, zmiany zachowań konsumentów na rynku są coraz bardziej złożone, co powoduje, że odpowiedzi poszukiwać należy w psychologii i socjologii zachowań. Istotne, jak klient odbiera sygnały z rynku, jak potrafi je wykorzystać, jakie informacje posiada, jak z nich korzysta, w jakim środowisku przebywa, jakie wzorce są dla niego ważne. Wszystkie te elementy oraz wiele innych przesądzają o zachowaniu na rynku, w większym stopniu niż same ceny i dochody. Stwierdzić należy fakt, iż zachowania nabywców są złożonej natury i wpływa na nie wiele czynników. Jednak nie wszyscy klienci dynamicznie interesują się ofertą, część z nich jest biernymi kupującymi, raczej nieświadomymi celowych zabiegów stosowanych w działaniach marketingowych.

Klient.com

Coraz większa grupa klientów dokonuje regularnie zakupów on-line. Patrząc z perspektywy klienta, satysfakcja z realizacji transakcji zakupowych przez sieć zależy od wielu czynników, w większości od implementacji nowoczesnych rozwiązań. Efektywnie zaprojektowane witryny, w których klienci znajdują odpowiedź na nurtujące ich pytania, uzupełnione o funkcje wsparcia, z pewnością zachęcają do sfinalizowania transakcji. Witryny te powinny być skuteczne, niezawodne, łatwe w użyciu, autoryzowane, zintegrowane z odpowiednimi systemami informacyjnymi firmy, bezpieczne dla klienta i firmy (Wawszczyk 2003, s. 309). Istotne, aby klienci mogli szybko wyszukiwać treści w witrynie, łatwo się po niej poruszać, i aby była ona funkcjonalna.

W miarę rozwoju Internetu pojawiają się kolejne modele biznesowe, które definiują to, co powstało przez szybki rozwój branży (Sławińska 2010, s. 9). Widoczne staje się zjawisko,

w którym modele biznesowe są nieustannie przedefiniowane przez internetowych przedsiębiorców. Mimo to podstawowe modele biznesowe pozostają niemal niezmienione. Oznacza to, że nie jest łatwo stworzyć coś całkowicie nowego. W 1998 roku P. Timmers dokonał podziału modeli e-biznesowych, wskazując iż modele e-biznesowe są to takie modele biznesu, w których internet odgrywa kluczową rolę w logice działania przedsiębiorstwa (Zott i Amit 2008).

W nawiązaniu do tematu artykułu autorzy pragną się odnieść do tych modeli typologii Timmersa, które związane są z handlem w Internecie. W obszarze zainteresowania znajdują się modele: sklepu internetowego, e-aukcji oraz e-centrum handlowego. Sklep internetowy jest to podstawowa jednostka charakteryzująca internet, a dobrze zarządzany sklep internetowy może przeistoczyć się w e-centrum handlowe, jak to miało miejsce w przypadku największych platform handlowych w Polsce i na świecie. Model e-aukcji został zauważony przez Timmersa już pod koniec XX wieku, co oznacza, że dostrzegł on rozwijającą się dziedzinę, która będzie miała ogromny wpływ na branżę handlu internetowego (Gołębiowski 2008, s. 33).

Takie przedsiębiorstwa jak eBay na świecie, oraz Allegro w Polsce, stanowią ogromne platformy, na których znajdują się towary z dużej ilości dziedzin. Według założenia twórców eBay miał być to jedynie serwis, gdzie kolekcjonerzy sprzedają swoje niepotrzebne w kolekcji elementy za pomocą mechanizmu licytowania. Pomysł stał się jednak tak innowacyjny, że dzisiaj eBay jest centrum internetowego handlu. Jak zauważył to Timmers model e-aukcji miał i ma ogromny potencjał, który może jeszcze wielokrotnie zostać wykorzystany (Duczkowska-Piasecka 2013, s. 260). Problem może natomiast stanowić efekt pierwszeństwa, który polega na tym, że większość rynku zdobywa ten, kto był na nim pierwszy.

Innym kontekstem modelu e-aukcji jest największe chińskie przedsiębiorstwo internetowe: Alibaba.com. Portal założony przez Jacka Ma służy głównie do kojarzenia chińskich producentów z klientami z Europy i Ameryki. W tym wypadku nie ma podstawowego założenia e-aukcji, czyli licytacji, co oznacza, że również, jak wspomniane Allegro – Alibaba stanowi e-centrum handlowe, w którym ogłasza się wielu sprzedawców. Jest to ostatni model typologii Timmersa, który funkcjonuje przede wszystkim wśród dużych firm.

Pierwszą odmianą są zmodyfikowane modele e-aukcji (Alibaba i Allegro), które zamiast licytacji przybrały formę natychmiastowego kupna produktów wystawianych przez wielu sprzedawców. Drugą odmianą e-centrum handlowego są platformy handlowe powstałe

z niewielkich wyspecjalizowanych sklepów internetowych. Dobrymi przykładami są Amazon w światowej skali, oraz Merlin w skali polskiej, które początkowo były księgarniami internetowymi i stały się e-centrami handlowymi z wieloma rodzajami dostępnych produktów.

Timmers przewidział, że jednym z kluczowych modeli będzie wirtualna społeczność, której najdokładniejszym przejawem jest założony w 2004 roku Facebook. Warto zwrócić na niego uwagę w kontekście handlu internetowego i to nie tylko z powodu tego, że standardem stało się posiadanie przez sklepy internetowe strony nazywanej fanpage. Facebook jest bliski tego, aby sprawić, że użytkownicy będą dokonywać zakupów nie wychodząc z tego portalu. Pierwszym krokiem na tej drodze jest kooperacja z firmą Uber, która kojarzy kierowców z osobami szukającymi przejazdów, stanowiąc ogromną konkurencję dla korporacji taksówkarskich. Za pomocą Facebooka w Stanach Zjednoczonych można zamówić kierowcę Ubera. Kolejnym krokiem będzie wprowadzenie płatności za pomocą aplikacji Messenger, co zdecydowanie ułatwi handel internetowy, czego oczywistym następstwem będzie możliwość dokonywania zakupów bez wychodzenia z portalu Facebook. Domniemywać można, iż Mark Zuckerberg, główny twórca serwisu, widzi ogromny potencjał w handlu internetowym, co oznacza, że będzie on jednym z najważniejszych elementów strategii Facebooka na najbliższe lata.

Wydaje się, że typologia Timmersa będzie nadal aktualna, a jedynie wymienione przez niego modele e-biznesu będą uzupełniane i doskonalone (Doligalski 2014, s. 45).

Następną istotną typologią w dziedzinie modeli e-biznesu jest typologia D. Tapscotta, A. Lowi'ego i innych, w której ramach warto omówić model agory, oraz sieci dystrybucyjnej. Agora jest miejscem spotkań kupujących i sprzedających, w którym mogą oni negocjować ceny (Gołębiowski 2008, s. 35). W tym kontekście mogą być to wszystkie modele opisane powyżej wywodzące się z typologii Timmersa. Można jednak stwierdzić, że jest to model najbliższy e-aukcji, w którym konsumenci spotykają się ze sprzedawcami i mogą określić jaki poziom ceny jest dla nich akceptowalny. Jest to esencja modelu e-aukcji, która utraciła na znaczeniu w miarę rozwoju portali aukcyjnych, co wynika z preferencji konsumentów, którzy są zdecydowani zapłacić z góry podaną cenę. Negocjacja ceny jest jednak ważnym elementem modelu Agory, co jest konsekwencją ukonstytuowania się tego modelu w typologii Tapscotta i innych. Agora charakteryzuje się tym, że sprzedający mogą mieć w ciągłej sprzedaży wiele produktów i usług, których liczba zwiększa się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa.

Kompleksowe sklepy, w których można znaleźć wielość produktów są charakterystyczne dla handlu internetowego po roku 2010. W amerykańskich realiach jest to

Amazon, który nie tylko poszerza asortyment, ale również przejmuje inne sklepy, aby zdobywać nowe rynki. Mając na uwadze handel w Internecie należy zauważyć również model sieci dystrybucyjnej z typologii Tapscotta i innych.

Podstawowym założeniem tradycyjnego handlu jest to, że w większości wypadków klient przychodzi do sklepu, kupuje towar, a następnie sam go zabiera. W przypadku handlu internetowego od razu pojawił się problem z dostawą. Stworzyło to okazję dla firm kurierskich i pocztowych. Na polskim rynku jest wiele firm, które są w stanie dostarczyć towar od sprzedającego do kupującego. Firmy te stały się kluczowymi graczami w łańcuchu dostaw i ich rozwój jest ściśle powiązany z rozwojem branży handlu internetowego. Monopol Poczty Polskiej, wywodzący się jeszcze z poprzedniego ustroju, został przełamany, a rynek stał się bardziej zliberalizowany. Użytkownicy portali aukcyjnych oraz sklepów internetowych chętnie korzystają z usług konkurencji krajowego operatora pocztowego. Rozwój firm należących do modelu sieci dystrybucyjnej jest ściśle związany z rozwojem branży handlu internetowego, co oznacza, że w miarę tego, jak będzie przybywać zamówień w sklepach online – będzie również rosnąć zapotrzebowanie na firmy z tego modelu.

Kolejną typologią, której uwagę pragną poświęcić autorzy jest typologia M. Rappy. Pierwszym modelem jest model brokerski, w którym podstawowym założeniem jest pobieranie opłat w zamian za kojarzenie ze sobą kupujących i sprzedających (Duczkowska-Piasecka 2013, s. 51). Jest to charakterystyczne podejście dla wszelkich portali aukcyjnych, oraz serwisów ogłoszeniowych. Według opisu modelu zaproponowanego przez Rappę prowizja ma być pobierana za transakcje zakończone sukcesem. Jak jednak przekonali się użytkownicy internetu korzystając z najpopularniejszych platform - opłata może być również pobrana za samo wystawienie oferty w serwisie, co spowodowane jest dużą popularnością i wielością ofert.

Model brokera jest ściśle wykorzystywany przez największe portale aukcyjne, które stały się centrum handlu w swoich krajach. Kolejnym modelem tej typologii biorąc pod uwagę handel w internecie jest model kupca, w którym swoje oferty składają zarówno hurtownicy, jak i detaliści, którzy starają się dotrzeć do rzeszy klientów za pomocą internetu. Klasycznym przykładem modelu kupca jest wymieniony już Amazon, który zaczynając od księgarni internetowej przekształcił się w największego detalistę i hurtownika. Będąc hurtownikiem przedsiębiorstwo może sobie pozwolić na bardziej atrakcyjne ceny, które są poza możliwościami detalisty. Amazon wykorzystywał tę sytuację doprowadzając do minimalnych marż za takie produkty jak książki, filmy czy płyty z muzyką, ale postanowił nadrobić ewentualne straty innymi produktami (głównie elektronicznymi), oraz płatnościami

za udział w klubie lojalnościowy Amazon Prime. Co wobec tego mają zrobić inni detaliści, którzy stanowią w niektórych sektorach konkurencję dla Amazona? Ich szansa znajduje się w jakości obsługi, która może być wyróżnikiem względem amerykańskiego giganta handlu internetowego.

Klient w kontekście modeli biznesu handlu internetowego jest kluczową determinantą konstytuującą te modele. Autorzy pragną zauważyć, że e-klient różni się od tradycyjnego klienta, ale w obu typach charakteryzują się oni coraz większymi wymaganiami i oczekiwaniami wobec przedsiębiorstw. Charakterystyczną cechą e-klientów są oczekiwania wobec ceny lub jakości obsługi. Wielu e-klientów uznaje za oczywistość, że ceny w wirtualnych sklepach powinny być niższe, ponieważ takie przedsiębiorstwa mają niższe koszty działania niż tradycyjne sklepy znajdujące się chociażby w galerii handlowej.

Za przekonaniem tym idą konkretne działania sklepów, które starają się sprostać oczekiwaniom e-klientów i decydują się na strategię niskich cen. Taka strategia może okazać się zgubna, ponieważ gdy walczy się ceną można szybko trafić do bariery, której przedsiębiorstwo nie jest w stanie przekroczyć, ale jest w stanie zrobić to konkurencyjna firma. Taka firma decydując się na handel internetowy znajduje się na wygranej pozycji, ponieważ jest producentem, lub hurtownikiem, więc możliwe są niższe ceny (Osterwalder 2004). Drugą drogą do zaspokojenia oczekiwań klientów jest zapewnienie wysokiej jakości obsługi. Zarówno w handlu tradycyjnym, tak i w internetowym są klienci, którzy zdecydowali się zapłacić więcej, aby jakość obsługi spełniała ich oczekiwania. Jest to droga związana ze skupieniem się na dziale obsługi klienta, obsłudze posprzedażnej, czy programach lojalnościowych. Firmy, które decydują się na te działania mogą liczyć na większe pole manewru. Przykładem mogą być sklepy odzieżowe i obuwnicze, które pozwalają na zamówienie przez e-klientkę wielu różnych produktów, oraz odesłanie tych, które nie spełniły oczekiwań po przymierzeniu, często wydłużając okres zwrotu.

Modele biznesu, które opierają swoją działalność na Internecie pomnażają wartość dla klienta, a ponieważ jak twierdzi Doyle – wartość dla akcjonariuszy opiera się przede wszystkim na oferowaniu wartości dla klienta - pomnażają tym samym wartość dla akcjonariuszy (Doyle 2006, str. 384). Według tego autora sieć oferuje klientom, które łącznie przyczyniają się do zwiększenia zakupów w trybie on-line: indywidualizację, większy asortyment, niższe ceny, rozumiane, jako niższe ceny, wynikające ze znacznie niższych kosztów prowadzenia biznesu. Większą wygodę robienia zakupów, więcej informacji, większą pewność oraz rozrywkę towarzyszącą zakupom w sieci. Dla wielu klientów poszukiwanie atrakcyjnych okazji, grupy dyskusyjne, kontakty z innymi użytkownikami i

wymiana poglądów, witryny aukcyjne i konkurencja z innymi kupującymi są formą spędzania czasu. Ciągłe poszukuje się odpowiedzi, dlaczego konsument wybiera to zamiast innego produktu.

Zakończenie

Klient jest kluczowym elementem modeli biznesowych zarówno podmiotów w handlu tradycyjnym jak i internetowym. Kliento- centryczność modeli będzie miała coraz większy wpływ na ich kształtowanie i ostateczny format, co oznacza, że w drugiej dekadzie XXI wieku, klient powinien determinować sposób funkcjonowania firm. Autorzy starali się zaprezentować jak zależność ta wpływa na sposób działania handlu zarówno tradycyjnego jak i internetowego. Rynki pokazują jak ciągle są definiowane na nowo, co wpływa na kształtowanie się modeli biznesu. Konsumenci oczekują coraz więcej za coraz niższą cenę, a masowa produkcja sprawia, że udaje się te oczekiwania spełnić. Z drugiej jednak strony wiąże się to z pojawieniem trendów dostosowywania produktów do indywidualnych potrzeb. Internet sprawił, że wiele rzeczy się zmieniło i trzeba było podejść do nich w nowy sposób. Nasuwa się wniosek, że Internet stanowi wielką szansę i jednocześnie wyzwanie dla przedsiębiorstw, co sprawia, że muszą one dogłębnie przemyśleć swoje modele biznesowe i dostosować je do zmieniających się warunków. Jak słusznie zauważył Oblój: każdego roku nie powstaje mnóstwo nowych modeli biznesu, tylko te istniejące są dostosowywane (Oblój 2002, s. 204).

Bibliografia

- Darroch, J. (2011). *Marketing według Druckera*. W: *Dziedzictwo Druckera*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Dobiegała-Korona, B. (red.), Doligalski, T., Korona, B. (2004). *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*. Warszawa: Difin.
- Doligalski, T. (red.), 2014, *Modele biznesu w internecie – teoria i studia przypadków polskich firm*. Warszawa: PWN.
- Drucker, P.F. (1993). *Klient a biznes*. W: *Jak skutecznie zarządzać firmą*. Warszawa.
- Drucker, P.F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*. Warszawa: MT Biznes.
- Drucker, P.F. (2004). *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Wyd. Studio Emka.
- Duczowska-Piasecka, M. (2013) red., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*. Warszawa: Difin.

- Falencikowski, T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu.
- Gołębiewski, T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk. M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: SGH.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Tworzenie modeli biznesowych*. Gliwice: One Press.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*. Universitate De Lausanne ecole des Hautes etudes commerciales.
- Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sławińska, M. (red.) (2010). *Modele biznesu w handlu detalicznym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Nogalski, B, Falencikowski, T. (2013). *Rekonfiguracja modeli biznesowych a zmienność potrzeb klientów*. w: J. Rokita, (red.) *Zarządzanie strategiczne. Modele biznesu. Nowe obszary badań*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa.
- Zott, Ch, Amit, R. (2008). *The fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance*. „Strategic Managment Journal”, no. 29.

EKOLOGIA W STRATEGIACH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU DETALICZNEGO

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie roli, jaką w strategiach przedsiębiorstw handlu detalicznego pełnią działania proekologiczne. Obecny zakres inicjatyw służących ochronie środowiska wskazuje na ich ścisłą integrację z celami biznesowymi i społecznymi przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, realizując strategie proekologiczne uzyskują szereg korzyści, zarówno wizerunkowych, jak i ekonomicznych. Stąd można spodziewać się w przyszłości wzrostu zainteresowania tego rodzaju inicjatywami we wszystkich obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa handlowego. Warto podkreślić, że są one także wyrazem innowacyjnego podejścia przedsiębiorstw handlowych. W artykule powołano się na przykłady rozwiązań stosowanych przez międzynarodowe przedsiębiorstwa tego sektora.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój, model 3P, przedsiębiorstwa handlu detalicznego, innowacje proekologiczne

JEL: M14, O30

Wprowadzenie

Idea zrównoważonego rozwoju towarzyszy przedsiębiorstwom od wielu lat. Wzrost świadomości konsumentów i przedsiębiorstw na temat destrukcyjnego wpływu na środowisko nieograniczonej konsumpcji oraz braku odpowiedniej polityki przedsiębiorstw wobec zasobów naturalnych spowodował, że w latach 70-tych XX wieku rozpoczęto dyskusję międzynarodową, a w kolejnych latach podjęto szereg inicjatyw na rzecz zmiany tego zjawiska. Ich celem było powstrzymanie dalszej nadmiernej eksploatacji przyrody oraz jej ochronę. W rezultacie przedsiębiorstwa dostosowały swoje strategie i połączyły cele biznesowe z celami ekologicznymi i społecznymi. Ewolucję rozwoju tej idei szeroko omawiają m.in. Jabłoński (2013) i Rogall (2010). Warto dodać, że XXI wiek będzie wyróżniać, jak wskazuje raport PwC, wzrost znaczenia związku pomiędzy społeczną

odpowiedzialnością, ekologią a innowacyjnością (Retailing 2015. New Frontiers, PwC Report 2016).

Szczególnie interesujące w nurcie zachowań proekologicznych wydaje się aktywność przedsiębiorstw handlowych. Ich tradycyjnie pojmowana rola wykonawcy funkcji handlu (por. Zakrzewski (red.) 1984) powoduje, że proekologiczne zachowanie będzie odnosiło się do likwidowania barier między sferą produkcji i konsumpcji poprzez tworzenie udogodnień miejsca, czasu, wielkości i struktury oferty, ale z uwzględnieniem ich implikacji dla środowiska naturalnego. Można zatem oczekiwać podejmowania przez przedsiębiorstwa szeregu inicjatyw służących z jednej strony realizacji konstytutywnych zadań spoczywających na handlu, a z drugiej strony – dopasowywania strategii do idei zrównoważonego rozwoju, czy zawężając na potrzeby niniejszego tekstu – do proekologicznej strategii.

Specyfika działalności handlowej wymaga zatem od przedsiębiorstw koncentracji na tych elementach organizacyjnych i procesowych, w ramach których oddziaływanie na środowisko naturalne jest największe i wymaga odpowiedniego dopasowania do stawianych celów środowiskowych. Zarazem warto zauważyć, iż wchodzenie w kompetencje producentów, opracowywanie przez przedsiębiorstw handlowe produktów od podstaw i oferowanie ich pod własną marką powoduje, że ich sfera wpływów rozciąga się na produkcję i producentów, co z kolei rodzi potrzebę ewaluacji środowiskowej również źródeł zaopatrzenia w surowce i materiały oraz oceny procesu produkcyjnego pod względem wpływu na środowisko naturalne. Tym samym strategię proekologiczną będą nawiązywały do idei zrównoważonych łańcuchów dostaw (Maryniak i Stefańska 2015, s. 173-184).

Z dotychczasowych obserwacji zachowań rynkowych przedsiębiorstw handlowych można zauważyć, że nie uchylają się one od odpowiedzialności za skutki prowadzonej działalności dla środowiska naturalnego. Ponadto, zakres inicjatyw proekologicznych obejmuje różne obszary funkcjonalne. I wreszcie – nierzadko mają one charakter innowacji i jako takie przyczyniają się do budowania wizerunku przedsiębiorstw nowoczesnych, proekologicznych oraz społecznie odpowiedzialnych. Te przesłanki stanowią podstawę do sformułowania poglądu, iż przedsiębiorstwa wykorzystują działania proekologiczne – wielowymiarowo - w strategiach zaopatrzenia, logistycznych, sprzedażowych, zarządzania zasobami czy komunikowania, w celu wzmocnienia wizerunku, a przez to - przewagi konkurencyjnej. Warto jednak już w tym miejscu podkreślić, że wiele z nich ma charakter obligatoryjny a nie woluntarystyczny, zatem z perspektywy społecznej odpowiedzialności szczególnie interesujące są te inicjatywy, które wykraczają poza prawne regulacje.

Teoretyczne podstawy

Idea ochrony środowiska ma swoje korzenie w koncepcji zrównoważonego rozwoju. Pojęcie to, według nowej ekonomii środowiska definiowane jest następująco: „zrównoważony rozwój zmierza do zapewnienia wszystkim żyjącym dzisiaj ludziom i przyszłym pokoleniom dostatecznie wysokich standardów ekologicznych, ekonomicznych i społeczno-kulturowych w granicach naturalnej wytrzymałości Ziemi, stosując zasadę sprawiedliwości wewnątrz pokoleniowej i międzypokoleniowej” (Rogall 2010, s. 44). Wdrażanie idei ochrony środowiska przez przedsiębiorstwa jest ściśle związane z modelem tzw. 3BL (z j. ang. triple bottom line), znanym również jako 3P (z j. ang. people, profit, planet). Model ten jest niewątpliwie bliski współczesnym przedsiębiorstwom, ponieważ podkreśla on, że powinny one dążyć do osiągnięcia własnych celów biznesowych, ale mając na względzie dobro Ziemi oraz ludzi. Wśród przyczyn jego rozwoju w miejsce modelu wzrostu przedsiębiorstw, można wskazać trzy czynniki (Painter-Morland i Ten Bos 2011, s. 289-295). Po pierwsze, nadal znaczna część ludzkości żyje w ubóstwie, bez dostępu do opieki medycznej, oświaty, żywności, środków higieny. Po drugie, prognozy wskazują, że do roku 2030 liczna ludności wzrośnie do 8 miliardów, a największe przyrosty ludności będą występowały w biedniejszych częściach świata. Po trzecie, należy uświadomić mieszkańcom Ziemi, że zasoby planety są ograniczone i jej zdolność do wyżywienia ludzkości w przypadku kontynuowania rabunkowej gospodarki będzie malała, a to z kolei może stanowić źródło konfliktów między narodami. Pomijając dyskusję prowadzoną przez zwolenników i oponentów modelu 3P należy stwierdzić, że w wielu branżach można zaobserwować szereg działań i adaptacji strategii w kierunku bardziej przyjaznych dla środowiska naturalnego. Nacisk jest kładziony na korzystanie z energii odnawialnych oraz redukcję negatywnego oddziaływania na otoczenie źródeł energii o wysokim poziomie zanieczyszczeń lub przyczyniających się do efektu cieplarnianego.

Realizacja idei zrównoważonego rozwoju oznacza dążenie do budowania zrównoważonego środowiskowo modelu produkcji i modelu konsumpcji, a przedsiębiorstwa handlowe z racji zawodowego pośredniczenia między sferą produkcji i konsumpcji są niejako zobligowane do wpisania się w ten nurt i jego harmonizacji. Można stwierdzić, że mogą one pełnić funkcję „green gate keepera”. Ponadto, jak pisze A. Jabłoński, „zielony wymiar” funkcjonowania przedsiębiorstwa pozwala na definiowanie i wykorzystywanie kryteriów ekologicznych w procesie konstruowania strategii zbudowanej z wiązki proekologicznych celów strategicznych (2013, s. 125). Powołując się na klasyfikację innowacji w oparciu o dokument Oslo Manual (2005), w kontekście przedsiębiorstw

handlowych efektywność ekologiczną można interpretować jako maksymalizację oszczędności zasobów i efektów ekonomicznych przy minimalizowaniu odpadów i emisji związanych z działalnością handlową. Może polegać na integracji celów ekonomicznych i ekologicznych poprzez:

- innowacyjne proekologiczne podejście do procesów w łańcuchu tworzenia wartości (w szczególności w obszarze logistyki),
- wprowadzanie innowacji organizacyjnych w szczególności w placówkach handlowych,
- wprowadzanie innowacji produktowych,
- wprowadzanie innowacji marketingowych.

W strategiach detalistów można odnaleźć przykłady wszystkich rodzajów innowacji.

Rola i korzyści z ekologii w strategiach przedsiębiorstw handlu detalicznego

O tym, że przedsiębiorstwa handlowe poświęcają już teraz sporo uwagi ochronie środowiska świadczą m.in. raporty CSR – w porównaniu z innymi obszarami objętymi sprawozdawczością, właśnie środowisko naturalne najczęściej pojawia się w nich jako beneficjent działań (tab. 1).

	Liczba wzmianek	Udział w %
Środowisko naturalne	1186	30
Produkty i bezpieczeństwo	842	21
Klienci	348	9
Zdrowie	282	7
Społeczność i społeczeństwo	232	6
Pracownicy	229	6
Wyniki finansowe	181	5
Dostawcy	131	3

Tabela 1. Udział poszczególnych obszarów ujętych w raportach społecznie odpowiedzialnych detalistów
Źródło: M. Mejri, D. De Wolf, 2012, Analysis of Retailers' Communication Approaches in Sustainability and Social Responsibility Reports, International Journal of Marketing Studies Vol. 4, No. 2, s. 30-44

Oczywiście należy mieć świadomość, że wysoka pozycja zagadnień środowiskowych wśród komunikatów przedstawianych interesariuszom na przykład w raportach detalistów może wynikać z kilku względów. Po pierwsze - część zachowań proekologicznych jest wymuszona przepisami o ochronie środowiska, nadając im charakter obligatoryjny (np. zagospodarowanie odpadów). Obowiązek postępowania zgodnie z prawem o ochronie środowiska powoduje, że będą się one pojawiały wśród inicjatyw wszystkich przedsiębiorstw handlowych, chociaż stopień transparentności w tym zakresie bywa różny. Przedsiębiorstwa są również zobligowane do wnoszenia opłat z tytułu oddziaływania na środowisko, m.in. za:

wprowadzanie gazów i pyłów do powietrza (m. in. na skutek procesów technologicznych, przeładunku benzyn silnikowych, pracy kotłów, silników spalinowych), pobór wód (podziemnych, powierzchniowych), tytułem wprowadzania ścieków do wód lub do ziemi (m. in. ścieków bytowych, komunalnych, przemysłowych, wód opadowych lub roztopowych,) składowanie odpadów (Dz.U. 2001 Nr 62 poz. 627, USTAWA, z dnia 27 kwietnia 2001 r., Prawo ochrony środowiska). Tym samym, wśród motywów podejmowania przez przedsiębiorstwa inicjatyw proekologicznych można wskazać koszty jakie przedsiębiorstwa muszą pokrywać w związku z prowadzoną działalnością. W ich interesie jest więc redukcja ilości produkowanych odpadów. Ponadto rozwijający się rynek recyklingu będzie zainteresowany pozyskiwaniem źródeł zaopatrzenia w surowce na ich potrzeby, stąd przedsiębiorstwa prowadzące zorganizowaną i skuteczną politykę proekologiczną będą szczególnie cennymi partnerami biznesowymi.

Tym, co skłania przedsiębiorstwa handlowe do inwestowania w ekologię są również długookresowe korzyści – zarówno finansowe (niższe koszty funkcjonowania w przyszłości) jak i niematerialne (lepszy wizerunek oraz przyciąganie inwestorów poszukujących przedsiębiorstw realizujących strategię sustainability).

W zakresie detalistów obecne są również inicjatywy „dobrowolne”, wynikające z idei społecznej odpowiedzialności. Wydaje się jednak, że ich skala jest znacznie mniejsza - dotyczą one np. angażowania konsumentów w programy recyklingu – baterii, odzieży czy opakowań, czy edukacji proekologicznej. Ten wątek wydaje się szczególnie ważny, zważywszy na fakt, że idea zrównoważonego rozwoju jest ściśle związane z koncepcją CSR - społeczną odpowiedzialności, w ramach której jest też wymieniana odpowiedzialność wobec środowiska.

Rozważając związki między działaniami proekologicznymi a strategiami przedsiębiorstw handlowych warto nadmienić o zjawisku „greenwashingu” (Lyon i Montgomery 2015, s. 223-249). „Zielone mydlenie oczu” lub „zielone kłamstwo” polega m.in. na wykorzystaniu pozytywnego proekologicznego wizerunku produktów dla wzmocnienia własnego wizerunku, przy jednoczesnym braku zgodności z całościową strategią firmy, która nie jest oparta na koncepcji zrównoważonego rozwoju. Istnieją obawy, że strategia proekologiczna przedsiębiorstw może być nadużywana w celu wywołania efektu aureoli, czyli rozciągnięcia proekologicznego wizerunku na produkty czy przedsiębiorstwa nieuprawnione do tego. Warto to podkreślić, że przedsiębiorstwa handlowe mogą pełnić wspomnianą rolę „green gate keepera” i ograniczać zjawisko greenwashingu producentów,

zwłaszcza, że w przypadku „fałszowania wizerunku produktu” wizerunek detalistów również by ucierpiał.

Mimo przedstawionych powyżej zastrzeżeń, należy podkreślić, że istnieje szereg korzyści wynikających z rzeczywistej ekostrategii. Na pierwszym miejscu niewątpliwie należy wskazać na wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa oraz marki produktów. Przedsiębiorstwo dbając o przyrodę zyskuje opinię dbającego o jakość życia klientów i ich rodzin. Kolejną korzyść to obniżenie kosztów, a także budowanie przewagi konkurencyjnej-kosztowej i opartej na wyróżnieniu. Przedsiębiorstwa zwracają również uwagę na zadowolenie interesariusza wewnętrznego – satysfakcję z miejsca pracy przyjaznego dla środowiska. Strategia proekologiczna kojarzona jest również z innowacyjnością przedsiębiorstw, ponieważ wiąże się z wdrażaniem nowoczesnych rozwiązań i tworzenia „zielonych” modeli biznesowych. Wśród korzyści warto również podkreślić efektywne zarządzanie ryzykiem oraz relacjami z klientami. Strategie proekologiczne dostarczają również korzyści finansowych (Berns i in. 2009, s. 23).

Obszary proekologicznych inicjatyw

Do obszarów proekologicznych działań przedsiębiorstw handlowych można zaliczyć zakupy, logistykę oraz organizację miejsca sprzedaży. Mogą one zatem dotyczyć takich kwestii jak: wybór i współpraca z dostawcami o zaawansowanej strategii zrównoważonego rozwoju (biorąc pod uwagę procesy, technologie, produkty), współpraca z firmami logistycznymi (warunki ładowania, środki transportu, warunki przechowywania i transportu towarów, także rozładowywania (zużycie energii, wody, paliwa, emisja gazów cieplnych) oraz organizacja i zarządzanie sklepem. W praktyce przedsiębiorstwa handlu detalicznego oddziałują na środowisko w całym łańcuchu tworzenia wartości poprzez logistykę zewnętrzną i wewnętrzną, zarządzanie zasobami, także działania sprzedażowe i marketingowe. Czynności podejmowane w ramach poszczególnych funkcji logistycznych wiążą się z oddziaływaniem na środowisko naturalne, m.in. poprzez:

- emitowanie spalin, w szczególności dwutlenku węgla,
- emitowanie gazów na skutek pracy urządzeń chłodniczych czy klimatyzacji w celu ochrony cech fizykochemicznych produktów,
- używanie materiałów, w szczególności tworzyw sztucznych dla zabezpieczenia ładunku,
- wykorzystywania palet dla zachowania stabilności i łatwości przemieszczania dużych partii towarów.

Do rozwiązań wprowadzanych przez przedsiębiorstwa w sferze ochrony środowiska należą zatem:

- wykorzystywanie do transportu pojazdów o zmniejszonej emisji CO₂,
- wykorzystywanie pojazdów o większej pojemności,
- optymalizowanie przebiegów pojazdów w celu skrócenia pokonywanych dystansów,
- łączenie zamówień w celu ograniczenia liczby przebiegów i dostaw,
- ograniczenie „pustych przebiegów” środków transportu w drodze powrotnej od sklepów,
- wprowadzanie do obrotu towarów o określonych cechach (np. produktów w zmniejszonej liczbie opakowań (np. bez kartonu), produktów w opakowaniach powstałych na bazie surowców z recyklingu, produktów w opakowaniach biodegradowalnych, produktów, których cykl życia jest relatywnie krótki, produktów ekologicznych, produktów Sprawiedliwego Handlu),
- ograniczanie liczby dokumentów związanych z realizacją funkcji logistycznych w celu zmniejszenia liczby zużywanego papieru, tuszu i energii,
- wykorzystywanie w miejscu sprzedaży ekologicznych źródeł energii,
- korzystanie z kogeneracji, dzięki której wewnątrz sklepu można zapewnić odpowiednie warunki przy zmniejszonym zużyciu energii,
- korzystanie z odnawialnych źródeł energii,
- zwiększanie ponad minimum prawne działań w zakresie recyklingu.

Logistyka wewnętrzna związana jest z organizacją sklepu i czynnościami podejmowanymi w celu zapewnienia odpowiednich warunków sprzedaży. Do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa służących ochronie środowiska należą m.in.:

- analiza środowiskowa poprzedzająca decyzje o lokalizacji inwestycji,
- budowanie obiektów z materiałów energooszczędnych i przyjaznych dla środowiska,
- optymalizowanie zużycia energii poprzez efektywniejsze zagospodarowywanie przestrzeni o szczególnych wymaganiach temperaturowych i oświetleniowych), wprowadzanie oszczędnych źródeł światła,
- redukcja zużycia wody,
- zmniejszanie ilości odpadów,
- edukowanie pracowników i klientów.

Niektóre rozwiązania opracowywane przez detalistów dotyczą samych produktów i są wyrazem innowacyjnego wspólnego z producentami podejścia. Procesowi temu sprzyja

rozwój marek własnych detalistów. Inne innowacje dotyczą wprowadzania dodatkowych usług elektronicznych, które redukują ilość zużywanego papieru.

Wśród korzyści płynących z działań proekologicznych należy wymienić z jednej strony obniżenie kosztów a z drugiej – wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa w oczach interesariuszy i tym samym poprawić jego pozycję na rynku.

Interesującym przykładem jest sieć Marks&Spencer, która dzięki ograniczeniom zakupów wymagających dostaw z jednej półki na drugą może zaoszczędzić 175 mln funtów rocznie (Porter i Kramer 2011, s. 36-57). W rezultacie obniżeniu ulegną koszty i cena finalna produktu. Innym przykładem są działania sieci handlowej J. Sainsbury, która zobowiązała się do zredukowania ilości emitowanego tlenku węgla przez środki transportu, ograniczenia pustych przebiegów pojazdów dostawczych, skrócenia ich przebiegów oraz zwiększenia udziału dostaw do klientów pojazdami na napęd elektryczny.

Inny przykład dotyczy firmy Walmart (<http://corporate.walmart.com/global-responsibility/sustainability/> 2016-04-19) . Wspólnie z dostawcami poszukuje on rozwiązań dotyczących samych produktów, polegających na redukcji opakowań (Fishman 2009, s. 11). Walmart ograniczył również wielkość opakowań oraz skrócił trasy przejazdu swoich ciężarówek o 160 mln kilometrów rocznie, w rezultacie obniżył emisję związków CO₂ a także – zredukował swoje koszty o 200 mln dolarów w skali roku. Największy globalny detalista jest też jednym z największych nabywców odnawialnej energii w USA. Zarazem jednak zwraca uwagę fakt, że wzrost tej firmy oceniany jest jako szybszy niż redukcja jej oddziaływania na środowisko naturalne.

Również na rynku polskim można znaleźć przykłady wielu inicjatyw detalistów na rzecz ochrony środowiska. Przykładowo Carrefour podejmuje działania edukacyjne kierowane do klientów, zakłada ograniczanie zużycia energii do 2020 roku o 30% (w porównaniu z 2004 rokiem), redukcję odpadów, monitoring i ograniczanie emisji dwutlenku węgla do środowiska, także monitoring czynników chłodniczych niszczących warstwę ozonową. Carrefour współpracuje również z dostawcami w celu obniżenia kosztów transportu. Warto wskazać również na obecność produktów „Jakość Carrefour”, które są wytwarzane z poszanowaniem środowiska naturalnego. Carrefour wspiera również dostawców promując ich za szczególne zasługi w ochronie klimatu (<http://raportcsr.pl/carrefour-wyroznil-10-dostawcow-za-ich-dzialania-na-rzecz-klimatu/>, 2016-04-24).

Z kolei inna sieć - Lidl deklaruje odzysk około 55 tys. ton makulatury oraz około 3 tys. ton tworzyw sztucznych. Firma twierdzi, że wdrożony program gospodarki odpadami przyczynia się do odzyskiwania prawie 100% wszystkich tworzyw sztucznych oraz papieru z

opakowań zbiorczych. Dodatkowo – dzięki zaangażowaniu klientów – zbiera się w sklepach Lidl ponad 320 tys. sztuk zużytych baterii rocznie (R. Zawadzki, Forum Mleczarskie Handel 5/2014 (66), Recykling: Recykling w handlu,

<http://www.forummleczarskie.pl/RAPORTY/431/recykling-w-handlu/>, 2016-04-24).

Największa sieć dyskontowa również ma wyniki w zakresie ochrony środowiska. W 2013 r. w sklepach i centrach dystrybucyjnych odzyskano i przekazano do recyklingu ponad 140 tys. ton makulatury, ponad 7,3 tys. ton opakowań z tworzyw sztucznych, ponad 2,1 tys. ton opakowań z drewna oraz ok. 210 ton sprzętu elektrycznego i elektronicznego. Akcje „Zgrani z Naturą: pozwoliły firmie zebrać w 2012 – ponad 10 ton szkła i 300 kg aluminium, w 2013 – ponad 7 ton szkła i prawie 300 kg aluminium.

Na rynku polskim konkretne wyniki inicjatyw proekologicznych przedstawia również Tesco. Skupia się ono na trzech kwestiach – redukcji emisji CO₂, zwiększaniu odzysku surowców wtórnych oraz edukowanie konsumentów w celu kształtowania właściwych postaw proekologicznych. Jednak w porównaniu z raportem brytyjskim w raporcie nie ma informacji o celach na najbliższe lata. Biorąc pod uwagę emisję CO₂, w Tesco w latach 2012/2013 zmniejszono ją o 19,3 %, a w latach 2013/2014 o 22,5%. Rozwijany jest również program recyklingu w sklepach i biurach, dzięki któremu udział surowców nadających się do recyklingu zmniejszył się - w przypadku kartonów w latach 2011/2012 z 32% do 14%, a w przypadku folii i plastiku z 9% do 6%. Ponadto w 2013 roku odzyskano 329 ton elektrośmieci. Współczynnik recyklingu w sieci wynosi 68%, co oznacza, że 68% wyprodukowanych przez firmę odpadów zostało poddanych profesjonalnej utylizacji. Ograniczanie marnowania żywności poprzez edukację konsumentów oraz dostosowanie się do nowych regulacji prawnych. Zredukowano zużycie energii elektrycznej o 3,93% w okresie 2012/13 oraz 2,97% w okresie 2013/14. W roku finansowym 2013/14 obniżono również zużycie wody o 76 933 tys. m³ w porównaniu do okresu 2012/13 (dotyczy własnych sklepów Tesco) (Raport CSR Tesco 2014, s. 54-62). Inwestycje Tesco w Krakowie przyczyniły się do zagospodarowania terenu miejskiego wysypiska śmieci. Z kolei budowa hipermarketu w Bydgoszczy poprawiła infrastrukturę drogową i umożliwiła zbudowanie nowego węzła komunikacyjnego. Tym samym poprawiło to dostępność terenów przemysłowych. Z kolei hipermarket w Rudzie Śląskiej powstał na terenach zniszczonych po hałdach kopalnianych (Ekologia w Tesco, http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/ekologia-w-tesco-161_1071.htm) Tesco wykorzystuje również w placówkach energię odnawialną dzięki montowaniu na dachach sklepów akumulatorów słonecznych.

Podsumowanie

Niewątpliwie szereg zaprezentowanych powyżej inicjatyw detalistów ma charakter obligatoryjny i wynika z obowiązujących przepisów o ochronie środowiska. Niemniej należy zauważyć, że niektóre, zwłaszcza angażujące konsumentów zwiększają pozytywne rezultaty dla środowiska. Uwzględnianie skutków wpływu na środowisko naturalne wyborów strategicznych skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacji – zarówno z zakresie organizacji zaopatrzenia, logistyki, jak i produktowych (poprzez opracowywanie produktów i opakowań) czy w mniejszym stopniu poruszanych w niniejszym tekście innowacji marketingowych, związanych z komunikacją marketingową. Przytoczone wskaźniki wskazują na postęp przedsiębiorstw w zakresie redukcji emisji CO₂, zużycia energii czy wody, także ograniczenia wytwarzanych odpadów lub zwiększenia odzyskiwanych do dalszego przetwarzania surowców. Takie podejście sprawia, że cele ekologiczne przedsiębiorstw stają się mierzalne, są one bardziej transparentne dla pracowników i konsumentów, a na kolejne lata można opracowywać programy ich osiągnięcia. Szczególnie pomocne mogą być wytyczne GRI – Global Reporting Initiative.

Wśród zasad, jakimi przedsiębiorstwo powinno kierować się w celu obniżenia kosztów i jednoczesnego zwiększania efektywności ekologicznej warto wymienić:

- śledzenie przepisów prawa w zakresie ochrony środowiska oraz identyfikację szans z nimi związanych (np. ulgi podatkowe, wliczanie rat kredytowych w koszty w przypadku inwestycji ekologicznych, dofinansowania ze środków zewnętrznych),
- rozpoznanie możliwości pozyskiwania środków grantowych na proekologiczne inwestycje,
- stworzenie i zakomunikowanie polityki przedsiębiorstwa wobec środowiska naturalnego,
- stworzenie stanowiska dla osoby odpowiedzialnej za relacje środowisko naturalne – przedsiębiorstwo,
- ustanowienie planu działania na wypadek konieczności reakcji na sytuacje kryzysowe związane ze środowiskiem naturalnym,
- należy być przygotowanym na ewentualne kontrole instytucji upoważnionych do nadzoru
- przeprowadzenie szkolenia wśród pracowników w zakresie ochrony środowiska,
- przeprowadzanie wewnętrznych badań i kontroli w tym zakresie,
- przeprowadzenie audytu oddziaływania środowiskowego planowanych inwestycji,
- ustanowienie polityki w zakresie przechowywania dokumentów,

- minimalizacja odpadów powstałych w wyniku prowadzonej działalności,
- stworzenie systemu wczesnego ostrzegania.

Należy spodziewać się w najbliższych latach rozwoju „zielonego wymiaru” w strategiach detalistów. Dzięki holistycznemu podejściu w myśl modelu 3P- „people, planet, profit” możemy oczekiwać poprawy wielu wskaźników ich efektywności ekologicznej. Jednak duża część odpowiedzialności spoczywa również na konsumentach i jest związana z ich zaangażowaniem. Badania przeprowadzone przez McKinsey w 2007 roku wskazały, że 21% respondentów z krajów takich jak: Brazylia, Kanada, Chiny, Francja, Indie, Wielka Brytania i USA jest skłonnych zapłacić za produkty przyjazne dla środowiska i przynoszące społeczne korzyści. Jednak aż 53% badanych nie planuje podejmowania jakichkolwiek działań pomimo postrzegania doniosłości problemu. Wśród barier wskazywano na: niskie dochody, brak wiedzy, brak chęci rezygnowania z dotychczasowego stylu życia, także niechęć do rezygnowania z preferowanej jakości (Sustainable Consumption Facts and Trends, 2008, WBCSD, s. 17). W przypadku, gdy przedsiębiorstwa podejmą próbę przeniesienia kosztów związanych z proekologicznymi inwestycjami na konsumentów, może to spotkać się z ich brakiem akceptacji i negatywnymi opiniami w mediach. Niemniej istnieje potrzeba edukacji, promocji i komunikowania szeregu korzyści dla obecnych i przyszłych pokoleń płynących ze zrównoważonego rozwoju i inwestycji ekologicznych. Należy pamiętać, że wraz z bogaceniem się społeczeństw ich oczekiwania wobec przedsiębiorstw i cech produktów będą rosły. Ponadto segmenty o wyższej wrażliwości ekologicznej są reprezentowane przez konsumentów lepiej sytuowanych, tym samym ich atrakcyjność ekonomiczna będzie skłaniała detalistów do jak najszybszego dopasowywania oferty.

Bibliografia

- Berns M., Townend A., Khayat Z., Balagopal B., Reeves M., Hopkins M S., Kruschwitz N. (2009). *Sustainability and Competitive Advantage*. MIT SLOAN. „Management Review”, vol. 51, nr. 1.
- Carrefour wyróżnił 10 dostawców za ich działania na rzecz klimatu* <http://raportcsr.pl/carrefour-wyroznil-10-dostawcow-za-ich-dzialania-na-rzecz-klimatu/> [dostęp 2016-04-20].
- Ekologia w Tesco* http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/ekologia-w-tesco-161_1071.htm, [dostęp 30.05.2010].
- Fishman Ch. (2009) *.Efekt Wal-Martu*, Warszawa: EMKA/

- Jabłoński A. (2013). *Modele zrównoważonego rozwoju w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*. Warszawa: Difin.
- Lyon T. P., Montgomery A.W. (2015). *The Means and Ends of Greenwash*, „Organization&Environment”, vol. 28(2), DOI: 10.1177/1086026615575332.
- Mejri M., De Wolf D. (2012). *Analysis of Retailers' Communication Approaches in Sustainability and Social Responsibility Reports*. „International Journal of Marketing Studies”, vol. 4, nr 2.
- Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. (2005). Third Edition, Paris: OECD and Eurostat
- Painter-Morland M., Ten Bos R. (2011). *Business Ethics and Continental Philosophy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Po pierwsze eko-świadomość-Leroy Merlin* http://www.odpowiedzialnybiznes.pl/po-pierwsze-eko-wiadomoc---leroy-merlin-161_1098.htm (dostęp 30.05.2010).
- Porter M.E., Kramer M. R. (2011). *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*. „Harvard Business Review”, maj.
- Raport CSR Tesco*. (2014). <http://www.tesco.pl/download/dokumenty/raport-csr-2014-pl.pdf>, [dostęp 2016-04-24].
- Retailing 2015. New Frontiers, PwC Report*. (2015). <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/retailing2015.pdf> [dostęp 2016-04-05].
- Rogall H. (2010). *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Maryniak A., Stefańska M. (2015). *Diffusion of Knowledge about Sustainable Supply Chain*. „International Journal of Arts and Sciences”, s. 173-184.
- Sustainable Consumption Facts and Trends*. (2008). WBCSD.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r., Prawo ochrony środowiska*, Dz.U. 2001 Nr 62 poz. 627. <http://corporate.walmart.com/global-responsibility/sustainability/> [dostęp 2016-04-26].
- Zakrzewski Z. (red.). (1984). *Ekonomika obrotu towarowego*. Warszawa: PWE.
- Zawadzki R. (2014). *Recykling: Recykling w handlu*. „Forum Mleczarskie Handel”, nr 5 (66), <http://www.forummleczarskie.pl/RAPORTY/431/recykling-w-handlu/> [dostęp 2016-04-24].

CZĘŚĆ III

ZACHOWANIA NABYWCÓW W HANDLU DETALICZNYM

POSTAWY KONSUMENTÓW WOBEC SIECI HANDLU DETALICZNEGO W POLSCE

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja postaw konsumentów wobec sieci handlu detalicznego w Polsce. Uwaga jest skoncentrowana na postawach wobec sieci handlu detalicznego oferujących artykuły żywnościowe w Polsce. Artykuł jest oparty na wynikach badań ilościowych przeprowadzonych w 2015 r. W artykule są analizowane wyniki wspomnianych badań i konsekwencje postaw konsumentów wobec sieci handlowych, w tym przede wszystkim implikacje praktyczne dla przedsiębiorstw handlu detalicznego. Wyniki prezentowanych badań wskazują, że postawy respondentów są raczej pozytywne wobec sieci handlowych w Polsce. Dotyczy to zarówno opinii wyrażanych przez respondentów, jak i ich odczuć wobec sieci handlowych. Zachowania znacznej części respondentów są związane dosyć wyraźnie z poszukiwaniem w sieciach handlowych produktów o niskich cenach. Wielu respondentów docenia zalety sieci handlowych związane z oferowaniem szerokiego asortymentu produktów.

Słowa kluczowe: handel detaliczny, zachowania konsumentów, postawy, marketing.

Kody JEL: M31, L81.

Wprowadzenie

W artykule uwagę skoncentrowano na postawach konsumentów wobec sieci handlu detalicznego oferujących artykuły żywnościowe w Polsce. W ostatnich latach niektóre sieci handlu detalicznego, prowadzące sprzedaż artykułów żywnościowych, osiągają nie tylko coraz większy udział w rynku, ale także odgrywają coraz bardziej znaczącą rolę w gospodarce. Ważne jest więc, jakie są postawy konsumentów wobec tych sieci. Celem artykułu jest identyfikacja postaw konsumentów wobec sieci handlu detalicznego w Polsce. Poznanie wspomnianych postaw pozwala lepiej zrozumieć zachowania nabywcze konsumentów. Jednak badania tych postaw mają znaczenie nie tylko z poznawczego punktu widzenia.

Wiedza o wspomnianych postawach może być wykorzystana przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego w ich działaniach rynkowych.

Artykuł jest oparty na wynikach badań ilościowych. Badanie postaw konsumentów wobec sieci handlu detalicznego zostało zrealizowane w ramach badań statutowych, które były prowadzone przez pracowników Katedry Rynku, Marketingu i Jakości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie na temat postaw konsumentów wobec marek należących do producentów i marek należących do pośredników handlowych. Wspomniane badania statutowe prowadził zespół w składzie: Teresa Taranko (która zajmowała się m.in. postawami konsumentów wobec marek), Beata Marciniak (która zajmowała się m.in. utajonymi postawami konsumentów) oraz autor niniejszego artykułu. Badanie ilościowe przeprowadzono za pomocą ankiety internetowej, przy wykorzystaniu e-panelu należącego do instytutu badawczego ARC Rynek i Opinia, w sierpniu 2015 r. na próbie 1017 osób.

W artykule są przedstawione wstępne wyniki badania postaw konsumentów wobec sieci handlu detalicznego. W przyszłości planowane jest poddanie uzyskanych danych bardziej szczegółowym analizom, które mogłyby posłużyć określeniu różnic w postawach różnych rodzajów konsumentów wobec sieci handlu detalicznego. Oprócz analizy wyników wspomnianych badań, zwrócono uwagę na konsekwencje postaw konsumentów wobec sieci handlowych, w tym przede wszystkim na implikacje praktyczne, wynikające z tych badań dla przedsiębiorstw handlu detalicznego.

Postawę można określić jako „względnie stałe oceny, uczucia lub skłonności danej osoby odnoszące się do pewnego obiektu lub idei” (Armstrong i Kotler 2012, s. 233). Obiektem tym może być na przykład marka, produkt, reklama. Może być nim też sieć handlowa. Wyróżnia się trzy komponenty postaw: poznawczy (obejmujący przekonania związane z obiektem), emocjonalny (afektywny, obejmujący emocje związane z obiektem) i behawioralny (obejmujący działania wobec obiektu). Można wyróżnić stosunek postawy do obiektu (pozytywny, negatywny lub obojętny) oraz siłę postawy, określającą stopień pozytywnego lub negatywnego stosunku do obiektu (Rudnicki 2012, s. 86). Postawy można podzielić na takie, na które trudno wpłynąć oraz na takie, na które łatwiej wpłynąć (Solomon 2006, s. 249). Są one uwarunkowane wpływami zewnętrznymi (w tym m.in. czynnikami społeczno-kulturowymi i działaniami przedsiębiorstw), a także osobistym doświadczeniem (Rudnicki 2012, s. 87). Proces kształtowania postaw jest różnie wyjaśniany w literaturze naukowej i w zależności od przyjętej koncepcji różne znaczenie przypisuje się w tym procesie czynnikom o charakterze poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym (Argyriou E. i Melewar T.C. 2011).

Siecią handlową określa się „zbiór jednostek handlowych, które tworzą całość organizacyjną, funkcjonalną i terytorialną i spełniają funkcje obsługi odpowiednich grup klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych w zakresie sprzedaży dóbr” (Altkorn i Kramer 1998, s. 225). Do sieci handlowych zalicza się sieci handlu detalicznego, sieci handlu hurtowego i sieci punktów skupu (Altkorn i Kramer 1998, s. 225). W niniejszym artykule mowa jest o sieciach handlu detalicznego, w tym głównie o sieciach handlu detalicznego prowadzących sprzedaż artykułów żywnościowych.

Sieci handlu detalicznego, działające na rynku artykułów żywnościowych, dzieli się np. według rodzaju (tzn. formatu) prowadzonych sklepów. Wyszczególnia się na tej podstawie na przykład sieci hipermarketów, sieci supermarketów, sieci sklepów dyskontowych, sieci sklepów sąsiedzkich. Sieci handlowe dzieli się na rodzaje także w oparciu o formę, na jakiej oparta jest integracja placówek handlowych wchodzących w skład sieci. W handlu zachodzą procesy integracji pionowej (między hurtownikami a detalistami) i procesy integracji poziomej (między detalistami). Procesy integracyjne w handlu w Polsce można obserwować głównie pod postacią (Pokorska i Maleszyk 2006, s. 39-40):

- zrzeszeń (stowarzyszeń) detalistów,
- grup zakupowych,
- sieci francyzyzowych i quasi-francyzyzowych,
- grup kapitałowych.

Rozwijają się nie tylko sieci handlowe składające się ze sklepów wielkopowierzchniowych, lecz także sieci oparte na sklepach o niewielkiej powierzchni sprzedażowej.

Postawy wobec sieci handlu detalicznego są uwarunkowane między innymi doświadczeniem konsumentów związanym z korzystaniem z usług tych sieci, a także wpływem innych osób i przedsiębiorstw. Jakkolwiek zwraca się uwagę na względną trwałość postaw, to jednak stosunek konsumentów do sieci handlowych i do należących do nich marek może ulegać pewnym zmianom. Dostatecznie gęsta sieć punktów sprzedaży należących do wielu istniejących na polskim rynku sieci handlowych powoduje, że wielu konsumentów ma z nimi kontakt. To sprzyja kształtowaniu się postaw wobec sieci handlowych. Kontakt ze sklepami należącymi do sieci handlowych, kontakt z ich ofertą, z reklamami tych sieci itp. może wpływać na stosunek konsumentów do sieci handlowych.

Zakres dotychczasowych badań dotyczących postaw konsumentów wobec handlu detalicznego

Problematyka badań postaw konsumentów wobec handlu detalicznego obejmuje szeroki zakres zagadnień. W badaniach tych są identyfikowane i analizowane postawy konsumentów wobec form handlu detalicznego, marek należących do przedsiębiorstw handlu detalicznego itp. W części z tych badań uwaga jest jednak skoncentrowana nie tylko na analizowaniu postaw, lecz także na problematyce ich kształtowania (bada się, jakie czynniki wpływają na te postawy).

Znaczna część współczesnych badań postaw konsumentów wobec form handlu detalicznego koncentruje się na problematyce handlu internetowego. Na przykład na podstawie badania postaw konsumentów wobec handlu internetowego dokonuje się ich segmentacji (Mathew 2016), bada się, jakie czynniki wpływają na postawy konsumentów wobec handlu internetowego (Akroush i Al.-Debei 2015) itp. Mimo dużego zainteresowania handlem internetowym, część badań dotyczy innych form handlu. Przykładem mogą być badania postaw klientów małych sklepów detalicznych (Stefańska 2011).

Wiele badań dotyczy postaw konsumentów wobec marek należących do przedsiębiorstw handlu detalicznego. Wśród nich można wyróżnić badania, w których porównywane są postawy konsumentów wobec marek należących do przedsiębiorstw handlowych i wobec marek należących do przedsiębiorstw produkcyjnych (Goldsmith et al. 2010). Prowadzone są też badania dotyczące wpływu różnych czynników na postawy konsumentów wobec marek należących do przedsiębiorstw handlu detalicznego. Na przykład bada się wpływ wizerunku detalisty na wspomniane postawy (Park et al. 2011).

Można jednak zauważyć, że stosunkowo niewiele jest badań dotyczących postaw konsumentów wobec sieci handlu detalicznego. Badania postaw wobec ogółu sieci handlowych mogą dać pewien pogląd o stosunku konsumentów do tego rodzaju podmiotów rynku i do ich oferty. Badania takie mogą służyć przede wszystkim zwiększeniu wiedzy na temat postępowania konsumentów, ale mogą być też podstawą działań związanych z kształtowaniem wizerunku sieci handlowych jako jednego z rodzajów podmiotów rynku. Pozwalają dowiedzieć się między innymi, jakie opinie mają konsumenci na temat tych sieci, a także jakie uczucia te sieci wzbudzają wśród konsumentów.

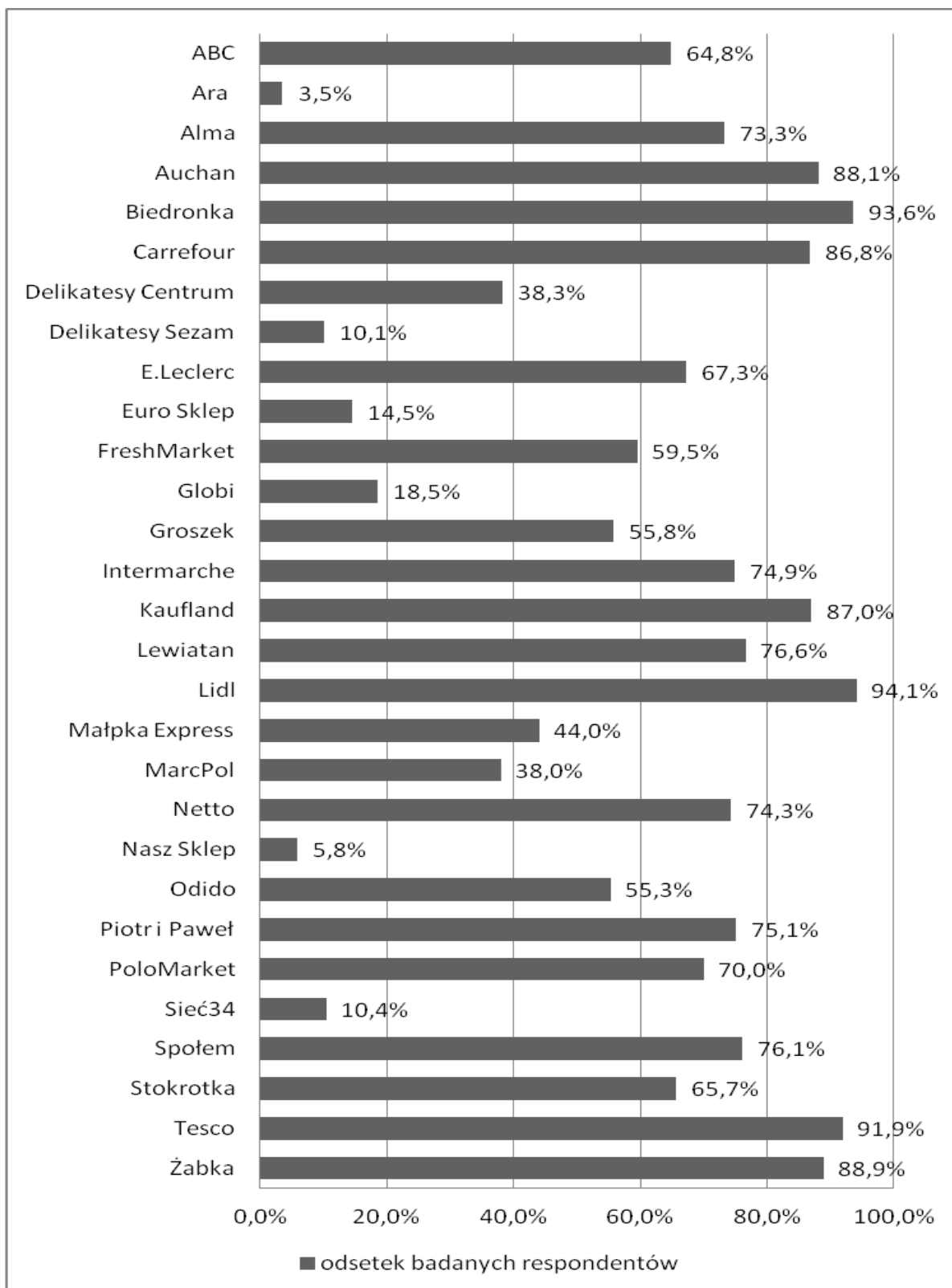
Wyniki przeprowadzonego badania postaw konsumentów wobec sieci handlowych

W ramach przeprowadzonego badania postaw konsumentów wobec sieci handlu detalicznego w Polsce, starano się ocenić wspomaganą znajomość sieci handlowych, a także określić, w

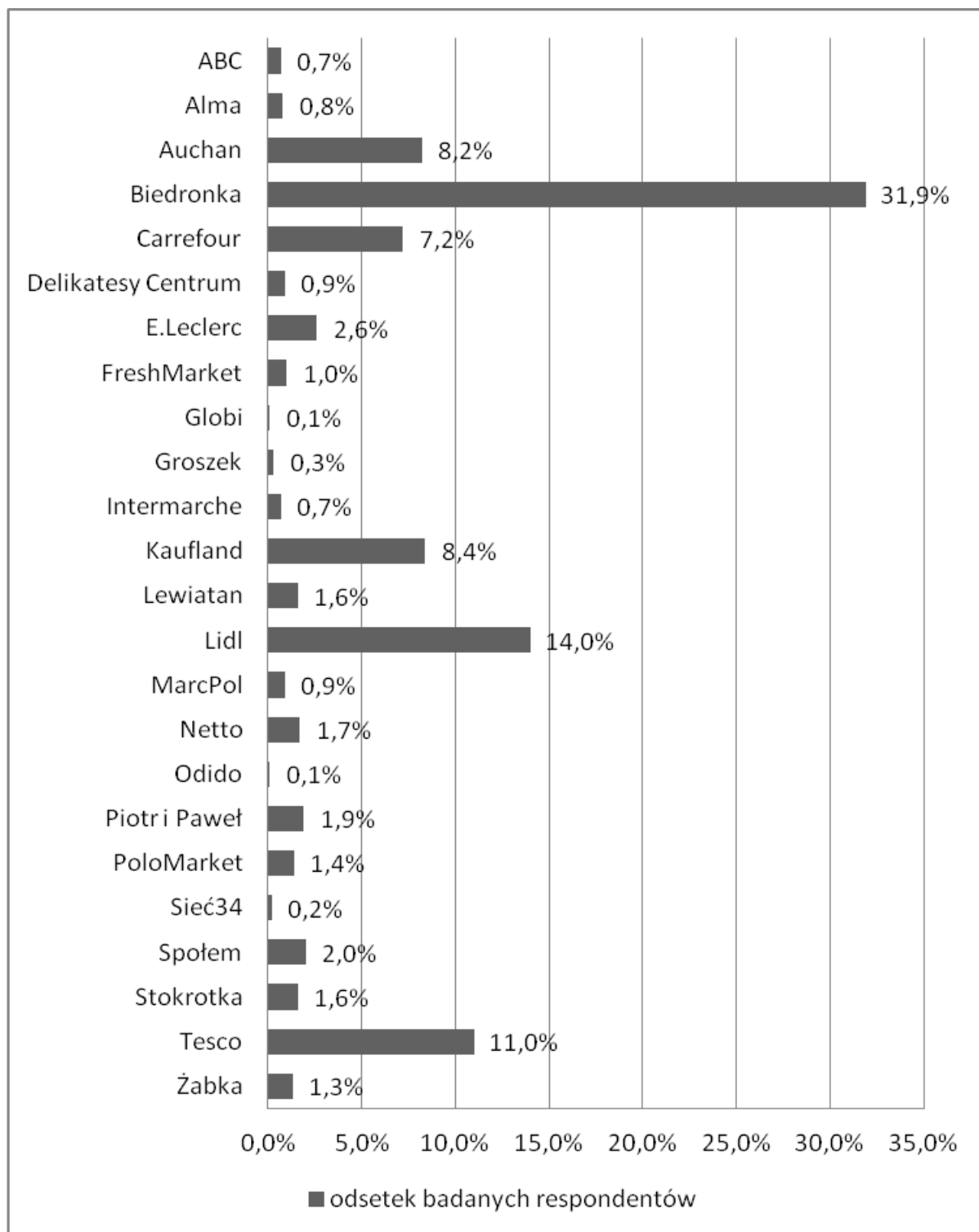
których sieciach respondenci robią najczęściej zakupy. Następnie badano postawy konsumentów wobec sieci handlowych za pomocą stwierdzeń, do których respondenci musieli się ustosunkować. Jak już wspomniano, uwaga skoncentrowana była na sieciach handlu detalicznego prowadzących sprzedaż artykułów żywnościowych.

W ramach badania wspomaganej znajomości sieci handlowych przedstawiono respondentom logotypy 29 sieci handlowych i pytano, które z tych sieci handlowych znają choćby ze słyszenia. Badani mogli wskazywać wiele odpowiedzi. Wyniki zaprezentowano na wykresie 1. Największą wspomaganą znajomość odnotowano w przypadku dwóch sieci sklepów dyskontowych (Lidl i Biedronka), które wskazywało ponad 90% badanych. Bardzo wysoki poziom wspomaganej znajomości dotyczył też Tesco (sieć tę również wskazało ponad 90% badanych). Osiemdziesiąt kilka procent respondentów wskazywało takie sieci, jak Żabka, Kaufland, Auchan, Carrefour. Można zauważyć, że wiele innych badanych sieci handlowych też charakteryzuje się stosunkowo wysokim poziomem wspomaganej znajomości wśród respondentów, choć są też sieci handlowe znane tylko nielicznym badanym.

Respondenci byli też pytani, w której z sieci robią najczęściej zakupy. Musieli wskazać jedną sieć spośród tych, które wcześniej zaznaczyli jako znane. Zgodnie z danymi z wykresu 2, do takich sieci należą przede wszystkim Biedronka, Lidl i Tesco, a w dalszej kolejności Kaufland, Auchan i Carrefour.



Wykres 1. Odpowiedzi respondentów na pytanie, które sieci handlowe z podanej listy znają choćby ze słyszenia
 Źródło: badania ilościowe zrealizowane przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie Katedry Rynku, Marketingu i Jakości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, sierpień 2015, e-panel, N=1017.



Wykres 2. Odpowiedzi respondentów na pytanie, w których sieciach handlowych z podanej listy robią zakupy najczęściej

Źródło: badania ilościowe zrealizowane przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie Katedry Rynku, Marketingu i Jakości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, sierpień 2015, e-panel, N=1017.

Niżej opisano badanie postaw konsumentów wobec sieci handlowych, polegające na przedstawieniu respondentom dwudziestu trzech stwierdzeń, do których musieli się

ustosunkować. Stwierdzenia te zostały przygotowane na potrzeby opisywanego badania. Niektóre z tych stwierdzeń odwoływały się do elementu poznawczego, inne do elementu behawioralnego, a jeszcze inne do elementu emocjonalnego w postawach konsumentów. Musieli oni wskazać na siedmiostopniowej skali, na ile zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami. Zastosowano następujące stopnie skali: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – nie zgadzam się; 3 – raczej się nie zgadzam; 4 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam; 5 – raczej się zgadzam; 6 – zgadzam się; 7 – zdecydowanie się zgadzam. Średnia wartość odpowiedzi respondentów na poszczególne stwierdzenia została przedstawiona w tabeli 1.

Należy zauważyć, że w przypadku wielu stwierdzeń liczną grupę stanowili respondenci zaznaczający odpowiedź „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”, co zdradza neutralną (obojętną) postawę tych osób wobec zagadnień, które były badane. Możliwe, że niektóre ze stwierdzeń były nie do końca jasne dla respondentów, co mogło skutkować udzielaniem odpowiedzi neutralnej.

Generalnie, wyniki prezentowanych badań wskazują, że postawy respondentów są raczej pozytywne wobec sieci handlowych w Polsce. Wiele opinii wyrażanych przez respondentów było przychylnych sieciom handlowym. Odpowiedzi udzielane na niektóre ze stwierdzeń wskazują, że przekonania wielu respondentów nie były nacechowane uprzedzeniami wobec sieci handlowych. Większość badanych dostrzegała, że istnieją marki należące do sieci handlowych. Większość respondentów wyrażała też opinię, że w sieciach handlowych ceny oferowanych produktów są atrakcyjne. Wielu respondentów zgadzało się, że jakość produktów oferowanych w sieciach handlowych nie ustępuje jakości produktów oferowanych w innych sklepach. Większość badanych nie zgadzała się natomiast ze stwierdzeniem, że w sieciach handlowych oferuje się głównie produkty bezmarkowe.

Wyniki badania sugerują raczej pozytywne odczucia wielu respondentów względem sieci handlowych. Należy też zauważyć, że zachowania znacznej części respondentów są związane dosyć wyraźnie z poszukiwaniem w sieciach handlowych produktów o niskich cenach. Wielu respondentów docenia zalety sieci handlowych związane z oferowaniem szerokiego asortymentu produktów. Wyniki badania mogą sugerować, że duży wybór produktów, niskie ceny, marki należące do sieci handlowych, a także gazetki reklamowe mogą być skutecznymi instrumentami oddziaływania na znaczną część badanych.

Trzeba jednak pamiętać, że wyniki nie są jednoznacznie pozytywne dla sieci handlowych. Część respondentów nie zgadza się ze stwierdzeniami mówiącymi o tym, że produkty sprzedawane w sieciach handlowych mają atrakcyjną cenę, że produkty z sieci handlowych mają równie dobrą jakość, jak produkty sprzedawane w innych sklepach, część

respondentów ma negatywne odczucia związane z opakowaniami produktów stworzonych przez sieci handlowe itp. Pamiętając o pozytywnych postawach znacznej części respondentów wobec sieci handlowych i wobec ich oferty nie można zapominać o tym, że są też respondenci prezentujący postawy negatywne.

Stwierdzenia, do których ustosunkowywali się respondenci	Średnia
W sieciach handlowych oferowane są zarówno marki producentów (wytwórców), jak i marki stworzone przez sieci handlowe (tzw. marki własne).	5,34
W sieciach handlowych sprzedawane są głównie produkty „bezmarkowe”.	3,31
Produkty sprzedawane w sieciach handlowych mają atrakcyjną cenę.	4,89
Produkty z sieci handlowych mają równie dobrą jakość, jak produkty sprzedawane w innych sklepach.	4,53
Kupuję produkty z sieci handlowych, ponieważ polecali mi je znajomi/rodzina.	3,64
Nie ma żadnych różnic między markami stworzonymi przez sieci handlowe a markami stworzonymi przez innych producentów.	3,73
Osoby robiące zakupy w sieciach handlowych uważam za zaradne.	4,48
Nie warto wydawać pieniędzy na produkty codziennego użytku znanych producentów, skoro sieci handlowe mają własne, równie dobre marki takich samych produktów.	4,09
Wiele produktów dostępnych w sieciach handlowych to w rzeczywistości nie są wcale produkty markowe.	4,03
Często się zdarza, że moi przyjaciele i rodzina pytają mnie o opinie dotyczące produktów, które kupuję w sieciach handlowych.	4,10
Niechętnie sięgam po marki produktów sprzedawanych w sieciach handlowych, o których nigdy wcześniej nie słyszałem(am).	4,19
Zdecydowanie polecił(a)bym przyjacielowi robienie zakupów w sieciach handlowych.	4,76
Przy zakupie produktów w sieciach handlowych kieruję się głównie niską ceną.	4,34
Sięgając po nieznan mi wcześniej produkt w sieci handlowej zawsze sprawdzam, kto jest jego producentem.	4,77
Chodzę na zakupy do sieci handlowych, ponieważ cenę stworzone przez nie marki produktów.	3,94
Udaję się do sieci handlowych w poszukiwaniu produktów w korzystnej cenie.	5,00
Mam swoje ulubione marki dostępne wyłącznie w sieciach handlowych, którym jestem wierny(a).	4,43
Robię zakupy w sieciach handlowych, ponieważ cenę sobie tanie produkty.	4,64
Produkty z sieci handlowych mają estetyczne opakowania.	4,28
Robię zakupy w sieciach handlowych, ponieważ cenę sobie duży wybór produktów, który mogę w nich znaleźć.	5,17
Uważam, że osoby robiące zakupy w sieciach handlowych to dusigrosze.	2,77
Razi mnie wygląd opakowań produktów stworzonych przez sieci handlowe.	3,71
Chodzę na zakupy do sieci handlowych, ponieważ przekonują mnie informacje zawarte w ich gazetkach reklamowych.	4,33

Skala ocen: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam; 2 – nie zgadzam się; 3 – raczej się nie zgadzam; 4 – ani się zgadzam, ani się nie zgadzam; 5 – raczej się zgadzam; 6 – zgadzam się; 7 – zdecydowanie się zgadzam.

Tabela 1. Średnia wartość odpowiedzi respondentów na pytanie, na ile zgadzają się z przedstawionymi opiniami na temat sieci handlowych

Źródło: badania ilościowe zrealizowane przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie Katedry Rynku, Marketingu i Jakości Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, sierpień 2015, e-panel, N=1017.

Implikacje praktyczne wynikające dla sieci handlu detalicznego z przeprowadzonych badań

Stwierdzenia, do których odnosili się respondenci w trakcie badania, dotyczą różnych zagadnień związanych z ofertą sieci handlowych i ich sposobem działania, a także z zachowaniami nabywczymi respondentów. Mają one znaczenie poznawcze i mogą być wykorzystane w celu lepszego zrozumienia postępowania konsumentów.

Ponadto, wyniki badania dostarczają takie informacje o postawach konsumentów, które mogą być wykorzystane w działaniach rynkowych sieci handlu detalicznego. Warto przeanalizować, co jest słabością, a co siłą sieci handlowych, w kontekście wyników przeprowadzonych badań. Taka analiza może służyć skuteczniejszemu oddziaływaniu na konsumentów.

Pozytywne postawy konsumentów mogą być wzmacniane przez sieci handlowe. Stosunkowo duży odsetek respondentów prezentujących pozytywne postawy wobec sieci handlowych i ich oferty może wskazywać, że sieci te mają dość duże możliwości skutecznego oddziaływania na konsumentów. Sieci handlowe mogą wzmacniać te elementy swojej oferty, które są cenione przez konsumentów. Na bazie pozytywnych postaw mogą starać się kształtować lojalność konsumentów.

Nie tylko pozytywne, lecz także obojętne postawy konsumentów wobec sieci handlowych, umożliwiają podejmowanie pewnych działań tym sieciami. Brak negatywnego stosunku do nich i do ich oferty, nawet jeśli nie pomaga, to przynajmniej nie utrudnia rozwoju tych sieci.

W przypadku postaw negatywnych należałoby zbadać dokładniej, z czego one wynikają i czy mogą zostać przewyciężone (a jeśli tak, to w jaki sposób). Analizowanie negatywnych postaw wobec sieci handlowych i wobec niektórych elementów ich oferty może być wykorzystane, by lepiej zrozumieć, na czym polegają słabe strony sieci handlowych i ich oferty.

Na zakończenie należy przypomnieć, że wyniki dotyczyły postaw respondentów wobec ogółu podmiotów określanych jako sieci handlowe, a nie wobec poszczególnych sieci.

Podsumowanie

Generalnie, wyniki prezentowanych badań wskazują, że postawy respondentów są raczej pozytywne wobec sieci handlowych w Polsce. Dotyczy to zarówno opinii, jak i odczuć respondentów. Zachowania dużej części respondentów są związane z poszukiwaniem w sieciach handlowych produktów o niskich cenach. Ponadto, wielu respondentów docenia zalety sieci handlowych związane z oferowaniem szerokiego asortymentu produktów. Wyniki

badania można starać się wykorzystać nie tylko w celu lepszego zrozumienia postępowania konsumentów, lecz także w celu skuteczniejszego oddziaływania na nich.

Ograniczone ramy artykułu nie pozwalają na przedstawienie pełniejszych wyników przeprowadzonych badań. Dokładniejsza analiza poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych elementów w postawach konsumentów wobec sieci handlowych wykracza poza ramy niniejszego artykułu.

Przedstawione badanie nie wyczerpuje poruszanej problematyki. Zasadne wydaje się więc kontynuowanie badań dotyczących postaw konsumentów wobec sieci handlu detalicznego, a także dokonanie dodatkowych analiz zgromadzonych danych. Dalsze badania mogą pomóc pogłębić wiedzę o wspomnianych postawach i ich ewentualnych zmianach. W przyszłości zakres pytań może być poszerzony o zagadnienia nieporuszone (lub zbyt wąsko poruszone) w przeprowadzonym badaniu. Można starać się zbadać postawy konsumentów wobec różnych rodzajów sieci handlu detalicznego artykułami żywnościowymi (na przykład wobec dużych i małych sieci, wobec sieci z kapitałem wyłącznie polskim i sieci z kapitałem zagranicznym itp.). Można też starać się zidentyfikować cechy konsumentów prezentujących pozytywne lub negatywne postawy wobec sieci handlowych i ich oferty.

Bibliografia

- Akroush, M.N., Al-Debei, M.M. (2015). *An Integrated Model of Factors Affecting Consumer Attitudes Towards Online Shopping*. „Business Process Management Journal”, vol. 21 (Issue 6), s. 1353-1376.
- Altkorn, J., Kramer, T. (red.). (1998). *Leksykon marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Argyriou, E., Melewar, T.C. (2011). *Consumer Attitudes Revisited: A Review of Attitude Theory in Marketing Research*. „International Journal of Management Reviews”, vol. 13 (Issue 4), s. 431-451.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2012). *Marketing. Wprowadzenie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Goldsmith, R.E., Flynn, L.R., Goldsmith, E., Stacey, E.C. (2010). *Consumer Attitudes and Loyalty Towards Private Brands*. „International Journal of Consumer Studies”, vol. 34 (Issue 3), s. 339-348.
- Mathew, P.M. (2016). *Attitude Segmentation of Indian Online Buyers*. „Journal of Enterprise Information Management”, vol. 29 (Issue 3), s. 359-373.

- Park, J.Y., Park, K., Dubinsky, A.J. (2011). *Impact of retailer image on private brand attitude: Halo Effect and Summary Construct*. „Australian Journal of Psychology”, vol. 63 (Issue 3), s. 173-183.
- Pokorska, B., Maleszyk, E. (2006). *Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rudnicki, L. (2012). *Zachowania konsumentów na rynku*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Solomon, M.R. (2006). *Zachowania i zwyczaje konsumentów*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Stefańska, M. (2011). *Zróźnicowanie postaw klientów małych sklepów detalicznych*. „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą”, nr 52, s. 297-308.

KONSUMENT NA RYNKU DÓBR LUKSUSOWYCH W POLSCE

Streszczenie

W ekonomii dobra luksusowe są najczęściej definiowane jako dobra (produkty i usługi), na które popyt wzrasta szybciej niż wynosi tempo wzrostu dochodów, co jest zgodne z tzw. efektem lub paradoksem Veblena (Dąbrowska 2006). Zjawisko to można odnieść do rynku dóbr luksusowych oraz do najzamożniejszych grup społecznych. Dążenie do posiadania dóbr luksusowych może być elementem tworzenia własnego wizerunku, czynnikiem pozwalającym dowartościować się, ale także elementem prestiżu, demonstracji. Z uwagi na rosnącą liczbę osób w Polsce zaliczanych do grupy zamożnych i bogatych, stają się oni coraz bardziej pożądanym segmentem rynku dla handlu. Szacuje się, że w latach 2015-2018 ich liczba wzrośnie o 219 tys. osób, do poziomu 1178 tys. i dysponować będą w 2018 roku dochodem wartości 209,2 mld zł. Jest to zatem bardzo ważny dla firm handlowych i usługowych segment rynku. Celem artykułu jest charakterystyka zamożnych Polaków na tle rynku dóbr luksusowych. W artykule wykorzystano badania desk research, a w szczególności dwa raporty z badań: *Zasobność gospodarstw domowych w Polsce w 2014 roku* i *Rynek dóbr luksusowych w Polsce 2015*. Luksus ma w Polsce dosyć krótki rodowód. Rosnąca liczba osób zamożnych i bogatych stwarza wyzwanie dla polskiego biznesu (producentów, handlowców, usługodawców i marketerów). Jak wynika z badania, co ma istotne znaczenie dla polskiego rynku handlu, produkty premium i luksusowe pochodzące z Polski są na ogół odbierane pozytywnie. Ponad połowa nabywców towarów premium i luksusowych w Polsce deklaruje, że oznaczenie „Made in Poland” zachęca ich do zakupu. Niemal dla co drugiego zamożnego i bogatego Polaka rodowód marki ma duże lub bardzo duże znaczenie w procesie zakupowym. Badanie konsumentów zamożnych i bogatych na rynku dóbr luksusowych jest interesujące w sensie poznawczym, ale także ma wartość aplikacyjną. Artykuł ma charakter przeglądowy.

Słowa kluczowe: luksus, konsument, preferencje

Kody JEL: D120

Charakterystyka zamożnych Polaków

Zdaniem co trzeciego Polaka (32%) określenie „bogaty” można odnieść do co najwyżej 1% Polaków. Z drugiej strony łącznie 38% badanych szacuje liczbę bogatych na więcej niż pięć osób na stu mieszkańców Polski, w tym 12% uważa, że do bogatych można zaliczyć co najmniej dwudziestu Polaków na stu. W opinii ankietowanych, na tysiąc mieszkańców Polski przypada średnio 95 osób bogatych. Oznacza to, że wśród ogółu badanych panuje przekonanie, iż ludzie bogaci stanowią około 9,5% całego społeczeństwa (*Opinie o ludziach...* 2007).

Status materialny konsumentów uwarunkowany jest wieloma czynnikami. Według danych McCann Worldgroup są to: wykształcenie (32%), ambicje (28%), ciężka praca (27%), kreatywność (24%), mądrość (20%), szczęście (20%). W Polsce 56% czerpie dochód z zatrudnienia, 11% osób swój status materialny zawdzięcza rodzinie, 7% własnej firmie, 3% zwrotom z inwestycji, tyleż samo otrzymało satysfakcjonujący spadek (Kaczanowski 2016).

Zasobność gospodarstw domowych w Polsce w 2014 roku badał także Narodowy Bank Polski we współpracy z Głównym Urzędem Statystycznym (*Zasobność gospodarstw...* 2014). Przeciętny majątek netto gospodarstwa domowego¹⁸ w Polsce, mierzony medianą, wyniósł 256,8 tys. zł. Majątek netto zdecydowanie rośnie wraz z wiekiem i aktywnością ekonomiczną, osiągając wartość największą, gdy głowa gospodarstwa domowego jest w wieku 45-64 lata (304,5 tys. zł). Majątek ten rośnie także wprost proporcjonalnie do poziomu wykształcenia. Przeciętnie znacznie większym majątkiem dysponują gospodarstwa wiejskie (366,1 tys. zł) aniżeli miejskie (207,2 tys. zł). Według danych raportu, 10% najbardziej zasobnych gospodarstw domowych posiada 37% całkowitego majątku netto.

Gospodarstwa domowe w Polsce należą do umiarkowanie zamożnych na tle krajów Unii Europejskiej strefy euro, dysponując przeciętnie majątkiem netto 61,7 tys. euro (56% mediany majątku netto przeciętnego gospodarstwa domowego w strefie euro, które wynosi

¹⁸ O wartości majątku netto decydowały przede wszystkim aktywa rzeczowe, zgromadzone przez gospodarstwo domowe, w tym w przeważającej mierze wartość głównego miejsca zamieszkania (przeciętnie 282,6 tys. zł) oraz zasób majątku wynikającego z prowadzenia działalności gospodarczej (przeciętnie 219,7 tys. zł). Aktywa finansowe miały dużo mniejsze znaczenie w procesie akumulacji majątku (przeciętnie 8,6 tys. zł). Majątek netto jest nierównomiernie rozłożony w populacji gospodarstw domowych, a jego silną koncentrację obserwujemy w zbiorowości gospodarstw najbardziej majątnych. Jest to prawidłowość powszechnie obserwowana w krajach zarówno rozwiniętych jak i rozwijających się. Por. *Zasobność gospodarstw domowych ..., op.cit., s. 19.*

109,2 tys. euro). O wartości majątku gospodarstwa domowego¹⁹. Podobne wartości odnotowano w Słowacji (61,2 tys. euro) i Niemczech (51,4 tys. euro). Kraje o najwyższym zasobie majątkowym netto przypadającym na gospodarstwo domowe, to: Luksemburg (397,8 tys. euro) i Cypr (266,9 tys. euro). Warto zwrócić uwagę na fakt, że gospodarstwa domowe w Polsce są znacznie mniej zadłużone (przeciętne zadłużenie wynosi 2,4 tys. euro, czyli nieco ponad 3% w relacji do majątku brutto) niż gospodarstwa krajów strefy euro (21,5 tys. euro; 15% aktywów łącznie).

Najwięcej gospodarstw domowych, których majątek wynosi przynajmniej milion euro odnotowano w 12 krajach Europy, w których jest ponad 6,5 mln tak zasobnych gospodarstw, najwięcej w Niemczech, Francji, z kolei procentowo liderem jest Luksemburg - 22% wszystkich gospodarstw domowych. Polska nie została ujęta w zestawieniu przygotowanym na podstawie danych Europejskiego Banku Centralnego, Eurostatu i OECD.

Z prognozy Ministerstwa Finansów wynika, że w 2018 roku PKB na 1 mieszkańca, przy uwzględnieniu realnej siły nabywczej złotówki będzie wynosić 76% średniej UE i w stosunku do początku lat 90. będzie dwukrotnie wyższy (*Polacy się bogacą ...* 2016).

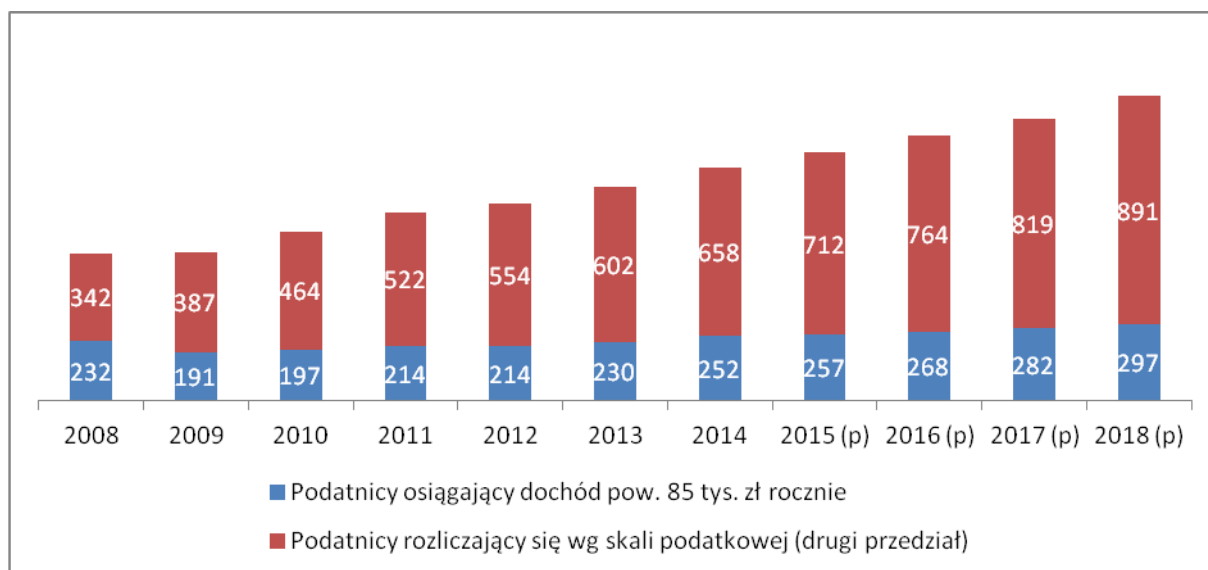
Jak wynika z raportu nt. światowego bogactwa opublikowanego przez Credit Suisse w 2015 roku, w Polsce mieszkało 969 tys. osób zamożnych i bogatych (roczne dochody brutto przekraczają 85 tys. zł). Do kategorii HNWI (ang. *High Net Worth Individuals*), czyli posiadających płynne aktywa o wartości przekraczającej 1 mln dolarów można zaliczyć 43 tys. osób (do 10.000 \$ miało 52,7%, 10.001-1 mln \$ 44,2%, powyżej 1 mln \$ - 0,1%). Polskę w kategorii HNWI wyprzedzają m.in. Wielka Brytania (2.364 tys. osób), Francja (1.791 tys.), Niemcy (1.525 tys.), Włochy (1.126 tys.), Szwajcaria (667 tys.), Hiszpania (360 tys.), Austria (194 tys.), Finlandia (71 tys.). Z krajów UE wyprzedzamy tylko Czechy (28 tys. osób) (*Global Wealth*, 2015, s. 105).

Warto zauważyć, że mimo, iż Polska jest krajem o relatywnie niższej zamożności to średnia wartość majątku na 1 osobę w latach 2008-2015 wzrosła o 1,9%.

Liczba zamożnych i bogatych Polaków z roku na rok systematycznie wzrasta. Według danych KPMG za lata 2008-2018 (prognoza), w Polsce w 2008 roku osób zamożnych i bogatych (o dochodzie miesięcznym brutto powyżej 7,1 tys. zł, czyli rocznym 85 tys. zł) było

¹⁹ W Polsce obserwuje się mniejsze rozpiętości majątkowe niż w krajach sfery euro. Współczynnik Giniego dla majątku netto wynosi 38%, podczas gdy w krajach euro 68%. Dla przykładu w Grecji współczynnik Giniego wynosi 56%, w Słowacji 45%, w Niemczech i w Austrii po 76%, na Cyprze 70%.

574 tys., w 2014 roku 910 tys., a w latach 2015-2018 ich liczba może wzrosnąć o 219 tys. osób (wykres 1).



Wykres 1. Liczba osób zamożnych i bogatych w Polsce w latach 2008-2018 (w tys.)
 Źródło: *Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, Edycja 2015, KPMG.pl

Łączny roczny dochód netto tej grupy w 2015 roku szacowany jest na 154,7 mld zł (w 2014 roku - 147,8 mld zł), a prognozuje się, że w 2018 roku dochód ten osiągnie poziom 209,2 mld zł. Wraz ze wzrostem dochodów rośnie rynek towarów luksusowych.

Wartość rynku dóbr luksusowych w Polsce

Autorzy na potrzeby raportu o rynku dóbr luksusowych przyjęli, że polskim dobrem premium lub luksusowym jest każde dobro opatrzone marką, która jest powszechnie w Polsce uznawana za premium bądź luksusową lub takie, które ze względu na swoją specyfikę (unikalność, wysoką cenę itp.) nabiera takiego charakteru. Z kolei polska marka to taka, która jest własnością firmy z przewagą kapitału polskiego lub ma polskie korzenie (historyczne) i jest nadal wytwarzana na terytorium Polski.

Dobra luksusowe charakteryzują się trzema cechami: wysoką jakością, prestiżem oraz wysoką ceną. W 2015 roku wartość rynku dóbr luksusowych w Polsce oszacowano na 14,3 mld zł, czyli o 13% więcej niż w roku poprzednim. W 2013 roku wartość tego rynku wyniosła 10,8 mld zł i wówczas szacowano, że do 2016 roku osiągnie poziom 12,9 mld zł (*Rynek dóbr...* 2013). Według szacunków KPMG do 2018 roku wartość rynku dóbr luksusowych powinna wzrosnąć do 16,6 mld zł - czy szacunki znowu okażą się zaniżone, czas pokaże. Tym niemniej na wzrost rynku wpływa jego coraz większe nasycenie.

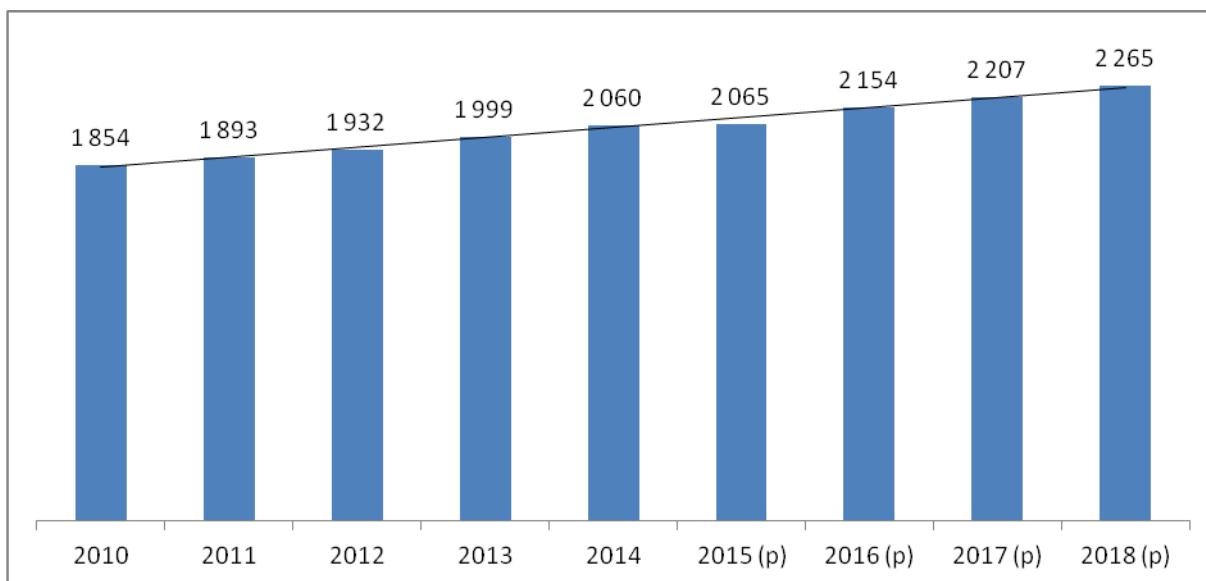
Według prognoz KPMG i Euromonitor International, w najbliższych trzech latach hossa będzie dotyczyła usług hotelarskich i SPA (wzrost o 35%) i w tym segmencie przewiduje się nowe inwestycje w luksusowe hotele, zaspokajające potrzeby osób zamożnych. Dobre prognozy sprzedaży dotyczą także jachtów (22%), biżuterii i zegarków (21%), nieruchomości (18%) i samochodów luksusowych i premium (17%).

Największą wartość ma rynek samochodów luksusowych i premium - 6 974 mln zł. W latach 2010-2015 liczba nowych samochodów marek luksusowych wzrosła o 19,7%, na lata 2016-2018 przewiduje się wzrost o 4,6%. Dla samochodów premium odpowiednio: 9,3% i 4,3%. Wartość hoteli i SPA w Polsce szacowana jest na 1 300 mln zł (w 2014 roku hoteli 5-gwiazdkowych było 55, 4 gwiazdkowych 303). Trzecim pod względem wartości jest rynek luksusowych nieruchomości – 1 134 mln zł. Roczna liczba transakcji na rynku pierwotnym w przypadku apartamentów wynosi 160-180 o wartości 440-460 mln zł, zaś w przypadku rezydencji jest to 20-25 transakcji o wartości 50-57 mln zł. Z kolei na rynku wtórnym apartamenty: 25-35 transakcji o wartości 50-60 mln zł, a rezydencje 140-145 transakcji o wartości 550-600 mln zł.

Kolejne rynki dalece ustępują liderom. Wartość rynku jachtów w Polsce szacowana jest na 154 mln zł. W 2014 roku zarejestrowano 994 jachty, a w I połowie 2015 roku 380 jachtów, co wskazuje na kształtowanie się popytu na to dobro.

Kolejnym dobrem luksusowym są samoloty i helikoptery. Ocenia się, że wartość rynku to 118 mln zł. W 2014 roku firmy zarejestrowały 980 samolotów, w 2015 roku 990, osoby prywatne odpowiednio: 243 i 260. Znacznie mniejszym popytem cieszyły się helikoptery, także z uwagi na inny charakter dobra. Tym niemniej w 2014 roku firmy zarejestrowały 168 helikopterów, osoby fizyczne 9, a w rok później: 181 i 12.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na rynek luksusowej odzieży i dodatków oraz rynek luksusowych alkoholi. W przypadku tego pierwszego, szacuje się, że w latach 2010-2018 jego wartość wzrośnie o 411 mln zł (wykres 2). Zapewne jest to ważna informacja zarówno dla producentów jak i handlowców, ale także marketerów.



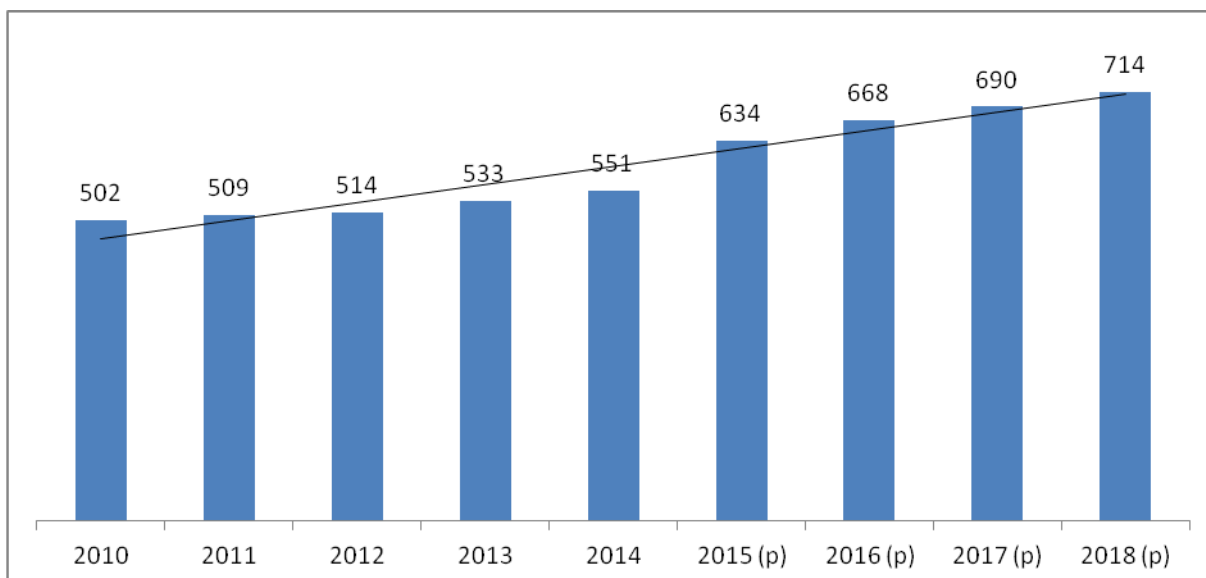
Wykres 2. Wartość rynku luksusowej odzieży i dodatków w latach 2010-2018 (prognoza) w mln zł.

Źródło: *Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, Edycja 2015, KPMG.pl

Interesująco kształtują się także dane dla rynku luksusowych alkoholi. W latach 2010-2014 wartość rynku wzrosła o 4,8%, a prognozuje się, że w latach 2015-2018 wzrost ten wyniesie 4,0%, do poziomu 714 mln zł²⁰ (wykres 3).

²⁰ Branża spirytusowa przeżyła bardzo silne zawirowania związane z 15% podwyżką stawki akcyzy wprowadzoną z początkiem 2014 roku. Ponadto w sytuacji, kiedy komunikowanie wartości marki oraz promowanie produktu w oparciu o jego jakość nie jest możliwe, wobec całkowitego zakazu reklamy i promocji, branża napojów spirytusowych jest skazana na konkurowanie ceną, co wzmacnia tendencję konsumentów do dokonywania wyboru napojów spirytusowych przede wszystkim w oparciu o to kryterium. Dystrybutorzy pragnący zwiększyć/utrzymać swój udział w rynku są zatem zmuszeni coraz bardziej obniżać ceny napojów alkoholowych, co skutkuje ich większą dostępnością. Wątpliwości, wobec braku jednoznacznego zapisu w Ustawie budzą także działania marketingowe w mediach społecznościowych. Ustawa nie reguluje także (a przynajmniej nie wprost) kwestii dopuszczalności sprzedaży napojów alkoholowych za pośrednictwem Internetu. Por. *Rynek napojów alkoholowych w Polsce 2014*, KPMG.

Z dniem 18 maja 2015 roku weszły w życie przepisy zmieniające kodeks karny i mówiące, że za jazdę po pijanemu oprócz kary więzienia i nawet dożywotniego zatrzymania prawa jazdy (co najmniej 3 lata), sądy będą urzekać także kary pieniężne. Por. Nowe przepisy dotyczące kierowców, <http://www.policja.pl/pol/aktualnosci/112128,Nowe-przepisy-dotyczace-kierowcow.html>



Wykres 3. Wartość rynku luksusowych alkoholi w Polsce w latach 2010-2018 (prognoza) w mln zł.

Źródło: *Rynek dóbr luksusowych w Polsce*, Edycja 2015, KPMG.pl

Powstaje zatem pytanie, jak postrzegane są polskie marki dóbr luksusowych i premium przez zamożnych i bogatych Polaków? Jak wynika z raportu KPMG autorzy starali się rozpoznać, jakie skojarzenia ma ten segment nabywców z markami polskimi na tle marek włoskich, francuskich, niemieckich i szwajcarskich. Badaniem objęto 305 zamożnych i bogatych Polaków, o dochodach brutto przekraczających 7,1 tys. zł miesięcznie. Za zamożne uznano osoby o dochodach miesięcznych 7,1 tys. do 10 tys. zł, bardzo zamożne osoby o dochodach 10 001 do 20 000 zł, a bogate osoby o dochodach powyżej 20 000 zł. Badano marki w kategoriach: odzież, obuwie i galanteria skórzana, biżuteria i zegarki, kosmetyki i perfumy, alkohole, hotele i SPA, jachty.

Marki niemieckie kojarzą się polskim konsumentom z wysoką innowacyjnością i nowatorstwem (44%), a także rzemiosłem i precyzją wykonania (55%). Produkty premium i luksusowe z Włoch i Francji wyznaczają nowe trendy o charakterze globalnym i wyróżniają się licznymi odwołaniami do sztuki. Ponadto kojarzą się z długą historią i tradycją. Marki szwajcarskie kojarzą się polskim konsumentom z wysokim poziomem luksusu i wysoką elitarnością (65%) oraz dokładnością i precyzją (70%). Polskie marki wprawdzie nie budzą silnych skojarzeń wśród respondentów, ale prawie każdy respondent zna przynajmniej jedną z badanych marek premium lub luksusowych z każdego segmentu, z wyjątkiem jachtów oraz hoteli i SPA.

Dla 49% respondentów przy zakupie marek premium i luksusowych bardzo duże lub duże znaczenie ma kraj pochodzenia, odmiennego zdania było 45%. To, że marka pochodzi z

Polski zachęca do zakupu 56%, a zniechęca 6%, dla 34% nie ma to wpływu na decyzje zakupowe. O polskich markach zamożni i bogaci Polacy poszukują informacji w Internecie, szczególnie na oficjalnych stronach marek.

Jeżeli chodzi o miejsce zakupu, szczególną rolę przypisano salonom sprzedaży (szczególnie zlokalizowanym w centrach handlowych), które dają możliwość atrakcyjnej prezentacji produktu (czyli wykorzystania *merchandisingu*), konsultacji profesjonalnym sprzedawcą, a dla wielu jest to przyjemne doświadczenie i ważny element procesu zakupowego. Wybór ten można także wiązać trendem personalizacji dobra czy usługi. Produkty „szyte na miarę” podkreślają swoją wyjątkowość i ekskluzywność.

W przypadku odzieży najczęściej wskazywane spontanicznie polskie marki premium i luksusowe to: Vistula (34% - lider w branży odzieżowej w Polsce), Bytom (24% - jak się reklamuje jest to marka dla pokoleń), Wólczanka (23% - lider w dziedzinie koszul)²¹, a polscy projektanci: Maciej Zień (23%), Paprocki&Brzozowski (20%), Eva Minge (20%), Gosia Baczyńska (14%). Blisko 80% respondentów zadeklarowało, że posiada wybrane polskie marki premium i luksusowe z kategorii odzież.

W kategorii biżuteria i zegarki najczęściej wskazywano na marki: W.Kruk (60%), Apart (50%), YES (16%). Marki te są w posiadaniu 72% badanych. Najczęściej produkty te są kupowane w salonach w centrach handlowych (75%), w salonach na prestiżowych ulicach handlowych (25%) i w Internecie (23%).

Wśród alkoholi najczęściej spontanicznie wskazywanymi markami premium i luksusowymi są: Chopin (32%), Belvedere Vodka (25%), Wyborowa (17%), Żubrówka (11%), Sobieski (10%). Wśród badanych alkohole tych marek posiada 87%. Miejscem zakupu są najczęściej salony w centrach handlowych (69%), salony w pozostałych lokalizacjach (60%), salony na prestiżowych ulicach handlowych (13%).

W kategorii kosmetyki i perfumy wśród polskich marek spontanicznie wymieniano najczęściej: Dr Irena Eris (36%), Ingot (7%), Ziaja (7%). Marki te posiada 63% respondentów, a kupuje je najczęściej w salonach w centrach handlowych (67%), Internecie (43%) i 17% w salonach w pozostałych lokalizacjach.

Wskazane marki jako premium i luksusowe mogą budzić pewne wątpliwości, czy są to towary markowe czy luksusowe. Warto zatem przypomnieć, że twórcy raportu zdefiniowali

²¹ 31 grudnia 2008 roku nastąpiła sądowa rejestracja połączenia spółek Vistula & Wólczanka S.A. z W.Kruk S.A. 31 marca 2015 roku została zawarta umowa przeniesienia całej działalności jubilerskiej prowadzonej pod marką W.KRUK do spółki zależnej od Vistula Group S.A. tj. do spółki W.KRUK S.A. z siedzibą w Krakowie.

te pojęcia, co ułatwiło przeprowadzenie badania. Polskim dobrem premium lub luksusowym jest każde dobro opatrzone marką, która jest powszechnie w Polsce uznawana za premium bądź luksusową lub takie, które ze względu na swoją specyfikę (unikalność, wysoką cenę itp.) nabiera takiego charakteru. Z kolei polska marka to taka, która jest własnością firmy z przewagą kapitału polskiego lub ma polskie korzenie (historyczne) i jest nadal wytwarzana na terytorium Polski.

Styl życia bogatych Polaków

W 2014 roku KGHM (*Rynek dóbr...* 2014) odniósł się do wysokich dochodów w kontekście korzystania z określonych usług, które niewątpliwie wyznaczają styl życia. Pojęcie styl życia ma znaczenie interdyscyplinarne i funkcjonuje na gruncie różnych nauk, m.in. socjologii, medycyny, psychologii czy zdrowia publicznego.

A. Tyszka przez styl życia rozumiał „kulturowo uwarunkowany stopień i sposób zaspokajania potrzeb i realizowania aspiracji za pomocą możliwości i prerogatyw wynikających z zajmowanej pozycji ekonomicznej i społecznej” (Tyszka 1971, s. 104-105).

A. Siciński pojęcie stylu życia zdefiniował następująco: jest to określenie, które odnosić można zarówno do zbiorowości społecznych, jak i jednostek. Oznacza ono zespół codziennych zachowań (sposób postępowania, aktywność życiową) specyficzny dla danej zbiorowości lub jednostki (treść i konfigurację owych zachowań); a inaczej mówiąc: charakterystyczny sposób bycia odróżniający daną zbiorowość lub jednostkę od innych. Na całość, jaką stanowi styl życia składają się przy tym: zachowania ludzi zróżnicowane co do zakresu i formy (a właściwie: ciągi tych zachowań nakierowane na określone cele, a więc czynności, działania); motywacje owych zachowań (przypisywane im znaczenia i wartości); a także pewne funkcje rzeczy będących bądź rezultatami, bądź celami, bądź instrumentami owych zachowań (którym, w związku z tą rolą, również przypisuje się pewne wartości) (Siciński 2002, s. 22-23).

Styl życia jest związany z pozycją społeczną i ekonomiczną. Ponieważ model usługowy w konsumpcji jest uznawany za najbardziej nowoczesny (Dąbrowska 2013), stąd warto przyjrzeć się, jak korzystają z nich osoby uznane za zamożne i bogate. Ocenie poddano usługi gastronomiczne, fitness, krawieckie, stylistów, *gospodyń domowych, sprzętaczek, ogrodników, concierge, ochrony*.

Duża część Polaków o ponadprzeciętnych dochodach deklaruje, że odwiedza ekskluzywne restauracje. Najczęściej regularnie odwiedzają je osoby bogate (47%). Ich zdaniem kolacja w ekskluzywnej restauracji dla dwóch osób to wydatek rzędu 1 180 zł

(zdaniem zamożnych Polaków kolacja kosztuje 893 zł, bardzo zamożnych 908 zł). Okazjonalnie w restauracjach najczęściej bywają bardzo zamożni (67%), a w ogóle zamożni (23%).

Z usług prywatnego trenera sportowego korzystają regularnie najczęściej bogaci (27%), podobnie jak okazjonalnie (30%), a w ogóle zamożni (65%).

Regularnie zamawia ubrania u projektantów/szyje na miarę 15% bogatych, a 39% czyni to okazjonalnie, w ogóle nie korzysta z tych usług 71% zamożnych.

Także z usług stylisty korzystają znacznie częściej osoby bardzo zamożne (30%) i bogate (11%).

Osoby bogate zdecydowanie najczęściej (53%) zatrudniają gospodynie domowe lub sprzątaczkę, osoby zamożne stanowią 30%, a zamożne 21%. Okazjonalnie korzysta z tych usług najwięcej bardzo zamożnych 26%, a w ogóle nie korzysta 59% zamożnych.

Osoby bogate znacznie rzadziej korzystają regularnie z usług ogrodnika (32%), okazjonalnie korzysta co czwarty bogaty i bardzo zamożny, nie korzysta 79% zamożnych.

Na naszym rynku funkcjonują usługi concierge. *Ich wachlarz* jest bardzo szeroki: od pomocy w życiu codziennym aż po niezwykle życzenia, związane z organizacją czasu, podróży, rezerwacją biletów, hoteli itd. Ich popularność nie jest jeszcze duża nawet wśród bogatych. Regularnie korzysta z tych usług 6% bogatych, a okazjonalnie 17%.

Także usługi ochrony nie są zbyt częste w wachlarzu potrzeb badanych. Regularnie korzysta z nich 12% bogatych, okazjonalnie 8% bardzo zamożnych.

Z badania wynika, że popyt na usługi luksusowe nie idzie w parze z wysokimi dochodami. Co prawda, z wielu usług częściej korzystają bogaci, ale odsetek nie jest zdecydowanie wyższy niż w pozostałych dwóch grupach, a szczególnie w odniesieniu do bardzo zamożnych.

Profil polskiego zamożnego konsumenta

W 2014 roku KGHM stworzył profil zamożnego i bogatego Polaka, czyli potencjalnego nabywcy dóbr luksusowych. Jak wynika z badania jest to grupa heterogeniczna. Cechami wyróżniającymi były motywacje i pragmatyzm, które opisują nastawienie respondentów do nabywania i użytkowania luksusowych dóbr i usług. I tak:

- osoba o motywacji zewnętrznej otacza się dobrami luksusowymi, ponieważ tego wymaga otoczenie, w jakim funkcjonuje. Motywacją zewnętrzną może oznaczać chęć wtopienia się w otoczenie, jak i wyróżnienia się na tle innych osób,

- osoba o motywacji wewnętrznej korzysta z dóbr i usług luksusowych, ponieważ sama odczuwa taką potrzebę. Kupuje ona luksusowe produkty, aby poczuć się lepiej i sprawić sobie przyjemność,
- osoby pragmatyczne kupują dobra luksusowe, ponieważ cechuje je wysoka jakość, a co za tym idzie - trwałość i niezawodność.
- osoby o niskim pragmatyzmie dokonują zakupów spontanicznych, mniej przemyślanych, zwracają mniejszą uwagę na jakość wykonania.

Powyższa charakterystyka pozwoliła na określenie czterech typów nabywców i użytkowników dóbr i usług luksusowych - koneserów, gwiazdy, pasjonatów i konformistów.

Koneserzy stanowią 52% zamożnych i bogatych Polaków, cechuje ich motywacja wewnętrzna i wysoki pragmatyzm. Nabywają oni dobra luksusowe przede wszystkim, aby cieszyć się ich wysoką jakością. Nie otaczają się luksusem na pokaz, ale dlatego, że czerpią wewnętrzną przyjemność z wyjątkowych produktów i usług. Ich wybory są zawsze przemyślane i zaplanowane, a niejednokrotnie zakupy dóbr luksusowych traktują jako inwestycje. Cenią sobie jakość i wykonanie produktów.

Gwiazdy stanowią około 18% zamożnych i bogatych Polaków, osoby te cechuje motywacja zewnętrzna oraz niski pragmatyzm. Dla nich dobra luksusowe są środkiem do budowania wizerunku w oczach innych, chcą wyróżnić się na tle otoczenia. Szukają produktów ekstrawaganckich i wyjątkowych. Dobra luksusowe wykorzystują do podkreślania swojej osobowości. Osoby te przywiązują znacznie mniejszą wagę do jakości i trwałości produktów, kupują w sposób bardziej impulsywny i nieplanowany.

Pasjonaci stanowią 17% zamożnych i bogatych Polaków, to osoby o motywacji wewnętrznej i niskim pragmatyzmie. Pasjonaci posiadają pewne cechy wspólne z gwiazdami - ich zakupy są równie impulsywne i mniej przemyślane, a jakość i cena odgrywają dla nich relatywnie mniejszą rolę. Otaczają się dobrami luksusowymi, bowiem odczuwają taką wewnętrzną potrzebę. Lubią odwiedzać salony stacjonarne, sprawia im to przyjemność. Środowisko, w którym żyją i pracują, nie wpływa w istotny sposób na ich decyzje zakupowe.

Konformiści stanowią 13% zamożnych i bogatych Polaków, cechuje ich zewnętrzna motywacja oraz wysoki pragmatyzm. Poprzez dobra luksusowe budują swój wizerunek w oczach innych. Bardzo często na decyzje zakupowe tych osób wpływa ich środowisko zawodowe - chcą wyglądać profesjonalnie, ale nie ekstrawagancko, aby budzić zaufanie klientów bądź kontrahentów. Nie chcą wyróżniać się na tle innych, ale ich wizerunek powinien świadczyć o prestiżu. Konformiści wybierają produkty wysokiej jakości, trwałe i niezawodne, a jednocześnie takie, w których czują się komfortowo, a ich wybory są

przemysłane. Konformiści są najmniej liczną grupą i stworzono następujące segmenty konsumentów:

Zakończenie

Jak zauważa T. Słaby, w literaturze ekonomicznej i socjologicznej można spotkać dwa poglądy. Znany twórca piramidy potrzeb A.H. Maslow określił człowieka zdobywającego kolejne dobra za chorego. Z kolei, niemiecki ekonomista Spranger uważał, że powodzenie ekonomiczne, to sukces wieńczący dzieło człowieka w sferze materialnej, co służy również przyjemnemu kształtowaniu życia (Słaby 2007).

Wydaje się, że rynek dóbr luksusowych w Polsce ma przed sobą dobre perspektywy rozwoju. To, co ważne dla polskich przedsiębiorców, handlowców, marketerów polskie produkty przebijają się wśród swoich zagranicznych konkurentów. Wysoka jakość oferowanych produktów i staranne ich wykonanie pozwalają polskim firmom konkurować na rynkach zagranicznych oraz uzyskać stabilną pozycję na światowym rynku dóbr premium i luksusowych. Osoby uznane za zamożne, bardzo zamożne i bogate także sięgają po polskie produkty celem zaspokojenia potrzeb. Wobec prognoz wskazujących, że dochody tej grupy będą wzrastać, oznacza to, że do zagospodarowania będzie coraz większa kwota przeznaczana na produkty luksusowe. Jednak osoby z tego segmentu poszukują produktów ekstrawaganckich i wyjątkowych, a produkty premium i luksusowe powinny charakteryzować jakość, desing, tradycja, historia.

Bibliografia

Dąbrowska, A. (2013). *Konsument na rynku usług w Polsce*. Warszawa: IBRKK.

Dąbrowska, A. (2006). *Przemiany w strukturze konsumpcji i ich uwarunkowania*. W: M. Janoś-Kresło, B. Mróz (red.), *Konsumpcja i konsument w gospodarce rynkowej*. Warszawa: SGH.

Global Wealth (2015), Credit Suisse, October, <http://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=C26E3824-E868-56E0-CCA04D4BB9B9ADD5>

Kaczanowski, T. (2016). *Kim są zamożni Polacy*. <http://www.b2-biznes.pl/index.php/wiadomosci/z-kraju/2787-kim-sa-zamozni-polacy> [dostęp: 15.02.2016].

Opinie o bogactwie i ludziach bogatych. (2007). czerwiec Raport CBOS, Warszawa.

Polacy się bogacą i gonią unijną średnią. 4.05.2016. Forbes.

- Rynek dóbr luksusowych w Polsce*. Edycja 2015, KPMG.pl.
- Rynek dóbr luksusowych w Polsce*. Edycja 2014, KPMG.pl.
- Rynek dóbr luksusowych w Polsce*. Edycja 2013, KPMG.pl.
- Rynek napojów alkoholowych w Polsce 2014*, KPMG.pl.
- Siciński, A. (2002). *Styl życia, kultura, wybór. Szkice*, Warszawa: IFiS PAN.
- Słaby, T. (2007). *Bogaci - podmiotem zainteresowań badaczy konsumpcji, rynku, marketingu*.
http://www.statsoft.pl/Portals/0/Downloads/Bogaci_podmiotem_zaint.pdf
- Tyszka, A. (1971). *Uczestnictwo w kulturze. O różnorodności stylów życia*. Warszawa: PWN.
- Zasobność gospodarstw domowych w Polsce w 2014 roku*. (2015). Raport z badania pilotażowego 2014r. P. Bańbuła, Z. Zólkiewski (red.), Warszawa: Departament Stabilności Finansowej NBP.
- <http://www.policja.pl/pol/aktualnosci/112128,Nowe-przepisy-dotyczace-kierowcow.html>

KRYTERIA WYBORU FORMATU SKLEPU DETALICZNEGO PRZEZ KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie

Klienci indywidualni podejmując decyzję o wyborze sklepu detalicznego biorą pod uwagę szereg kryteriów. Preferencje klientów w znacznym stopniu determinuje jakość usługi handlowej. Kategoria ta może przyjmować różne znaczenia w zależności od kontekstu w jakim zostanie użyta. Celem artykułu jest identyfikacja i ocena istotności kryteriów wyboru przedsiębiorstwa handlu detalicznego oferującego szybkorozwiązujące dobra konsumpcyjne z perspektywy klientów indywidualnych.

Słowa kluczowe: usługa, usługa handlowa, jakość usługi handlowej.

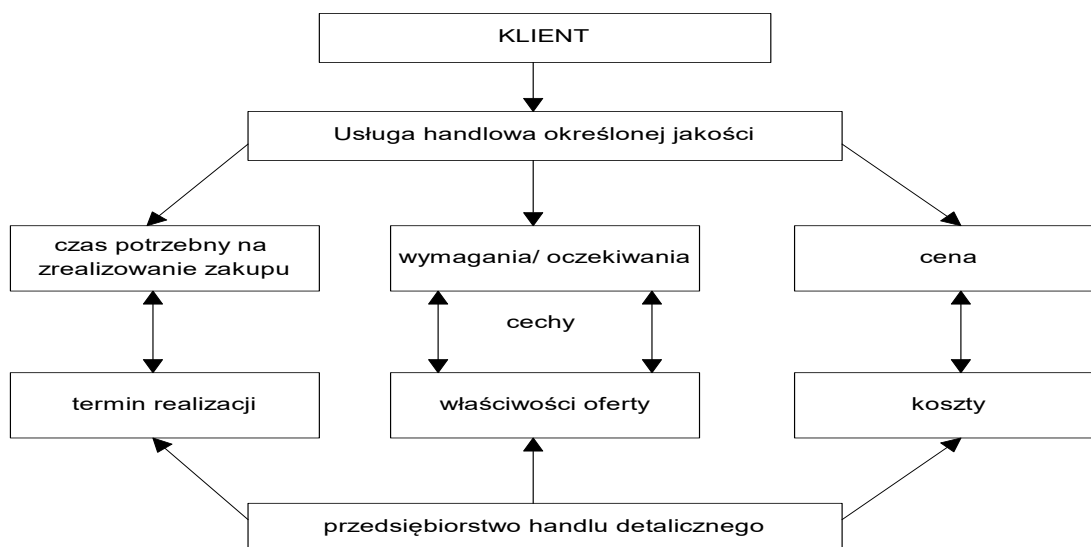
Kody JEL: L81

Wprowadzenie

Klienci postrzegają organizację przez jakość tak oferowanych przez nią produktów jak i obsługi, czyli sposobu, w jaki są traktowani. W tym kontekście jakość usługi handlowej można zdefiniować jako prawdopodobieństwo, z jakim oferta asortymentowa wraz z usługami towarzyszącymi spełnia wymagania poszczególnych segmentów nabywców. Jakość ta musi być kształtowana zgodnie z oczekiwaniami nabywców, stąd konieczność szczególnej dbałości o zrozumienie tych potrzeb (Lotko 2004, s. 129).

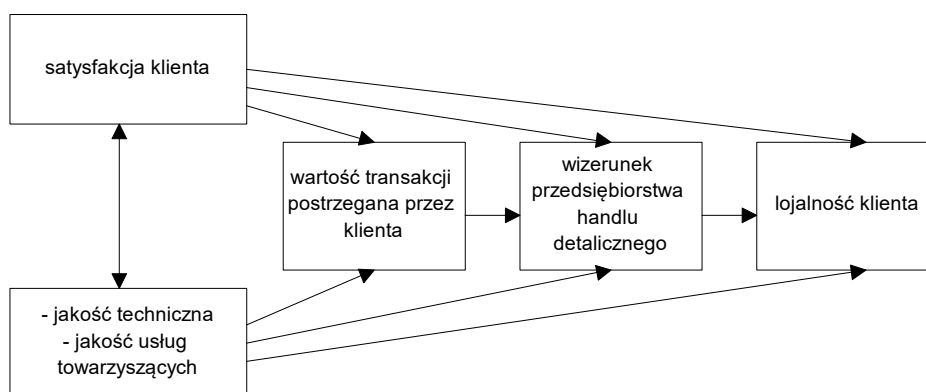
Proces podejmowania decyzji przez klientów indywidualnych

Klienci artykułują swoje wymagania w formie zestawu właściwości odpowiadających poszczególnym towarom. Określają oni także cenę i warunki, na jakich są skłonni skorzystać z oferty. W dalszej kolejności porównują ofertę przedsiębiorstwa handlowego ze swoimi oczekiwaniami i na podstawie wyniku tej oceny podejmują decyzję o skorzystaniu z usług danego przedsiębiorstwa (Gołębiowski, Janasz i Prozorowicz 2004, s. 30).



Rysunek 1. Interakcje pomiędzy klientami indywidualnymi a przedsiębiorstwami handlu detalicznego
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Masing 2007, s. 5).

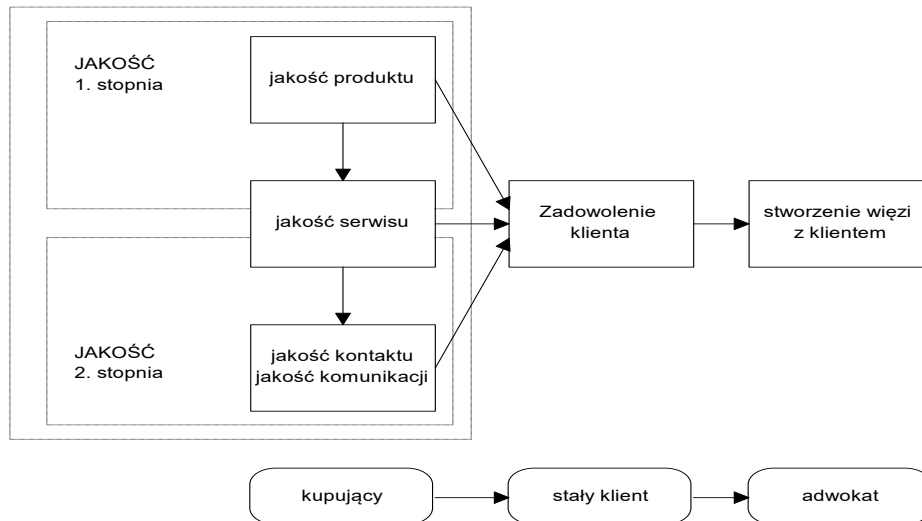
Jeśli w wyniku oceny poszczególnych cech usługi handlowej oferta przedsiębiorstwa handlu detalicznego będzie co najmniej równa lub wyższa niż oczekiwania klientów, wówczas będzie to pozytywnie wpływało na satysfakcję klientów i wizerunek organizacji. Tym samym prawdopodobieństwo, że klient ponownie zdecyduje się na skorzystanie z oferty zdecydowanie wzrośnie.



Rysunek 2. Wpływ dostarczanych korzyści klientowi na odczucie przez niego satysfakcji, postrzeganie wartości transakcji, kształtowanie wizerunku i lojalności wobec dostawcy
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Urbaniak 2004, s. 24).

Pomiędzy jakością świadczonych usług, a poziomem satysfakcji klientów istnieje silna korelacja. Wynika to z faktu, że zadowolony klient dużo częściej jest skłonny nawiązać

długotrwałe relacje z przedsiębiorstwem, którego oferta spełnia jego oczekiwania. To z kolei może przyczynić się do zagwarantowania przedsiębiorstwu wzrostu realizowanych dochodów. Informacyjnym wskaźnikiem jakości jest niewątpliwie cena. Należy zwrócić uwagę na fakt, że cena produktu lub usługi jest przedmiotem różnych interpretacji i odgrywa różną rolę przy podejmowaniu przez konsumenta decyzji o zakupie.

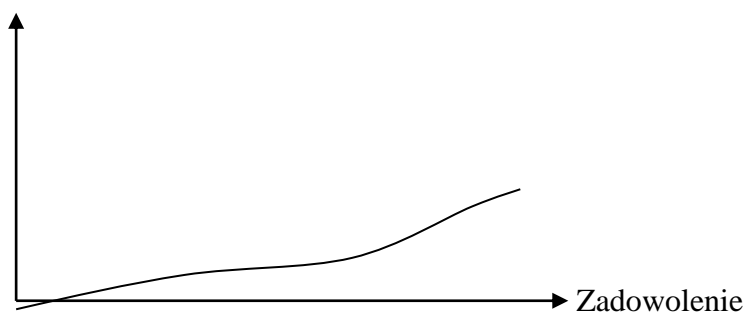


Rysunek 3. Jakość jako czynnik trwałego przywiązania klientów

Źródło: (Mazurek-Łopacińska, 2003, s. 302).

Uprawnionym wydaje się zatem stwierdzenie, że jakość usługi handlowej może oznaczać stopień, w jakim właściwości oferty przedsiębiorstwa handlu detalicznego wpływają na zadowolenie nabywcy.

Lojalność



Rysunek 4. Zależność pomiędzy zadowoleniem a lojalnością klientów

Źródło: (Lotko 2004, s. 130).

Należy w tym miejscu podkreślić, że lojalność nabywcy wobec oferty handlowej zależy nie tylko od jego satysfakcji, ale także od wielu innych, często trudnych do

obiektywnej oceny czynników²². Wysoka jakość usługi handlowej może stanowić istotny aspekt pozwalających przekształcić klienta, który pierwszy raz skorzystał z oferty w partnera. Osoba taka stanie się wówczas nie tylko lojalnym nabywcą, ale także będzie wystawiała pozytywne rekomendacje innym, potencjalnie zainteresowanym osobom.

Jeżeli satysfakcja znajduje się w dolnej strefie skali (rys. 4), jej wzrost nie oznacza dużego wzrostu lojalności (linia jest stosunkowo płaska). Dopiero po przekroczeniu pewnej wartości zaczyna być bardziej stroma, co może wskazywać na wzrost poziomu lojalności. Fakt ten może oznaczać, że klienci są skłonni być lojalni wobec organizacji dostarczających „ekstra” wartości, czegoś, co pozytywnie odróżnia je od innych i powoduje wzrost zadowolenia znacznie ponad średnią. W praktyce może to wymagać oferowania klientowi dodatkowej wartości związanej na przykład z poziomem obsługi, znacznie wyższej od oferowanej przez konkurencję. Pomimo wyraźnej dodatniej korelacji pomiędzy tymi zmiennymi, jej wielkość zależy między innymi od skali prowadzonej przez organizację działalności, jej pozycji na rynku i charakteru oferty²³.

Można przyjąć, że zadowoleni i lojalni klienci odgrywają w warunkach gospodarki rynkowej kluczową rolę w budowaniu stabilnej pozycji przedsiębiorstwa i w dużej mierze gwarantują wzrost jego wartości. Klienci są zadowoleni w sytuacji, gdy oferta asortymentowa

²² Analizując kwestie dotyczące lojalności nabywców można podjąć próbę określenia pewnych poziomów lojalności wobec oferty przedsiębiorstwa handlowego:

- prawdopodobni nabywcy – osoby skłonne zainteresować się ofertą,
- potencjalni klienci – osoby, które postrzegają ofertę jako atrakcyjną,
- okazjonalni klienci – osoby, które skorzystały z oferty, ale nie czują się w jakikolwiek sposób „związani” ze świadczeniodawcą,
- stali klienci – wielokrotni nabywcy, odczuwający pewne przywiązanie, ale ich poparcie dla firmy jest raczej bierne (nie są jej orędownikami), dostrzegają jej pewne mankamenty,
- zwolennicy – stali klienci rekomendujący firmę i jej ofertę innym,
- partnerzy – najwyższy stopień lojalności, klienci w pełni zadowoleni z długookresowych relacji z przedsiębiorstwami handlu detalicznego (por. Lotko 2004, s. 131).

²³ Por. Lotko 2004, s. 131. Według badań przeprowadzonych przez amerykańską administrację w ramach projektu *Technical Assistance Survey*: tylko 4% klientów niezadowolonych z produktu o niskiej cenie składa skargi, zaś 65-90% niezadowolonych klientów nigdy więcej nie zakupi produktu danej firmy i powiadomi o swoim niezadowoleniu średnio dziesięć innych osób. Ponadto stwierdzono, że dwie trzecie dających się zidentyfikować przyczyn porzucenia marki przez klienta nie jest związanych z samym produktem, lecz jego eksploatacją. Jedna trzecia przypadków niezadowolenia jest związana z produktem, dwie trzecie zaś z błędami popełnionymi w procesie komunikacji z klientem. W pięciu przypadkach na sześć klient zmienia dostawcę, ponieważ jest niezadowolony z jakości obsługi, a nie z samego produktu (por. Brillmann 2002, s. 111).

zaspokajają ich potrzeby w stopniu co najmniej równym lub wyższym, niż ich oczekiwania, za cenę nie wyższą niż jej oczekiwana wartość. Z perspektywy przedsiębiorstwa wartość usługi handlowej dla klienta można określić jako poziom zaspokojenia potrzeb i umiejętności kreowania pragnień w danym miejscu i czasie przy efektywnej alokacji kluczowych kompetencji organizacji²⁴.

Dotychczasowe rozważania na temat oceny oferty przedsiębiorstwa handlu detalicznego, oparte na studiach literaturowych, dotyczyły jedynie ogólnych prawidłowości. Uzasadnionym wydaje się być podjęcie próby empirycznego zweryfikowania czym kierują się klienci indywidualni wybierając sklep w którym zamierzają dokonać zakupu.

Metoda i technika obserwacji

Uzupełniając podjęte studia literaturowe zdecydowano się na przeprowadzenie badań o charakterze zarówno jakościowym, jak i ilościowym²⁵. Należy podkreślić, że prowadzenie badań o charakterze ilościowym, jak również jakościowym nie tylko się nie wyklucza, ale wyniki tych badań mogą się wzajemnie uzupełniać, gwarantując kompleksowy charakter realizowanego procesu badawczego.

W pierwszym etapie badań, którymi objęci zostali klienci indywidualni zdecydowano się na zastosowanie pogłębionych wywiadów grupowych, którymi objęci zostali klienci indywidualni dokonujący zakupów szybkorozwiązujących dóbr konsumpcyjnych.²⁶ Zogniskowane wywiady grupowe są wykorzystywane m. in. do zgromadzenia ogólnej informacji źródłowej o kategorii produktu bądź usługi (Churchill 2002, s. 32).

Badanie przeprowadzone zostało w Poznaniu 13 i 14 kwietnia 2007 roku w sali do badań focusowych wyposażonej w lustro weneckie i kamerę. Dzięki temu istniała możliwość

²⁴ Por. Przybyłowski et al., 1998, s. 111-112. Ph.Kotler wartość dla klienta definiuje jako różnicę pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Tym samym całkowita wartość oferty dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu /usługi (por. Kotler1994, s. 33).

²⁵ Specjaliści zajmujący się badaniami rynku używają często terminów „jakościowe” i „ilościowe” dla odróżnienia metod badawczych. Badania jakościowe kładą większy nacisk na zrozumienie tematu, podczas gdy celem badań ilościowych jest zmierzenie danego zjawiska (por. Hague 2006, s. 89-91).

²⁶ Jako metodę badawczą pogłębione wywiady grupowe zaczęto wykorzystywać w badaniach marketingowych w Stanach Zjednoczonych. Na początku lat czterdziestych XX wieku dwaj socjologowie P.F. Lazarsfeld i R.K. Merton, wykorzystali tę metodę w badaniach audytorium programów radiowych. Autorom tym przypisuje się stworzenie nazwy „zogniskowane wywiady grupowe”, które stanowią odmianę pogłębionych wywiadów grupowych (por. Nikodemska-Wołowik 1999, s. 102).

rejestrowania obrazu i dźwięku do dalszych analiz. Badanie przewidywało przeprowadzenie trzech zogniskowanych wywiadów grupowych, którym poddane zostały 23 osoby zamieszkujące na terenie Poznania²⁷. Wypowiedzi osób uczestniczących w badaniu jakościowym prowadzonym przy wykorzystaniu metody zogniskowanych wywiadów grupowych pozwoliły zidentyfikować następujące kryteria którymi klienci kierują się wybierając miejsce zakupu: postawa i kwalifikacje personelu, rodzaj obsługi, lokalizacja sklepu, tradycja i renoma, jakość oferowanych towarów, poziom cen i możliwość płacenia kartami płatniczymi, szerokość i głębokość oferty asortymentowej, dostępność oferty, aranżacja wnętrza oraz wygląd zewnętrzny, ekspozycja towarów, załatwienie reklamacji, prowadzona aktywność promocyjna, programy lojalnościowe, ciągłość oferty asortymentowej, organizacja pracy sklepu, certyfikaty i znaki jakości

Przeprowadzone badania o charakterze jakościowym w wyniku których zidentyfikowane zostały kryteria wyboru przedsiębiorstw handlu detalicznego oferujących szybkrotujące dobra konsumpcyjne umożliwiły przygotowanie instrumentu pomiarowego niezbędnego do zrealizowania badań ilościowych. Badaniami tymi zostali objęci klienci indywidualni zamieszkujący na terenie Wielkopolski²⁸.

Na plan pierwszy wysunięto cele poznawcze, co znalazło wyraz w przyjętej metodzie postępowania badawczego, a w szczególności w metodzie i technice obserwacji. Istotną kwestią był wybór metody obserwacji, która umożliwiłaby pozyskanie materiału źródłowego

²⁷ Uczestnicy wywiadów zostali dobrani według następujących kryteriów:

- płeć – (50% stanowiły kobiety i 50% zbiorowości stanowili mężczyźni),
- osiągnięty poziom wykształcenia- (odsetek osób z wykształceniem wyższym wynosił 35%, odsetek osób z wykształceniem średnim wynosił 35%, odsetek osób z wykształceniem podstawowym wynosił 30%)
- realizowany w gospodarstwie domowym dochód na jedną osobę- (osoby o dochodach w przeliczeniu na jednego członka gospodarstwa domowego nie przekraczających 1500 PLN – 50% badanych, osoby o dochodach w przeliczeniu na jednego członka gospodarstwa domowego powyżej 1500 PLN – 50% badanych)
- wiek - (osoby w wieku od 20 do 35 lat – 50% badanych, osoby w wieku od 36 do 65 lat – 50% badanych).

²⁸ Badaniem objęci byli mieszkańcy miast zamieszkiwanych przez ponad 50 000 osób znajdujących się na terenie Wielkopolski. Dobór jednostek do próby dokonany został za pomocą losowania trzystopniowego, które należy do wielostopniowych losowań zespołowych. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankietową przy wykorzystaniu techniki wywiadu standaryzowanego, opartego na jednolitym dla wszystkich jednostek kwestionariuszu ankietowym. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od maja do sierpnia 2007 roku i objętych nim zostało siedemset dwadzieścia trzy osoby.

o najlepszej wartości poznawczej. Należało mieć na uwadze fakt, iż badaniu zamierzano poddać zbiorowość niejednorodną, ze względu na cechy demograficzne, społeczno-zawodowe i ekonomiczne.

Jako główną metodę dociekań i zasadnicze źródło materiałów empirycznych wybrano niewyczerpującą metodę obserwacji w postaci metody reprezentacyjnej, którą należy zaliczyć do niepełnych badań statystycznych (Steczkowski 1995, s. 11). O wyborze tej metody zdecydowały dwa zasadnicze fakty. Po pierwsze, organy statystyki publicznej nie dostarczają informacji na temat oceny jakości oferty handlowej, po drugie, niemożliwe jest wykonanie wyczerpujących badań ze względu na liczebność populacji generalnej.

Stąd też dociekania niniejsze oparte zostały na własnej dokumentacji źródłowej. Badanie ankietowe przeprowadzono zgodnie z ustalonym programem. Opierając się na wynikach sondażu w toku, sprawdzono jedną z wersji kwestionariusza oraz opracowano ostateczną makietę formularza ankietowego. Koncepcja kwestionariusza miała charakter autorski, a jej konstrukcja została podporządkowana zdefiniowaniu i ocenie jakości usługi handlowej.

Kanwą do zbierania informacji stał się kwestionariusz ankietowy pt. *Ocena jakości usługi handlowej*, zawierający pytania podzielone według głównych obszarów badawczych. Wyodrębniono cztery zasadnicze segmenty. W pierwszej części kwestionariusza znajdowały się pytania mające udzielić odpowiedzi, w jakich sklepach klienci deklarują, że najczęściej dokonują zakupów i jak oceniają istotność poszczególnych kryteriów oceny jakości usługi handlowej. Drugi obszar badawczy obejmował zagadnienia związane z oceną jakości usługi handlowej w stacjonarnych punktach sprzedaży. Kolejna, trzecia część zawierała pytania dotyczące oceny jakości usługi handlowej w sklepach internetowych. Pytania te były poprzedzone pytaniem filtrującym i jeśli ktoś stwierdził, że nie korzysta z tej formy sprzedaży mógł przejść do przedostatniej części kwestionariusza. Ostatni obszar dotyczył sytuacji osobistej respondenta, zawierał bowiem pytania odnośnie cech demograficzno-społecznych i ekonomicznych osób poddanych badaniu. Uzyskane na tym etapie odpowiedzi pozwoliły poznać profil respondenta. Na końcu kwestionariusza zamieszczone zostały pytania, które miały pozwolić respondentom wyrazić ogólne uwagi na temat badania, a szczególnie ocenić skonstruowany instrument badawczy, jakim był kwestionariusz ankiety.

Badaniem objęci zostali mieszkańcy takich miast jak: Konin, Piła, Poznań, Gniezno, Kalisz, Ostrów Wielkopolski i Leszno. Liczbę osób, która miała zostać poddana badaniu z danego miasta ustalono proporcjonalnie do liczby jego mieszkańców.

Miasto	Ludność w wieku powyżej 16 lat w 2006 roku w tys.	Minimalna liczebność próby	Minimalna liczebność próby powiększona o 15%
Gniezno	58,21	47	54
Kalisz	91,48	73	84
Konin	67,47	54	62
Leszno	53,12	42	49
Ostrów Wielkopolski	61,11	49	56
Piła	62,07	50	57
Poznań	489,42	392	450
OGÓLEM	882,88	706	812

Tabela 1 Schemat doboru jednostek do próby

Źródło: Obliczenia własne, na podstawie danych z Rocznika Statystycznego Województwa Wielkopolskiego, GUS, Warszawa 2007, s 50.

Posiadany materiał poddawano kontroli przed etapem opracowania danych. Po dokonaniu oceny zebranego materiału źródłowego i wyeliminowaniu błędnie wypełnionych kwestionariuszy jako nie nadających się do dalszego wykorzystania, do dalszej analizy zakwalifikowano 723 obserwacje²⁹.

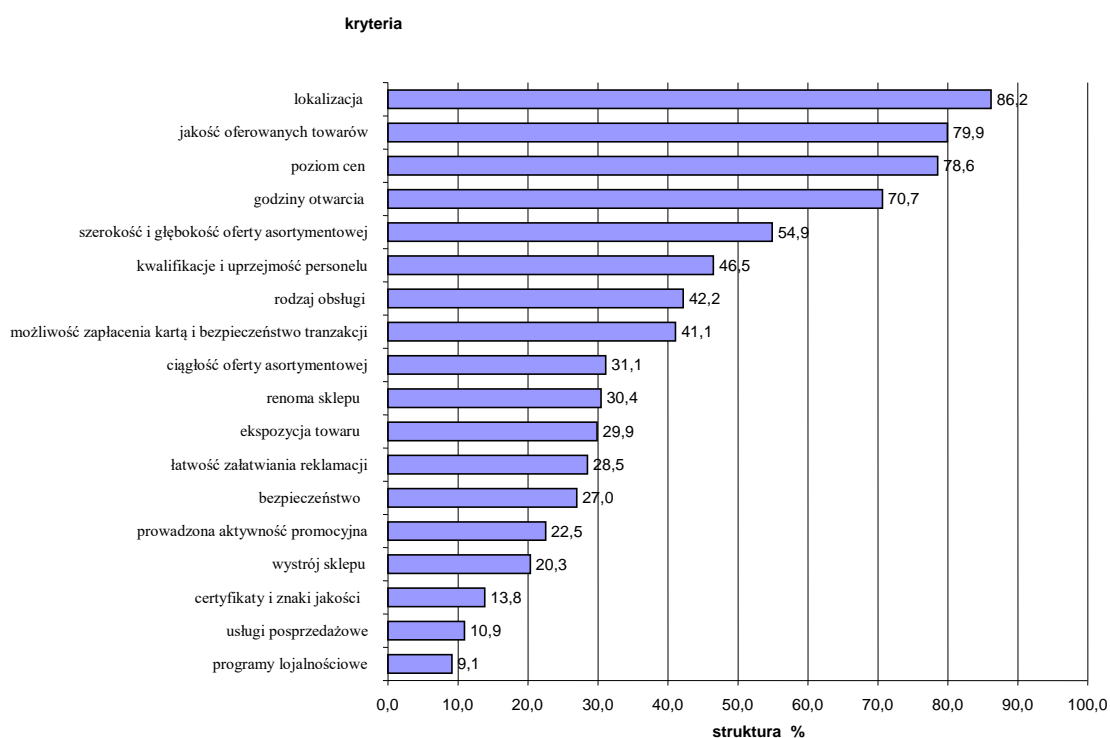
Przeprowadzone badania pozwoliły określić istotność poszczególnych kryteriów, które biorą pod uwagę klienci podejmując decyzję o wyborze sklepu w którym zamierzają dokonać zakupów.

²⁹ W obliczeniach niezbędną liczebność próby ustalono według wzoru:

$$n = \frac{u_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

gdzie: p - spodziewany rząd wielkości szacowanego wskaźnika struktury, $q=1-p$, d - dopuszczalny maksymalny błąd szacunku frakcji p , u_{α} – wartość odczytana z tablic rozkładu $N(0, 1)$ dla współczynnika ufności $1-\alpha$.

Por. m.in. J. Greń, *Statystyka matematyczna. Modele i zadania*, PWN, Warszawa 1984; M. Sobczyk, *Statystyka*, PWN, Warszawa 2001; A. Zeliaś, B. Pawelek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, PWE, Warszawa 2002.



Wykres 1 Kryteria wyboru sklepu z perspektywy klientów indywidualnych
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że istotna jest nie tylko lokalizacja i oferta asortymentowa, ale także uprzejmość i kwalifikacje zatrudnionego personelu oraz rodzaj obsługi. Świadczyć to może o tym, że w warunkach gospodarki rynkowej coraz trudniej budować przewagę konkurencyjną jedynie w oparciu o oferowane produkty. Okazuje się bowiem, że w większości sklepów sprzedających dane kategorie produktów oferta jest zbliżona pod względem marek, modeli i poziomu cen. Tym samym sferą, która pozwala budować przewagę konkurencyjną może okazać się poziom obsługi i zakres usług towarzyszących. Wynika to także z faktu, że klienci są coraz bardziej świadomi i stają się tym samym bardziej wymagający. Zebrany materiał empiryczny pozwolił m. in. zweryfikować na ile klienci indywidualni są skłonni zaakceptować wyższy poziom cen jeśli towarzyszy mu wysoka jakość oferty asortymentowej i poziomu obsługi. Jak wynika z zebranych danych prawie 70% respondentów jest skłonna zaakceptować wyższy poziom cen jeśli jest on poparty dobrym towarem i profesjonalną obsługą. Świadczyć to może o tym, że klienci są coraz bardziej świadomi swojej pozycji w relacjach z podmiotami gospodarczymi.

Klienci w XXI wieku mają poczucie, że to oni są ostatecznymi weryfikatorami jakości oferty rynkowej i stają się tym samym bardziej wymagający. Są skłonni wydać więcej pieniędzy pod warunkiem, że otrzymają towar i obsługę o wyższym standardzie.

Interesujące są dane ilustrujące zależności zachodzące pomiędzy formatem sklepu deklarowanym przez respondentów jako ten w którym najchętniej dokonują zakupów, a oceną istotności poszczególnych kryteriów. Rodzaj stacjonarnej jednostki handlowej, w której objęte badaniem osoby realizowały zakupy okazał się istotnym desygnatem różnicującym odpowiedzi.

Rodzaj kryterium	Odsetek klientów			
	hipermarketu	supermarketu	sklepu dyskontowego	sklepu z obsługą tradycyjną
	wymieniających dane kryterium za najistotniejsze			
1. Lokalizacja (łatwość dotarcia/skorzystania z oferty)	84,6	86,1	93,5	86,6
2. Renoma sklepu (tradycja)	23,9	31,4	29,0	34,0
3. Jakość oferowanych towarów	71,0	82,5	70,1	87,6
4. Kwalifikacje i uprzejmość personelu	40,2	50,7	36,4	53,1
5. Rodzaj obsługi (samoobsługa, obsługa tradycyjna)	38,5	47,1	42,1	41,2
6. Bezpieczeństwo (parking, oświetlenie)	31,6	29,6	16,8	26,8
7. Możliwość zapłacenia kartą, bezpieczeństwo transakcji	45,3	50,4	27,1	33,0
8. Prowadzona aktywność promocyjna	29,1	24,8	15,0	19,1
9. Poziom cen	84,6	73,7	89,7	76,3
10. Ekspozycja towaru	23,9	37,2	15,0	29,9
11. Wystrój sklepu	16,2	23,4	16,8	20,6
12. Programy lojalnościowe	7,7	10,9	1,9	10,8
13. Szerokość i głębokość oferty asortymentowej	59,0	61,7	41,1	52,6
14. Ciągłość oferty asortymentowej	19,7	35,0	28,0	34,0
15. Certyfikaty i znaki jakości	18,8	13,9	3,7	16,5
16. Łatwość załatwienia reklamacji	34,2	29,6	17,8	29,4
17. Usługi posprzedażowe	3,4	1,5	3,7	4,6
18. Godziny otwarcia	72,6	76,3	59,8	70,6

Tabela 2. Istotność poszczególnych kryteriów wyboru miejsca zakupu według formatu sklepu
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wśród najistotniejszych kryteriów wyboru sklepu na czoło wysuwa się jakość oferty towarów. Na ten czynnik wskazywało 87,6% osób realizujących zakupy w sklepach z obsługą tradycyjną i 82,5% klientów supermarketów. Jakość oferowanych towarów była zdecydowanie rzadziej wymieniana przez kupujących najczęściej w sklepach dyskontowych i hipermarketach. Zwraca uwagę znaczna rozpiętość w wielkości odsetka deklarujących to kryterium jako najistotniejsze, co wskazuje na istotną zależność ($\chi^2 = 21,204$). Lokalizacja jako bardzo istotne kryterium wyboru miejsca dokonywania zakupów posiada największe znaczenie przede wszystkim dla klientów sklepów dyskontowych. Na łatwość dotarcia do

sklepu wskazywało aż 93,5% respondentów kupujących najchętniej w tych sklepach. Z kolei uczestnicy badania realizujący zakupy w innych stacjonarnych punktach sprzedaży prawie jednakowo często uznawali lokalizację za kryterium ważne. Dodać wypada, że przeprowadzenie testu niezależności χ^2 wykluczyło istnienie zależności między wyborem tego czynnika a formatem sklepu, w którym respondenci najczęściej kupują.

Trzecią lokatę, w hierarchii najistotniejszych kryteriów oceny jakości usługi handlowej, zajmuje poziom cen. Analiza odpowiedzi udzielonych przez respondentów pozwala stwierdzić, iż poziom cen posiada relatywnie największe znaczenie dla klientów sklepów dyskontowych (89,7%), natomiast dla porównania kupujący w sklepach z obsługą tradycyjną wymieniali ten czynnik dużo rzadziej (76,3 %). Zauważa się wyraźną korelację częstości wyboru tego kryterium z formatem sklepu, co potwierdza wartość współczynnika kontyngencji (tabela 3).

Najistotniejsze kryterium oceny jakości usługi handlowej	Współczynnik kontyngencji Pearsona	Skorygowany współczynnik kontyngencji
Jakość oferowanego towaru	0,170	0,216
Lokalizacja	0,082	0,104
Poziom cen	0,161	0,205
Godziny otwarcia sklepu	0,119	0,151
Kwalifikacje i uprzejmość personelu	0,136	0,173

Tabela 3. Współczynniki kontyngencji Pearsona oceniające związek między wyborem danego kryterium a typem stacjonarnej jednostki handlowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Znamienny jest fakt, że znaczne różnice częstości eksponowania godzin otwarcia sklepu jako kryterium istotnego dla dokonywanych wyborów związane są z rodzajem sklepu. O ile bowiem spośród klientów supermarketu omawiane kryterium wymieniło 76,3% osób, to z grona respondentów kupujących w sklepie dyskontowym za ważny czynnik uważało 59,8%. Rozpiętość odpowiedzi jest znaczna, albowiem sięga 16,5 punktu procentowego. Fakt wyraźnego wpływu formatu sklepu na uznanie godzin otwarcia sklepu za istotne kryterium potwierdza test niezależności ($\chi^2 = 10,242$).

Konieczne wydaje się zwrócenie uwagi na kwalifikacje i uprzejmość personelu, z uwagi na fakt, że kryterium to zajmuje piątą lokatę w hierarchii najistotniejszych czynników oceny jakości usługi handlowej. Kryterium to wymieniane jest rozmaicie przez klientów różnych typów sklepów. Najczęściej za najważniejsze uznali kwalifikacje i uprzejmość personelu respondenci kupujący w sklepach z obsługą tradycyjną, najrzadziej zaś klienci sklepów dyskontowych. Rozkład odpowiedzi wynosi od 53,1% do 36,4%.

Pozostałe kryteria uznane przez respondentów za najistotniejsze deklarowane były z mniejszą częstotliwością.

Zakończenie

Przedstawione rozważania pozwalają stwierdzić, że współczesny klient mając dostęp do wielu źródeł informacji w sposób przemyślany dokonuje wyboru przedsiębiorstwa handlu detalicznego, w którym zamierza dokonać zakupów. Konsekwencją większej świadomości klientów jest w pewnej mierze wzrost ich wymagań wobec oferty handlowej.

Bibliografia

- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Churchill, G.A. (2002). *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN,
- Gołębiowski M., Janasz, W., Prozorowicz, M. (2004). *Polityka pro jakościowa w przedsiębiorstwie*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Greń, J. (1984). *Statystyka matematyczna. Modele i zadania*. Warszawa: PWN.
- Hague, P. (2006). *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Lotko, A. (2004). *Centrum kontaktu z klientem narzędziem budowania jakości obsługi klienta*. W: Żuchowski J. (red.). *Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską*. Radom: Wydawnictwo Politechniki Radomskiej.
- Masing, W. (2007). *Handbuch Qualitäts – Management*. München: Hauser Verlag.
- Mazurek -Łopacińska, K. (2010). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Steczkowski, J. (1995). *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno – społecznych*. Warszawa – Kraków: Wydawnictwo naukowe PWN.
- Urbaniak, M. (2004). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Krystyna Iwińska-Knop
Justyna Sawicka
Uniwersytet Łódzki
Katedra Marketingu

MARKETING SENSORYCZNY W SIECIACH HANDLOWYCH – PERSPEKTYWA KLIENTA

Streszczenie

Ilościowo i jakościowe zmiany w handlu detalicznym zmuszają do poszukiwania nowych form oddziaływania na klienta. Współczesny klient jest bardziej wymagający i coraz mniej wrażliwy na tradycyjnie wykorzystywane instrumenty marketingowe. Ponadto oczekuje nowych wrażeń i emocji związanych z zakupami. Stąd też rozwój nowych koncepcji marketingowych pobudzających zmysły i wpływających na podejmowanie decyzji w jednostkach handlowych. Celem artykułu jest wskazanie na marketing sensoryczny jako instrument wspomagający decyzje zakupowe w sieciach handlowych. Szczególną uwagę zwrócono na świadomość klientów odnośnie jego wykorzystania. Bazę empiryczną opracowania stanowią badania empiryczne zrealizowane wśród 200 klientów sieci handlowych w latach 2015- 2016.

Słowa kluczowe: marketing sensoryczny, handel detaliczny, multisensoryczność, aromamarketing, audiomarketing

Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw handlowych stawiają przed nimi nowe wyzwania w postaci wdrażania nowych koncepcji strategicznych uwzględniających przeobrażenia w zachowaniach konsumentów. Te ostatnie odnoszą się do różnicowania potrzeb i oczekiwań oraz nowych wymiarów wartości. W handlu detalicznym szczególnie istotne są potrzeby poznawcze związane z doznaniem zmysłowymi, ale również ze stymulowaniem konsumentów do poznawania (Kucharska 2014). Naprzeciw tym zmianom wychodzi marketing sensoryczny, który jest relatywnie młodą koncepcją wykorzystywaną przez firmy handlowe w celu wywołania emocji w procesie zakupowym.

Znaczenie zmysłów i ich powiązania z reakcjami i emocjami konsumentów zaprezentował M. Lindstrom przedstawiając zrealizowane w 2005 roku wyniki badań, z

których między innymi m.in. wynikało, iż Coca-Cola jako marka straciła wielu klientów po zmianie kultowej butelki na puszkę (Kuczamer-Kłopotowska 2014). Jest to dowód na twierdzenie, że niejednokrotnie decyzje konsumentów są nieracjonalne, podyktowane bardziej emocjami, sympatią do marki czy zmysłami, aniżeli pragmatycznymi argumentami. Marketing sensoryczny odpowiada na emocjonalne potrzeby odbiorców, a także przyczynia się do tworzenia długotrwałej relacji z marką bądź firmą wokół proponowanej wartości dodanej. Z jednej strony ma on na celu holistyczne, zintensyfikowane oddziaływanie na wszystkie pięć zmysłów człowieka, z drugiej natomiast, tworzenie relacji poprzez odnoszenie się do doświadczeń, wrażeń, odczuć. Wzrost znaczenia marketingu sensorycznego i jego rosnący potencjał na rynku, zwłaszcza w branży FMCG, wynika z roli konsumentów 3.0 w obrocie handlowym. W ich rozumieniu, produkt obecnie, nie tylko zaspokaja potrzeby, ale również proponuje pewne doświadczenie oraz odnosi się do emocji i zmysłów. Szczególnie generacje Y i C to te, które wciąż poszukują nowych bodźców, nie akceptują stagnacji i stabilizacji. Wszelkie aktywności, produkty, miejsca powinny, w ich mniemaniu nieść za sobą coś więcej, niż tylko przypisaną funkcję. Dlatego też, marketing sensoryczny będący komponentem marketingu doświadczeń jest odpowiedzią na potrzeby konsumentów XXI w. Marketing doświadczeń to „strategia marketingowa, która stara się w celowy sposób zrealizować i ożywić obietnicę poczynioną przez markę poprzez inscenizowanie doświadczeń dla konsumentów, które stają się ich udziałem przez dokonanie zakupu, w trakcie procesu zakupowego oraz we wszystkich punktach styku z przedsiębiorstwem, do jakich może dojść w późniejszym czasie.” (Dziewanowska 2013). Konsekwencją tego jest modułowe podejście do marketingu doświadczeń, według którego określone doświadczenie z jednej strony musi nieść za sobą cel i prowadzić do pełnej koncentracji konsumenta, z drugiej natomiast wynieść go na poziom ekstremalnych emocji. Marketing doświadczeń jest odłamem marketingu, który pozwala na przeobrażenie marki w kreację lovemarks niezależnie od tego czy dotyczy produktu, firmy czy miejsca sprzedaży. Według tej koncepcji, dzięki powiązaniu elementów oddziaływania na klienta, możliwe jest stworzenie wręcz „ponadracjonalnego uwielbienia dla marki”. (Roberts 2013). Wynika to z faktu, iż w przeważającej większości decyzje konsumenckie mają charakter podświadomy, powiązany bardziej z odczuciami niż logiką. Marketing sensoryczny poprzez wpływ na zmysły pozwala wykreować w umyśle odbiorcy pożądany komunikat, wiążąc go jednocześnie z określonym doświadczeniem, akcją, działaniem (marketing doświadczeń).

Uznając, że wzrasta rola marketingu sensorycznego w działalności handlowej, jako cel artykułu przyjęto ustalenie stopnia świadomości klientów w zakresie wpływu instrumentów

marketingu sensorycznego na decyzje zakupowe. Szczególnie istotne i inspirujące dla postępowania przedsiębiorstw jest zbadanie, które doświadczenia zmysłowe budzą pozytywne doznania sensoryczne powodując większą motywację do dokonania zakupu. Podstawę empiryczną opracowania stanowi dostępna literatura przedmiotu, a także badania empiryczne zrealizowane w latach 2015-2016 na przypadkowej próbie 200 respondentów – klientów sieci handlowych o zróżnicowanym asortymencie produktów (sieci odzieżowe, spożywcze, kosmetyczne). Kontekst interpretacyjny obejmuje zatem różne branże pozwalające na wnioskowanie. Zdajemy sobie sprawę z ograniczonej wartości uogólniającej badań, stanowią jednak egzemplifikację empiryczną i dają wyobrażenie o zakresie badanego problemu. Wykorzystano również badania empiryczne innych autorów ilustrujące omawiane zagadnienie.

Istota marketingu sensorycznego – znaczenie i wykorzystanie w procesie podejmowania decyzji przez konsumenta

Rola zmysłów, doświadczeń oraz emocji konsumentów w procesach zakupowych jest nowym fenomenem w działaniach marketingowych firm detalicznych. Wpływają one na selekcję miejsc sprzedaży, determinują czas spędzany w sklepach, przyjemność z dokonywania zakupów oraz style podejmowania decyzji (Achral, Kotler 2012). Marketing sensoryczny jest zintegrowanym wykorzystaniem wszystkich pięciu zmysłów człowieka w celu wykreowania u konsumenta określonej percepcji, opinii i reakcji (Krishna 2012). Z założenia, celem twórców marek i menedżerów w handlu detalicznym jest zdobycie długotrwałej uwagi klienta, która wynika w znacznym stopniu z powiązań marketingu sensorycznego z neuromarketingiem, ale również z neurobiologicznych uwarunkowań pomiędzy elementami układu limbicznego, a dokładnie ciałem migdałowatym a hipokampem. Pierwszy z nich odpowiada stricte za emocje i reakcje na bodźce, podczas gdy hipokamp odpowiada za skorelowanie określonego wydarzenia z długotrwałą pamięcią (Zimbardo, Johnson, McCann 2010). Tym samym jednorazowe działanie marki (zarówno pozytywne, jak i negatywne) może pozostać w umyśle konsumenta na długo. W tym miejscu należy również zwrócić uwagę, iż bodziec (np. zapach) przy zetknięciu z receptorem sensorycznym (np. nos) zostaje przy pierwszym kontakcie odkodowany, a więc ma miejsce proces spostrzegania (Solomon 2006). W ten sposób dochodzi do interpretacji bodźca, dlatego też kluczowe jest odpowiednie jego prezentowanie ze strony marki bądź firmy. Jednorazowe lub rozproszone, niepowiązane ze sobą bodźce mogą zostać zinterpretowane przez odbiorcę w sposób inny od zamierzonego.

Stąd też rola marketingu sensorycznego, którego założeniem jest sfocusowane działanie na wszystkie zmysły w sposób przemyślany i skonkretyzowany.

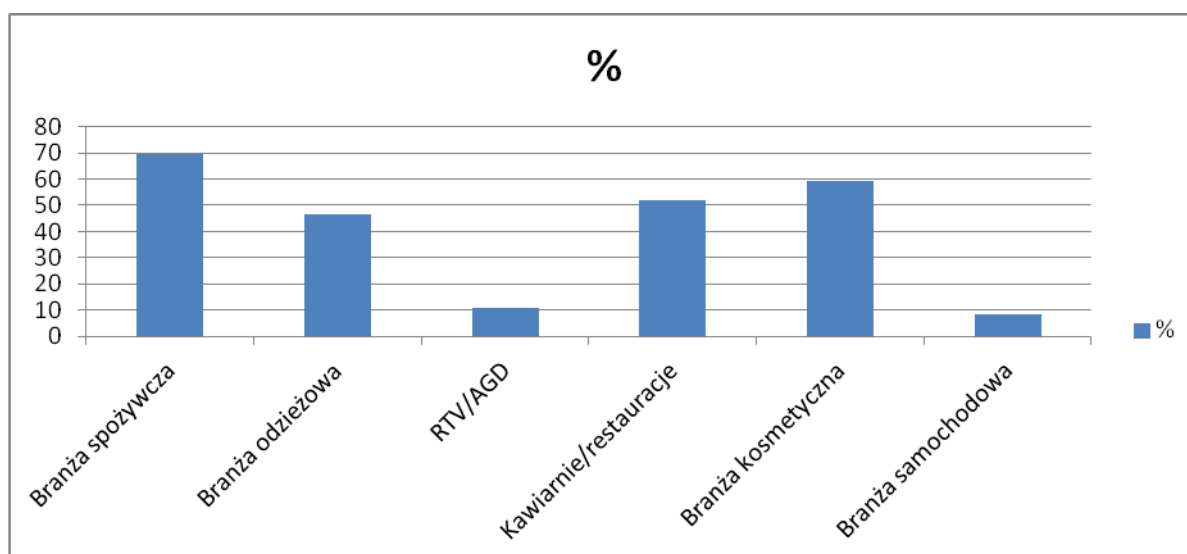
Na podstawie uwarunkowań biologicznych należy również zauważyć, iż rosnące znaczenie marketingu sensorycznego wynika z rodzaju motywacji kierującej konsumentem, a także emocji jakie marka czy miejsce sprzedaży wywiera na odbiorcę. Wcześniej wspomniany bodziec i sposób jego postrzegania, zostaje jednocześnie powiązany z określonym rodzajem emocji, np. smutek, radość, zaskoczenie, strach. Dla twórców marek podczas kreacji marketingowej kluczowe jest odniesienie do odczuć, nawet silnie skrajnych, w przeciwieństwie do obojętności. Wiąże się to ściśle, z charakterystyczną dla pokolenia Y, motywacją hedonistyczną (Jachnis 2007). Dla konsumenta wybór określonej marki lub sklepu ma wiązać się nie tylko z dokonaniem zakupu, ale również, z dodatkowymi, nieoczekiwanymi przeżyciami, które w konsekwencji mają prowadzić do niecodziennych odczuć, powodować wyższy poziom adrenaliny i chęć powrotu (np. marka Red Bull kojarzona nie tyle z napojami energetycznymi, co bardziej z organizacją wydarzeń z wykorzystaniem sportów ekstremalnych).

Formy i sposoby oddziaływania marketingu sensorycznego stanowią komponent pojęcia atmosferyki rozumianej jako „zarządzanie komunikatami sensorycznymi w taki sposób, aby wzbudzić pożądane reakcje emocjonalne i behawioralne konsumentów” (Skowronek 2011). Atmosferyka jest więc pojęciem szerszym, wykorzystującym narzędzia marketingu sensorycznego. Odróżnienie wynika z faktu, iż atmosferyka prowadzi do wywołania określonego nastroju klienta, podczas gdy marketing sensoryczny kreuje bodziec i wpływa na zachowanie. Jednak, aby działania marketingowe prowadziły do uzyskania zamierzonych efektów, kluczowe jest zsynchronizowane sensory marketing, experience marketing i atmosferyki. Tym samym, dochodzi do skojarzenia zmysłów i bodźców z określonym nastrojem i przeżyciem, co pozwala budować długotrwały pozytywny wizerunek firmy i marki. Sam marketing sensoryczny przybiera różne formy – z założenia ma charakter holistycznego powiązania zmysłów, natomiast możliwe jest również skupienie uwagi wokół jednego, konkretnego zmysłu, np. poprzez aromamarketing, audiomarketing czy digital signage. Ta ostatnia forma polega na emitowaniu materiałów video wokół promowanego produktu (Mediarun 2015). Obserwując rosnące zainteresowanie zarówno marketingiem sensorycznym, jak i social media marketingiem i mobile marketingiem, można wnioskować, iż w przyszłości na znaczeniu zyska touchmarketing. Obecnie jest on głównie kreowany poprzez ekrany dotykowe, tablety i smartfony, jednak w przyszłości możliwa jest inspiracja technologiami 3D-5D, co rozpoczyna z coraz większym sukcesem branża kinowa.

Jednostkami handlowymi, które w największym stopniu są kojarzone przez konsumentów z wykorzystaniem marketingu sensorycznego są sklepy spożywcze, kosmetyczne, muzyczne. Jednak wzrastające pole działania w tym zakresie zyskuje również branża odzieżowa, dotychczas odnosząca się głównie do dwóch zmysłów: wzroku i dotyku, ale coraz częściej sięgająca również po bodźce zapachowe czy słuchowe. Skuteczność działań z zakresu marketingu sensorycznego można szczególnie zaobserwować w sieciach handlowych, gdzie łatwiej, szybciej i z większą skutecznością można dotrzeć do dużej ilości konsumentów. Z badań wynika, że konsument 2/3 decyzji podejmuje w punkcie handlowym bądź usługowym, a w sytuacji gdy doświadczenia zmysłowe budzą pozytywne reakcje, klienci są bardziej zmotywowani do zakupu (Rybowska 2014). Badania wskazują również, że idealnym miejscem dokonywania zakupów jest sklep o ciekawym wystroju, świeżym zapachu, w którym rozbrzmiewa muzyka adekwatna do cech klientów (Niedzielska 2012).

Marketing sensoryczny w świetle opinii klientów sieci handlowych

Celem badania było przede wszystkim określenie stopnia świadomości klientów co do wykorzystania przez sieci handlowe instrumentów marketingu sensorycznego i określenie jego wpływu na decyzje zakupowe konsumentów. Równocześnie, istotą badania było stwierdzenie, która branża w największym stopniu implementuje narzędzia sensory marketingu, a także które zmysły konsumentów są angażowane w największym stopniu. Respondentami byli przypadkowi klienci sieci handlowych. Badaniu zostali poddani przede wszystkim przedstawiciele grup wiekowych 18-30 (50%) i 31-50 (47%). Miejsce zamieszkania respondentów było zróżnicowane, ze szczególnym nasileniem respondentów z miast do 50 tys. mieszkańców (26%) i miast pomiędzy 50 a 200 tys. mieszkańców (31%). Największą grupę stanowili respondenci z wykształceniem wyższym (72%), a dalej średnim (23%). Niewątpliwie struktura respondentów ma wpływ na wnioskowanie. Ponieważ jednak badania dokonano metodą ankiety internetowej dobór respondentów miał charakter przypadkowy.



Wykres 1. Rodzaje sklepów w ujęciu branżowym wykorzystujące narzędzia marketingu sensorycznego w opinii respondentów

Źródło: badania własne.

Badania potwierdzają, iż potencjał do wykorzystania instrumentów marketingu sensorycznego mają wspomniane już branże w postaci spożywczej, kosmetycznej, gastronomicznej i odzieżowej. Można uznać, że respondenci odwiedzający miejsca sprzedaży reagują na zapach oraz alokację produktów w sklepie. Merchandising ma już swoje miejsce w strategii handlu detalicznego, podczas gdy narzędzia marketingu sensorycznego nie są powszechną praktyką stymulującą zachowania zakupowe.

Badania wykazały, że klienci, którymi byli ludzie młodzi i wykształceni w 90% kojarzą wykorzystanie narzędzi oddziaływania na zmysły przez sieci handlowe, choć samo pojęcie marketingu sensorycznego jest nadal enigmatyczne. Potwierdzeniem tego faktu są również badania zrealizowane wśród studentów w 2011 roku przez A. Niedzielską, w świetle których 90% studentów nie zna pojęcia „marketing sensoryczny” (Niedzielska 2012). Można uznać, że problem interpretacyjny dotyczy z pewnością nie tylko klientów, ale również osoby odpowiedzialne za działania strategiczne w handlu, stąd nadal jego małe wykorzystanie.

Podobna konstatacja wynika z badań A. Rybowskiej przeprowadzonych w latach 2013-2014 na próbie 242 przypadkowo dobranych respondentów o zróżnicowanym poziomie wykształcenia (27% podstawowe i zawodowe, 42% średnie a 31% wyższe). Wykazały one, że 80% respondentów nie znało określenia marketing sensoryczny, chociaż dokonywali zakupów pod wpływem impulsu, zwracając szczególnie uwagę na obsługę czy komfort przemieszczania się. Dalej istotnymi czynnikami podczas dokonywania zakupu okazywały się wystrój wnętrza, zapach, oświetlenie czy bodźce dźwiękowe (Rybowska 2014). W związku z

tym można przypuszczać, że znajomość i świadomość występowania marketingu sensorycznego, a także jego narzędzi wynika z wieku, znajomości mechanizmów rynku i wykształcenia.

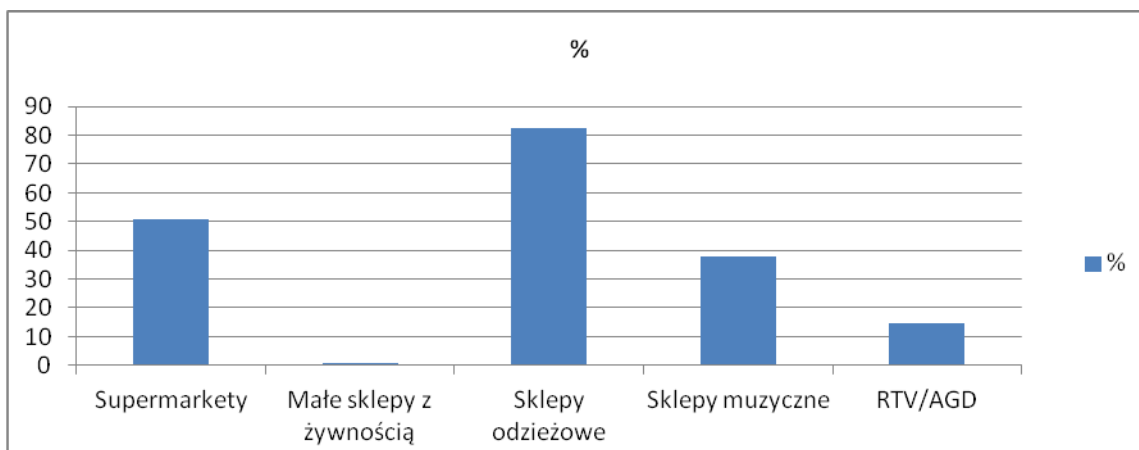
Badaniu poddano preferencje klientów w zakresie dokonywania zakupów (jakość vs. design), chcąc jednocześnie ustalić jaki wpływ na wybór produktu ma dla klienta jego wygląd, co przekłada się na rolę zmysłu wzroku. Ma on podstawowe znaczenie w tradycyjnym marketingu zwłaszcza w działalności handlowej. Wykorzystywany w nich tzw. shopper marketing posługuje się displayami, innymi materiałami typu POS, aby skoncentrować uwagę klienta, wzbudzić emocje i skłonić do zakupu (Kotowska 2011).

Odpowiedź	%
Design/wygląd/faktura opakowania	13,5
Jakość produktu/funkcjonalność	86,5

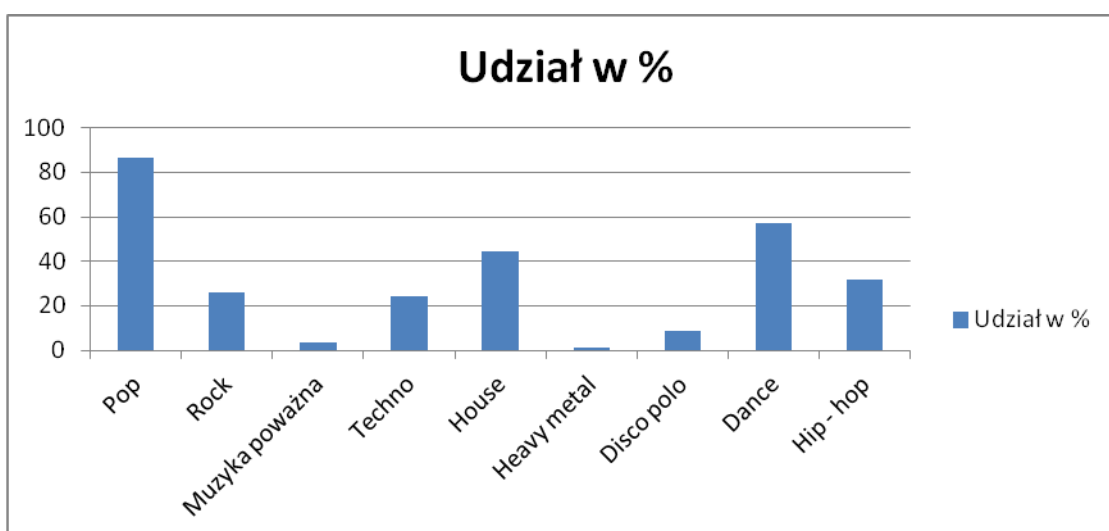
Tabela 1. Czynniki decydujące o zakupie produktu
Źródło: badania własne.

Dla 86,5% respondentów podstawowym kryterium decyzyjnym zakupu jest jakość produktów. Na design i wygląd opakowania wskazało jedynie 13,5% klientów. Ma to zapewne związek z faktem, iż 50% ankiet została przeprowadzonych w sieciach odzieżowych. Jednocześnie, aż 30,5% respondentów często dokonuje zakupu pod wpływem atrakcyjnego opakowania. Nie jest to zaskakujące. Portfolio w sklepach sieciowych jest zróżnicowane i waga elementów wchodzących w zakres oddziaływania wzroku zależy od rodzaju produktu. Z jednej strony konsumenci są w pełni racjonalnymi odbiorcami, stawiającymi na pragmatyzm, z drugiej zaś podejmują decyzje zakupowe emocjonalnie, kierując się odczuciami zmysłowymi. Ocena wzrokowa, która obejmuje kształt, wielkość, barwę ale przede wszystkim jakość produktu wzmaga zainteresowanie produktem. Do tego wzrok reaguje na wystrój wnętrza, a więc całość doznań wzrokowych decyduje o sukcesie placówki handlowej i marki. Opakowanie ma szczególne znaczenie w sieciach samoobsługowych, gdzie jak wykazują badania 70-80% zakupów jest realizowanych w wyniku reakcji na opakowanie. Przejmuje ono funkcje sprzedawcy pod warunkiem właściwej wizualizacji trafiającej do podświadomości nabywców (Białoruski 2102).

Równie ważnym bodźcem, który pozwala na oddziaływanie na klienta jest słuch. W związku z tym, zbadano gdzie i jaka muzyka jest szczególnie rozpoznawana przez klientów i w jaki sposób wpływa na ich wybory.



Wykres 2. Rodzaje formatów sklepów sprzyjających wykorzystaniu muzyki
 Źródło: badania własne.



Wykres 3. Rodzaje muzyki zachęcającej do zakupu
 Źródło: badania własne

Muzyka jest istotnym czynnikiem w procesie dokonywania zakupów i zachęca do ponownego odwiedzenia sklepu. Melodie wywołują emocje i kiedy poruszają oczekiwane stany emocjonalne powodują skojarzenia, które zostają zapamiętane. Skojarzenie zaś utrwała w pamięci miejsce, wydarzenie, sytuację oraz produkt. Dlatego też uważa się, że audio marketing jest skutecznym narzędziem kreowania marki i ma wpływ na postrzeganie sklepu. Dobór muzyki zależy od miejsca sprzedaży. Wpływa na niego wiek konsumentów, ich zainteresowania, oczekiwania oraz rodzaj produktów. Jednostkami handlowymi, które szczególnie wykorzystują ten instrument są supermarkety i sklepy odzieżowe. Te ostatnie zostały wskazane przez respondentów, jako dominujące w zakresie wykorzystania muzyki. Muzyka jest czynnikiem sprzyjającym dłuższemu pozostaniu klienta w sklepie, a tym samym

zwiększeniu koszyka zakupów, w stosunków do pierwotnie planowanego. Wpływa na kreowanie image placówki handlowej oraz ułatwia jej identyfikację. Wśród preferowanych rodzajów muzyki, znalazły się pop, dance, house, hip-hop oraz techno. Wskazano również, iż znane utwory zachęcają do zakupu w przypadku jeśli są wyraźnie słyszalne, utwory bez wokalu wymagają mniejszego nagłośnienia, a utwory nierozpoznawalne – umiarkowanie cichego. Należy więc wnioskować, iż natężenie i głośność muzyki, wpływają na emocje w zakresie podejmowanych zakupów. Nawet jeśli muzyka nie spowoduje powrotu do sklepu, to jednak w określonym momencie podejmowania decyzji zakupowych rodzaj, natężenie, pierwsze skojarzenia, sympatie czy antypatie dla danego rodzaju muzyki mogą podświadomie wpłynąć na proces zakupowy. Z badań A. Rybowskiej wynika ponadto, że w 68% jest ona prawidłowo dobrana w centrach handlowych, a respondenci zgodnie stwierdzili, że rodzaj i głośność muzyki musi być stricte dostosowana do klienta (Rybowska 2014). Zatem zdefiniowanie grupy docelowej ma i w tym wypadku podstawowe znaczenie.

W marketingu sensorycznym istotną rolę odgrywa odniesienie odczuć klienta do takich bodźców jak zapach i smak. Na podstawie udzielonych przez respondentów odpowiedzi należy zauważyć, że oba te czynniki są kluczowe jeśli chodzi o przyciągnięcie uwagi klienta. Ponad 80% badanych wskazało zapach jako zachęcający lub nie do zakupu produktu. Zapach jest bowiem najstarszą, znaną formą komunikacji, a jego wykorzystanie w postaci aromamarketingu stanowi nowe podejście do sugestywnej promocji, dzięki której klient identyfikuje miejsce sprzedaży po zapachu. Umożliwia stworzenie pobudzającej emocjonalnie atmosfery oraz dostarcza konsumentom specyficznych wrażeń i przeżyć z którymi jest kojarzony (Michalska-Dudek 2009). Przykładem udanego wykorzystania marketingu zapachowego jest sieć sklepów odzieżowych Stradivarius, w którym zaplanowano również odpowiednią muzykę.

Również prawie połowa badanych wskazała na istotne znaczenie zmysłu smaku podczas podejmowania decyzji zakupu, zwłaszcza w sklepach spożywczych. Smak i zapach stanowią szczególnie w nich filar marketingu sensorycznego – są najbardziej rozpoznawalnymi przez konsumenta jego elementami. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że konsumenci kojarzą marketing sensoryczny, właśnie z nimi, zapominając o multisensoryczności jako kluczowej cesze jego istoty. Im więcej zmysłów zostanie uruchomionych w człowieku, tym szansa na akceptację produktu czy miejsca sprzedaży jest większa. Zmysły nie funkcjonują bowiem indywidualnie, lecz współpracują, a wspomniany już M. Lindstrom dowodził, że przy zaangażowaniu więcej niż jednego zmysłu lojalność klientów wzrasta o 30%, a przy trzech nawet o 70% (Niedzielska 2012).

Wyszczególnienie	Bardzo ważne	Ważne	Średnio	Mało ważne	Nieważne
	% odp.	% odp.	% odp.	% odp.	% odp.
Odpowiedni wystrój	30,0	52,5	14,5	2,0	1,0
Dobrze dobrana muzyka	17,0	41,5	28,5	10,0	3,0
Przyjemny zapach	23,5	44,0	21,5	9,0	2,0
Możliwość dotknięcia towaru	44,5	38,0	15,5	4,0	0,5

Tabela 2. Waga bodźców w podejmowaniu decyzji zakupu
Źródło: badania własne

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
	% odp.	% odp.	% odp.	% odp.	% odp.
Zapach	24,0	32,0	22,0	17,0	5,0
Muzyka	23,0	36,5	18,5	17,0	5,0
Wystrój sklepu	42,0	37,0	13,0	5,0	3,0

Tabela 3. Czynniki skłaniające do odwiedzenia sklepu
Źródło: badania własne.

Dlatego też w badaniach wykorzystując to podejście zestawiono instrumenty marketingu sensorycznego aby ustalić, które z nich odgrywa największą rolę w decyzjach zakupowych oraz wywołuje chęć odwiedzenia sklepu abstrahując od branży. Potwierdziło się przekonanie o skuteczności działań w ramach marketingu sensorycznego, które często w dyskretny i nienachlany sposób oddziałują na emocje mające przełożenie na zakup produktu. Badani wskazali szczególnie odpowiedni wystrój i możliwość dotknięcia towaru, jako czynniki zachęcające do wejścia do sklepu. Można zauważyć, iż jest to połączenie myślenia o designie i jakości jednocześnie, a więc potwierdzenie wcześniej podkreślanego przez badanych, znaczenia jakości. Muzyka i zapach (wg badanych – w pierwszej kolejności zapach, dalej muzyka) również zostały uznane przez respondentów jako ważne, jednak wyniki wskazują, iż nadal istotne znaczenie dla respondentów ma oddziaływanie na wzrok i kompozycja otoczenia. Można wnioskować, iż opinie respondentów wynikają z perspektywy długookresowego oddziaływania reklamy (telewizyjne, outdoorowe), które wykształciły przede wszystkim odbiór komunikatu poprzez wzrok. Potwierdzeniem opinii klientów są oceny kierowników sklepów, z którymi przeprowadzono swobodne wywiady. Uznali wzrok i

dotyk, jako zmysły odbierające pierwsze wrażenie kupującego. Zgodnie jednakowoż twierdzili, że uzupełnieniem wrażeń estetycznych jest audio i aromamarketing.

Podsumowanie

Problematyka emocji w marketingu nie jest nowym podejściem. Od dawna wiadomo, że odgrywają one istotną rolę procesie decyzyjnym i są wywołane poprzez oddziaływanie promocji, ale także mają odniesienie w doświadczeniach z produktem lub firmą. Od nich zależą intencje zakupowe. Badania wykazują, że 95% decyzji podejmowanych w handlu detalicznym ma impulsywny charakter wynikający ze stanu podświadomości. Stanowi to ogromny potencjał dla działań marketingowych w kierunku optymalizacji wartości sprzedaży. Wrażenia sensoryczne zawsze miały miejsce, dlatego też zadaniem przedsiębiorstw jest takie zarządzanie doświadczeniami klientów, aby się wyróżnić i zaistnieć w ich świadomości. Marketing sensoryczny ma tu ogromną rolę do odegrania poprzez angażowania zmysłów klientów. Wykorzystanie niestandardowych instrumentów daje odmienne możliwości komunikowania z klientami, a także nowe możliwości konkurencyjności na rynku. Dostarczają one klientom wartość wynikającą z emocji, która zostaje zakodowana w ich świadomości i wpływa na zachowania w przyszłości.

Ogólna konkluzja prowadzi do stwierdzenia, iż marketing sensoryczny jako rozwijająca się koncepcja marketingu ma rosnący potencjał w zakresie tworzenia długookresowej relacji z klientem. Jednocześnie jednak, jej odbieranie przez konsumentów wciąż jest ograniczone do 2 branż i 1-2 zmysłów. Konsumenty nie są jeszcze świadomi multisensoryczności, która wymaga zsynchronizowanego podejścia do wykorzystania instrumentów sensorycznego marketingu mix dostosowanych do segmentu obsługiwanego rynku oraz formatu sklepów. Konieczna jest także aktywna postawa menedżerów handlowych w kierunku rozwijania koncepcji. Tylko wtedy będzie można osiągnąć pożądane efekty sprzedażowe i wizerunkowe.

Bibliografia

- Achral, R.S., Kotler, P. (2012). *Frontiers of the Marketing Paradigm in the Third Millenium*. „Journal of the Academy of Marketing Science” 40(1), s.35-52.
- Białoruski, S. (2012). *Wpływ wybranych atrybutów produktu na decyzje zakupowe na decyzje zakupowe nabywców finalnych produktów spożywczych*. „Handel Wewnętrzny”, wrzesień -październik, tom II, s. 270.

- Dziewanowska, K. (2013). *Nowe oblicze marketingu – koncepcja marketingu doświadczeń. Marketing i Rynek, Nr 1, s.20*
- Jachnis, A. (2007). *Psychologia konsumenta*. Bydgoszcz – Warszawa: Branta
- Kotowska, A. (2011). *Marketing na (5)zmysłów*. „Marketing w Praktyce”, nr 7, s. 49.
- Krishna, A. (2012). *An Integrative Review of Sensory Marketing. Engaging the Senses to Affect Perceptron, Judgment and Behaviour*. „Journal of Consumer Psychology”, July, vol. 22(3), s. 332.
- Kucharska, B. (2014). *Przedsiębiorstwa handlu detalicznego wobec zmian w zachowaniach konsumentów*. „Marketing i Rynek”, nr 8, s. 867.
- Kuczamer-Kłopotowska, S. (2014). *Sensoryczne oddziaływanie na klienta jako forma wspierania procesu komunikacji marketingowej*. „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance”, Vol.12, No. 2, http://zif.wzr.pl/pim/2014_2_8.pdf.
- Mediarun, (2015). *Marketing sensoryczny – nowe narzędzia dla marketerów*. <http://mediarun.com/pl/trendy/inspiracje/marketing-sensoryczny-nowe-narzedzia-dla-marketerow.html> [dostęp 30.07.2015].
- Michalska-Dudek, I. (2009). *Istota oraz możliwości zastosowania aromamarketingu na rynku turystycznym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 50, s. 311-312.
- Niedzielska, A. (2012). *Sensory marketing - prawda czy manipulacja*, „Handel Wewnętrzny”, wrzesień-październik, tom II, s. 277.
- Roberts, K. (2013). *Lovemarks*. <https://www.youtube.com/watch?v=bOlbEKA7kzU> [dostęp: 29.03.2013].
- Rybowska, A. (2014). *Działania marketingu sensorycznego w społeczeństwach informacyjnych*. „Marketing i Rynek”, nr11, s. 251 i 254.
- Skowronek, I. (2011). *Atmosfera w kształtowaniu prowizorycznych postaw klientów*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 9.
- Solomon M. R. (2006). *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Gliwice: One Press Exclusive, Helion.
- Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., McCann, V. (2010). *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

CZYNNIKI SUKCESU CENTRÓW HANDLOWYCH – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie

Centra handlowe stały się w ciągu ostatnich 20 lat trwałym elementem krajobrazu polskich miast. Na szybki ich rozwój istotny wpływ miały przemiany polityczne, ekonomiczne i społeczne, jakie się dokonały pod koniec dwudziestego wieku. Galerie handlowe szybko stały się bardzo popularne, są dziś miejscami chętnie i licznie odwiedzanymi, zarówno w celu dokonania zakupów, jak również spędzenia wolnego czasu. Można stwierdzić, że centra handlowe, w okresie zaledwie jednego pokolenia, zmieniły znacząco sektor handlu w Polsce oraz istotnie wpłynęły na zmianę zachowań zakupowych nabywców oraz sposobu spędzania czasu wolnego. W artykule przedstawiono dane dotyczące sektora centrów handlowych w Polsce, zwłaszcza w odniesieniu do liczby i łącznej powierzchni najmu brutto GLA (*Gross Leasable Area*). Zasadnicza część artykułu przedstawia wyniki badań empirycznych dotyczących najważniejszych czynników, które decydują o atrakcyjności centrów handlowych. Głównym celem pracy jest przedstawienie aktualnego stanu rozwoju sektora centrów handlowych w Polsce oraz identyfikacja kluczowych czynników ich sukcesu. Celem uzupełniającym jest wskazanie głównych zalet i wad, jakie w opinii badanych mają galerie handlowe oraz wskazanie zmian jakim będzie podlegał dalszy rozwój sektora centrów handlowych w Polsce, w najbliższej przyszłości.

Słowa kluczowe: centra handlowe, powierzchnia najmu brutto GLA, zalety i wady centrów handlowych

Kody JEL: L81

Wprowadzenie

Centra handlowe coraz silniej wpływają na życie codzienne mieszkańców oraz lokalnych społeczności, poprzez sam fakt występowania w konkretnej lokalizacji i oferowania określonego zestawu asortymentu towarów i usług. Wpływ ten dotyczy przede wszystkim takich obszarów jak: wygoda dokonywania zakupów, kształtowania oferty towarów i usług,

lokalny rynek pracy oraz układ i natężenie komunikacji w regionie. Centra handlowe zyskują także na znaczeniu jako miejsce rekreacji (Dybka, s. 189). W relatywnie krótkim czasie stały się one żywymi i atrakcyjnymi miejscami, gdzie ludzie trafiają, aby dokonać zakupów i miło spędzić czas wolny (Ammani 2013, s. 7).

Ekspansja sieci sklepów dyskontowych, super i hipermarketów oraz centrów handlowych jest jednym z przejawów koncentracji handlu (Pokorska i Maleszyk 2002, s. 37-38). W Polsce dokonała się ona bardzo szybko, powodując zasadnicze zmiany zarówno w relacjach pomiędzy sferą podaży i popytu (w skali makro), jak również w indywidualnych zachowaniach zakupowych nabywców (skala mikro).

Głównym celem artykułu jest przedstawienie aktualnego stanu rozwoju sektora centrów handlowych w Polsce oraz identyfikacja kluczowych czynników ich sukcesu. Celem uzupełniającym jest wskazanie głównych zalet i wad, jakie w opinii badanych mają galerie handlowe oraz wskazanie zmian jakim będzie podlegał dalszy rozwój sektora centrów handlowych w Polsce, w najbliższej przyszłości.

Pojęcie centrum handlowego

Ze względu na dużą różnorodność centrów handlowych nie ma ich jednej, powszechnie stosowanej definicji. Według J. Dietla centrum handlowe - to **świadoma forma koncentracji przestrzennej jednostek handlu detalicznego**, ze wspólnym zarządem, który pełni funkcje usługowe względem centrum (Dietl 1992, s. 78). T. Domański zwraca uwagę, że nowoczesne centrum handlowe jest „produktem” nowej generacji, a jego specyfika polega, z jednej strony na nagromadzeniu w jednym miejscu dużej i zróżnicowanej oferty handlowo-usługowej, a z drugiej strony na stworzeniu dla tej oferty doskonalszej przestrzeni architektoniczno-urbanistycznej (Domański 2005, s. 170). Można także zdefiniować centrum handlowe jako **zgrupowanie różnorodnych detalicznych jednostek handlowych i usługowych, prowadzonych zazwyczaj przez różne przedsiębiorstwa, stanowiące pewną całość** (pod względem handlowym, asortymentowym, usługowym, budowlanym, architektonicznym, organizacyjnym i administracyjnym), **przystosowane do kompleksowej obsługi klientów** (Altkorn i Kramer 1998, s.176).

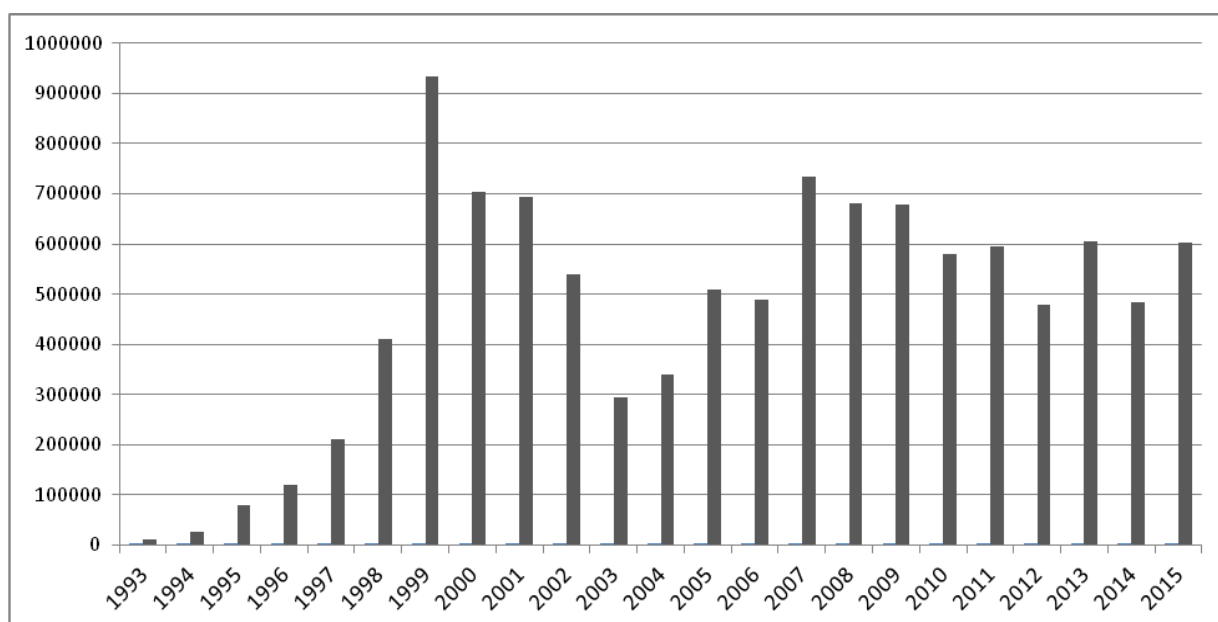
Pod koniec 2005 roku Międzynarodowe Stowarzyszenie Centrów Handlowych przedstawiło badania dotyczące definicji centrum handlowego w różnych krajach Europy (www.icsc.org/about/about.php). Celem tych badań było opracowanie wspólnej definicji, która byłaby podstawą międzynarodowych porównań o znaczeniu finansowym i operacyjnym. W wyniku przeprowadzonych analiz przyjęto, że europejskie centrum

handlowe jest to **nieruchomość handlowa, która została zaplanowana, zbudowana oraz jest zarządzana jako jeden podmiot handlowy, składający się ze wspólnych części, o minimalnej powierzchni najmu (GLA) 5 000 m² oraz składający się z minimum 10 sklepów** (www.prch.org.pl/PL/BazaWiedzy/Definicje/Default.aspx).

Istotą centrum handlowego jest zapewnienie możliwości dokonania zakupów oraz skorzystania z oferty usługowej w jednym miejscu, bez potrzeby opuszczania obiektu (Knecht-Tarczewska 2011, s. 296). Koncepcja centrum handlowego znakomicie wpisuje się w tendencję „maksymalizacji użyteczności wyboru miejsca zakupu” (Domański 2005, s. 176). Umożliwia ona konsumentom zrobienie kompleksowych zakupów w jednym miejscu, co wpływa na skrócenie czasu i eliminuje potrzebę przemieszczania się z jednego obiektu do drugiego, w poszukiwaniu pożądanych towarów. Wpływa to oczywiście negatywnie na realizowane obroty sklepów przy ulicach handlowych, które przeżywają regres (Karwowski, Grzesiuk i Witek 2008, s. 9). O dysfunkcjach handlu detalicznego, w szczególności centrów handlowych, pisze także m.in. W. Budner (Budner 2014, s. 48). Interesującym wydaje się zatem zadanie polegające na identyfikacji kluczowych czynników sukcesu centrum handlowego i poddanie ich ocenie, a także wskazanie ich głównych wad, co zostanie zaprezentowane w oparciu o wyniki badań empirycznych, w dalszej części artykułu.

Rozwój sektora centrów handlowych w Polsce

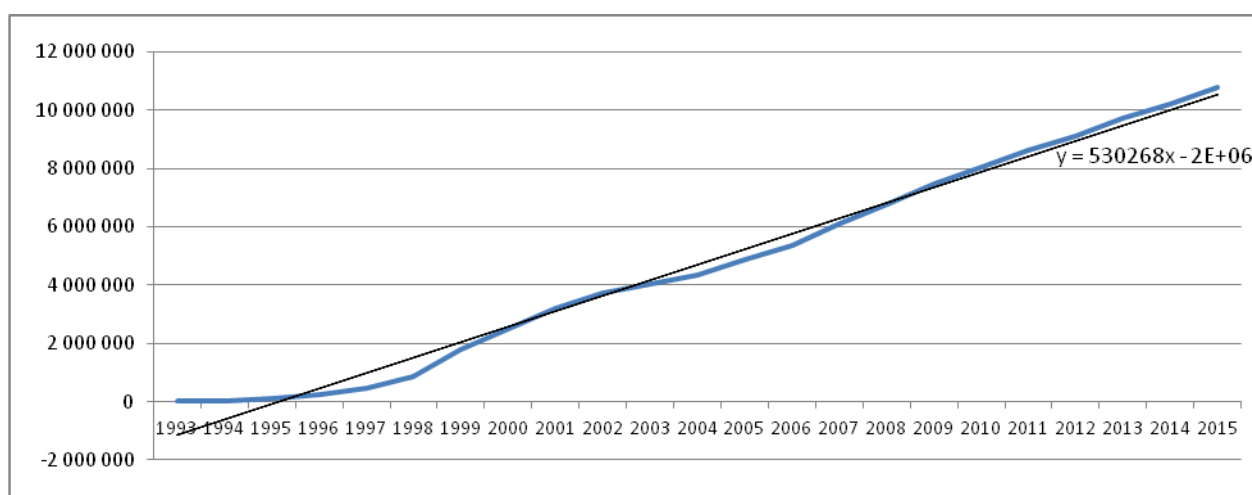
Pierwszym centrum handlowym w Polsce, otartym już w maju 1993 r. i jest warszawska Panorama (<http://najlepszegalerie.pl/warszawa/centrum.handlowe.panorama>), która nieprzerwanie działa do dziś. Można uznać, że rok 1993 to początek bardzo dynamicznego rozwoju sektora centrów handlowych w Polsce. Kolejne lata to niemal lawinowy wzrost liczby nowo otwartych galerii, a tym samym nowoczesnej powierzchni najmu w centrów handlowych. Początkowo wzrost ten był niewielki (w ciągu pierwszych trzech lat oddano zaledwie 100 tys. m² powierzchni GLA). Prawdziwy boom rozpoczął się od 1997 r., a rekord przyrostu powierzchni najmu w centrach handlowych miał miejsce w 1999 r., kiedy to oddano do użytku najemcom ponad 900 tys. m². Na wykresie 1 przedstawiono podaż nowoczesnej powierzchni w centrach handlowych w kolejnych latach. Aktualnie w Polsce funkcjonują 482 centra handlowe, a ich łączna powierzchnia najmu wynosi 11 mln. m² (stan na 31.12.2015 r.). Wskaźnik nasycenia powierzchnią handlową wynosi ok. 305 m² na tysiąc mieszkańców i jest już nieco większy niż średnia dla krajów Unii Europejskiej, która wynosi ok. 290 m² (Mikołajczyk 2015, s. 180).



Wykres 1. Przyrost podaży powierzchni najmu w centrach handlowych w Polsce w kolejnych latach w okresie 1993-2015

Źródło: PRCH Retail Research Forum, Raport II połowa 2015, s. 3.

Tylko w roku 2015 oddano do użytku ponad 600 tys. m² (PRCH, 2015 s. 3). Zdecydowana większość nowej powierzchni najmu GLA w 2015 roku (aż 70%), została zrealizowana w II połowie roku. Wolumen nowej powierzchni oddanej w całym 2015 roku był o około 125 000 m² wyższy od notowanego w roku poprzednim oraz o 12% wyższy od średniej z ostatnich pięciu lat. Podaż zrealizowana w 2015 roku obejmuje łącznie 45 projektów, z czego 27 stanowią nowe obiekty handlowe (443 tys. m²), a 18 to rozbudowy już istniejących galerii (162 tys. m²). Najwięcej nowych inwestycji (12) ukończono w miastach poniżej 100 000 mieszkańców, natomiast w przypadku rozbudów najwięcej obiektów (6) otwarto w największych aglomeracjach (PRCH 2015, s. 3). Świadczy to także o pewnej tendencji, którą można zaobserwować w ostatnich latach, a mianowicie polega ona na kontynuacji i rozwoju inwestycji w miastach mniejszych, podczas, gdy w największych aglomeracjach relatywnie częściej dokonuje się modernizacji lub rozbudowy obiektów istniejących już od kilkunastu lat i wymagających unowocześniania. Dotyczy to zwłaszcza centrów handlowych pierwszej i drugiej generacji, których wygląd i estetyka nie jest już dzisiaj atrakcyjna, zwłaszcza na tle nowych obiektów - trzeciej i czwartej generacji (Ciechomski 2010, s. 49), w przypadku których wygląd obiektu i jego rozwiązania architektoniczne są zdecydowania bardziej funkcjonalne i atrakcyjne dla klientów. Na wykresie 2 przedstawiono skumulowany wzrost powierzchni najmu w centrach handlowych w latach 1993-2015, wraz z funkcją trendu.



Wykres 2. Skumulowana powierzchnia najmu GLA (w m²), wraz z funkcją trendu, w centrach handlowych w Polsce w latach 1993-2015

Źródło: Opracowanie własne na podst.: PRCH Retail Research Forum, Raport II połowa 2015, s. 3

Wydaje się, że najbardziej prawdopodobny scenariusz dalszego rozwoju sektora centrów handlowych w Polsce, to w najbliższym okresie utrzymanie wysokiego tempa wzrostu podaży powierzchni, następnie nieznaczne spowolnienie tego tempa, a po nasyceniu popytu powierzchnią najmu dostępną w centrach handlowych, nastąpi jej stabilizacja.

Ocena oferty centrów handlowych w opinii respondentów

W kwietniu 2016 r. wśród 348 studentów studiów stacjonarnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu (UEP) przeprowadzono badania dotyczące preferencji zakupowych studentów, dotyczących oferty centrów handlowych, za pomocą metody wywiadu bezpośredniego przy wykorzystaniu ankiety. Dobór respondentów został przeprowadzony w sposób celowy, proporcjonalnie do liczby studentów poszczególnych wydziałów UEP, co przedstawia tabela 1.

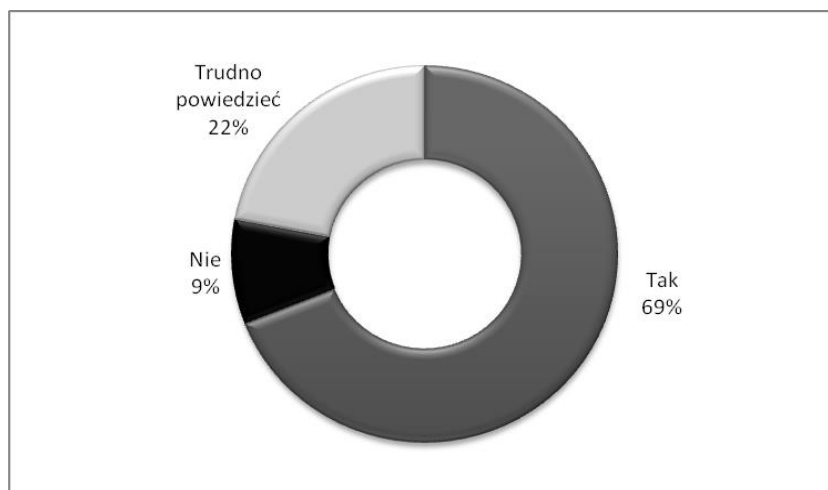
Wydziały	Liczba studentów	Struktura (w %)	Liczba respondentów
Wydział Ekonomii	2312	27	94
Wydział Gospodarki Międzynarodowej	1271	15	52
Wydział Informatyki i Gospodarki Elektronicznej	615	7	24
Wydział Towaroznawstwa	971	11	38
Wydział Zarządzania	3394	40	140
Ogółem	8563	100	348

Tabela 1. Liczba studentów UEP w roku akademickim 2015/2016 oraz struktura próby badawczej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dział Dydaktyki UEP, Sprawozdanie S-10, stan na 30.11.2015.

Przeprowadzone badanie można uznać za reprezentatywne dla grupy studentów UEP (przy zachowaniu 95% poziomu ufności oraz 5% błędzie statystycznym).

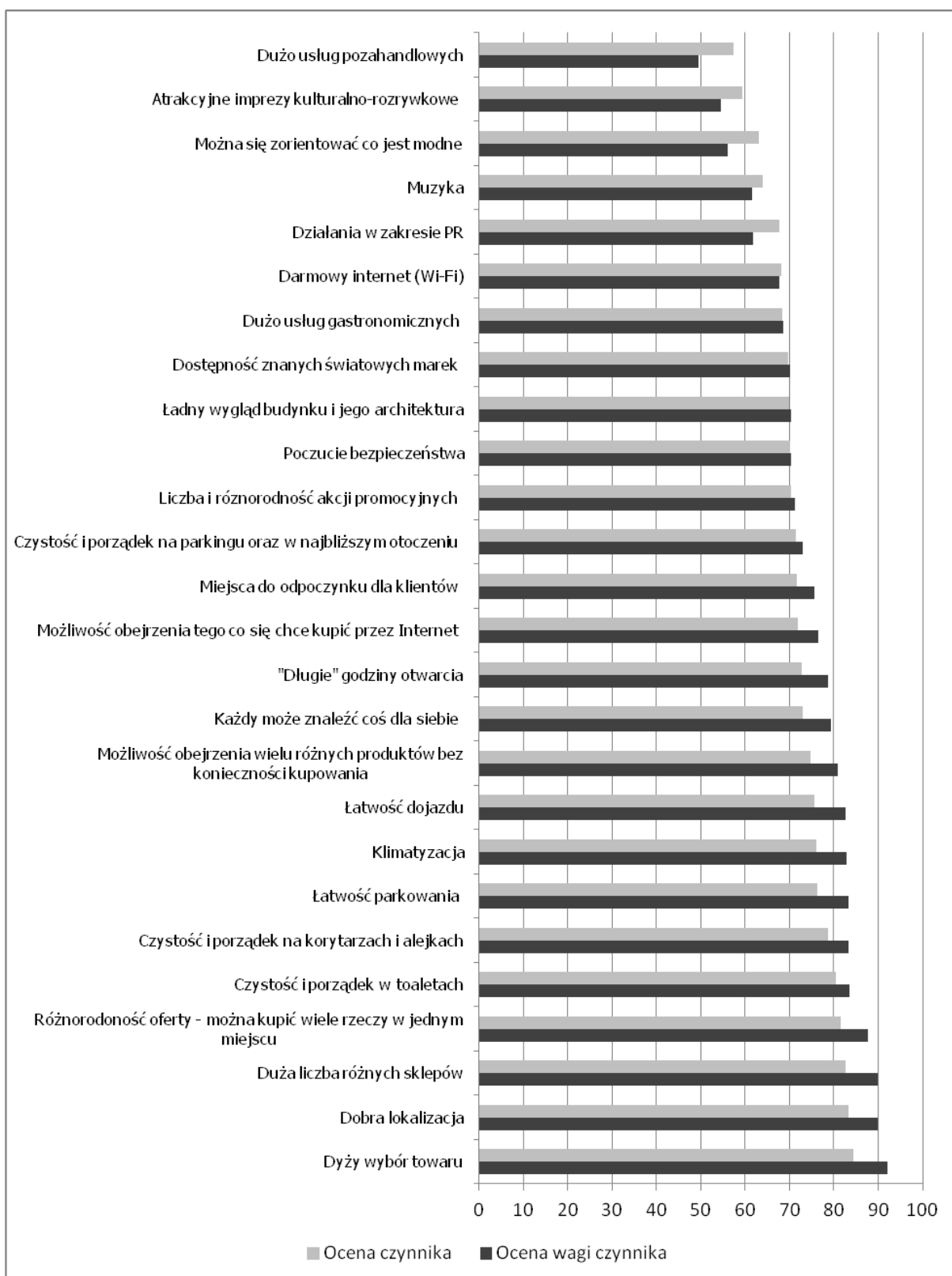
Zdecydowana większość respondentów lubi robić zakupy i spędzać czas w centrum handlowym (69%). Odmiennego zdania jest 9%, a pozostali badani twierdzili, że trudno jest to im ocenić (22%), wyniki przedstawia wykres 3.



Wykres 3. Odpowiedź na pytanie czy lubi się robić zakupy i spędzać czas w centrum handlowym
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

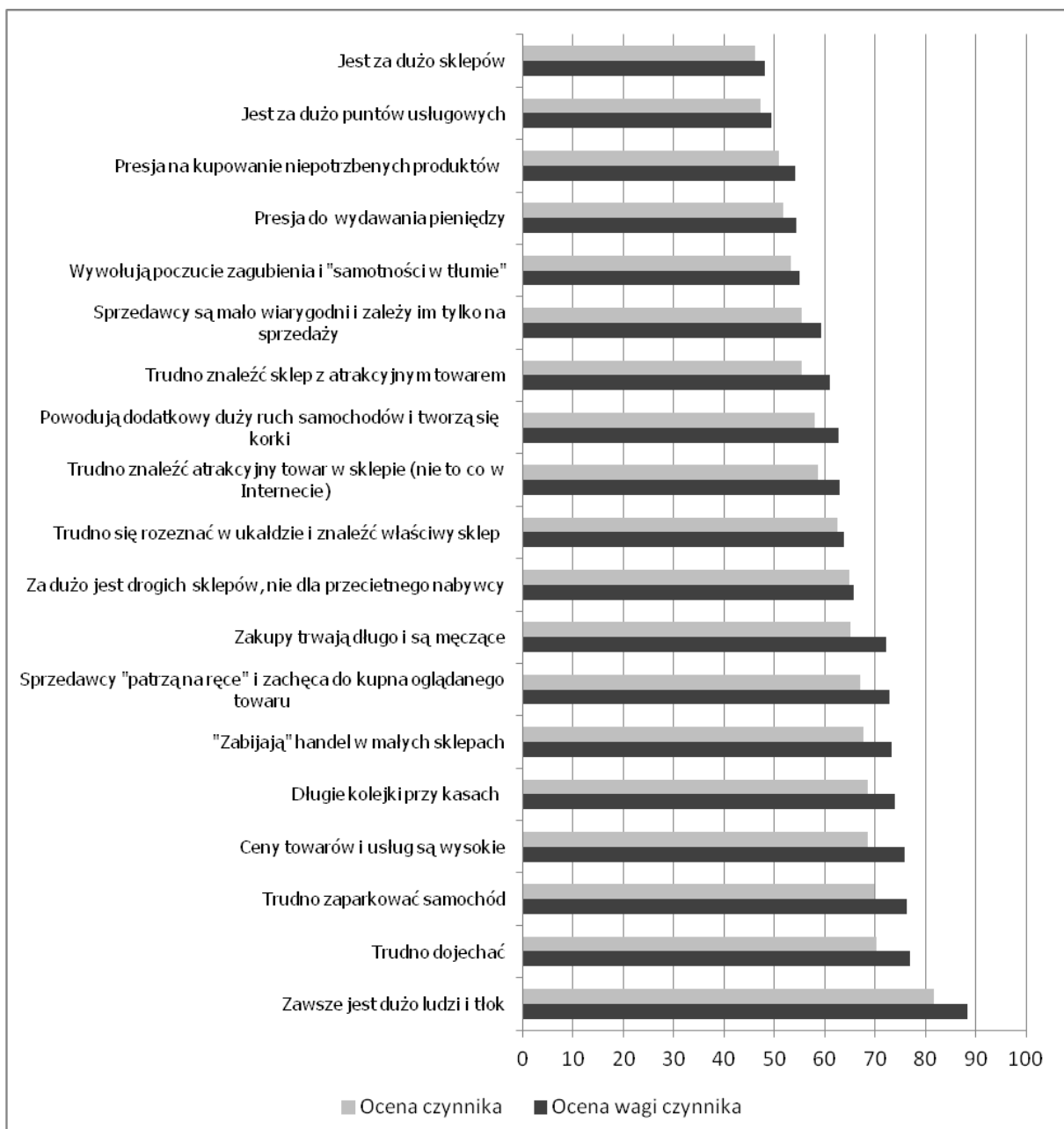
Ulubionymi centrami handlowymi, w opinii badanych są: Malta (39%), Stary Browar (29%), Poznań City Center (17%) oraz Plaza (9%). Wskazywano także inne centra handlowe w mieście lub regionie (4%), a niewielka część badanych deklarowała brak ulubionego centrum handlowego (2%). Zasadnicza część badania dotyczyła oceny ważności czynników, które decydują o sukcesie rynkowym centrum handlowego (Mikołajczyk 2012, s. 215). Następnie dokonano oceny tych czynników, w odniesieniu do ulubionych przez respondentów obiektów. Do najważniejszych czynników sukcesu centrum handlowego badani zaliczyli przede wszystkim: duży wybór towaru, dobrą lokalizację, dużą liczbę różnych sklepów oraz fakt możliwości kupienia wielu rzeczy w jednym miejscu. Najmniej istotne czynniki w ocenie badanych to: duża liczba usług pozahandlowych, atrakcyjność imprez kulturalno-rozrywkowych, możliwość zorientowania się co jest aktualnie modne oraz muzyka.

Warto zwrócić szczególną uwagę na te czynniki, w których różnica pomiędzy oceną wagi i oceną samego czynnika jest znaczna. Świadczyć to może o niedoszacowaniu ważności danego czynnika (jeśli jego waga jest znacząco wyższa od oceny samego czynnika) lub o przeszacowaniu ważności czynnika (w sytuacji przeciwnej). Zbiorcze zestawienie wyniku badania przedstawia wykres 4.



Wykres 4. Ocena ważności czynników decydujących o sukcesie rynkowym centrów handlowych oraz ocena tych czynników w ulubionym centrum handlowym
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największe niedoszacowanie ważności czynnika dotyczy przede wszystkim: dużego wyboru towaru (7,6 punktu), dużej liczby sklepów (7,2 punktu), łatwości dojazdu i parkowania (po 7 punktów) oraz dobrej lokalizacji i sprawnej klimatyzacji (po 6,8 punktu). Największe przeszacowania ważności czynnika dotyczy przede wszystkim: liczby usług pozahandlowych (7,8 punktu), traktowania centrum handlowego jako miejsca, w którym klienci mogą się zorientować, co jest aktualnie modne (7,2 punktu) oraz działań w zakresie PR (6 punktów).



Wykres 5. Ocena wag czynników decydujących o wadach centrów handlowych oraz ocena tych czynników w ulubionym centrum handlowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badani zostali także poproszeni o zidentyfikowanie i ocenę najważniejszych wad, jakie mają centra handlowe, co przedstawia wykres 5. Do najważniejszych zaliczono: dużą liczbę ludzi i tłok, trudności związane z dojazdem oraz zaparkowaniem samochodu, wysokie ceny, długie kolejki przy kasach, negatywny wpływ galerii na handel tradycyjny, nadmiernie uważane obserwowanie klientów przez sprzedawców („patrzanie na ręce”) oraz długi czas zakupów, które są męczące. Warto podkreślić, że w przypadku wad centrów handlowych respondenci, we wszystkich przypadkach, dokonali lepszej oceny danego czynnika (była ona niższa na skali wad) niż oceny jego ważności, co może częściowo wynikać z faktu, że dokonywano oceny ulubionego centrum handlowego, a to może być ocena nieco zawyżona w odniesieniu do atutów i zaniżona w odniesieniu do wad.

Podsumowanie

Centra handlowe w ciągu zaledwie dwudziestu lat rozwoju, zasadniczo zmieniły sektor handlu w Polsce. Pełniąc służebną rolę w stosunku do sfery wytwarzania, centra handlowe stały się ulubionym miejscem robienia zakupów i spędzania czasu wolnego. Zdecydowana większość badanych pozytywnie ocenia rolę, jaką pełnią obecnie centra handlowe. Wskazują także kluczowe czynniki sukcesu, do których należy duży wybór towaru, dobra lokalizacja, duża liczba różnych sklepów oraz możliwość kupienia wielu rzeczy w jednym miejscu. Badania ujawniły także negatywne opinie dotyczące centrów handlowych, wśród których najważniejszymi w ocenie badanych jest tłok spowodowany dużą liczbą ludzi, a co się z tym wiąże długim czasem zakupów (kolejki przy kasach) i ogólnym zmęczeniem. Dodatkowo trudności z dojazdem i zaparkowaniem samochodu, a także wysokie ceny to czynniki zniechęcające do zakupów w centrach handlowych. Oddzielną kwestią jest negatywny wpływ centrów handlowych na handel w małych sklepach, który dostrzegany jest także jako jedna z istotnych wad centrów handlowych. Bilansując jednak wady i zalety badani wskazywali, że centra handlowe mają znacznie więcej zalet niż wad, a podstawą przewagą jest możliwość kupienia bardzo wielu różnych produktów w jednym miejscu, a także spędzenia czasu wolnego i skorzystania z bogatej oferty usług, jakie oferują centra handlowe. Biorąc pod uwagę dużą dynamikę wzrostu liczby centrów handlowych w Polsce oraz szybko rosnącą powierzchnię najmu, należy stwierdzić, że wpływ centrów handlowych na aktualny model robienia zakupów i spędzenia czasu wolnego, tym bardziej się utrwali i zapewne jeszcze wzmocni się w najbliższych latach.

Bibliografia

- Altkorn, J., Kramer, T. (red.), (1998). *Leksykon marketingu*. Warszawa: PWE.
- Ammani P. (2013). *A Study of the Factors That Influence Customer Preference for Shopping Malls over Local Markets* IUP. „Journal of Management Research”, January, vol. 12, iss. 1.
- Budner, W. (2014). *Handel w rozwoju miasta*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Ciechomski, W. (2010). *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Dietl, J. (1992). *Handel we współczesnej gospodarce*. Warszawa: PWE.
- Domański, T. (2005). *Strategie rozwoju handlu*. Warszawa: PWE.
- Dybka, S. (2015). *Znaczenie centrów handlowych dla zaspokajania potrzeb zakupowych konsumentów*. W: *Handel wewnętrzny w Polsce w latach 2010-2015*. Warszawa: IBRKK.
- Karwowski, J., Grzesiuk, A., Witek, J. (2008). *Ulice handlowe w centrum miasta - nowe spojrzenie wobec konkurencji centrów handlowych*. „Handel Wewnętrzny”, nr 3.
- Knecht-Tarczewska, M. (2011). *Centrum handlowe jako nowoczesny produkt handlowo-usługowy* W: M. Sławińska (red.) (2011). *Handel we współczesnej gospodarce. Źródła i przejawy innowacyjności*, Zeszyty Naukowe, nr 175, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Mikołajczyk, J. (2012). *Kreowanie wartości centrum handlowego. Perspektywa interesariuszy*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Mikołajczyk, J. (2015). *Centra handlowe w Polsce – stan aktualny i tendencje rozwoju*. W: *Handel wewnętrzny w Polsce w latach 2010-2015*. Warszawa: IBRKK.
- Pokorska, B., Maleszyk, E. (2002). *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*. Warszawa: PWE.
- PRCH Retail Research Forum, Raport II połowa 2015 r.
www.icsc.org/about/about.php [dostęp 15.03.2016].
<http://najlepszegalerie.pl/warszawa/centrum,handlowe,panorama> [dostęp 10.12.2015].
www.prch.org.pl/PL/BazaWiedzy/Definicje/Default.aspx [dostęp 10.12.2015].

Anna Roth
Andrzej Szymkowiak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Handlu i Marketingu

KLASYFIKACJA NARZĘDZI BADANIA UŻYTECZNOŚCI SERWISÓW INTERNETOWYCH

Streszczenie

Konsument ma dostęp do niemal nieskończonej liczby serwisów internetowych. Z każdą minutą powstają nowe serwisy internetowe. W konsekwencji użytkownik ma większą skłonność do porzucenia strony internetowej, która w jego ocenie jest nieużyteczna. W rozdziale tym podjęto próbę scharakteryzowanie użyteczności, jako pojęcia niejednorodnego oraz dokonano klasyfikacji narzędzi, z wykorzystaniem, których możliwe jest gromadzenie danych stanowiących podstawę do oceny użyteczności strony oraz w konsekwencji do dokonywania optymalizacji serwisów internetowych.

Słowa kluczowe: użyteczność serwisów internetowych, badania użyteczności, zachowania konsumentów

Klasyfikacja JEL: M31

Wprowadzenie

Wśród przedsiębiorstw rośnie na świecie znaczenie użyteczności serwisów internetowych. W sposób bezpośredni przekłada się to na satysfakcję konsumentów, co natomiast wpływa na wyniki finansowe osiągnięte przez te przedsiębiorstwo. Wraz z rozwojem zapotrzebowania na informacje dotyczące sposobów optymalizacji stron internetowych i poprawy ich użyteczności nastąpił dynamiczny rozwój narzędzi. Umożliwiają one uzyskanie danych, na podstawie których wyciągane są różnego rodzaju wnioski. W rozdziale tym przedstawiono charakterystykę współczesnych narzędzi wykorzystywanych w badaniach użyteczności serwisów internetowych oraz zaprezentowano ich klasyfikację ze względu na różne kryteria.

Użyteczność serwisów internetowych

W Internecie zauważalna jest rosnąca konkurencyjność pomiędzy przedsiębiorstwami chcącymi zdobyć uwagę zbliżonych grup odbiorców. Kluczowym kanałem komunikacji dla

wielu podmiotów obecnych w Internecie jest serwis internetowy. Między innymi z tego powodu serwisy internetowe wymagają ciągłego monitoringu i optymalizacji. Trend wzrostu konkurencyjności zauważany jest także pomiędzy przedsiębiorstwami oferującymi usługi w branży projektowania serwisów internetowych. W ostatnich czasach coraz częściej poruszana jest w literaturze naukowej tematyka poprawy użyteczności serwisów internetowych, jako sposobu na dopasowanie ich do potrzeb i wymagań użytkowników. Jakob Nielsen (za: Szydłowska 2013, s. 21) postrzega użyteczność przez pryzmat 5 elementów:

- łatwość przyswojenia przez użytkownika zdolności obsługi systemu,
- łatwość zapamiętania podstawowych funkcjonalności,
- poziom efektywności zaprojektowanego serwisu internetowego,
- stopień możliwości uniknięcia popełnienia błędów lub poprawy po ich popełnieniu,
- ogólna satysfakcja użytkownika podczas korzystania z serwisu.

Inni autorzy (Casaló et al. 2008) określają użyteczność serwisów internetowych, jako łatwość nawigacji serwisu lub dokonywania zakupów online. Przy tego typu założeniu na użyteczność składają się takie czynniki jak zrozumiałość struktury systemu, jego funkcji, wyglądu oraz treści, prostota korzystania z serwisu w początkowych fazach zapoznawania się z nim, prędkość znajdowania poszukiwanych informacji przez użytkownika, łatwość nawigacji serwisu przy ograniczonym czasie i akcjach niezbędnych do osiągnięcia zamierzonego rezultatu oraz zdolność użytkownika do pełnej kontroli nad czynnościami i lokalizacją w serwisie internetowym.

Z perspektywy funkcjonalnościowego punktu widzenia użyteczność pozwala na prezentację treści w sposób uporządkowany, przejrzysty oraz konsekwentny. Dzięki temu użytkownik prosto dokonuje rejestracji w serwisie internetowym, szybko odbiera dane oraz odczuwa wizytę w serwisie jako pozytywne doświadczenie. Nastawienie się na potrzeby użytkownika sprawia, iż sama użyteczność postrzegana jest przez jego pryzmat. W takim przypadku według Briana Shackela (za: Alcántara-Pilar et al. 2015, s. 81-82) składają się na nią:

- 1) efektywność – czas i liczba błędów podczas realizacji zadania,
- 2) przyswajalność – czas niezbędny do nauki systemu,
- 3) elastyczność – dostosowanie zadań do specyficznych wymagań m.in. odmienne grupy docelowe,
- 4) akceptowalność kosztów czynnika ludzkiego np. zmęczenie, frustracja.

W nauce zajmującej się interakcją człowiek-komputer (HCI) użyteczność serwisów internetowych definiowana jest jako zdolność odnalezienia treści w Internecie,

zlokalizowania pożądaných informacji, wiedzy o kolejnym kroku do wykonania oraz wykonanie go przy minimalnym nakładzie wysiłku (Abdinnour-Helm et al. 2005). Jedną z najczęściej przytaczanych definicji bywa ta autorstwa Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej. Zgodnie z normą ISO 9241-210 serwis internetowy jest użyteczny, gdy pozwala na osiągnięcie celów skutecznie, wydajnie oraz przy wysokiej satysfakcji użytkownika w określonym kontekście użycia. Współcześnie użyteczność jest rozumiana także jako skupienie się na użytkownikach, wysokiej produktywności systemów, prostocie i szybkości wykonywania zadań oraz opiniach użytkowników na temat łatwości użycia (Oakley i Daudert 2016). Z tego punktu widzenia istotnym elementem działania w środowisku internetowym stają się badania użyteczności serwisów internetowych oraz informacje, jakich mogą one dostarczyć. Szczególnie rekomendowane są badania przeprowadzane w trakcie korzystania z serwisu internetowego lub bezpośrednio po zakończeniu tej czynności (Bevan 2009).

Analizując użyteczność serwisów internetowych należy wziąć pod uwagę różne punkty widzenia: od jednostek zaangażowanych w kreację serwisu po finalnych odbiorców. Podstawową grupą są użytkownicy, dla których różnica w poziomie użyteczności serwisu internetowego jest najbardziej zauważalna. Korzystając z serwisu mogą dokonać czynności w sposób prosty i wygodny lub utrudniony czy nawet zaprzestać wykonywania danej czynności. Dodatkowym czynnikiem świadczącym o sukcesie jest satysfakcja użytkownika oraz jego emocje w trakcie korzystania z serwisu internetowego i bezpośrednio po. Z drugiej strony zespół projektowy serwisu internetowego stara się osiągnąć wysoką użyteczność, gdyż potwierdza ona efektywność kooperacji zespołu kreacji oraz zespołu wdrożeniowego. Rezultatem jest przyjazny dla użytkownika produkt. Natomiast programiści rozpatrują to zagadnienie w aspekcie różnic w powodzeniu lub porażce funkcjonowania danego serwisu internetowego. Dla osób zarządzających przedsiębiorstwami systemy z niską użytecznością powiązane są ze spadkiem produktywności odbiorców oraz osiąganiu gorszych rezultatów niż w przypadku systemu o wysokiej użyteczności lub wykonywaniu danych czynności poza systemem (Sandler 2010). Wyniki badań użyteczności serwisów internetowych zawierają mierniki analizują produkt oraz zachowanie odbiorców, by wyróżnić rekomendacje do wdrożenia w serwisie internetowym mające na celu poprawę jego użyteczności.

Klasyfikacja narzędzi wykorzystywanych do badania użyteczności serwisów internetowych

W ramach pomiaru zachowań konsumentów w Internecie możemy wyróżnić kilka głównych grup narzędzi badań wykorzystywanych w aspekcie użyteczności serwisów internetowych.

Tabela nr 1 ukazuje metody podzielone według dwóch głównych kryteriów. Pierwsze z nich to podział ze względu na analizę danych. Wybór metody definiuje wielkość grupy respondentów, co ma wpływ na dalsze wnioskowanie. Badania ilościowe są przeprowadzane na dużych próbach badawczych i pozwalają zweryfikować hipotezy w oparciu o szeroki zakres danych ilościowych. Z kolei badania jakościowe dogłębniej zwracają uwagę na zrozumienie danego zjawiska i jego przyczyn. Przeprowadzane są one na małych grupach respondentów, co powoduje pewną subiektywność analizy. Drugie kryterium to rodzaj danych, który oparty jest o typ analizowanego postępowania konsumentów. Gdy badanie gromadzi dane dotyczące postaw konsumentów skupia się na ich deklaracjach, opiniach i zwyczajach. Najczęściej w tej grupie występują badania związane z rozpoznaniem potrzeb grupy docelowej. Z kolei analiza zachowań konsumentów oparta jest na obserwacjach. W tym przypadku dane przedstawiają faktyczne działania użytkowników (Mościchowska i Roguś-Turek 2015).

		Analiza danych	
		Jakościowa	Ilościowa
Rodzaj danych	Postawy	Grupy fokusowe	Ankiety internetowe
	Zachowania	Laboratoryjne badania użyteczności	Analiza ruchu serwisów internetowych

Zdalne badania użyteczności

Tabela 1. Klasyfikacja metod badawczych
 Źródło: (Tullis i Albert 2013).

Zogniskowane wywiady grupowe należą do badań analizujących postawy konsumentów przy niewielkiej liczbie respondentów. Przyjęte jest, iż grupa fokusowa to

około 8 osób. Jednak w ostatnim czasie coraz bardziej powszechnym rozwiązaniem jest zapraszanie 6 respondentów (Tullis i Albert 2013). Zebranie kilku osób w laboratorium oraz dyskusja pod okiem moderatora może przełożyć się na wiele nowych propozycji związanych z użytecznością serwisów internetowych czy też pozwolić na weryfikację zastosowanych rozwiązań. W odróżnieniu od laboratoryjnych badań użyteczności respondenci nie mają bezpośredniego kontaktu z produktem. To właśnie zadaniem moderatora jest przedstawienie serwisu, jego opis czy demonstracja. Postępujący postęp technologiczny sprawia, że badacze sięgają po nowe rozwiązania w aspekcie grup fokusowych. Badanie może odbywać się poprzez blogi, fora internetowe oraz serwisy społecznościowe. Jednak w tego typu mediach trudno utrzymać jest przyjęte ramy i ustalenia badawcze. Z uwagi na to na popularności zyskuje narzędzie badawcze w postaci dedykowanych platform internetowych – Bulletin Board Discussion (BBD). Do narzędzia dostęp mają jedynie badacze oraz zrekrutowani respondenci. Uczestnicy badania oraz moderator mogą aktywnie korzystać z dedykowanej tablicy, dyskutować i wykonywać interakcje. Podczas badania, które trwa od kilku dni do kilkunastu tygodni, respondenci wykonują poszczególne zadania oraz wypowiadają się na wskazane tematy. Udogodnieniem dla grup szczególnie zajętych (trudnych do rekrutacji w ramach standardowych badań fokusowych) jest stały dostęp do narzędzia oraz brak narzuconych godzin aktywności (Gawlik 2015).

W przypadku gdy badanie ma na celu zebranie informacji na temat preferencji i postaw konsumentów wykorzystywana jest ankieta internetowa. Główną zaletą tej metody w aspekcie badań użyteczności serwisów internetowych jest stosunkowo szybkie gromadzenie danych od wielu respondentów. Najnowsze narzędzia z zakresu przeprowadzania ankiet internetowych oferują dużo większy zakres funkcjonalności niż tradycyjne rozwiązania. W przypadku użyteczności serwisów internetowych przydatne bywa zamieszczanie w treści ankiety wizualizacji projektów czy nawet interaktywnych grafik, przy których skrypty zapisują dane na temat kliknięć respondentów. W odróżnieniu do tego podejścia analiza ruchu serwisów internetowych skupia się na danych statystycznych gromadzonych w oparciu o realne działania użytkowników. Przedstawiane one są w formie ścieżek ruchu użytkownika, map klikalności i przewijania podstrony oraz innych metryk ilościowych. Automatyczne gromadzenie informacji na temat aktywności użytkowników monitoruje na bieżąco serwis internetowy, pozwala bliżej poznać grupę docelową w rzeczywistym środowisku, weryfikuje wprowadzane w serwisie internetowym zmiany oraz wpływa na optymalizację i podniesienie konwersji głównych akcji serwisu m.in. sprzedaży, wypełnienia formularza kontaktowego (Mościchowska i Roguś-Turek 2015).

Najczęściej wykorzystywanym rozwiązaniem są laboratoryjne badania użyteczności (Mościchowska i Roguś-Turek 2015). Z uwagi na dogłębną analizę zachowań użytkowników metoda ta charakteryzuje się niewielką grupą respondentów. Najczęściej jest to od 5 do 10 osób, które podczas indywidualnych sesji zostają poddane badaniu. Nad jego przebiegiem czuwa moderator, który przedstawia zadania do wykonania zgodnie z zaplanowanym scenariuszem. Dodatkowym elementem są pytania w ramach pogłębionego wywiadu indywidualnego. Wsparciem dla analizy wyników bywają nagrania video oraz audio sesji badawczej. Szczególnie jest to istotne, gdy badanie uwzględnia technikę głośnego myślenia („think aloud”). Aktualnie jednak rozwija się nowy trend przeprowadzania badań użyteczności poza laboratorium. Zdalne badania użyteczności pozwalają na testowanie serwisu internetowego przez wielu użytkowników jednocześnie. Dzięki nowoczesnym technologiom łączą one w sobie elementy znane dotąd z badań jakościowych i ilościowych (podział narzędzi ukazuje Tabela nr 2). Scenariusz badania bywa zbliżony do badań laboratoryjnych, jednak wszystkie dane zostają zapisane automatycznie, a przeprowadzenie badania nie wymaga obecności moderatora. Uczestnicy potrzebują jedynie komputera z połączeniem do Internetu oraz zazwyczaj niezbędne jest pobranie dodatkowego oprogramowania umożliwiającego realizację testu. Główna korzyść to zbiór dużej liczby danych, nawet w przypadku rozproszenia geograficznego respondentów. Przeciwnicy tej metody wskazują na brak możliwości bezpośredniej obserwacji użytkownika podczas badania, co nie pozwala na natychmiastową reakcję moderatora na zaistniałe sytuacje (Tullis i Albert 2013).

Zdalne badania użyteczności	
Badania jakościowe	Badania ilościowe
Narzędzia video	Narzędzia pełnej obsługi
Raportowanie	Narzędzia samoobsługi
Oceny ekspertów	Sortowanie kart
	Ankiety
	Clicktracking

Tabela nr 2: Podział narzędzi do testowania użyteczności serwisów internetowych
Źródło: Tullis i Albert 2013

Wskazane powyżej podziały stosują utarte kryteria podziału narzędzi na jakościowe i ilościowe. Postęp technologiczny i wykorzystanie narzędzi badawczych wpływa znacząco na zacieranie się tej granic. Dostępne techniki analityczne umożliwiają analizę danych jakościowych, ich agregację i przetwarzanie oraz ocenę w ujęciu ilościowym. Szczególnie ma to znaczenie w sytuacji, kiedy badania realizowane są bez bezpośredniego udziału badacza, a na przykład poprzez zlecenie zdalnie pewnych zadań, które realizowane są za pośrednictwem Internetu. Niezależnie od charakteru takiego tego zadania, dane są automatycznie gromadzone, zatem technicznie istnieje możliwość analizowania w sposób uogólniony np. poprzez ich nakładanie na siebie i doszukiwanie się pewnych prawidłowości. Innym alternatywnym sposobem klasyfikacji zdalnych narzędzi badania użyteczności serwisów internetowych zaproponowanym w niniejszym rozdziale może być podział ze względu na poziom świadomości konsumenta, jako podmiotu będącego źródłem danych do dalszej analizy. Innymi słowy, coraz mniejsza anonimowość użytkowników w Internecie, pozwala przy wykorzystaniu różnych narzędzi wyciągać wnioski dotyczące ich zachowań bez ich wiedzy. Należy doszukiwać się tu bezpośredniej analogii do formy obserwacji ukrytej, jednakże w świecie zdigitalizowanym płaszczyzną obserwacji jest aktywność użytkownika na stronie internetowej. Oznacza to, że nie ma bezpośredniego kontaktu z konsumentem, a jedynie na podstawie np. zarejestrowanych kliknięć, czy ruchach myszki badacz stara się zrozumieć konsumenta.

Brak świadomości konsumenta jest oczywiście jedynie jedną z możliwości dochodzenia do prawdy, alternatywą jest zaproszenie użytkownika do wzięcia udziału w badaniu. To podejście w konsekwencji tworzy możliwości gromadzenia innego rodzaju danych. Informacje zdobyte w taki sposób mogą z jednej strony być zakrzywione ze względu na nienaturalne zachowania konsumentów, jednakże z drugiej strony umożliwiają uzyskanie pogłębionych informacji dotyczących przemysłów konsumenta, który na przykład w trakcie realizacji wyznaczonego zadania werbalizuje wszystkie swoje spostrzeżenia i przemyślenia. Takie podejście do klasyfikacji możliwe jest oczywiście również w odniesieniu do wszystkich metod w naukach społecznych niezależnie od płaszczyzny komunikacji. Badania użyteczności stron internetowych są szczególnym jednak przypadkiem z tego względu, ponieważ przesył danych za pośrednictwem Internetu z założenia pozostawia ślad w formie danych. Użytkownik, zatem domyslenie może być śledzony. Skodyfikowany i niejako badany każde jego posunięcie w wirtualnej rzeczywistości. W efekcie pozostaje znaczący zbiór, danych, który może zostać przetworzony i zobrazowany w zrozumiałym dla badacza sposób. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że w tym kontekście, tego typu dane były pierwotne

przed innego rodzaju badaniami. Jednakże brak było narzędzia, które wykorzystywałyoby te dane ograniczając w istotny sposób możliwości i analizę.

W kontekście tak przyjętego kryterium podziału, można dokonać identyfikacji narzędzi, które w sposób zdalny, wykorzystując nowoczesne rozwiązania technologiczne pozwalają pozyskiwać dane potrzebne na etapie oceny i optymalizacji użyteczności strony. W przypadku zdalnych narzędzi angażujących użytkowników na etapie badań użyteczności stron internetowych można wskazać:

- Sortowanie kart - technika oparta na pogrupowanie treści zawartych na stronie według własnego uznania (Goodman E. i in. 2012). Informacje te są cenne dla badacza i dają pogląd na to, w jaki sposób użytkownicy myślą i w jaki sposób należałoby dokonać organizacji treści na stronie. Na poziomie operacyjnym dotyczy to w szczególności na przydzielanie produktów do poszczególnych kategorii tak, aby użytkownik łatwo mógł je odnaleźć w sytuacji, kiedy wchodzi na stronę ich poszukując. Są dwie alternatywne sposoby realizacji tej techniki. Pierwsza technika oparta jest na przydzielaniu treści przez użytkowników do z góry zdefiniowanych już nazw grup i tym samym z góry określoną liczbą kategorii. Druga opcja pozostawia możliwość ustalenia kategorii konsumentów, niekiedy ograniczających maksymalną ich liczbę. Użytkownik może zdalnie na specjalnie dedykowane stronie internetowej na zasadzie przeciągnij i upuść dokonać grupowania treści. Analiza zagregowanych danych pozwala wskazać w ujęciu ilościowym jak dany produkt był kategoryzowany, bądź też jak były nazywane dane kategorie.
- Obserwację uczestniczącą - Użytkownikowi, który bierze udział w badaniu, przechwytywanie jest obraz z kamery na niego skierowanej oraz przechwytywany obraz pulpitu. Dzięki temu możliwe jest symultaniczne zestawienie jego aktywności na stronie internetowej wraz z reakcjami, które można zaobserwować nagrywając postać użytkownika. Badanie to opiera się na realizacji poleceń przez użytkownika zleconych przez badacza. Ważnym elementem jest możliwość komentowania przez użytkownika swoich działań, co sprzyja werbalizacji jego przemyśleń. Pozwala to na zestawienie oczekiwań konsumenta z tym, co widzi na monitorze. Dzięki temu możliwa jest analiza zarówno postaw jak i zachowań.
- Testowanie prototypu. Technika to opiera się na udostępnieniu użytkownikowi aktualnej wersji prototypu. Na podstawie takiego prototypu, użytkownik proszony jest o realizację np. kwestionariusza bądź też naniesienie swoich uwag na makietę. W niektórych przypadkach możliwe jest również umożliwienie użytkownikowi

wprowadzenie zmian według swojego uznania, czyli przekształcenie pierwotnego prototypu na taki, który spełniałby jego oczekiwania. Wymaga to od użytkownika jednak większego zaangażowania i pewnego poziomu wiedzy oraz umiejętności, które umożliwiłyby to realizację tego typu zadania.

- Zdalną realizację zadań - Wykorzystanie Internetu, jako kanał komunikacji umożliwia przekazywanie różnego rodzaju zadań, które będą realizowane przez użytkowników w ramach określonej witryny internetowej. Na podstawie realizacji zadania dokonuje się oceny użyteczności stron. Jednakże realizacja zadania nie jest jednym z parametrów oceny. Ważne jest również to, w jaki sposób dana osoba realizowała to zadanie, ile czasu jej to zajęło, ile razy musiała przechodzić z powrotem do poprzedniej strony.
- Kwestionariusze - Jest to metoda powszechnie znana w naukach społecznych. Na podstawie różnego rodzaju pytań możliwe jest uzyskanie informacji dotyczących np. opinii o danej stronie internetowej. W dużej mierze zależy to od konstrukcji tego narzędzia badawczego. Wspomnianą już wcześniej zaletą kwestionariusza jest możliwość jego szybkiego przeprowadzenia przy niewielkich nakładach finansowych. Ograniczeniem natomiast jest deklaratywny charakter uzyskiwanych odpowiedzi.
- Śledzenie ruchu gałek ocznych - okulografia (ang. eyetracking) Jest to techniką badawczą, która za pomocą specjalistycznych narzędzi dokonuje pomiaru kierunku wzroku użytkownika i tym samym identyfikacji na co ma skupiony wzrok. Postęp technologiczny spopularyzował tę metodą znaną już od ponad stu lat. Poprzez rejestrację aktywności wzrokowej użytkownika możliwe jest bezinwazyjne uzyskanie informacji o obszarach, które wywołały w danym momencie zainteresowanie odbiorcy. W badaniach użyteczności stron internetowych wykorzystywane jest to w celu identyfikacji czy użytkownik dostrzega elementy istotne z punktu widzenia nadawcy.

Wskazane powyżej techniki i narzędzia zakładają dobrowolne uczestnictwo użytkownika przy testowaniu oraz optymalizacji strony internetowej. Oczywiście możliwe są różne konfiguracje przywołanych powyżej techniki jak np. niemoderowane testy z użytkownikami, pomiary satysfakcji, badania preferencji rozmieszczenia elementów. Współczesne możliwości technologiczne umożliwiają jednak dostęp do danych dotyczących aktywności użytkowników stron internetowych bez potrzeby ich angażowania i zarazem czasem bez ich wiedzy. Aktualnie jest kilka zróżnicowanych technik bazujących na tego typu danych. W odniesieniu do badań użyteczności stron w oparciu o ślady aktywności użytkowników można wskazać takie narzędzia jak:

- Śledzenie kliknięć - Jest to technika oparta na analizie danych dotyczących - jak sama nazwa wskazuje - kliknąć w interaktywne obszary strony. Ma to szczególne znaczenie, kiedy twórca założył pewne cele i dzięki temu możliwa jest identyfikacja czy konstrukcja strony przybliżyła nas do jego realizacji. Wykorzystywanie click-trackingu pozwala uzyskać informację dotyczących poziomu zainteresowania poszczególnych elementów strony, które wywołują określoną akcję konsumenta. Na podstawie kliknięć pojedynczego konsumenta możliwe jest nałożenie danych na siebie i przedstawienie tzw. heat-mapy. Obraz taki będzie zawierał graficzne zobrazowanie, które obszary były częścią, a które mniej razy klikane przez użytkowników.
- Śledzenie ruchu myszki - inną techniką pozwalającą zrozumieć sposób postępowania konsumenta jest śledzenie ruchu myszki. Dostępne są narzędzia, które umożliwiają badaczowi uzyskanie informacji o tym, w jaki sposób porusza się użytkownik. Dane takie przedstawiane są w formie filmiku obrazującego ruch myszki pojedynczego użytkownika na analizowanej stronie internetowej. Obraz nagrany jest zarówno w sytuacji, kiedy użytkownik przechodzi z jednej podstrony na inną podstronę w ramach danej witryny, jak również, kiedy wyłącznie przegląda treści. Co ważne, system prezentuje materiał filmowy uwzględniając rozdzielczość ekranu użytkownika, zatem nawet w sytuacji, kiedy użytkownik nic nie klika, badacz ma możliwość podejrzeć, jakie elementy strony są w danym momencie są widoczne użytkownikowi.
- Analizy statystyczne ruchu w serwisach internetowych - Dzięki zastosowaniu tej techniki możliwe jest uzyskanie informacji dotyczących różnych podstawowych wartości takich jak: liczba odwiedzin strony i poszczególnych odsłon, liczba unikalnych użytkowników, średni czas trwania odwiedzin. Narzędzie to pozwala w ujęciu statystycznym uzyskać informacje na przykład dotyczącą liczby podstron odwiedzanych średnio przez jednego użytkownika, udział użytkowników, którzy w krótkim czasie wyłączyli stronę, częstotliwość ich odwiedzin. Ograniczone są jednakże dane dotyczące demografii do na przykład języka miejsca gdzie się znajdował odwiedzając serwis. Inne ważne dane dotyczą źródeł odwiedzin, opierając się głównie na witrynie poprzedzającej, która przekierowanie ruchu na daną stronę internetową. Do analizy dane te mogą być wykorzystane w różnych przedziałach czasowych jak również zestawiając poszczególne przywołane powyżej dane uzyskując bardziej wnikliwe wnioski.
- Testy A/B – możliwości technologiczne umożliwiają, aby po wpisaniu w okno przeglądarki adres strony, użytkownikowi zostanie wyświetlona losowa wersja strony

z zaprogramowanych opcji. Pozwala to na testowanie różnych konfiguracji, poprzez analizę zachowań użytkowników w poszczególnych wersjach widoku. Na podstawie analizy porównawczej można dokonać oceny, która wersja w lepszym stopniu realizuje założony cel. Badania tego typu dotyczą oczywiście nie tylko stron internetowej, ale np., dwóch wersji kreacji treści e-mail marketingowej, które w pierwszej kolejności wysyłane są do grup po 1000 użytkowników tak aby na tej podstawie dokonać wyboru wersji rozsyłanej do pozostałej bazy użytkowników.

Mnogość technik i narzędzi badawczych umożliwia uzyskanie bardzo szczegółowych informacji dotyczących aktywności użytkowników w Internecie, na poszczególnych stronach internetowych. Kluczowe zdaje się w takiej sytuacji umiejętność wyciągania właściwych wniosków na podstawie różnych danych i dokonywania takich zmian, które przyczyniają się do poprawy użyteczności stron internetowych.

Podsumowanie

Podobnie jak ma to miejsce w sklepach stacjonarnych tak samo w sklepach internetowych coraz większą uwagę przywiązuję się do stworzenia warunków, która z perspektywy użytkownika są w jak najbardziej przyjazne. Różne formaty handlu wymagają Jednakże właściwego zrozumienie konsumenta identyfikacji wszystkich możliwych ograniczeń, które w sposób negatywny będą wpływać na postrzeganą przez niego użyteczność. Postęp technologiczny zarówno z świecie cyfrowym i warunkach rzeczywisty pozwala na lepsze zrozumienie konsumenta, a przynajmniej na uzyskanie bardziej precyzyjny danych dotyczących jego aktywności. Opisane w niniejszym rozdziale narzędzia obrazują Spektrum możliwości, jakie posiadają przedsiębiorstwa a które mogą wykorzystywać w celu identyfikacji potencjalnych problemów, weryfikacji założeń i optymalizacji stron internetowych tak by użytkownik postrzegał daną witrynę, jako użyteczną. Dynamika rozwoju dostępnych narzędzi umożliwia gromadzenie danych dotyczących zachowania konsumentów w sieci również świadomości tychże konsumentów. Należy zatem w przyszłości z większą uwagą podjąć rozważania dotyczące etyczności w stosowaniu wszystkich opisanych powyżej narzędzi.

Bibliografia

Abdinnour-Helm, S., F., Chaparro, B., S., Farmer, S., M. (2005). *Using the End-User Computing Satisfaction (EUCS) Instrument to Measure Satisfaction with a Web Site*. „Decision Sciences”, vol. 36, nr 2, s. 341-364.

- Alcántara-Pilar, J., M., Barrio-García, S., Porcu, L., Crespo-Almendros, E. (2015). *Motivational Duality in Online Consumer Behaviour: Website Usability and Flow State as Moderating Factors*. „International Journal of Business and Economics”, vol. 14, nr 1, s. 79-104.
- Bevan, N. (2009). *What is the difference between the purpose of usability and user experience evaluation methods?* UXEM'09 Workshop, INTERACT, Uppsala
- Casaló, L., V., Flavián, C., Guinalíu, M. (2008), *The role of satisfaction and website usability in developing customer loyalty and positive word-of-mouth in the e-banking services*, vol. 2, nr 9 „International Journal of Bank Marketing”, vol. 26, nr 6, s. 399-417.
- Gawlik, K. (2015). *W poszukiwaniu nowoczesnych technik badań jakościowych w środowisku on-line*. W: Dąbrowska, A., Wódkowski, A. (red), *Badania marketingowe. Praktyka nauce – Nauka praktyce*. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.
- Goodman, E., Kuniavsky, M., Moed, A. (2012). *Observing the User Experience*. Morgan Kaufman, s. 202-209.
- Mościchowska, I., Roguś-Turek, B. (2015). *Badania jako podstawa projektowania user experience*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Oakley, N., S., Daudert, B. (2016). *Establishing best practices to improve usefulness and usability of web interfaces providing atmospheric data*. „American Meteorological Society”, vol. 97, nr 2, s. 263-274.
- Sandler, J. (2010). *eProject User Experience: The Reality*. „International Journal of Advanced Corporate Learning”, vol. 3, nr 4, s. 35-40.
- Szydłowska, A. (2013). *Użyteczność w projektowaniu witryn internetowych na urządzenia desktopowe i mobilne*, „Zeszyty Naukowe Firma i Rynek”, nr 1(44), s. 19-30.
- Tullis, T., Albert, W. (2013). *Measuring the User Experience. Collecting, Analyzing, and Presenting Usability metrics*. Burlington, MA: Elsevier: Morgan Kaufmann

HANDEL INTERNETOWY W POLSCE – ANALIZA RYNKU

Streszczenie

Celem artykułu było przedstawienie aktualnej charakterystyki ekonomicznej rynku e-commerce na przestrzeni kilku ostatnich lat, wspartej badaniami zachowań osób realizujących e-zakupy. W artykule wykorzystano źródła wtórne jak i źródła pierwotne. W badaniu posłużono się metodą (CAWI) – wywiad ankietowy przeprowadzono za pomocą Internetu. Badanie było skierowane do osób dokonujących zakupów w Internecie.

Handel internetowy to obecnie nowoczesna i najbardziej innowacyjna forma handlu. Wzrasta liczba sklepów internetowych, jak również wzrasta wartość całej e-sprzedaży. Do najważniejszych zalet e-zakupów klienci zaliczają możliwość zakupu trudno dostępnych towarów oraz niższą cenę produktów, natomiast najczęstszym powodem zniechęcającym do zakupów w sieci jest problem związany z reklamacją i ewentualnym zwrotem wadliwego towaru. Konsumenci najczęściej wybierają produkty z kategorii: odzież, kosmetyki, książki. Zakupy w sieci w opinii zdecydowanej większości konsumentów są bezpieczne. Sektor internetowego handlu detalicznego cieszy się dużym zainteresowaniem konsumentów i ciągle jest w fazie dynamicznego wzrostu.

Słowa kluczowe: handel, Internet, konsument, rynek

Kody JEL: M310, M370

Wprowadzenie

Handel zaliczany jest do wiodących sektorów gospodarki. Zajmuje znaczący udział w PKB. Charakteryzuje się dużą liczbą przedsiębiorstw oraz generuje wiele miejsc pracy (Sławińska 2008, s. 7). E-commerce, czyli handel elektroniczny to proces sprzedawania i kupowania produktów bądź usług za pomocą Internetu lub innych środków elektronicznego przekazu. Czynniki, które mają wpływ na rozwój e-handlu i na jego intensywność są m.in. (Sławińska 2011, s. 189-190):

- stopień wykorzystywania i znajomości Internetu przez społeczeństwo,

- skłonność społeczeństwa do dokonywania e-zakupów, e-płatności i innych zachowań innowacyjnych,
- rozwój technologii informatycznych,
- przepisy prawa dotyczące korzystania z Internetu i prowadzenia działalności gospodarczej w Internecie.

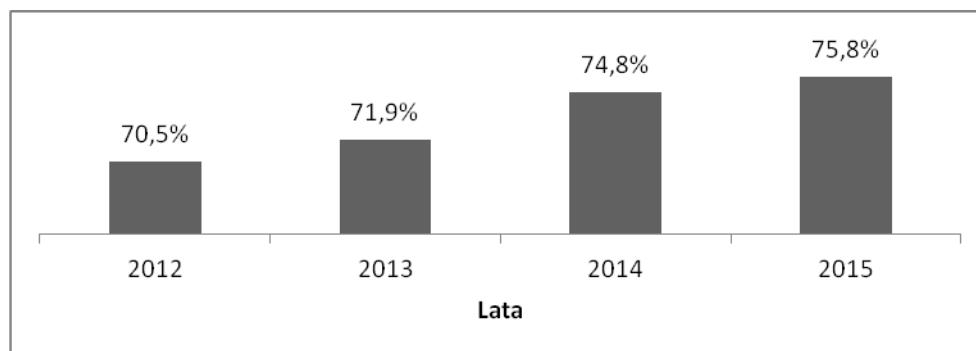
Konsumentowi jako podmiotowi gospodarczemu towarzyszą pewne zachowania i postawy rynkowe. Zachowanie konsumenta to ogół działań i czynności, których celem jest zaspokojenie potrzeb poprzez nabywanie dóbr i usług według subiektywnego systemu preferencji. Są one wynikiem wzajemnego oddziaływania wielu czynników, między innymi marketingowych, ekonomicznych, kulturowych, społecznych, osobistych, psychologicznych (Łaguna i Rudzewicz 2002, s. 74-94). Postawa konsumenta oznacza trwale korzystną lub niekorzystną ocenę, wynikającą z doświadczenia, emocji oraz skłonności związanych z ocenianym przedmiotem lub ideą. Ludzie z reguły mają jakieś postawy w stosunku do różnych kwestii, które towarzyszą im w życiu. Pewne rzeczy lub zjawiska mogą darzyć sympatią lub antypatią, wobec których mogą wyrażać sprzeciw (Światowy 2006, s. 73-74). Poznanie konsumenta, jego potrzeb i zachowań sprzyja rozwojowi e-sklepów, serwisów aukcyjnych i w ogóle całej gospodarki elektronicznej. Skłonność do korzystania z handlu elektronicznego zależy w dużej mierze od (Dąbrowska i in. 2009, s. 76-77):

- stażu i doświadczeń konsumentów w e-zakupach;
- stosunku do zakupów online (przeciwnicy i zwolennicy zakupów internetowych);
- przyczyn kupowania w Internecie (wygoda, oszczędność czasu, niższe ceny, dostawa do domu, możliwość robienia zakupów o każdej porze);
- przyczyn niekupowania online (brak umiejętności lub oprzyrządowania, strach przed nowościami, obawy dotyczące bezpieczeństwa).

Celem artykułu było przedstawienie aktualnej charakterystyki ekonomicznej rynku e-commerce na przestrzeni kilku ostatnich lat, wspartej badaniami zachowań osób realizujących e-zakupy. W artykule wykorzystano źródła wtórne jak i źródła pierwotne. W postępowaniu badawczym najpierw zostaną przedstawione podstawowe trendy na rynku e-commerce w ujęciu podmiotowym, jak i wartościowym wraz ze stanem rozwoju infrastruktury internetowej w gospodarstwach domowych w Polsce. Następnie przedstawione analizy makroekonomiczne zostaną poszerzone o opinie internautów na temat możliwości handlu w Internecie. Takie podejście pozwoli dokładniej rozpoznać perspektywy rozwoju badanego rynku.

Wielkość i struktura rynku e-commerce

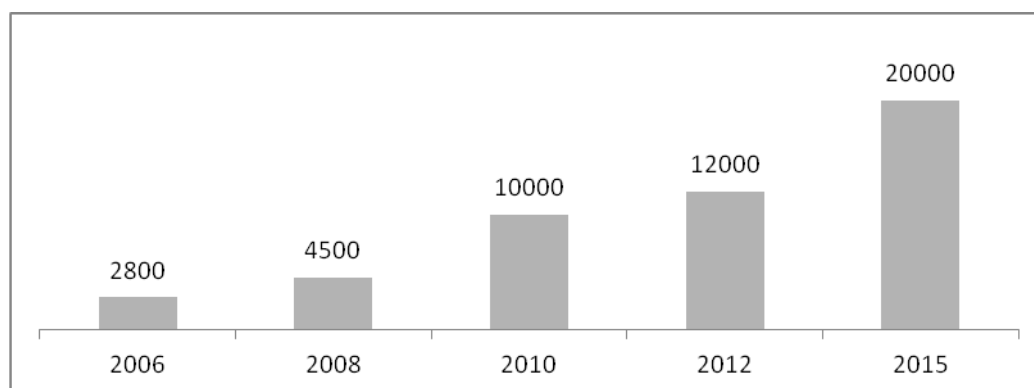
Na przestrzeni ostatnich lat można było zaobserwować w Polsce ciągły, dynamiczny rozwój infrastruktury internetowej, zapewniającej dostęp gospodarstw domowych do Internetu. W 2015 roku ponad 75% gospodarstw domowych w Polsce posiadało dostęp do Internetu (wykres 1).



Wykres 1. Dostęp do Internetu polskich gospodarstw domowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2015 r.*, 2015, s. 5.

Wykorzystywanie Internetu w działalności gospodarczej jest dużą szansą dla przedsiębiorstw. Mogą one dotrzeć ze swoją ofertą do większej liczby potencjalnych klientów, co jest oczywistą przewagą e-handlu nad handlem tradycyjnym. Szczególnie ważnym aspektem, jeśli chodzi o asortyment, jest możliwość oferowania produktów niszowych bądź unikalnych dużej grupie odbiorców. Do zalet prowadzenia działalności w Internecie niewątpliwie zaliczyć należy także możliwość tworzenia baz danych o klientach (Szopiński 2012, s. 5). Pozwala to przedsiębiorstwom na dokonanie poprawnej segmentacji rynku, wybór rynku docelowego oraz wypracowanie odpowiedniej strategii marketingu-mix (Sławińska 2011, s. 193).

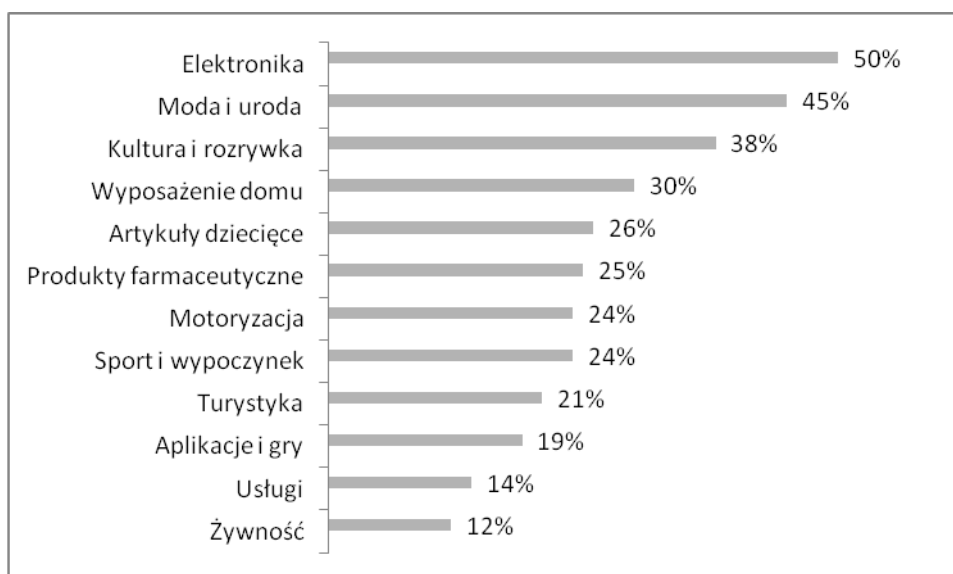


Wykres 2. Liczba sklepów internetowych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *W syntetycznym skrócie o rozwoju rynku e-commerce w Polsce*, 2015.

Dlatego zwiększa się liczba przedsiębiorstw, które stosują Internet jako dodatkowy, a nawet wyłączny kanał dystrybucji. W Polsce liczba sklepów internetowych ciągle wzrasta. W roku 2006 było ich około 2800, natomiast w roku 2015 już 20000, co stanowiło ponad 7-krotny przyrost (wykres 2).

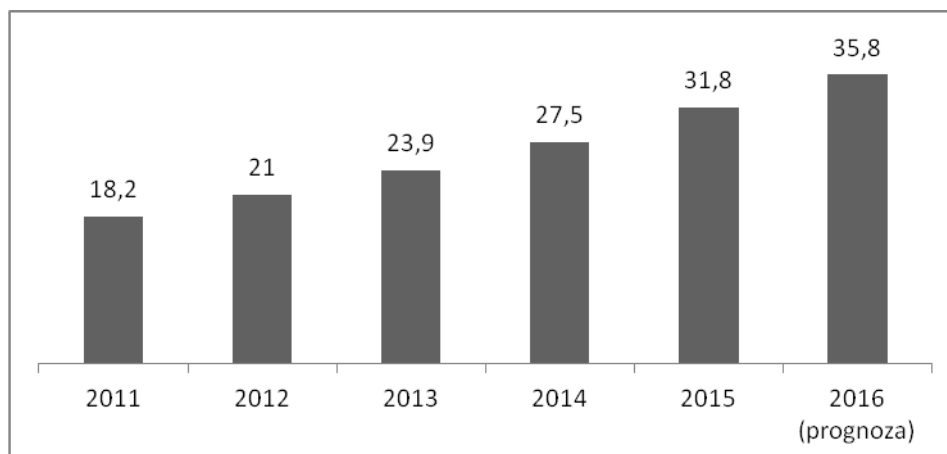
Najwięcej zakupów internetowych w Polsce (wykres 3) dotyczy artykułów elektronicznych oraz odzieży i kosmetyków. Najmniej - 12% kupowanych w Internecie produktów stanowiły artykuły żywnościowe. Jednak przekrój kupowanego asortymentu jest bardzo szeroki.



Wykres 3. Kategorie produktów sprzedawanych w Internecie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polacy na zakupach mobilnych*, 2015

W ciągu ostatnich kilku lat, to znaczy od 2011 do 2015 roku nastąpił prawie dwukrotny wzrost sprzedaży w Internecie, do poziomu niemal 32 mld zł (wykres 4). Ekspersi szacują, że w roku 2016 można oczekiwać obrotów na poziomie blisko 36 mld zł, a w ciągu następnych kilku lat zostanie przekroczony pułap 50 mld zł. Wynika z tego, że rynek ciągle jest w fazie dynamicznego wzrostu.



Wykres 4. Wartość internetowej sprzedaży detalicznej w Polsce (w mld zł).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Barometr e-commerce 2016, 2016* oraz *PMR: Wartość rynku e-commerce to ponad 5% wartości handlu detalicznego w Polsce, 2015*

Metodyka badań

Celem badań jest określenie zachowań konsumentów korzystających z e-zakupów oraz rozpoznanie ich opinii na temat e-handlu. W realizacji celu skupiono się głównie na:

- czynnikach determinujących podjęcie przez konsumenta decyzji o dokonaniu zakupów w formie elektronicznej,
- rodzaju produktów najczęściej kupowanych w Internecie,
- odczuciach konsumentów dotyczących bezpieczeństwa realizacji e-zakupów.

Badania zostały przeprowadzone metodą CAWI (Computer Assisted Web Interviews). Badania przeprowadzone zostały na przełomie marca i kwietnia 2015 r. za pomocą kwestionariusza ankietowego umieszczonego w Internecie na jednym z portali badawczych. Link do ankiety z prośbą o wypełnienie był wysyłany do respondentów poprzez portale społecznościowe. Ankieta była skierowana do osób, które chociaż raz dokonały zakupu przez Internet. Respondenci byli o to proszeni przed przystąpieniem do wypełniania kwestionariusza. Dobór próby był celowy.

W badaniu wzięło udział 208 respondentów. Struktura ankietowanych była zróżnicowana ze względu na płeć, dochód, wykształcenie i wiek.

Kryterium podziału	Struktura	Udział
Płeć	Kobieta Mężczyzna	52% 48%
Wiek	Poniżej 25 lat 26 - 45 lat Powyżej 45 lat	46% 32% 22%
Wykształcenie	Zawodowe i niższe Średnie Wyższe	11% 42% 47%
Dochód miesięczny netto	Brak Do 1000 zł 1000 – 2000 zł 2001 – 3000 zł Powyżej 3000 zł	21% 14% 23% 25% 17%

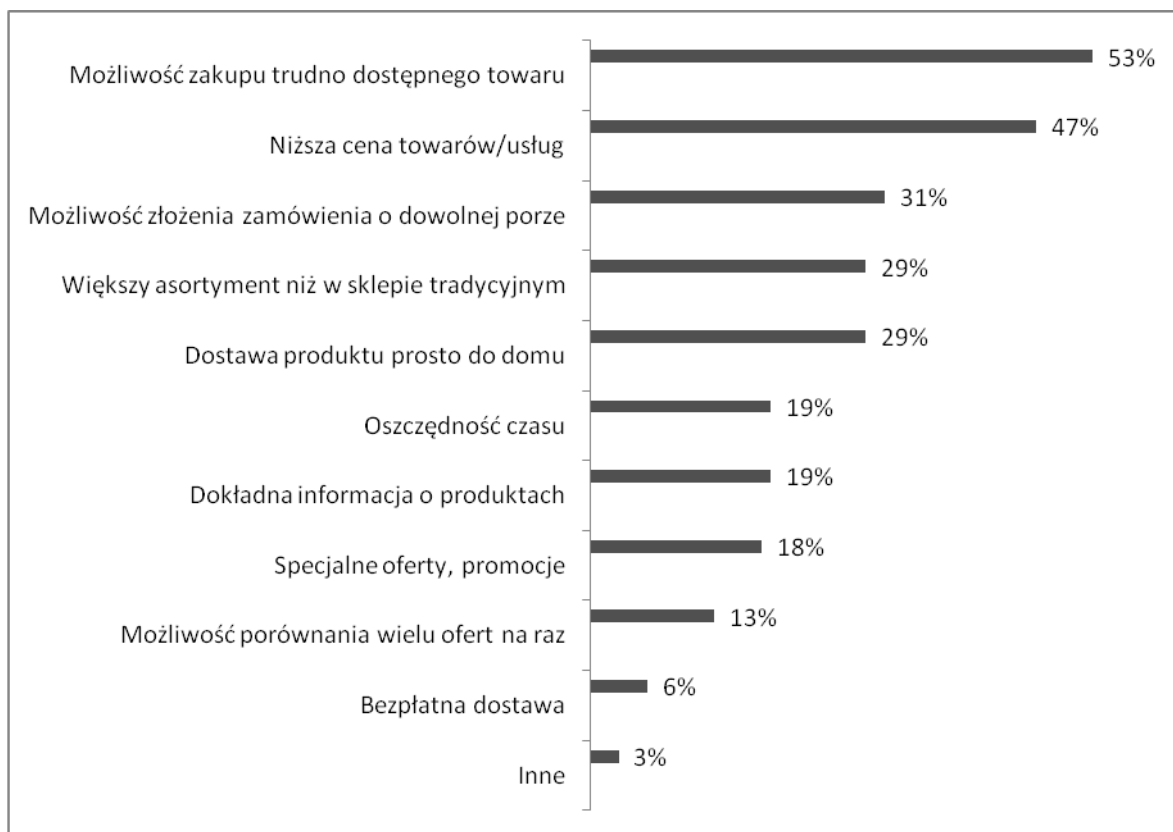
Tabela 1. Struktura badanych pracowników uczelni.

Źródło: opracowanie własne.

Spośród wszystkich ankietowanych, 52% stanowiły kobiety. Prawie połowę respondentów (46%) stanowiły osoby młode w wieku poniżej 25 lat, 32% badanych to osoby w wieku 26-45 lat. Większość respondentów podała wykształcenie wyższe (47%), 42% to osoby z wykształceniem średnim, pozostałe 11% respondentów miało wykształcenie zawodowe lub podstawowe. Największą grupę pod względem dochodów reprezentowały osoby zarabiające od 1 do 3 tysięcy złotych, co stanowiło 48% ankietowanych.

Wyniki badań

Respondenci za najważniejszy powód zakupów przez Internet (wykres 5) uważali możliwość zakupu trudno dostępnego towaru - 53% wskazań. Następną przyczyną określoną przez badanych była atrakcyjna cena produktów - 47%, możliwość złożenia zamówienia o każdej porze - 31%, dostawa do domu oraz większy asortyment - 29%. Ankietowani często wskazywali, że w Internecie mają zawartą dokładną informację o produkcie oraz zwrócili uwagę na oszczędność czasu przeznaczonego na zakupy.

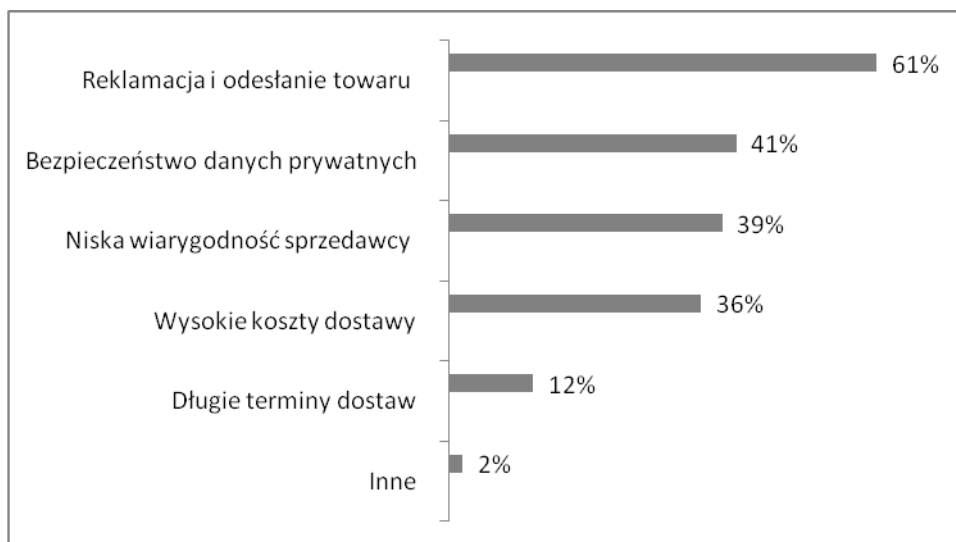


Wykres 5. Z jakich powodów dokonuje Pan(i) zakupów w Internecie?

Źródło: opracowanie własne.

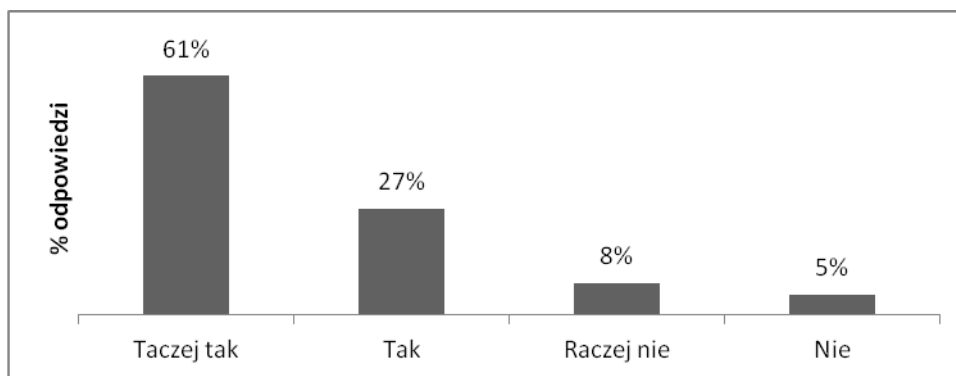
Wynika z tego, że powody zakupów online są raczej stałe i niezmiennie. Są to głównie szeroko rozumiana wygoda i niższe koszty zakupu w odniesieniu do handlu tradycyjnego. Jest to wyraźna i dominująca przewaga konkurencyjna tego sektora gospodarki.

Kolejnym poruszonym aspektem analizy były przyczyny ewentualnej niechęci do większej realizacji zakupów przez Internet. Najwięcej respondentów stwierdziło, że do zakupów przez Internet zniechęca ich problem reklamacji i zwrotu towaru (wykres 6). Ten element uzyskał 61% wskazań badanej zbiorowości. Inna bariera, na którą liczba wskazań uzyskała 41% dotyczyła bezpieczeństwa związanego z udostępnieniem prywatnych danych. Czynnikiem zniechęcającym do zakupów są również niska wiarygodność sprzedawcy oraz wysokie koszty dostawy. Problemy dotyczące zakupów w Internecie, na które wskazali respondenci są już dobrze rozpoznane. Głównie zalicza się do nich bezpieczeństwo transakcji i czasami zawyżone koszty wysyłki. Przez bezpieczeństwo transakcji należy rozumieć zarówno wirtualny proces obsługi (proces wyboru produktu, czy reklamacji), jak i udostępnienie danych wrażliwych (adres, płatność). Z pewnością zakupom online towarzyszy jakieś ryzyko, aczkolwiek przedsiębiorcy mają narzędzia, aby utrzymywać swoją wiarygodność. Również ustawodawstwo zmierza w kierunku daleko idącej ochrony konsumentów.



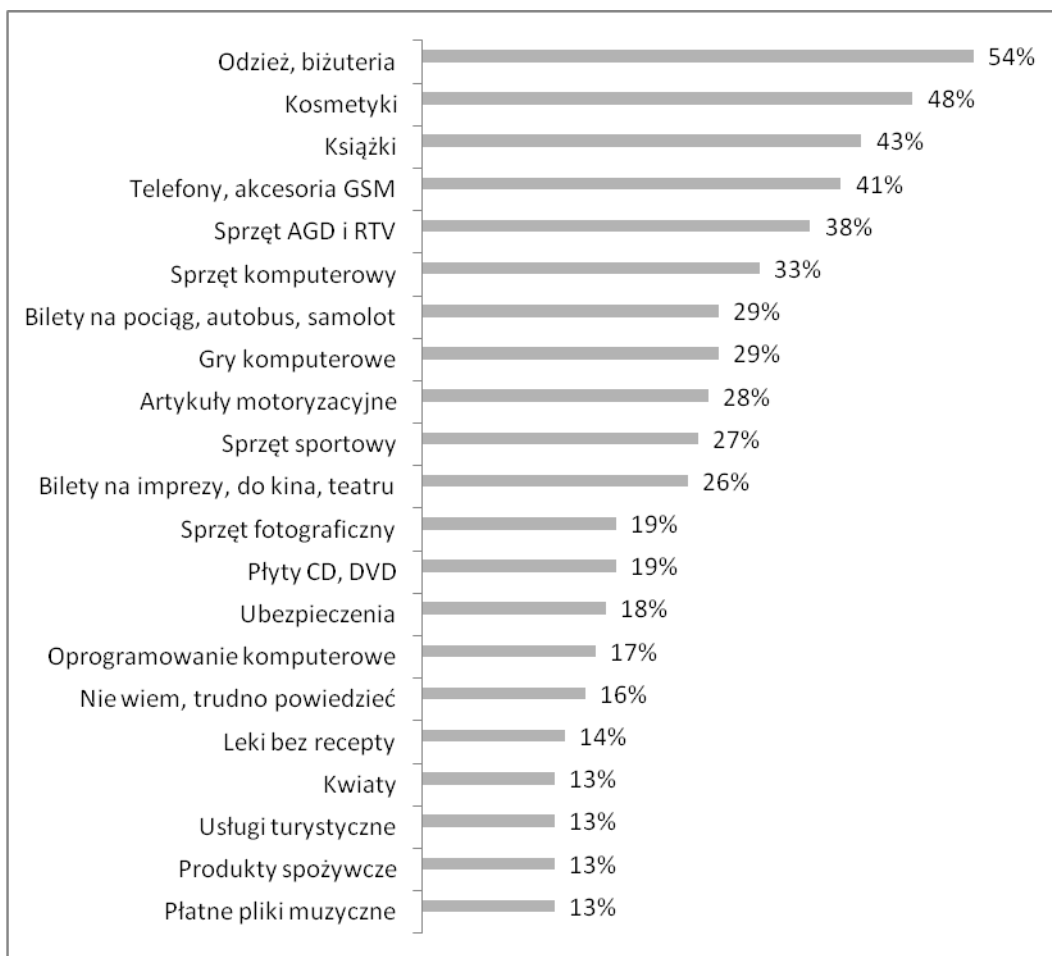
Wykres 6. Co zniechęca Pana(ia) do zakupów przez Internet ?
 Źródło: opracowanie własne.

Stan wiedzy konsumentów o bezpieczeństwie e-zakupów i e-płatności w dużej mierze determinuje decyzję o dokonaniu e-zakupów. Płatności przez Internet i nabywanie za pośrednictwem tego medium towarów bądź usług staje się coraz bezpieczniejsze. Transakcje online jako bezpieczne traktuje już 88% respondentów (wykres 7).



Wykres 7. Czy uważa Pan(i), że zakupy przez Internet są bezpieczne?
 Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani e-konsumenci, chociaż zdają sobie sprawę z zagrożeń, to tylko w niewielkim stopniu mają obawy związane z bezpieczeństwem transakcji w sieci. Można stwierdzić, że użytkownicy Internetu są pozytywnie nastawieni do tej nowoczesnej formy zakupów.



Wykres 8. Co najczęściej kupuje Pan(i) w Internecie?
 Źródło: opracowanie własne

Respondenci wykazywali największe zainteresowanie zakupami w sieci takich produktów jak: odzież i biżuteria, kosmetyki, książki, sprzęt AGD i RTV oraz sprzęt komputerowy (wykres 8). Stosunkowo często badani kupowali bilety na pociąg, autobus, samolot, a także gry komputerowe, artykuły motoryzacyjne, sprzęt sportowy, jak i bilety na imprezy kulturalne. Jak widać wachlarz zakupów jest naprawdę szeroki. Rozciąga się od produktów trwałych, poprzez artykuły spożywcze, aż do usług. W zasadzie nie widać żadnych ograniczeń.

Podsumowanie

Handel internetowy to z pewnością jeden z bardziej dynamicznie rozwijających się sektorów gospodarki. Liczba sklepów internetowych w Polsce na przestrzeni kilku ostatnich lat ciągle rośnie, podobnie jak łączna wartość internetowej sprzedaży detalicznej, która przekroczyła

już kwotę 30 mld złotych. Polski rynek e-commerce ciągle znajduje się w fazie dynamicznego rozwoju.

Na podstawie otrzymanych wyników badań wykazano, że najważniejszymi powodami dokonywania przez konsumentów e-zakupów są: możliwość zakupu trudno dostępnych towarów oraz ich niższa cena. Konsumentów najczęściej do zakupów w Internecie zniechęca ewentualny proces reklamacji i zwrotu towaru, jak również ryzyko nieautoryzowanego dostępu do prywatnych danych. Najczęściej kupowanymi produktami w Internecie są: odzież, kosmetyki, książki oraz telefony z akcesoriami GSM i sprzęt AGD/RTV. Zakupy w sieci w opinii zdecydowanej większości konsumentów są względnie bezpieczne.

Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, że sektor internetowego handlu detalicznego cieszy się dużym zainteresowaniem konsumentów a perspektywy jego dalszego rozwoju są bardzo obiecujące.

Bibliografia

- Barometr e-commerce 2016* (2016). <http://www.egospodarka.pl> , [6.04.2016].
- Dąbrowska, A., Janoś-Kresło, M., Wódkowski, A. (2009). *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*. Warszawa: Difin.
- Łaguna, M., Rudzewicz, A. (2002). *Marketing i sprzedaż*. Olsztyn: Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- PMR: Wartość rynku e-commerce to ponad 5% wartości handlu detalicznego w Polsce* (2015). <http://www.marketing-news.pl> [6.04.2016].
- Polacy na zakupach mobilnych* (2015). www.ecommercepolska.pl [dostęp: 7.04.2016].
- Sławińska, M. (2011). *Handel we współczesnej gospodarce. Źródła i przejawy innowacyjności*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Sławińska, M. (2008). *Kompendium wiedzy o handlu*. Warszawa: PWN.
- Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2015 r.* (2015). Główny Urząd Statystyczny. Warszawa.
- Szopiński, T. (2012). *E-konsument na rynku usług*. Warszawa: CeDeWu.
- Światowy, G. (2006). *Zachowania konsumenta*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- W syntetycznym skrócie o rozwoju rynku e-commerce w Polsce* (2015). <http://www.forbes.pl> [dostęp: 7.04.2016].

WPLYW POSTRZEGANEGO RYZYKA NA PROCES KORZYSTANIA PRZEZ KONSUMENTÓW Z MOBILNEGO HANDLU ELEKTRONICZNEGO – ROZSZERZENIE MODELU UTAUT2

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie intencji wykorzystania telefonu komórkowego przez nabywców w procesie kupowania produktu. Artykuł ma charakter empiryczny. Podstawą dla przeprowadzonych badań był model UTAUT2 (Jednolitej Teorii Akceptacji i Użycia Technologii 2), który został dodatkowo rozbudowany o zmienną *postrzegane ryzyko*. Dane na temat zachowań konsumentów zostały zebrane wśród studentów studiów magisterskich dziennych i zaocznych oraz słuchaczy studiów podyplomowych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz innych uczelni warszawskich. Uzyskane wyniki sugerują, że takie zmienne, jak: *hedonistyczna motywacja*, *stosunek wartości do ceny* i *nawyk* mają pozytywny wpływ na zmienną *intencję wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania* produktów w Internecie, natomiast *postrzegane ryzyko* negatywnie koreluje z *intencją wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania*. Wartością dodaną jest przetestowanie modelu UTAUT 2 w warunkach polskich (ilość publikacji wykorzystujących ten model w Polsce jest bardzo ograniczona). Artykuł zawiera również implikacje dla biznesu i dyskusję dotyczącą niezwykle dynamicznej dziedziny, jaką jest mobilny handel elektroniczny.

Słowa kluczowe: UTAUT2, zakupy mobilne, modele akceptacji technologii, zachowania konsumenckie, technologie mobilne, m-commerce, postrzegane ryzyko

Kody JEL: D11, D12, O14.

Wprowadzenie

Od momentu pojawienia się Internetu w Polsce w latach 90. i powstania pierwszych smartfonów (telefonów komórkowych z dostępem do Internetu), które zadebiutowały pod koniec XX wieku, sposób kupowania produktów przez konsumentów znacznie się zmienił. Internet umożliwił łatwiejsze niż dotąd szukanie informacji i sprawdzanie opinii o produkcie,

porównywanie cen i ofert wielu różnych dostawców, składanie zamówień i dokonywanie płatności bez konieczności wychodzenia z domu oraz bez względu na porę dnia. Smartfon zapewnił dostęp do tych funkcjonalności z dowolnego miejsca, które znajduje się w zasięgu mobilnego Internetu. Szybki rozwój mobilnego handlu potwierdzają zarówno liczne raporty komercyjne (np. Mobile Institute, 2015 – mShopper – Polacy na zakupach mobilnych; Gemius, 2014 – Consumers go mobile in CEE), jak również wzrost zainteresowania badaczy (w bazie Scopus, w odpowiedzi na zapytanie o m-commerce lub mobile commerce, znajduje się 125 artykułów za 2000 rok i 525 artykułów za 2015 rok). Według szacunków wartość mobilnego handlu w Polsce w 2015 roku wyniosła około 2,5 mld złotych (mGenerator, 2014 - Handel mobilny w praktyce 2014) i prognozuje się, że będzie dalej dynamicznie rosnąć. Wraz ze wzrostem popularności m-commerce istnieje coraz większa potrzeba zrozumienia, jakie czynniki skłaniają użytkowników do skorzystania z tego kanału zakupów. W badaniach czynniki te wyjaśniane są często poprzez wykorzystanie modeli akceptacji technologii (Wu i Wang 2005; Li, Fu i Li 2007; Chong 2013).

1. Modele akceptacji technologii – przegląd literatury

1.1. Geneza modelu UTAUT2

Na przestrzeni lat powstało wiele różnych modeli akceptacji technologii. Podstawą dla wielu z nich był model Teorii Racjonalnego Działania – w skrócie model TRD (Ajzen i Fishbein 1975), który w zamyśle był modelem niezwiązanym z konkretnym zachowaniem czy technologią, co pozwoliło zastosować go w wielu różnych dziedzinach (Rondan-Cataluna, Arenas-Gaitan i Ramirez-Correa 2015). Jednym z najważniejszych założeń TRD jest wpływ intencji danego zachowania na faktyczne zachowanie (Trojanowski 2013). To założenie stało się bazą dla powstania Modelu Akceptacji Technologii (Davis 1986). Głównym celem stworzenia Modelu Akceptacji Technologii była potrzeba odpowiedzi na pytanie, co sprawia, że ludzie akceptują lub odrzucają daną technologię (Armida 2008). Podstawowymi konstruktami poprzedzającymi akceptację technologii w tym modelu są postrzegana użyteczność technologii i postrzegana łatwość użycia technologii. Venkatesh i inni (User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, 2003) podjęli próbę stworzenia eklektycznego modelu, poprzez konsolidację konstruktów ośmiu modeli często wykorzystywanych w badaniach dotyczących akceptacji technologii, czyli: Teorii Racjonalnego Działania, Modelu Akceptacji Technologii, Modelu Motywacyjnego, Teorii Planowanego Zachowania, Połączonego Modelu Teorii Planowanego Zachowania i Modelu

Akceptacji Technologii, Modelu Użycia Komputera, Teorii Dyfuzji Innowacji, Teorii Poznania Społecznego. Efektem było stworzenie przez nich modelu UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology - Jednolita Teoria Akceptacji i Użycia Technologii), w którym wyodrębniono 4 konstrukty egzogenne – *oczekiwaną wydajność, oczekiwany wysiłek, wpływ społeczny i czynniki sprzyjające*, co pozwoliło na uzyskanie wzrostu wyjaśnianej wariacji *intencji użycia* i faktycznego użycia technologii w stosunku do poprzednich modeli. O popularności modelu świadczy fakt, że artykuł, w którym go sformułowano był dotychczas cytowany blisko 6,500 razy (wg bazy Scopus). Kolejnym krokiem w rozwoju badań nad akceptacją technologii było usystematyzowanie dotychczasowych badań, rozszerzenie modelu UTAUT i osadzenie go w kontekście konsumenckim. W tym celu stworzono model UTAUT2 (Venkatesh, Thong i Xu 2012), który w stosunku do poprzednika został rozbudowany o 3 kluczowe z punktu widzenia konsumenta zmienne - *hedonistyczną motywację, stosunek wartości do ceny i nawyk*.

1.2. Badania rozszerzające model UTAUT/UTAUT2

Dotychczasowe badania bazujące na modelu UTAUT/UTAUT2 można podzielić na 3 różne typy (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012). Pierwszym są badania, których głównym celem jest zmiana kontekstu, w którym wykorzystany jest model (Wong, Tan, Loke i Ooi 2014; Gaitan-Arenas, Peral-Peral i Ramon-Jeronimo 2015; Mącik 2013). Drugim typem są badania, które proponują nowy model wykorzystujący część zmiennych egzogennych, które pojawiły się w modelu UTAUT/UTAUT2 (Xu 2014; Neufeld, Dong i Chris 2007). Trzecim typem są badania, które dodają nowe konstrukty do modelu UTAUT/UTAUT2 (Indrawati i Marhaeni, Measurement for Analyzing Instant Messenger Application Adoption Using Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 (UTAUT2), 2015; Indrawati i Haryoto, The Use of Modified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 to Predict Prospective Users' Intention in Adopting TV Streaming, 2015). Wśród nich znajdują się również badania (Schaupp, Carter i McBride 2010; Lian, 2015), które rozszerzają model o zmienną *postrzegane ryzyko* - jeden z najważniejszych czynników, który wpływa na zachowanie konsumentów (Slade, Dwivedi, Piercy i Williams 2015; Kim, Ferrin i Rao 2008).

2. Hipotezy i model badawczy

Hipotezy niniejszego artykułu odnoszą się do zmiennych rozszerzających model UTAUT do modelu UTAUT2, takich, jak: *hedonistyczna motywacja, stosunek wartości do ceny i nawyk*, a także *postrzegane ryzyko*, które nie pojawia się w oryginalnym modelu UTAUT2. Powyższe

zmienne odniesiono do sytuacji kupowania produktów z wykorzystaniem telefonu komórkowego z dostępem do Internetu.

2.1. Hedonistyczna motywacja

Hedonistyczna motywacja to przyjemność, która wiąże się z procesem kupowania przez Internet przy wykorzystaniu telefonu komórkowego (Venkatesh, Thong i Xu 2012). Konsumenty używają telefonów komórkowych nie tylko w celu wykonania konkretnych czynności zakupowych, ale także w poszukiwaniu rozrywki (Morosan i DeFranco 2016). Im większa rozrywka, która wiąże się z użyciem smartfona podczas zakupów, tym większa będzie *intencja jego wykorzystania w procesie kupowania* (Zhang, Zhu i Liu 2012). Potwierdzają to również badania Kima (Kim, Chuan i Gupta 2007), które definiują *hedonistyczną motywację* jako zewnętrzny motywator wpływający dodatnio na intencję. W związku z powyższymi wynikami innych badań, w niniejszym badaniu została przyjęta następująca hipoteza:

H1. Hedonistyczna motywacja pozytywnie wpływa na intencję wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania.

2.2. Stosunek wartości do ceny

Stosunek wartości do ceny to relacja pomiędzy korzyściami, jakie uzyskuje konsument w procesie kupowania przez Internet za pomocą telefonu komórkowego, a kosztem, jaki ponosi podczas tego procesu (Venkatesh, Thong i Xu 2012). W przypadku korzystania ze smartfona w procesie kupowania, użytkownik musi wcześniej pokryć koszty zakupu odpowiedniego urządzenia, ponieść koszt dostępu do Internetu mobilnego, a czasem także dodatkowe opłaty (np. opłatę za dowóz lub za mobilną transakcję w banku). Jeżeli korzyści będą postrzegane przez użytkownika, jako wyższe niż koszt związany z użyciem telefonu komórkowego w procesie kupowania produktu, stosunek ceny do wartości będzie pozytywny (Baptista i Oliveira 2015). W wielu badaniach (Gaitan-Arenas, Peral-Peral i Ramon-Jeronimo 2015; Mąciak 2013) zaobserwowano korzystne oddziaływanie stosunku wartości do ceny na intencję, w związku z tym postawiona została poniższa hipoteza:

H2. Stosunek wartości do ceny pozytywnie wpływa na intencję wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania

2.3 Nawyk

Nawyk odnosi się do poziomu prawdopodobieństwa, z jakim konsument będzie wykorzystywał telefon komórkowy w procesie kupowania przez Internet w sposób rutynowy (bezrefleksyjny) (Venkatesh, Thong i Xu 2012). *Nawyk* jest również definiowany jako zmienna, która mierzy częstotliwość powtarzalnego zachowania i poprzedza powstanie intencji (Pavlou & Fygenson, Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: An Extension of the Theory of Planned Behavior, 2006). Dotychczasowe badania (Xu 2014; Escobar-Rodriguez i Carvalaj-Trujillo 2013) wskazują na dodatni związek pomiędzy *nawykiem* a *intencją*. Wobec tego przyjęta jest kolejna hipoteza:

H3. *Nawyk* pozytywnie wpływa na *intencję wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania*

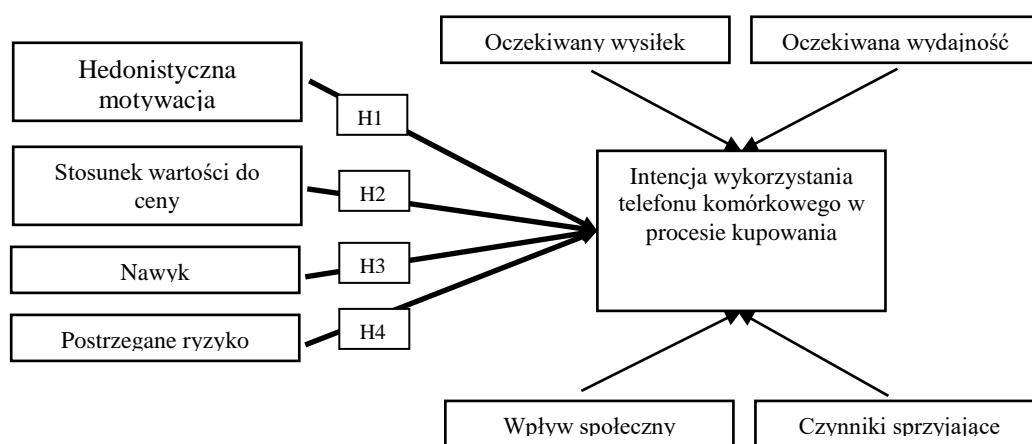
2.4. Postrzegane ryzyko

W dotychczasowych badaniach *postrzegane ryzyko* było operacjonalizowane na różne sposoby, m.in jako: uczucie niepewności i obawy związanej z konsekwencjami zachowania zakupowego (Bauer 1967), spodziewana strata związana z zakupem, która opóźnia sam zakup (Peter i Ryan 1976), ogólnie postrzegane bezpieczeństwo transakcji w Internecie (Swaminathan, Lepkowska i Bharat 1999), czy też jako spodziewana utrata danych osobowych, które zostały wprowadzone na stronie internetowej (Zimmer, Aarsal, Al-Marzouq i Grover 2010). *Postrzegane ryzyko* jest nieodłącznym elementem zakupów w Internecie ze względu na ich charakter (Pavlou, Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model, 2003) - nie ma w nich prawdziwej interakcji z drugim człowiekiem, zakupy często są dokonywane w sposób zdalny. Dwa najważniejsze ryzyka, które pojawiają się podczas kupowania przez Internet to ryzyko związane z utratą prywatności i ryzyko finansowe (Mou i Cohen 2013). Featherman i Pavlou (Featherman i Pavlou 2003) zdefiniowali 7 typów ryzyk pojawiających się w kontekście konsumenckim, które następnie zintegrowali z modelem akceptacji technologii. Są to takie ryzyka, jak: (1) ryzyko związane z wydajnością (np. wadliwy produkt), (2) ryzyko finansowe (związane zarówno z samym zakupem, jak również późniejszym kosztem napraw, konserwacji), (3) ryzyko związane z utratą czasu, który poświęcony jest na wyszukiwanie informacji o produkcie, jego zakup, naukę jego użytkowania, (4) ryzyko psychologiczne (frustracja związana z nietrafionym zakupem, negatywne emocje spowodowane brakiem osiągnięcia celów, które produkt miał pomóc osiągnąć), (5) ryzyko społeczne (możliwość utraty statusu w grupie społecznej z powodu zakupu produktu, który jest nieatrakcyjny, nie

jest zgodny z obowiązującymi w grupie trendami), (6) ryzyko związane z prywatnością (potencjalna utrata kontroli nad danymi osobowymi, użycie ich bez zgody lub wiedzy konsumenta, kradzież jego tożsamości), (7) ogólne ryzyko (kiedy wszystkie powyższe kryteria są szacowane wspólnie).

Postrzegana kontrola zachowania (Ajzen, *The Theory of Planned Behavior*, 1991) odnosi się do stopnia, w jakim jednostka jest przekonana o tym, że jej zachowanie (np. kupno produktu) jest całkowicie od niej zależne. *Postrzegane ryzyko* związane z zakupem może wpływać na spadek postrzeganej kontroli zachowania, a tym samym na spadek intencji zakupowej (Jarvenpaa, Tractinsky i Vitale 2000). *Postrzegane ryzyko* zwiększa koszt transakcyjny, a tym samym zmniejsza intencję zakupową (Zimmer, Aarsal, Al-Marzouq i Grover 2010). Badania (Pavlou, *Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model*, 2003; Zhou 2012; Slade, Dwivedi, Piercy i Williams, 2015) wskazują na negatywny wpływ *postrzeganego ryzyka* na intencję. W związku z powyższym przyjmujemy hipotezę:

H4. Spadek *postrzeganego ryzyka* pozytywnie wpływa na *intencję wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania*



Rysunek 1. Model badawczy
Źródło: badanie własne.

2.5 Pozostałe zmienne

Poniżej zostały przedstawione pozostałe zmienne, które pojawiły się w modelu proponowanym w niniejszym badaniu, a nie były przedmiotem hipotez niniejszego badania. Ich definicje są zgodne z definicjami przedstawionymi przez Venkatesha (Venkatesh, Morris, Davis i Davis 2003; Venkatesh, Thong i Xu, *Consumer acceptance and use of information technology: Extending The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, 2012) dostosowanymi do kontekstu zakupów z użyciem telefonu komórkowego z dostępem do

Internetu. *Oczekiwana wydajność* to stopień, w jakim użycie telefonu komórkowego w procesie kupowania produktu przez Internet dostarczy korzyści konsumentowi. *Oczekiwany wysiłek* jest to łatwość, z jaką użytkownik korzysta z telefonu komórkowego w procesie kupowania przez Internet. *Wpływ społeczny* to stopień, w jakim konsumenci są przekonani, że inne ważne dla nich osoby (np. rodzina, przyjaciele) popierają używanie telefonu komórkowego w procesie kupowania przez Internet. *Czynniki sprzyjające* odnoszą się do pomocy i wsparcia, jakie konsumenci mogą otrzymać w procesie kupowania przez Internet za pomocą telefonu komórkowego.

3. Metodyka badania

3.1 Uczestnicy badania

Badania zostały przeprowadzone wśród studentów studiów licencjackich, magisterskich i podyplomowych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego oraz innych warszawskich uczelni, którzy wykorzystują telefon komórkowy w procesie kupowania produktów przez Internet. Większość studentów to tzw. młodzi dorośli, którzy wcześniej niż inni sięgają po nowe technologie (Yang 2005) - 71% z uczestników niniejszego badania korzysta z mobilnego Internetu dłużej niż 3 lata. Spośród 178 kwestionariuszy 176 (99%) zostało uznanych za ważne, 2 kwestionariusze usunięto, ponieważ brakujące odpowiedzi stanowiły w nich ponad 15% wszystkich odpowiedzi (Hair, Hult i Sarstedt 2014). Charakterystyka respondentów znajduje się w tabeli 1.

Uczestnicy ogółem	Mężczyźni	Kobiety	Niezdefiniowana płeć	Doświadczenie > 3 lata	Doświadczenie 1 – 3 lat	Doświadczenie < rok	Wiek 19-21	Wiek 22-24	Wiek 25+	Niezdefiniowany wiek
176	49	125	2	125	48	3	41	104	28	3
100%	28%	71%	1%	71%	27%	2%	23%	59%	16%	2%

Tabela 1. Charakterystyka respondentów stanowiących badaną próbę

Źródło: badanie własne.

3.2. Miary

W kwestionariuszu ankietowym znalazło się 35 stwierdzeń, z czego większość zaadaptowano z modelu UTAUT/UTAUT2 – *oczekiwana wydajność* (4 stwierdzenia), *oczekiwany wysiłek* (4 stwierdzenia), *wpływ społeczny* (3 stwierdzenia), *czynniki sprzyjające* (4 stwierdzenia), *hedonistyczna motywacja* (3 stwierdzenia), *stosunek wartości do ceny* (3 stwierdzenia), i *nawyki* (4 stwierdzenia). Zmienna *postrzegane ryzyko* (4 stwierdzenia) została zaadaptowana z

artykułu Thompsona i Jinga (Consumer trust in e-commerce in the United States, Singapore and China, 2007). Zmienną endogenną jest *intencja wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania* (6 stwierdzeń). Dla wszystkich stwierdzeń użyto 7 stopniowej skali Likerta, z wartościami w przedziale od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 7 (zdecydowanie się zgadzam). Do zebrania danych użyto techniki PAPI (Paper and Pen Personal Interview). Stwierdzenia zostały losowo rozmieszczone, aby uniknąć udzielania przez respondentów identycznych odpowiedzi dla podobnie brzmiących pytań znajdujących się obok siebie.

3.3. Analiza danych

Do analizy danych wykorzystano modelowanie strukturalne z użyciem częściowej metody najmniejszych kwadratów (PLS-SEM). Jest to metoda, której zastosowanie jest najbardziej adekwatne w modelowaniu predykcyjnym lub eksploracyjnym, do jej najważniejszych zalet należą dobre radzenie sobie ze współliniowością i brakującymi danymi (Garson, 2016). Zaleca się użycie tej metody w przypadku, gdy model jest rozbudowany - zawiera wiele konstruktów i wskaźników (Hair, Hult i Sarstedt, 2014). Programem, w którym dokonano analizy danych jest SmartPLS 3 – stworzony przez Ringle'a, Wende'a i Beckera (SmartPLS 3, 2015), następca SmartPLS 2, wykorzystywanego w licznych badaniach zaprojektowanych na podstawie modelu UTAUT2 (Indrawati & Marhaeni, Measurement for Analyzing Instant Messenger Application Adoption Using Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 (UTAUT2), 2015; Wong, Tan, Loke i Ooi 2014).

4. Wyniki

Według Hullanda (1999) analiza i interpretacja modelu PLS powinna składać się z 2 etapów: (1) oceny rzetelności i trafności modelu pomiarowego (zewnętrznego), (2) oceny modelu strukturalnego (wewnętrznego). Model pomiarowy jest oceniany poprzez sprawdzenie trafności zbieżnej, trafności różnicowej, spójności wewnętrznej i rzetelności wskaźników. Model strukturalny jest oceniany poprzez sprawdzenie współliniowości, współczynnika determinacji R^2 , a także wartości i istotności współczynników ścieżkowych (Wong K. K.-K. 2013).

4.1. Analiza modelu pomiarowego

4.1.1. Spójność wewnętrzna

Miarą spójności wewnętrznej w metodzie PLS-SEM jest rzetelność łączna (jako preferowana alternatywa dla alfy Cronbacha (Bagozzi i Yi 1988)). Według Nunally'ego i Bernsteina (1994) pożądanymi wartościami są wartości od 0.7 do 0.9. Wartości rzetelności łącznej dla wszystkich konstruktów w modelu niniejszego badania mieszczą się w tym przedziale.

4.1.2. Trafność zbieżna

Trafność zbieżna to stopień, w jakim dany wskaźnik jest pozytywnie skorelowany z innymi wskaźnikami tego samego konstruktów. (Hair, Hult i Sarstedt 2014) W celu uzyskania trafności zbieżnej badacze analizują wartości ładunków zewnętrznych i wartości AVE. Ładunki zewnętrzne powinny przyjmować wartości powyżej 0.7 (Cohen 1992). W badaniach z dziedziny nauk społecznych często uzyskuje się ładunki zewnętrzne o niższej wartości niż 0.7 (Hulland, 1999). Jeżeli ich wartość znajduje się w przedziale od 0.4 do 0.7 należy usunąć je tylko wtedy, gdy wpłynie to na wzrost rzetelności łącznej i wartości AVE. (Hair, Hult i Sarstedt 2014). Z tego powodu z modelu pomiarowego usunięto wskaźniki *czynniki sprzyjające 1*, *postrzegane ryzyko 1*, *oczekiwany wysiłek 1* i *oczekiwana wydajność 4*. Zachowano natomiast wskaźniki *hedonistyczna motywacja 3*, *postrzegane ryzyko 3* i *intencja wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania 2*, których ładunki zewnętrzne również miały wartości poniżej 0.7, ale ich usunięcie nie wpłynęło na wzrost rzetelności łącznej i wartości AVE. Wskaźniki z bardzo niskimi ładunkami zewnętrznymi (poniżej 0.4) powinny być bezwzględnie usunięte z danej skali (Hair, Ringle i Sarstedt 2011), dlatego usunięto wskaźniki *postrzegane ryzyko 2* i *czynniki sprzyjające 4*. Wartości AVE powinny być wyższe niż 0.5 (Bagozzi i Yi 1988). Wartości AVE dla wszystkich konstruktów w modelu niniejszego badania są wyższe niż ten próg.

4.1.3. Rzetelność wskaźników

Rzetelność wskaźnika pokazuje, jaka część wariancji wskaźnika jest wyjaśniana przez dany konstrukt (Hair, Hult i Sarstedt 2014). Oblicza się ją poprzez podniesienie do kwadratu wartości ładunku zewnętrznego dla danego wskaźnika. Powinna przyjmować wartość wyższą niż 0.7, a w badaniu eksploracyjnym akceptowana jest wartość powyżej 0.4 (Hulland 1999). Wszystkie wskaźniki użyte w modelu niniejszego badania spełniają to wymaganie.

4.1.4. Trafność różnicowa

Trafność różnicowa to stopień, w jakim dany konstrukt jest odrębny od innych konstruktów znajdujących się w modelu. Ocenia się ją poprzez sprawdzenie kryterium Fornella – Larckera

(1981), mówiącego, że pierwiastek kwadratowy z wartości AVE dla danego konstruktów powinien być wyższy, niż najwyższa wartość korelacji z każdym innym konstruktów. (Hair, Hult i Sarstedt 2014). Spełnienie tego kryterium w niniejszym badaniu wskazuje na uzyskanie trafności różnicowej, co sugeruje, że konstrukty są unikalne i badają zjawiska, które nie są uchwycone w innych konstruktych znajdujących się w modelu. Niezbędne wymagania w zakresie spójności wewnętrznej, trafności różnicowej, trafności zbieżnej i rzetelności wskaźników zostały spełnione, wobec czego można przystąpić do analizy modelu strukturalnego.

4.2 Analiza modelu strukturalnego

4.2.1 Współliniowość

Problem współliniowości występuje w przypadku wysokiej korelacji konstruktów w modelu strukturalnym. Wartości VIF w modelu niniejszego badania nie przekraczają wartości 5 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011), w związku z tym współliniowość konstruktów nie jest problemem w badanym modelu.

4.2.2 Współczynnik determinacji R^2 i współczynniki ścieżkowe

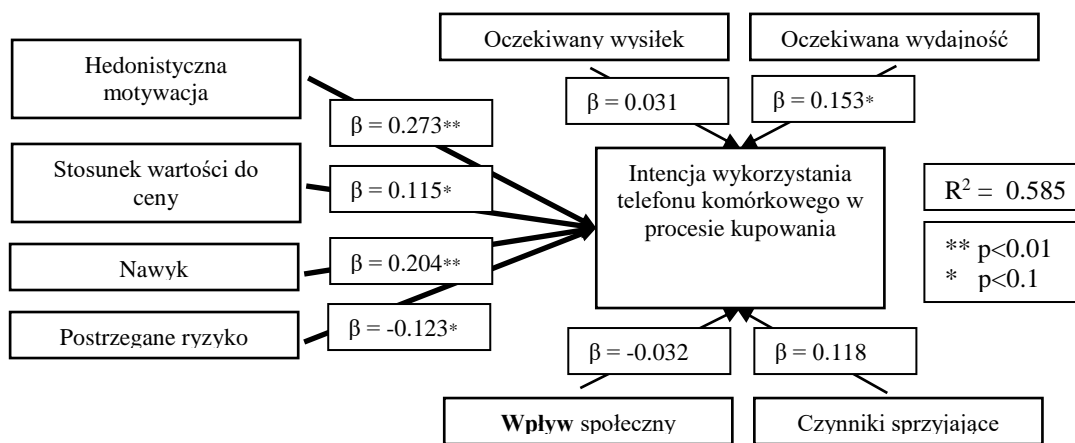
Rezultaty przedstawione na Rysunku 2 pokazują, że 58.5% wariacji zmiennej *intencja wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania* zostało wyjaśnione przez zmienne *oczekiwana wydajność*, *oczekiwany wysiłek*, *czynniki sprzyjające*, *wpływ społeczny*, *nawyk*, *stosunek wartości do ceny*, *hedonistyczna motywacja* i *postrzegane ryzyko*, wartość R^2 jest więc umiarkowana (w badaniach marketingowych wartość R^2 powyżej 75% jest wysoka, wartość powyżej 50% umiarkowana, wartość powyżej 25% słaba (Wong K. K.-K., 2013)).

Wyniki sugerują istotny wpływ na *intencję wykorzystania telefonu w procesie kupowania* zmiennych *oczekiwana wydajność* ($\beta = 0.153$, $p < 0.1$), *hedonistyczna motywacja* ($\beta = 0.273$, $p < 0.01$), *stosunek wartości do ceny* ($\beta = 0.115$, $p < 0.1$), *nawyk* ($\beta = 0.204$, $p < 0.01$) i *postrzegane ryzyko* ($\beta = -0.123$, $p < 0.1$). Zmienne *oczekiwany wysiłek* ($\beta = 0.031$, $p > 0.1$) *wpływ społeczny* ($\beta = -0.032$, $p > 0.1$) i *czynniki sprzyjające* ($\beta = 0.118$, $p > 0.1$) nie wpływają w istotny sposób na *intencję wykorzystania telefonu w procesie kupowania*.

5. Dyskusja i implikacje

Udało się potwierdzić wszystkie hipotezy (rysunek 2), w tym główną hipotezę pracy (H4) zakładającą negatywny wpływ postrzeganego ryzyka na intencję wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania przez Internet, co jest zgodne z wcześniejszymi badaniami (Zhou 2012; Schaupp, Carter i McBride 2010). Managerowie powinni dążyć do

minimalizacji ryzyka związanego z kupowaniem poprzez podkreślanie bezpieczeństwa transakcji, tworzenie bezpiecznych stron internetowych, nawiązanie partnerstwa z godnymi zaufania dostawcami płatności mobilnych, przejrzystą politykę handlową, przestrzeganie warunków reklamacji i zapewnienie serwisu posprzedażowego. Jest to tym bardziej istotne, że nawet, gdy konsument nie ma pozytywnego nastawienia wobec sklepu internetowego, ale uważa, że ryzyko zakupu na danej stronie internetowej jest niskie, może ostatecznie wyrazić chęć zakupu od danego dostawcy (Jarvenpaa, Tractinsky i Vitale 2000).



Rysunek 2. Wyniki modelowania strukturalnego
 Źródło: badanie własne.

Najsilniejszym predyktorem intencji jest w badaniu *hedonistyczna motywacja* (H1). Wynik ten jest sprzeczny z wynikami uzyskanymi przez Mąćika (2013), w których wpływ *hedonistycznej motywacji* na intencję nie był istotny statystycznie. Przepuszczalnie, jest to spowodowane doбором grupy badawczej. W niniejszym badaniu składa się ona z młodych studentów, którzy oczekują, że korzystanie z telefonu komórkowego również podczas zakupów będzie stanowić rozrywkę. Firmy, kierując działania marketingowe do podobnej grupy osób, powinny skoncentrować się na zaangażowaniu użytkownika, zapewnieniu mu dodatkowych funkcjonalności, z których można skorzystać przy pomocy smartfona, takich jak czytanie kodów QR pozwalających uzyskać dodatkowe informacje o produkcie, interakcji z produktem poprzez wykorzystanie rozszerzonej rzeczywistości, czy stworzenie mobilnej gry video, która po uzyskaniu odpowiednio wysokiego wyniku oferuje bonus np. możliwość personalizacji produktu. Podobnie jak w badaniach Gaitana-Arenasa i innych (2015), potwierdzono również pozytywną relację pomiędzy *stosunkiem wartości do ceny* a *intencją* (H2). Z uwagi na często ograniczone fundusze młodych konsumentów, można spodziewać się, że czynnik ten był kluczowy dla badanych studentów. Działania firm mogą uwzględniać

przygotowanie kuponów rabatowych dostępnych tylko w aplikacji przeznaczonej na smartfona, udzielanie zniżek za wykonanie konkretnych działań promujących markę na portalach odwiedzanych z telefonu komórkowego czy wysyłanie powiadomień i smsów komunikujących użytkownikom ograniczone czasowo promocje. W niniejszym badaniu *nawyk* ma dodatni wpływ na *intencję*. Liczne badania potwierdzają te założenia, często wskazując *nawyk*, jako najważniejszy czynnik, który pozwala przewidzieć intencję (Escobar-Rodriguez i Carvalaj-Trujillo 2013; Baptista i Oliveira 2015). Firmy powinny wobec tego realizować strategię prowadzącą do wzrostu lojalności swoich konsumentów, którzy często wybierają produkty ulubionej marki w sposób nawykowy.

6. Ograniczenia przeprowadzonego badania i dalsze kierunki badawcze

Badania zostały przeprowadzone na próbie studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i innych warszawskich uczelni. W celu pełnego przewidzenia *intencji wykorzystania telefonu komórkowego w procesie kupowania* i możliwości generalizacji wyników sugeruje się powtórzenie badania na grupie reprezentatywnej dla polskiego społeczeństwa. W badaniach skoncentrowano się wyłącznie na *intencji wykorzystania telefonu w procesie kupowania*, nie zbadano faktycznego zakupu przy użyciu telefonu. Zastosowanie strategii porównań podłużnych pozwoliłoby lepiej zrozumieć zachowanie osób korzystających z kanału m-commerce. W niniejszym badaniu model UTAUT2 został rozbudowany o zmienną *postrzegane ryzyko*. W kolejnych badaniach warto sprawdzić również wpływ innych zmiennych istotnych z punktu widzenia konsumenta np. zaufania (Armida 2008; Pavlou 2003). W badaniach Venkatesha (2012) został zbadany wpływ 3 moderatorów – doświadczenia, płci i wieku, co nie było możliwe w niniejszych badaniach z uwagi na zbyt małą liczebność poszczególnych podgrup (każda z nich powinna być co najmniej 10 razy większa niż liczba egzogennych zmiennych przewidujących wartość latentnej zmiennej endogennej (Hair, Hult i Sarstedt 2014). W badaniu uwzględniono jedynie liniowe zależności pomiędzy zmiennymi, Rodnan-Catalunia i inni (2015) wskazują na lepszą moc eksplanacyjną w przypadku badania powiązań nieliniowych.

Bibliografia

- Ajzen, I. (1991). *The Theory of Planned Behavior*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, no. 50, s. 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. London: Addison-Wesley Publishing Company.

- Armida, E. E. (2008). *Adoption Process for VOIP: The Influence of Trust in the UTAUT Model*. Unpublished Ph. D. Dissertation, Purdue University.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988). *On the Evaluation of Structural Equation Models*. „Journal of the Academy of Marketing Science”, no. 16 (1), s. 74-94.
- Baptista, G., Oliveira, T. (2015). *Understanding Mobile Banking: The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology Combined with Cultural Moderators*. „Computers in Human Behavior”, 50, s. 418-430.
- Bauer, R. A. (1967). *Consumer Behaviour as Risk Taking*. W: D. F. Cox, *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. Boston: Harvard University Press, s. 559-578.
- Chong, A. Y.-L. (2013). *Predicting m-commerce Adoption Determinants: A Neural Network Approach*. „Expert Systems with Applications”, 40 (2), s. 523-530.
- Cohen, J. (1992). *A Power Primer*. „Psychological Bulletin”, 112 (1), s. 155-159.
- Davis, F. D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-user Information Systems: Theory and Results*. (Doctoral dissertation, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology).
- Day, G. S. (1969). *A Two-dimensional Concept to Brand Loyalty*. „Journal of Advertising Research”, 9 (3), s. 29-35.
- Escobar-Rodriguez, T., Carvalaj-Trujillo, E. (2013). *Online Drivers of Consumer Purchase of Website Airline Tickets*. „Journal of Air Transport Management”, 32, s. 58-64.
- Featherman, M. S., Pavlou, P. A. (2003). *Predicting e-services Adoption: a Perceived Risk Facets Perspective*. „International Journal of Human-Computer Studies”, 59 (4), s. 451-474.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. „Journal of Marketing Research”, 18 (1), s. 39-50.
- Gaitan-Arenas, J., Peral-Peral, B., & Ramon - Jeronimo, M. A. (2015). *Elderly and Internet Banking: An Application of UTAUT2*. „Journal of Internet Banking and Commerce”, 20 (1), s. 1-23.
- Garson, G. (2016). *Partial Least Square: Regression and Structural Equation Models* (wyd. 1). Asheboro: Statistical Publishing Associates.
- Hair, J. F., Hult, G. T., M, R. C., Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (wyd. 1). Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2011). *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*. „Journal of Marketing Theory and Practice”, 19 (2), s. 139-151.

- Hulland, J. (1999). *Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies*. „Strategic Management Journal”, 20 (2), s. 195-204.
- Indrawati, & Haryoto, K. S. (2015). *The Use of Modified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 to Predict Prospective Users' Intention in Adopting TV Streaming*. Proceedings of the 5th International Conference on Computing and Informatics (s. 206-215). Istambul: ICOCI.
- Indrawati, Marhaeni, G. A. (2015). *Measurement for Analyzing Instant Messenger Application Adoption Using Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 (UTAUT2)*. „International Business Management”, 9 (4), s. 391-396.
- Jarvenpaa, S. L., Tractinsky, N., Vitale, M. (2000). *Consumer Trust in an Internet Store*. „Information Technology and Management” (1), s. 45-71.
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., Rao, R. H. (2008). *A Trust-based Consumer Decision-making Model in Electronic Commerce: The Role of Trust, Perceived Risk, and Their Antecedents*. „Decision Support Systems”, 44 (2), 544-564.
- Kim, H.-W., Chuan, C. H., Gupta, S. (2007). *Value-based Adoption of Mobile Internet: An Empirical Investigation*. „Decision Support Systems”, 43 (1), 111 –126.
- Li, Y., Fu, Z., Li, H. (2007). *Evaluating Factors Affecting the Adoption of Mobile Commerce in Agriculture: an Empirical Study*. „New Zealand Journal of Agricultural Research”, 50 (5), s. 1213-1218.
- Lian, J.-W. (2015). *Critical Factors for Cloud Based e-invoice Service Adoption in Taiwan: An empirical Study*. „International Journal of Information Management”, 35 (1), s. 98-109.
- Mącik, R. (2013). *Technologie informacyjne i komunikacyjne jako moderator procesów podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej.
- Morosan, C., DeFranco, A. (2016). *It's About Time: Revisiting UTAUT2 to Examine Consumers' Intentions to Use NFC Mobile Payments in Hotels*. „International Journal of Hospitality Management”, 53, s. 17-29.
- Mou, J., Cohen, J. F. (2013). *Trust and Risk in Consumer Acceptance of e-Services: A Meta-Analysis and a Test of Competing Models*. *Human Behavior in IT Adoption and Use*. Mediolan: Thirty Fourth International Conference on Information Systems, s. 1-18.
- Neufeld, D. J., Dong, L., Chris, H. (2007). *Charismatic Leadership and User Acceptance of Information Technology*. „European Journal of Information Systems”, 16 (4), s. 494-510.

- Nunnally, J., Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* (wyd. 3). Nowy Jork: McGraw-Hill.
- Pavlou, P. A. (2003). *Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model*. „International Journal of Electronic Commerce”, 7 (3), s. 101-134.
- Pavlou, P. A., Fygenon, M. (2006). *Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: An Extension of the Theory of Planned Behavior*. „MIS Quarterly”, 30 (1), s. 115-143.
- Peter, P. J., Ryan, M. J. (1976). *An Investigation of Perceived Risk at the Brand Level*. „Journal of Marketing Research”, 13, s. 184-188.
- Ringle, C., Wende, S., Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Hamburg: <http://www.smartpls.com>.
- Rondan-Cataluna, J. F., Arenas-Gaitan, J., Ramirez-Correa, P. E. (2015). *A Comparison of Different Versions of Technology Acceptance Models. A Non-linear Perspective*. „Kybernetes”, 44 (5), s. 788-805.
- Schaupp, L. C., Carter, L., McBride, M. E. (2010). *E-file Adoption: A Study of U.S. Taxpayers' Intentions*. „Computers in Human Behavior”, 26 (4), s. 636-644.
- Slade, E. L., Dwivedi, Y. K., Piercy, N. C., Williams, M. D. (2015). *Modeling Consumers' Adoption Intentions of Remote Mobile Payments in the United Kingdom: Extending UTAUT with Innovativeness, Risk, and Trust*. „Psychology & Marketing”, 32 (8), s. 860-873.
- Swaminathan, V., Lepkowska, E., Bharat, R. P. (1999). *Browsers or Buyers in Cyberspace?* „Journal of Computer-Mediated Communication”, 5 (2), s. 56-68.
- Thompson, T. S., Jing, L. (2007). *Consumer Trust in e-commerce in the United States, Singapore and China*. „Omega”, 35, s. 22-38.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., Davis, F. D. (2003). *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*. „MIS Quarterly”, 27 (3), s. 425-47.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., Xu, X. (2012). *Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*. „MIS Quarterly”, 36 (1), s. 157-178.
- Wong, C.-H., Tan, G. W.-H., Loke, S.-P., Ooi, K.-B. (2014). *Mobile TV: a New Form of Entertainment?* „Industrial Management & Data Systems”, 114 (7), s. 1050-1067.
- Wong, K. K.-K. (2013). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS*. „Marketing Bulletin”, 24, s. 1-32.

- Wu, J.-H., Wang, S.-C. (2005). *What Drives Mobile Commerce? An Empirical Evaluation of the Revised Technology Acceptance Model*. „Information & Management”, 42 (5), s. 719-729.
- Xu, X. (2014). *Understanding Users' Continued Use of Online Games: An Application of UTAUT2 in Social Network Games*. The Sixth International Conferences on Advances in Multimedia. Nicea: MMEDIA, s. 58-65.
- Yang, K. C. (2005). *Exploring Factors Sffecting the Adoption of Mobile Commerce in Singapore*. „Telematics and Informatics”, 22 (3), s. 257-277.
- Zhang, L., Zhu, J., Liu, Q. (2012). *A Meta-analysis of Mobile Commerce Adoption and the Moderating Effect of Culture*. „Computers in Human Behavior”, 28, 1902-1911.
- Zhou, T. (2012). *Examining Location-Based Services Usage From The Perspective of Unified Theory of Acceptance and Use of Technology and Privacy Risk*. „Journal of Electronic Commerce Research”, 13 (2), s. 135-144.
- Zimmer, C. J., Aarsal, R. E., Al-Marzouq, M., Grover, V. (2010). *Investigating Online Information Disclosure: Effects of Information Relevance, Trust and Risk*. „Information and Management”, 47, s. 115-123.

WPLYW CENY I ASORTYMENTU NA CZĘSTOTLIWOŚĆ WIZYT W SKLEPACH TYPU FAST FASHION

Streszczenie

Celem artykułu było określenie, w jakim zakresie instrumenty marketingowe jak cena i asortyment (rozumiany jako wybór oraz zmienność) wpływają na częstotliwość odwiedzania sklepów typu fast fashion wśród osób o różnym poziomie zainteresowania modą. Na podstawie próby liczącej ponad 180 respondentów wyróżniono dwie grupy osób – o relatywnie wyższym i niższym stopniu zainteresowane modą. Wyniki badania wskazują, że asortyment (zmienność) nie ma istotnego znaczenia dla częstotliwości wizyt w obu grupach. Istotne znaczenie mają asortyment (wybór) oraz cena, choć w tym drugim przypadku jej rola jest inna w zależności od rozpatrywanej grupy.

Słowa kluczowe: branża fast fashion , moda, marketing-mix w handlu

Kody JEL: M31, L81, L66

Wprowadzenie

W okresie kilku ostatnich dekad branża odzieżowa na świecie podlegała istotnym transformacjom związanym z wieloma czynnikami w otoczeniu biznesowym. Jednym z nich było pojawienie się i rozwój przedsiębiorstw detalicznych określanych mianem „fast fashion”³⁰. Przedsiębiorstwa tego typu bazując na produkcji na masową skalę w krótkich seriach oraz sprawnemu systemowi logistycznemu osiągnęły znaczący sukces rynkowy. Sukcesowi temu towarzyszy zainteresowanie środowiska naukowego. Wiele elementów funkcjonowania firm było i jest poddawanych analizie (np. Cachon, Swinney 2011, Su & Zang 2008, Sempruch-Krzemińska 2014). Do nich przykładowo zaliczają się takie kwestie jak rola dostawców w branżach podlegających zmianom w modzie (Doyle et al. 2006),

³⁰ W artykule stosowany będzie termin „fast fashion” z uwagi na brak jednoznacznego odpowiednika w języku polskim.

pojawianie się zmian zachowań nabywców (Bruce i Daly 2006) czy też kwestia efektywności ekonomicznej branży fast fashion (Hayes i Jones 2006).

Nie wszystkie jednak czynniki sukcesu detalistów typu fast fashion są w pełni zbadane. Dotyczy to w szczególności problematyki związanej z zachowaniami nabywców. Jedną z nich jest na przykład kwestia czynników warunkujących częstotliwości odwiedzin sklepu. Wskazuje się, że przykładowo klienci sieci Zara odwiedzają ją 17 razy w ciągu roku, to jest dużo częściej niż tradycyjnego detalisty, jakim jest Gap, gdzie ta częstotliwość wynosi 4 razy w roku (Stevenson 2012). O ile, niektóre czynniki (np. zainteresowanie modą, dochody) mogą wyjaśniać dlaczego klienci generalnie odwiedzają sklepy częściej, to nie wyjaśniają dlaczego występuje zróżnicowanie związane z poszczególnymi formatami czy kategoriami sklepów.

Branża odzieżowa fast fashion

Fast fashion definiowane jest jako model biznesu, który łączy trzy elementy: szybką reakcję, częste zmiany asortymentu oraz modny design po atrakcyjnej cenie (Caro i Martínez-de-Albéniz 2015, porównanie modeli biznesowych np. Sempruch-Krzemińska 2014).

Wiele przedsiębiorstw tego typu osiągnęło sukces rynkowy. Wśród nich wymienić można w szczególności takie firmy jak H&M, Benetton, LPP czy też Inditex właściciela takich marek jak ZARA, Bershka, Stradivarius, Pull and Bear, Oysho, Massimo Dutti, ZARA Home oraz Uterque. Dla przykładu Inditex posiada ponad 7000 sklepów w 77 krajach, zatrudnia 150.000 pracowników i osiągnął w 2015r. przychody na poziomie 20,9 miliardów euro (Dane Inditex 2016).

Dominującą cechą detalistów typu fast fashion jest szybka reakcji na zmieniające się trendy w modzie, przekładająca się na innowacyjność w zakresie design produktów, oferowanie modnych towarów w szerokim i głębokim asortymencie, krótkie partie sprzedawanych produktów oraz relatywnie wysoką jakością po niskiej cenie oraz efektywną logistykę produkcji (Tungate 2008). Innowacyjność w zakresie design produktów osiągnana jest poprzez monitorowanie zachowań konsumentów pod kątem pojawiających się nieoczekiwanych trendów w modzie (Cachon i Swinney 2011). Kluczowym jednak czynnikiem jest nie tyle określenie tego, co jest aktualnie modne ale odpowiednio szybkie reagowanie na pojawiający się popyt. Odbywa się to poprzez skrócenia cyklu produkcyjnego z tradycyjnych dla branży odzieżowej 6 miesięcy do dwóch tygodni (Tiplady 2006). Krótkie terminy dostarczania nowych partii towarów są możliwe dzięki wykorzystaniu kombinacji takich czynników jak lokalizacja produkcji, wyrafinowane systemy informatyczne oraz przyspieszone metody dystrybucji. Przykładowo Zara dla zapewnienia odpowiedniej

szybkości dostaw produkuje większość swoich towarów w krajach europejskich lub USA, w mniejszym zakresie korzysta z tańszych ale odleglejszych dostawców z Azji (Ferdows et al. 2004).

W tradycyjnym zorientowanym handlu duże partie sprzedawanych towarów skutkowały możliwością nietrafienia w aktualne trendy w modzie, co prowadziło do powstania nadmiernych zapasów. Co więcej konsumenci nauczyli się czekać na obniżki cen, co prowadziło handel do powstania nadwyżek towarów i konieczności obniżania marż skutkujących spadkiem zyskowności operacji (Su i Zang 2008). Reakcją na to było ze strony detalistów typu fast fashion wprowadzenie do sprzedaży krótkich serii produktów. Skrócenie cyklu produkcyjnego i oferowanie produktów w krótkich partiach sprawiło, że możliwe stało się wprowadzanie na rynek bardzo wielu modeli rocznie. Dla przykładu Zara oferuje około 10.000 modeli rocznie (Tiplady 2006) natomiast H&M oferuje od 2000 do 4000 modeli (Jin et al. 2012). W ostatecznym więc rozrachunku detalisci fast fashion oferują szybko zmieniający się asortyment o głębokim charakterze. W odniesieniu do branży fast fashion można więc rozpatrywać politykę asortymentową w dwóch wymiarach: wyboru oraz zmienności. Wybór związany jest z szerokością i głębokością asortymentu, zmienność natomiast związana jest z okresem dostępności asortymentu w sklepie.

Korzyści i wady fast fashion z perspektywy klientów

Pojawienie się detalistów typu fast fashion dostarczyło konsumentom niebagatelnych korzyści. W pierwszym rzędzie możliwe stało się szybkie podążanie za nowymi trendami w modzie, co dla wielu klientów wrażliwych na modę stanowi możliwość realizacji potrzeby wyróżnienia się, przynależności i samorealizacji (Parker i Lehmann 2011). Należy pamiętać, iż produkty oferowane przez detalistów fast fashion sprzedawane są po umiarkowanych cenach, dużo niższych niż te, które są wyznaczone przez znanych projektantów czy domy mody. Dzięki temu modne produkty stały się dostępne szerokim rzeszom nabywców. Trzecią korzyścią jest głębokość asortymentu, która zapewnia możliwość dokonania wyboru w zależności od swoich specyficznych preferencji (Tiplady 2006).

Warto jednak zwrócić uwagę, że polityka asortymentowa stosowana przez fast fashion może prowadzić także do pewnych negatywnych następstw. Dotyczy to w szczególności kwestii oferowania krótkich serii produktów. Wskazać można w szczególności na dwa problemy – dokonywanie zakupów o charakterze impulsywnym oraz występowanie negatywnych emocjonalnych reakcji pozakupowych.

Oferowanie krótkich serii produktów może u części nabywców wywołać wrażenie niedostępności. Wskazuje się, że wrażenie niedoboru towarów (ang. scarcity) ma pozytywny efekt na postawy konsumentów (tj. postrzegania ich jako lepszych jakościowo), w szczególności nabywców podążających za modą (Gierl i Huettl 2010), co może skutkować większym prawdopodobieństwem dokonywania zakupu w porównaniu do podobnych co do jakości produktów, które oferowane są w sposób ciągły w tradycyjnym handlu (Parker i Lehmann 2011).

Z drugiej strony wymiana produktów co dwa, trzy tygodnie praktykowana przez wielu detalistów fast fashion może prowadzić konsumentów do zakupów impulsywnych lub niechcianych produktów (Verpalnken i Sato 2011), co z kolei może prowadzić do doświadczenia uczucia winy i niepokoju, w momencie w którym nabywcy uświadamiają sobie, że dokonali nietrafnego lub nadmiernie obciążającego budżet domowy zakupu (Kang i Johnson 2009, Gardner i Rook 1988).

Wracając do problematyki czynników determinujących częstotliwość wizyt w sklepach fast fashion można wysnuć kilka konkluzji. Sklepy fast fashion mogą być odwiedzane przez osoby z różnych segmentów rynku, charakteryzujące się częstokroć innymi motywami. Samo zróżnicowanie częstości wizyt w sklepach fast fashion osób mniej lub bardziej zainteresowanych modą nie jest czynnikiem zaskakującym i może być uznane za zachowanie typowe (O'Cass 2004). Warto natomiast zastanowić się, jaki wpływ będzie miała na częstotliwość wizyt percepcja cen i asortymentu.

Przyjmując, założenie że istnieje związek pomiędzy częstotliwością odwiedzin w sklepie a wiedzą na temat polityki cen można założyć, iż osoby zainteresowane modą (lepiej zorientowane w polityce cenowej jednostek handlowych) będą w większym stopniu motywowane do częstszego odwiedzania sklepu związanego z poszukiwaniem atrakcyjnych cenowo produktów (promocji cenowych, wyprzedaży). Osoby mniej zainteresowane modą, mające mniejszą wiedzę na temat polityki cen, będą w mniejszym stopniu motywowane ceną jako czynnikiem motywującym do odwiedzenia sklepu. Prowadzi to do następującej hipotezy.

H1: Wpływ ceny na częstotliwość wizyt w grupie o wyższym poziomie zainteresowania modą będzie wyższy niż w grupie o niższym poziomie zainteresowania modą. Posiadany przez sklepy fast fashion głęboki asortyment będzie jednym z czynników przyciągających klientów do sklepu. Im bardziej asortyment będzie postrzegany jako odpowiedni dla danej osoby, tym większa jest szansa na odwiedzenie sklepu. Jest to czynnik niezależny od poziomu zainteresowania modą. Prowadzi to do następującej hipotezy

H2: Wpływ asortymentu (wybór) na częstotliwość wizyt będzie taki sam w grupie o wyższym poziomie zainteresowania modą, jak i w grupie o niższym poziomie zainteresowania modą.

We wcześniejszym fragmencie wskazywano, że niedobór asortymentu w sklepach jest elementem strategii fast fashion. Rola zmienności asortymentu produktów dla częstotliwości odwiedzin będzie różna dla poszczególnych grup. Osoby o wyższym poziomie zainteresowania modą, w większym zakresie będą świadome tego elementu polityki asortymentowej sklepów fast fashion, co będzie skutkowało większą częstotliwością wizyt w sklepach. Związane jest to z następującą hipotezą.

H3: Wpływ asortymentu (zmienność) na częstotliwość wizyt będzie wyższy w grupie o wyższym poziomie zainteresowania modą niż w grupie o niższym poziomie zainteresowania modą.

Opis procedury badania

Badanie przeprowadzono na grupie studentów jednej z uczelni ekonomicznych w Polsce. W badaniu uczestniczyły osoby, które zadeklarowały dokonywanie zakupów przynajmniej w jednym ze sklepów o charakterze fast fashion tj. Zara lub H&M. Badanie przeprowadzono on-line na grupie 183 osób. Większość z nich (tj. 68%) stanowiły kobiety.

Kwestionariusz ankietowy składał się z 4 części. W pierwszej badano zainteresowanie modą, w następnej postawy względem cen i asortymentu. W końcowej części ankiety pytania dotyczyły cech demograficznych respondentów. Dodatkowo pytano o kwestie związane z zazdrością (które jednak nie są przedmiotem analizy niniejszego artykułu).

Badanie przeprowadzono na planie quasi-eksperymentu (Shaughnessy et al. 2002, s. 397). Wybór tego rodzaju planu badawczego podyktowany był faktem trudności manipulowania zmienną jaką jest zainteresowanie modą. Zamiast manipulowania zmienną zdecydowano się na jej pomiar i stworzenie na bazie tego pomiaru dwóch grup o relatywnie większym i mniejszym zainteresowaniu modą.

Zmienne użyte w badaniu

Zmienna zależna

Częstotliwość wizyt. Wybór częstotliwości wizyt podyktowany był faktem mniejszego uzależnienia tej zmiennej od dochodów (w porównaniu np. do wielkości dokonywanych zakupów) oraz możliwością dokonania relatywnie łatwej samooceny w tym zakresie przez respondentów. Częstotliwość wizyt była badana za pomocą trzech pytań (patrz tabela 1). Rzetelność uzyskanej skali mierzona współczynnikiem alpha Cronbacha wyniosła 0,681. Na

bazie tych trzech pytań utworzoną zmienną określaną jako „częstotliwość wizyt”. Warto zwrócić uwagę na relatywnie wysokie wartości odchylenia standardowego sugerujące duże zróżnicowanie częstości odwiedzin w grupie badanej.

Pozycje skali	Średnia	Odchylenie standardowe
Staram się odwiedzać H&M regularnie	3,64	1,938
Byłam/em w sklepie H&M w ciągu ostatnich 7 dni co najmniej raz	3,31	2,638
Staram się odwiedzić sklep H&M przy każdej możliwej sposobności	3,42	2,074

Tabela 1. Skala do pomiaru częstotliwość zakupu
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Zmienne niezależne

Zainteresowanie modą. Do określenia zmiennej dotyczącej zainteresowanie modą posłużono się skalą świadomości mody (fashion consciousness) stworzonej przez Chatvijit (2012). Skala ta składa się z 9 pozycji mierzonych w 7-stopniowej skali Likerta. Rzetelność skali mierzona współczynnikiem α Cronbacha wyniosła 0,865. Średni wynik uzyskany przez respondentów w badaniu tą skalą wyniósł $M=4,26$ ($SD=1,74$), co wskazuje na relatywnie wysoki poziom zainteresowania modą ogółu badanych osób.

Cena. Postrzeżenie cen określone było na podstawie skali stworzonej przez Srivastawę i Luriego (2004). Skala ta składa się z 3 pozycji mierzonych w 7-stopniowej skali. Uzyskane wyniki dla poszczególnych pozycji na skali prezentuje tabela 2. Na podstawie tych trzech pozycji stworzono zmienną określaną umownie jako „cena”. Rzetelność skali mierzona współczynnikiem α Cronbacha wyniosła 0,818.

Pozycje skali	Średnia	Odchylenie standardowe
Generalnie poziom cen w H&M jest [niski...wysoki]	4,40	1,116
W porównaniu z innymi sklepami ceny w H&M są w ogólnym zakresie [niskie...wysokie]	4,57	1,368
Twoje oczekiwania dotyczące poziomu cen w H&M wskazują na to, że te ceny produktów są [niskie...wysokie]	4,18	1,123

Tabela 2. Skala do pomiaru postrzegania cen
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Asortyment (wybór). Do określenia postrzegania asortymentu w wymiarze szerokości i głębokości wyboru posłużono się skalą zróżnicowania asortymentu (Variety Within Assortment) stworzonej przez Kahn i Wansinka (2004). Skala ta składa się z 3 pozycji

mierzonych w 7-stopniowej skali Likerta. Na podstawie tych trzech pozycji stworzono zmienną określaną umownie jako „asortyment (wybór)”. Rzetelność skali mierzona współczynnikiem apha Cronbacha wyniosła 0,865. Uzyskane wyniki dla poszczególnych pozycji na skali prezentuje tabela 3.

Pozycje skali	Średnia	Odchylenie standardowe
Asortyment H&M sprawia mi dużo frajdy przez swoją różnorodność	4,76	1,532
Asortyment H&M oferuje co najmniej jedną rzecz z dowolnej kategorii, która mi odpowiada	5,46	1,568
Asortyment H&M oferuje wiele możliwości czerpania przyjemności z zakupów	4,90	1,601

Tabela 3. Skala pomiaru zróżnicowania asortymentu – asortyment (wybór)
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Asortyment (zmiennosc). Do określenia zmienności asortymentu posłużono 3 pozycjami mierzonych w 7-stopniowej skali Likerta. Na podstawie tych trzech pozycji stworzono zmienną określaną umownie jako „asortyment (zmiennosc)”. Rzetelność skali mierzona współczynnikiem apha Cronbacha wyniosła 0,774. Uzyskane wyniki dla poszczególnych pozycji na skali prezentuje tabela 4. Uzyskane wyniki wskazują, że wśród badanych osób dominowało umiarkowane przekonanie o zmienności oferowanego przez sklepy asortymentu.

	Średnia	Odchylenie standardowe
Niektóre produkty w H&M pojawiają się w bardzo krótkich seriach	4,82	1,332
Asortyment w H&M zmienia się bardzo szybko	4,56	1,470
Nie można odwlekać zakupu towarów w H&M, bo asortyment zmienia się często	4,22	1,555

Tabela 4. Skala pomiaru zmienności asortymentu – asortyment (zmiennosc)
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Testowanie hipotez

Do weryfikacji hipotez posłużono się hierarchiczną analizą regresji. Tego typu analiza pozwala na obserwowanie wpływu dołączanych kolejno zmiennych i określanie na tej podstawie siły ich wpływu. Z uwagi na zastosowanie planu quasi-eksperymentu przeprowadzono dwie hierarchiczne analizy regresji, po jednej dla każdej z wyróżnionych grup. Kolejność zmiennych dołączanych do modelu była w obu przypadkach taka sama i przedstawiała się następująco: cena, asortyment (zmiennosc), asortyment (wybór), interakcja między ceną a asortymentem (wybór), interakcja między ceną a asortymentem (zmiennosc). Zrezygnowano z interakcji pomiędzy zmiennymi dotyczącymi asortymentu z uwagi na wysoką korelację między nimi. Tak jak zakładano występowała istotna różnica w częstości

odwiedzin sklepów pomiędzy osobami relatywnie mniej i relatywnie bardziej zainteresowanych modą $F(1, 182)=17,852, p<0.001$.

Grupa I (relatywnie niskie zainteresowanie modą)

W pierwszym etapie do testowania istotności wpływu ceny i asortymentu na częstotliwość zakupu użyto zmienną niezależną dotyczącą postrzegania ceny. Włączenie do modelu tej zmiennej nie miało istotnego znaczenia dla wyjaśnienia częstotliwości odwiedzin $R^2 = 0,013, F(1, 86)= 1,07, p>0,1$. W drugim etapie dołączono zmienną asortyment (zmiennosc). Przyrost wyjaśnionej wariancji zmiennej zależnej był minimalny, co oznacza że jej wpływ był nieistotny statystycznie ($F<1$). W trzecim etapie dołączono drugą zmienną związaną z asortymentem - asortyment (wybór). Przyrost wyjaśnionej wariancji zmiennej zależnej wyniósł około 8%, przy czym była to zmiana istotna statystycznie $R^2 = 0,084, F(1, 85)= 6,57, p=0,012$. W dwóch kolejnych etapach dołączano interakcje pomiędzy ceną a asortymentem (zmiennosc) oraz ceną a asortymentem (wybór). W pierwszym przypadku interakcja była nieistotna statystycznie, w drugim natomiast okazała się mieć wpływ na wyjaśnienie wariancji zmiennej zależnej. Dzięki tej zmiennej możliwe było wyjaśnienie dodatkowych 5% wariancji częstotliwości odwiedzin $\Delta R^2 = 0,05, F(1, 83)= 5,15, p=0,026$.

Zaobserwowaną interakcję między zmiennymi można zinterpretować jako sytuację występowania koniunkcji pomiędzy zmiennymi tj. wpływ na częstotliwość wizyt ma głównie sytuacja gdy sklep jednocześnie postrzegany jest jako posiadający bogaty wybór oraz atrakcyjne ceny. Podsumowując można stwierdzić, iż w grupie osób o niższym zainteresowaniu modą postrzeganie asortymentu jako szerokiego/głębokiego oraz interakcja pomiędzy ceną a asortymentem (wybór) decydowało o częstotliwości odwiedzin w sklepach typu fast fashion.

Grupa II (relatywnie wysokie zainteresowanie modą)

Analogicznie jak w przypadku grupy pierwszej do zbadania wpływu zmiennych zależnych na częstotliwość zakupu wykorzystano postrzeganie ceną. Zmienna ta wyjaśniła 5% wariancji zmiennej zależnej i jej wpływ był istotny statystycznie $R^2 = 0,053, F(1, 91)= 5,09, p=0,027$. W drugim etapie dołączono zmienną asortyment (zmiennosc). Przyrost wyjaśnionej wariancji zmiennej zależnej był podobnie, jak w grupie wcześniejszej minimalny, i tym samym nieistotny statystycznie. W trzecim etapie dołączono drugą zmienną związaną z asortymentem odnoszącą się do wyboru. Przyrost wyjaśnionej wariancji zmiennej zależnej wyniósł 12%, przy czym była to zmiana istotna statystycznie $\Delta R^2 = 0,12, F(1, 89)= 12,96, p=0,001$. W

dwóch kolejnych etapach dołączano interakcje pomiędzy ceną a asortymentem (zmiennosc) oraz ceną a asortymentem (wybór). Dołączenie tych zmiennych nie doprowadziło do wzrostu wyjaśnionej wariancji zmiennej zależnej.

Omówienie wyników

W badaniu wyodrębniono na podstawie zainteresowania modą dwie grupy osób. Jedną o relatywnie niższym zainteresowaniu modą, drugą o relatywnie wyższym zainteresowaniu modą. Pomimo znaczących różnic pomiędzy tymi grupami w zakresie postrzeganej roli mody i częstotliwości wizyt w sklepach, w obu grupach rola asortymentu i cen była zbliżona.

Hipoteza 1 zakładała większy wpływ ceny na osoby o wyższym poziomie zainteresowania modą. Wyniki przeprowadzonego badania nie pozwoliły na jednoznaczne określenie roli ceny. Co prawda w grupie osób o niższym poziomie zainteresowania modą, postrzegany poziom cen nie wpływał bezpośrednio na częstotliwość wizyt w sklepie, a w grupie o wyższym poziomie zainteresowania modą, cena miała istotne znaczenie (co potwierdzałoby hipotezę 1), to jednak cena okazała się mieć znaczenie nawet dla osób o niższym poziomie zainteresowania modą ale w ramach interakcji z asortymentem. Ostatecznie więc nie można stwierdzić, iż hipoteza 1 została potwierdzona.

Hipoteza 2 zakładała, iż obie wyróżnione grupy respondentów nie będą się różniły w zakresie wpływu asortymentu (wybór) na częstotliwość wizyt w sklepach. Wyniki badania potwierdziły tę hipotezę. Niezależnie od tego jaka grupa była rozpatrywana, wpływ asortymentu okazał się być istotny.

Hipoteza 3 zakładała, iż w grupie osób bardziej zainteresowanych modą częstotliwość wizyt będzie uzależniona od postrzegania asortymentu jako zmiennego w większym stopniu niż w grupie osób o mniejszym zainteresowaniu modą. Wyniki badania nie potwierdziły tej hipotezy jako, że w obu grupach wpływ tej zmiennej okazał się być nieistotny. Brak istotnego wpływu tej zmiennej jest o tyle znaczący, iż dla sklepów typu fast fashion, krótkie serie są jednym z podstawowych elementów modelu biznesowego. Przeczy to rozpowszechnionemu w literaturze pogładowi, iż polityka częstych zmian asortymentu prowadzi do częstych wizyt nabywców. Brak wpływu tej zmiennej na częstotliwość wizyt można próbować wytłumaczyć na kilka sposobów.

Po pierwsze należy pamiętać, iż w badaniu uwzględniano wyłącznie deklaracje osób. Respondenci nie zawsze muszą być zorientowani, co do rzeczywistych czynników motywujących ich do odwiedzin. Mogli więc wskazywać na wielkość asortymentu jako czynnik przyciągający ich do sklepu a nie na zmienność asortymentu.

Po drugie, krótkie serie sprzedawanych towarów, mogą w większym zakresie wpływać na zakup produktu niż na częstotliwość odwiedzin. Można wyobrazić sobie sytuację, że dane grupy osób mają pewną standardową liczbę wizyt w sklepie. Nie podlega ona zmianom w zależności od zmienności asortymentu. Co innego kwestia zakupu towaru. W tym przypadku zmienność asortymentu może mieć znaczący wpływ na zakupy poprzez chęć uniknięcia negatywnych emocji tj. żalu z powodu przegapionej okazji lub antycypowanego żalu w momencie odwołania decyzji zakupu.

Podsumowanie

Rozwój przedsiębiorstw detalicznych opierających swoją strategię na koncepcji fast fashion prowadzi do zmian struktury handlu. Może także mieć wpływ na zmiany zachowań konsumentów. W literaturze wskazuje się na fakt, że krótkie serie sprzedawanych towarów mogą prowadzić nabywców do kupowania towarów w większych ilościach lub kupowania impulsywnego. W przeprowadzonym badaniu próbowano ustalić, jakie czynniki determinują częstotliwość odwiedzin nabywcy w sklepach typu fast fashion. Wyniki badań wskazują, iż najważniejszym czynnikiem jest postrzegana atrakcyjność wyboru asortymentu. Nieistotnym czynnikiem okazała się zmienność asortymentu, którą można wiązać z krótkimi sprzedawanymi seriami. Obie zmienne dotyczące asortymentu funkcjonowały tak samo niezależnie od poziomu zainteresowania modą nabywców. Odmienne natomiast w obu grupach wyodrębnionych na podstawie zainteresowania modą kształtował się stosunek do ceny. Osoby o bardziej interesującej się modą w większym zakresie zwracały uwagę na cenę, choć na osoby o niższym poziomie zainteresowania modą cena także miała wpływ choć nie bezpośredni.

Bibliografia

- Bruce, M., Daly, L. (2006). *Buyer Behaviour for Fast Fashion*. „Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal”, 10(3), s. 329-344.
- Chatvijit, Sasikarn, M.S. (2012). *Exploring the Effects of Scarcity, Impulse Buying, and Product Returning Behavior in the Fast Fashion Environment Among Female Fashion Conscious Consumers*. Niepublikowana praca magisterska https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/Chatvijit_uncg_0154M_11026.pdf [dostęp 10.04.2016].
- Cachon, G. P., & Swinney, R. (2011). *The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior*. „Management Science”, 57(4), s. 778-795.

- Caro, F., Martínez-de-Albéniz, V. (2015). *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*. In *Retail Supply Chain Management*. Springer US, s. 237-264.
- Dane Inditex 2016 http://www.inditex.com/en/our_group/at_glance [dostęp: 12.04.2016].
- Doyle, S. A., Moore, C. M., Morgan, L. (2006). *Supplier Management in Fast Moving Fashion Retailing*. „Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal”, 10(3), s. 272-281.
- Ferdows, K., Lewis M. A., Machuca J. A. D. (2004). *Rapid-fire Fulfillment*. „Harvard Business Review”, 82(11), 104-110.
- Gardner, M. P., Rook, D. W. (1988). *Efast Fashionects of Impulse Purchases on Consumers' Afast fashionective States*. „Advances in Consumer Research”, 15(1).
- Gierl, H., Huettl, V. (2010). *Are Scarce Products Always More Attractive? The Interaction of Difast Fashionerent Types of Scarcity Signals with Products' Suitability for Conspicuous Consumption*. „International Journal of Research in Marketing”, 27(3), s. 225-235.
- Hayes, S. G., Jones, N. (2006). *Fast Fashion: a Financial Snapshot*. „Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal”, 10(3), s. 282-300.
- Jayasankara Prasad, C., Ramachandra Aryasri, A. (2011). *Efect of Shopper Attributes on Retail Format Choice Behaviour for Food and Grocery Retailing in India*. „International Journal of Retail & Distribution Management”, 39(1), s. 68-86.
- Jin, B., Chang, H. J., Matthews, D. R., Gupta, M. (2012). *Fast Fashion Business Model: What, Why and How?* In: Choi, T.-M. (Ed.), *Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis*. New York: IGI Global, s. 193-211.
- Kahn, B. E., Wansink, B. (2004). *The Influence of Assortment Structure on Perceived Variety and Consumption Quantities*, „JCR”, 30 (March), s. 519-533.
- Kang, M., Johnson, K. (2009). *Identifying Characteristics of Consumers Who Frequently Return Apparel*. „Journal of Fashion Marketing & Management”, 13(1), s. 37-48.
- O'Cass, A. (2004). *Fashion Clothing Consumption: Antecedents and Consequences of Fashion Clothing Involvement*. „European Journal of Marketing”, 38(7), s. 869-882.
- Parker, J. R., Lehmann, D. R. (2011). *When Shelf-based Scarcity Impacts Consumer Preferences*. „Journal of Retailing”, 87(2), s. 142-155.
- Sempruch-Krzemińska, K., (2014). *Fast fashion - przyszłość branży mody?*. „Marketing i Rynek”, nr 2, s. 25-31.
- Shaughnessy J., Zechmeister, E. B., Zechmeister J. S. (2002). *Metody badawcze w psychologii*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Srivastava, J., Lurie N. H. (2004). *Price-matching Guarantees as Signals of Low Store Prices: Survey and Experimental Evidence*. „Journal of Retailing”, 80(2), s. 117- 128.
- Stevenson, S. (2012). *Polka Dots Are In? Polka Dots It Is! How Zara Gets Fresh Styles to Stores Insanely Fast - Within Weeks*.
http://www.slate.com/articles/arts/operations/2012/06/zara_s_fast_fashion_how_the_company_gets_new_styles_to_stores_so_quickly.html [dostęp 04.04.2016].
- Su, X., Zhang, F. (2008). *Strategic Customer Behavior, Commitment, and Supply Chain Performance*. „Management Science”, 54(10), s. 1759-1773.
- Tiplady, R. (2006). *Zara: Taking the Lead in Fast-fashion*. „Business Week”, 4.
- Tungate, M. (2008). *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. Kogan Page Publishers.
- Verplanken, B., Sato, A. (2011). *The Psychology of Impulse Buying: An Integrative Self-regulation Approach*. „Journal of Consumer Policy”, 34(2), s. 197-210.

Lucyna Witek
Politechnika Rzeszowska
Katarzyna Szalonka
Uniwersytet Wrocławski

WPLYW ZACHOWAŃ NABYWCÓW NA ROZWÓJ NOWYCH KANALÓW DYSTRYBUCJI „ZDROWEJ” ŻYWNOŚCI

Streszczenie

Rosnące obawy wokół potencjalnych zagrożeń dla zdrowia są przyczyną coraz większego zainteresowania zdrowym stylem życia, na który składa się m.in. zdrowe odżywianie. Celem artykułu jest analiza zmian w zachowaniach zakupowych żywności uznanej przez konsumentów za „zdrową” czyli bezpieczną dla organizmu oraz wskazanie zorganizowanych nowoczesnych form handlu „zdrową” żywnością. W artykule rozważania zostaną skoncentrowane wokół żywności funkcjonalnej i żywności ekologicznej. Badania wykazują, że ze względu na coraz większą świadomość prozdrowotną, tracą na znaczeniu zakupy w tradycyjnych formatach handlu detalicznego na rzecz wiarygodnych oraz ze sprawdzonych źródeł bezpośrednich, od wytwórcy - rolnika. Organizacja zakupu takiej żywności przez indywidualne gospodarstwo domowe jest dosyć skomplikowana, wymaga dużego zaangażowania. Stąd też powstają inicjatywy społeczne, zastępujące tradycyjnych pośredników.

Słowa kluczowe: żywność ekologiczna, żywność funkcjonalna, kanały dystrybucji, nowy konsument

Kody JEL: 043

Wprowadzenie

Rosnące obawy wokół potencjalnych zagrożeń dla zdrowia, szczególnie związane z antybiotykami i hormonami w mięsie i nabiale, chorobami cywilizacyjnymi (nowotwory, cukrzyca, alergie) oraz zwiększona debata rządu, przemysłu i organizacji pozarządowych, skandale żywnościowe i ich nagłaśnianie w mediach powodują naświetlanie problemów zdrowotnych. W tych warunkach konsumenci zainteresowani są dążeniem do utrzymania zdrowia, co z kolei ma wpływ na zmiany na rynku żywnościowym. Konsument poszukuje

produktów bezpiecznych dla zdrowia, wytworzonych z naturalnych składników, pozbawionych pestycydów, hormonów, alergenów, bez GMO i substancji konserwujących, barwników oraz oczekuje produktów wysokiej jakości wzbogaconych o składniki mające pozytywny wpływ na zdrowie człowieka. W wielu przypadkach konsument nie ma wyboru, jest zmuszony, do zakupu takich produktów, które zapewnią mu prawidłowe funkcjonowanie. Z badań TNS OBOP z 2011 roku wynika, że 30% polskich gospodarstw domowych boryka się ze schorzeniem alergicznym. Podobnie badania ECAP prowadzone w latach 2006-2008 potwierdzają tę dużą liczbę alergików (40%).

Dążenie do bezpieczeństwa oraz świadomość wpływu sposobu odżywiania na zdrowie powoduje rozwój dotychczasowych kanałów dystrybucji i pojawienie się nowych formatów w zakresie pozyskiwania żywności uważanej przez konsumentów „za zdrową”. Celem artykułu jest analiza zmian w zachowaniach zakupowych żywności uznanej przez konsumentów za „zdrową” czyli bezpieczną dla organizmu oraz wskazanie zorganizowanych nowoczesnych form handlu „zdrową” żywnością. W artykule rozważania zostaną skoncentrowane wokół żywność funkcjonalnej i żywności ekologicznej.

Wyznaczniki zachowań nabywcy „zdrowej” żywności

Obecnie konsumenci posiadają coraz większą wiedzę i świadomość odnośnie korzyści zdrowotnych żywności w celu osiągnięcia zdrowszej diety (Chrysochou 2010). Konsumenci w UE za zdrową dietę uznali dietę o obniżonej zawartości tłuszczu i cholesterolu (48%), zbilansowaną (43%), ze zwiększoną ilością warzyw i owoców (41%) oraz zawierającą nieprzetworzone, świeże produkty, beźmięsną, bogatą w błonnik i owoce, z ograniczoną zawartością cukru i soli. Chęć utrzymania dobrego stanu zdrowia (65%), profilaktyka chorób (66%), zmniejszenie masy ciała (53%), utrzymanie dobrego samopoczucia (53%) oraz poprawę jakości życia (45%) wskazano jako podstawowe motywy stosowania takiej diety (Zunft i Friebe 1997, Babicz-Zielińska i Zabrocki 2007). Badania Kabacińskiej et al. (2005) pokazały, że żywność bezpieczna dla zdrowia to: żywność świeża, bez konserwantów i dodatków oraz żywność z rolnictwa ekologicznego. Tylko 1% konsumentów uważał, że każda żywność dostępna na rynku jest bezpieczna.

Sytuacja ta powoduje wzrost rynku żywności uważanej przez konsumentów za „zdrową, bezpieczną dla zdrowia”. Do podstawowych rodzajów żywności, którą konsumenci określają jako tzw. „zdrową żywność” należy zaliczyć: żywność funkcjonalną oraz żywność ekologiczną. Żywność funkcjonalna, jest to kategoria żywności o podwyższonej jakości zdrowotnej, gdzie naukowo udowodniono jej korzystny wpływ na jedną lub więcej funkcji

organizmu ponad efekt odżywczy (Filipiak-Florkiewicz et al. 2015). Posiada w składzie substancje bioaktywne³¹ oraz na etykiecie produktu mogą zostać umieszczane oświadczenia zdrowotne wskazujące efekty zdrowotne. Głównym motywem nabywania tej kategorii żywności są motywy zdrowotne (Kozirok et al. 2012, Filipiak-Florkiewicz et al. 2015).

Głównym nabywcą żywności funkcjonalnej są kobiety, dobrze wykształcone, o wyższych dochodach, w wieku 35–55 lat, posiadające dzieci lub chorych członków rodziny (Verbeke 2005, Sojkin et al. 2009, Babicz-Zielińska 2010). Głównym motywem zakupu były korzyści zdrowotne, gdzie 74% badanych kobiet deklarowało zakup tej żywności, a 66% odpowiadała oferta (Czapska et al. 2002). Wśród wielu motywów tj. zaufanie, oczekiwane korzyści, niezbędność spożycia, lekarstwo, element zdrowej diety, brak ryzyka żywieniowego, zależność między efektem zdrowotnym a smakiem, oczekiwane korzyści okazały się najważniejszym czynnikiem konsumpcji żywności funkcjonalnej (Verbeke 2005, Babicz-Zielińska 2010). Wyniki badań Angowskiego i Lipowskiego (2014) pokazują, że konsumenci - etnocentrycy oczekują zdrowych produktów, pozbawionych konserwantów, o odpowiednim składzie i walorach odżywczych, korzystają z rekomendacji znajomych przy wyborze produktu oraz kupują na targowiskach i bazarach.

Konsumenci ze szczególnym zainteresowaniem w dziedzinie zdrowia, podążający za zdrowszą dietą wykazują pozytywne nastawienie do żywności ekologicznej (de Magistris i Gracia 2008). Organiczne produkty spożywcze są postrzegane przez konsumentów jako mniej szkodliwe dla środowiska i zdrowsze niż żywność konwencjonalna (William i Hammit 2001). Davies et al. (1995) wykazali, że nabywcy organicznej żywności są bardziej zaniepokojeni zagrożeniami dla zdrowia, w porównaniu do nieekologicznych nabywców. Głównym motywem zakupu żywności ekologicznej jest zdrowie (Shepherd et al. 2005). Padel i Foster (2005) stwierdzili, że konsumenci kupują ekologiczne produkty spożywcze, ponieważ postrzegają je jako lepsze dla ich zdrowia. Należy jednak podkreślić, że zdrowie jest ważniejszym motywem zakupu dla przypadkowych nabywców niż dla kupujących regularnie, którzy czynią to nie tylko ze względów zdrowotnych jak również ze względów ochrony

³¹ Wśród najbardziej popularnych substancji bioaktywnych obecnych w żywności funkcjonalnej można wyróżnić: błonnik pokarmowy, stanole i tosterole, kwasy tłuszczowe omega-3, soja, polifenole, flawonoidy, kwas γ -aminomasłowy, peptydy (profilaktyka chorób układów krążenia); probiotyki i prebiotyki (profilaktyka chorób układu pokarmowego); magnez, wapń, witamina D, fitoestrogeny (profilaktyka chorób układu kostnego), kwasy omega-3, omega-6. Do żywności funkcjonalnej należy zaliczyć produkty z mniejszą zawartością cukru, tłuszczu, soli, pozbawione glutenu, soi lub laktozy oraz innych alergenów.

środowiska (Schifferstein i Oude Ophuis 1998)³². Polscy konsumenci żywności ekologicznej postrzegają tę żywność jako specyficzną grupę produktów charakteryzujących się przede wszystkim prozdrowotnymi walorami. Łączy się to z motywami jej nabywania, gdzie dominuje troska o zdrowie (Łuczka-Bakuła 2007). W uprzemysłowionych miastach zaobserwowano znaczny wzrost na rynku udziału certyfikowanych ekologicznych produktów spożywczych (Aschemann et al. 2007; Richter 2008). Posiadanie dzieci jest również takim czynnikiem stymulującym zakupy organiczne (Frostling-Henningsson et al. 2014). Gil et al. (2000) wskazują, że styl życia konsumentów jest najważniejszym czynnikiem wyjaśniającym ich zachowania wobec organicznej żywności. Badania pokazały, że segment konsumentów z korzystnymi postawami wobec żywności ekologicznej wykazuje wyższy poziom orientacji zdrowia w stosunku do innych segmentów (Nasir i Karakaya 2014).

Badania Dettmann i Dimitri (2007) pokazały, że nabywcą żywności ekologicznej jest kobieta w wieku 30-45, o wysokich dochodach posiadająca dzieci. Konsumenci, którzy mają pozytywny stosunek do żywności ekologicznej wykazują wyższy poziom orientacji zdrowotnej w stosunku do innych segmentów (Nasir i Karakaya 2014). Badania wskazują, że nie ma istotnych różnic w zawartości żywieniowej lub dodatkowych korzyściach zdrowotnych pomiędzy ekologiczną żywnością a tradycyjnie wytwarzaną, ale pomimo to konsumenci postrzegają żywność ekologiczną jako zdrowszą niż żywność konwencjonalną (Dangour et al. 2009, Smith-Spangler et al. 2012)³³.

W literaturze naukowej niektórzy badacze korzystają z pojęcia „nowego” konsumenta. Jest to konsument, który podejmuje racjonalne i świadome decyzje, na tyle, że przedkłada on zdrowie i bezpieczeństwo nad własną wygodę (Smyczek i Sowa 2003, s. 164). Korzysta aktywnie z Internetu, wykazuje się społeczną odpowiedzialnością i pozytywnym stosunkiem do kwestii ekologicznych. Posiada rosnące oczekiwania i wymagania względem producentów i produktów, charakteryzuje go większe zaangażowanie i staranniejsze przygotowywanie się do zakupów, w tym aktywne poszukiwanie informacji w Internecie o nabywanych produktach (Hall 2014).

³² Można odnaleźć badania, gdzie pokazano, że zdrowie ma nieznaczny wpływ na zachowania zakupowe żywności ekologicznej (Tarkiainen i Sundqvist 2005; Michaelidou i Hassan 2008).

³³ Stężenie przeciwutleniaczy w uprawach organicznych okazało się znacznie wyższe niż przy żywności konwencjonalnej (Barański et al. 2014). Nie ma jednak jednoznacznych dowodów, że przeciwutleniacze wpływają na poprawę zdrowia oraz żywność ekologiczna jest bardziej pożywna i zmniejsza ryzyko zdrowotne niż alternatywy konwencjonalne (Smith-Spangler et al. 2012).

Autorki artykułu dostrzegają inne cechy „nowego” konsumenta przez pryzmat rynku żywności prozdrowotnej, który jest świadomym konsumentem odnośnie wpływu niektórych kategorii lub składników żywności na zdrowie, mocno identyfikującym skład żywności, poszukującym informacji na temat składników, cech, korzyści oraz sposobu oddziaływania poszczególnych składników na organizm, sposobu produkcji oraz miejsc zakupu produktów „zdrowych”. Analizuje ofertę na rynku oraz oczekuje kompleksowego zaspokojenia potrzeb oraz profesjonalnej obsługi. Kategorią żywności uznaną przez konsumentów za zdrową jest żywność wyprodukowana przez nich samych. Problemy ze zdrowiem jak i dbałość o zdrowie jest przyczyną rozwoju prosumpcji. Jest to nowa forma interakcji między producentem a konsumentem, która stanowi przesunięcie pewnych zadań na konsumenta (Toffler 2006). Zwiększające się zaangażowanie konsumenta w zakresie pozyskiwania „zdrowej żywności” polega na wykonywaniu przez niego czynności, które wcześniej wykonywał dla niego ktoś inny. Konsumenty przygotowują samodzielnie posiłki, świadomie planując, jakie składniki zostały wykorzystane do jej wytworzenia. W Polsce istnieje kultura uprawiania warzyw, ziół czy posiadania drzew owocowych, gdzie konsumenci rezygnują z dużych plonów na rzecz uzyskania produktu z mniejszą ilością pestycydów.

Tradycyjne kanały dystrybucji

W rozwoju rynku „zdrowej” żywności ukształtowały się dwa główne podstawowe typy kanałów sprzedaży tych produktów. Pierwszy związany jest ze sprzedażą wyłącznie tylko produktów „zdrowych” tj. specjalistyczne sklepy stacjonarne i internetowe, sprzedaż bezpośrednia u rolnika, supermarkety z dominującym asortymentem „eko”. Natomiast drugi rodzaj kanału dystrybucji to konwencjonalne kanały zbytu, gdzie zwykle stworzona jest półka lub dział z asortymentem „zdrowej żywności”.

Analizy tego rynku wskazują, że dostęp do żywności ekologicznej w ciągu ostatnich dziesięciu lat zwiększył się dzięki konwencjonalnym kanałom handlu detalicznego. Odnotowano nawet udział dyskontów, które otworzyły swoje półki z produktami organicznymi, przede wszystkim w Niemczech. Produkty z dyskontów są bardzo konkurencyjne cenowo, ale oferta jest ograniczona. Sieci supermarketów odgrywają ważną rolę w sprzedaży organicznych produktów żywnościowych w Szwecji, Danii, Finlandii i Wielkiej Brytanii, w mniejszym stopniu w Niemczech. W większości państw UE mają znaczenie duże sieci handlowe (European Commission 2010). W Niemczech wyspecjalizowały się sieci supermarketów (Denns, [Alnatura](#) i Ebl oraz Bio-company), które posiadają nie tylko bogatą ofertę i rozwinięty marketing, ale także piekarnię, dział mięsny,

restauracje. W Polsce funkcjonuje sieć ogólnopolska Organic Farma Zdrowia. Rozwój sprzedaży produktów w sklepach wielkopowierzchniowych służy poprawie efektywności i udoskonaleniu dotychczasowych struktur sprzedaży, co ma odbicie w poszukiwaniu pośrednich kanałów dystrybucji. Silną stroną sklepów wielkopowierzchniowych jest stosowanie konkurencyjnych cen i marż, duża różnorodność asortymentowa oraz większe możliwości stymulowania popytu (Łuczka-Bakuła, 2007). Niski poziom kompetencji personelu handlowego w takich punktach sprzedaży nie jest korzystny, ponieważ na rynku polskim występuje jeszcze ciągle mała wiedza konsumentów na temat zarówno żywności funkcjonalnej jak i ekologicznej oraz brak identyfikacji różnic pomiędzy nimi.

Do dystrybucji żywności funkcjonalnej i ekologicznej służą z dużą efektywnością sklepy specjalistyczne. W innych państwach UE, jak we Francji i Holandii, pomimo dużej roli niewyspecjalizowanych supermarketów są silnie rozwinięte specjalistyczne sklepy organiczne. W Hiszpanii i we Włoszech specjalistyczne sklepy posiadają największy udział (natomiast udział niewyspecjalizowanych sieci supermarketów kształtuje się poniżej 30%). Ich podstawową zaletą jest zaufanie klienta do tego typu placówek, profesjonalne podejście do klienta i aktywne działania marketingowe oraz zróżnicowana oferta. Na rynku polskim ciągle mała ich liczba i rozproszenie, powoduje brak możliwości pozyskania konsumenta nie kupującego tego rodzaju produktów oraz wysiłek dla kupujących. Te wady eliminuje sprzedaż poprzez Internet, gdzie istnieje możliwość zamieszczenia szerokiej informacji na temat produktu i jego cech oraz korzyści prozdrowotnych a konsument może dokonać zakupów w ciągu całej doby. Badania Filipiak-Florkiewicz et al. (2015) klientów sklepów specjalistycznych wskazują specjalistyczne sklepy np. z żywnością ekologiczną jako podstawowe miejsce zakupu (83%), ale duża grupa (53%) robi zakupy w sklepach dyskontowych oraz w hipermarketach/supermarketach (30%), w małych sklepach osiedlowych (33%), targowisku (21%) i przez Internet (7%). Znaczenie sklepu specjalistycznego podkreślają badania Gutkowskiej i Ozimek (2005), gdzie 20,2% konsumentów zaopatruje się tam w żywność ekologiczną. W sprzedaży bezpośredniej producent ma pełną swobodę oddziaływania na konsumenta oraz przez odpowiednią politykę komunikowania może wpływać na pobudzenie popytu. Zaletą takiego kanału dystrybucji są korzystniejsze ceny dla zarówno dla producentów, jak i konsumentów (Sołtysiak 1995). Taka forma podnosi wiarygodność, gwarantuje świeżość towarów oraz bogatą i kompetentną informację. Wadą zaś jest obciążenie konsumenta i wytwórcy dodatkowym nakładem czasu i pracy. W celu usprawnienia tej formy zawiązuje się grupy producenckie do prowadzenia wspólnych przedsięwzięć handlowych.

Badania Sojkina i Witczak (2009) pokazały, że konsumenci chcieliby nabywać żywność prozdrowotną nie tylko w sklepach specjalistycznych (93%), ale w sklepach ogólnospożywczych (71%), na specjalnych stoiskach w super- i hipermarketach (69%) czy u producenta (49%) oraz na targowiskach (46%). Badania Pilarczyk i Nestorowicz (2010) wskazują, że żywność ekologiczna jest kupowana przez wielkopolskich konsumentów w sklepach ze „zdrową” żywnością (90,8%), supermarketach (45,4%), na targowisku (16,2%), w Internecie (2,3%, choć 36,9% jest świadoma, że tam może kupić takie produkty) oraz w gospodarstwie ekologicznym (7,7%). Duża grupa (55,4%) wskazała małe sklepy spożywcze, jako miejsce gdzie powinna być dostępna żywność ekologiczna. Badania konsumentów UE z 2013 roku wskazują specjalistyczne miejsca (67%), supermarkety (65%), zakup u rolnika (54%) i na lokalnym rynku (43%) jako miejsca zakupu żywności ekologicznej. Tylko 7% wskazało Internet (European Commission 2013). Według dostępnych danych w Niemczech liczba sklepów z żywnością ekologiczną na milion mieszkańców wynosi 194, w Czeskiej Republice 46, a w Polsce tylko 8. Jak przewidują analitycy rynku żywności ekologicznej, przez najbliższą dekadę rynek w Polsce będzie się rozwijał w tempie 20–30% (Szalotka i Ullrich 2013).

Główną determinantą procesu zakupowego klientów „zdrowej” żywności w Polsce jest gwarancja jakości. Istnieje przekonanie, że nie ma możliwości wytwarzania w sposób masowy towarów „zdrowych”, stąd tendencja do poszukiwania miejsca zakupu towaru, w którym można zidentyfikować wytwórcę oraz zidentyfikować proces wytwórczy (Szalotka, Ullrich 2013). Choć w Europie Zachodniej istnieje tendencja do nabywania produktów w sklepach sieciowych, to w Polsce raczej nie ma. Świadczą o tym działania konsumentów na rzecz organizacji poszukiwania, dostarczania i zakupów produktów a niekiedy produkcji własnej.

Nowe formy pozyskiwania „zdrowej” żywności przez konsumentów

Rynek „zdrowej” żywności rozwija się dynamicznie. Pojawiają się nowe kategorie produktów. W celu opóźnienia efektu starzenia dynamicznie rozwija się nowa grupa produktów zw. „anti-ageing”. W Stanach Zjednoczonych powstała specjalna linia produktów, które nie zawierają ośmiu najczęściej alergizujących składników żywności (Filipiak-Florkiewicz 2015).

Jednym z bardziej interesujących przedsięwzięć w Europie Zachodniej w zakresie sprzedaży produktów ekologicznych są tzw. sklepy nowego typu. Posiadają one kompleksową ofertę handlową różnorodnych produktów, od żywności ekologicznej do zabawek, kosmetyków, chemii gospodarczej, zabawek, papieru, przedmiotów z drewna itp.

Niekiedy oferują dodatkowe usługi np. catering, usługi gastronomiczne, wypiek pieczywa. Posiadają wykwalifikowany personel, świadczący usługi doradztwa. W Austrii funkcjonuje sklepik objazdowy, gdzie klient dokonuje zakupu u drzwi własnego domu oraz forma polegająca na obsłużeniu większej liczby gospodarstw w jednym wybranym domostwie. Również w Polsce można zauważyć nowe inicjatywy, np. targi objazdowe, związane z kilkugodzinną sprzedażą we wcześniej ustalonych miejscach. W Polsce coraz bardziej popularne stają się usługi cateringowe, polegające na przygotowaniu przyjęcia, bufetu, czy też bankietu z produktów pochodzących z rolnictwa ekologicznego. Na uwagę zasługuje Biobazar, gdzie sprzedaż produktów ekologicznych odbywa się w Warszawie, Katowicach i Gdańsku w formie targu. Jako jedna z wielu form nabywania „zdrowej żywności”, uruchomiona została kooperatywa spółdzielcza „Rolnictwo Wspierane przez Społeczeństwo”. Ideą tej inicjatywy jest zintegrowanie konsumentów i rolników, uprawiających owoce i warzywa. Konsumenty przez portale społeczne oraz osobiste kontakty poszukują sprawdzonych rolników, opłacają z góry abonament za dostawy towaru na 20 tygodni i często uczestniczą w pracach polowych. Pomimo, że pierwsza warszawska inicjatywa zakończyła działalność w 2014 roku to funkcjonują bliźniacze w różnych miastach w Polsce (<http://www.rws.waw.pl/tym-razem-po-polsku/>). Uczestnicy kooperatywy wymieniają jako zaletę tego przedsięwzięcia sprawdzone i wiarygodne źródło pochodzenia towaru. Wadą jest konieczność zaangażowania konsumentów tak w proces wytwórczy jak i logistyczny (trzeba przyjechać po towar). Nieco odmiennym sposobem zaopatrzenia w żywność ekologiczną jest inicjatywa stworzenia ogniwa detalicznego, którego rolą jest zbieranie zamówień na warzywa, owoce, ciasta, przetwory i wyroby garmazeryjne od poniedziałku do środy oraz wyszukiwanie dostawców, złożenie zamówienia, odbiór towaru a następnie sprzedaż konsumentom w wyznaczonych dniach (piątek wieczorem i sobota w godz. 9.00 – 12.00) we wskazanym miejscu lub z dowozem do domu. Innym przykładem formy zaopatrzenia w zdrowe produkty jest sklep internetowy, nazywany internetowym targiem „Rano Zebrano“ (<https://ranozebrano.pl>). Przedsięwzięcie oparte jest na zasadach e-commerce, z tym że dostawcami są wyselekcjonowane podmioty, które dostarczają zdrowe produkty. Takich kooperatyw jest zdecydowanie więcej, są jeszcze bliżej niezidentyfikowane, nie posiadają nawet formy działalności gospodarczej, ale wykazują dużą aktywność w zakresie zaopatrzenia w żywność. Dodatkowo, motywem dla Polaków tworzenia takich organizacji jest, obok aspektu zdrowotnego, aspekt etyczny i ekonomiczny – nie wspiera się zagranicznych korporacji handlowych tylko zasila znanych, polskich wytwórców. Ponadto,

dzięki identyfikacji podmiotu dostarczającego towar, jest możliwość nabycia świeżych (dopiero zebranych) warzyw i owoców w szczycie sezonu.

Zakończenie

Nowe potrzeby konsumentów coraz bardziej zaniepokojonych o swój stan zdrowia lub posiadających problemy zdrowotne stają się przyczyną rozwoju kanałów dystrybucji i pojawienia się nowych sposobów pozyskiwania „zdrowej żywności”. Na polskim rynku obserwuje się nieco inne uwarunkowania kanałów dystrybucji niż w Europie Zachodniej, gdzie cenione są certyfikowane produkty ekologiczne oraz sklepy wielkoformatowe. Niższy poziom życia polskich konsumentów niż zachodnich konsumentów, wyższe ceny produktów ekologicznych, tradycje żywieniowe oraz inne czynniki kulturowe mają wpływ na kształtowanie innych dróg nabywania „zdrowych” produktów niż w krajach europejskich. Kwestia ta wymaga prowadzenia dalszych badań zarówno ilościowych jak i jakościowych. Poszukiwanie zaufanych, sprawdzonych, zidentyfikowanych i tańszych alternatyw oraz wzrost zapotrzebowania na wyspecjalizowane miejsca z bardzo wysokim poziomem obsługi i kompleksową, bogatą ofertą produktów prozdrowotnych i ekologicznych (nie tylko żywności) oraz zaufanie do własnej produkcji („dokładnie wiem, co i ile daję”) wyznacza nowy trend w zachowaniach nabywców. W Polsce mechanizm wypierania tradycyjnych kanałów dystrybucji nasila się szczególnie intensywnie i może być uwarunkowany historycznie i pragmatycznie.

Bibliografia

- Angowski, M., Lipowski, M. (2014). *Uwarunkowania wyboru produktów żywnościowych i miejsc ich zakupu*. „Marketing i Rynek”, nr 6 (CD), s. 2-16.
- Aschemann, J., Hamm, U., Naspetti, S., Zanolli, R. (2007). *The Organic Market*. W: Lockeretz, W. (red.), *Organic Farming: An International History* Wallingford: CABI, s. 123-151.
- Babicz-Zielińska, E. (2010). *Postawy konsumentów wobec nowej żywności*. „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni”, nr 65, grudzień, s.16-22.
- Babicz-Zielińska, E., Zabrocki, R. (2007). *Postawy konsumentów wobec prozdrowotnej wartości żywności*, „Żywność. Nauka. Technologia. Jakość”, nr 6 (55), s. 81-89.
- Barański, M., Srednicka-Tober, D., Volakakis, N., Seal, C., Sanderson, R., Stewart, G.B., Benbrook, Ch., Biavati, B., Markellou, E., Giotis, Ch., Gromadzka-Ostrowska, J., Rembiałkowska, E., Skwarło-Son, K., Tahvonon, R., Janovska, D., Niggli, U., Nicot,

- Ph., Leifert, C. (2014). *Higher Antioxidant and Lower Cadmium Concentrations and Lower Incidence of Pesticide Residues in Organically Grown Crops: a Systematic Literature Review and Meta-analyses*. „British Journal of Nutrition”, no. 112, s. 794-811.
- Chrysochou, P. (2010). *Food Health Branding: the Role of Marketing Mix Elements and Public Discourse in Conveying a Healthy Brand Image*. „Journal of Marketing Communications”, vol.16, no. 1-2, s. 69-85.
- Czapska, M., Jeznach, M., Świącicka, A. (2002). *Zachowania konsumentów na rynku żywności funkcjonalnej*. „Handel Wewnętrzny”, nr 48, s. 30-33.
- Dangour, A.D., Dodhia, S.K., Hayter, A., Allen, E., Lock, K., Uauy, R. (2009). *Nutritional Quality of Organic Foods: a Systematic Review*. „The American Journal of Clinical Nutrition”, no. 90(3), s. 680-685.
- Davies, A., Titterington, A.J., Cochrane, C. (1995). *Who Buys Organic Food? A Profile of the Purchasers of Organic Food in Northern Ireland*. „British Food Journal”, no. 97(10), s.17-22.
- de Magistris, T., Gracia, A. (2008). *The Decision to Buy Organic Food Products in Southern Italy*. „British Food Journal”, vol. 110, no. 9, s. 929-947.
- Dettmann, R., Dimitri, C. (2007). *Who's Buying Organic Vegetables? Demographic Characteristics of US Consumers*. „Journal of Food Distribution Research”, no. 16 (1), s. 49-62.
- European Commission. (2010). *An Analysis of the EU Organic Sector*. http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic_2010_en.pdf [dostęp 20.02.2016].
- European Commission. (2013). *Report on the Results of the Public Consultation on the Review of the EU Policy on Organic Agriculture Conducted by the Directorate General for Agriculture and Rural Development*. http://ec.europa.eu/agriculture/organic/documents/eu-policy/of-public-consultation-final-report_en.pdf [dostęp 01.03.2016].
- Filipiak-Florkiewicz, A., Florkiewicz, A., Topolska, K., Cabała, A. (2015). *Żywność funkcjonalna (prozdrowotna) w opinii klientów specjalistycznych sklepów z żywnością*. „Bromatologia i Chemia Toksykologiczna”, nr 43(2), s. 166-175.
- Frostling-Henningsson, M., Hedbom, M., Wilandh, L. (2014). *Intentions to Buy “Organic” not Manifested in Practice*. „British Food Journal”, no. 116 (5), s. 872-887.

- Gil, J.M., Gracia, A., Sa'nchez, M. (2000). *Market Segmentation and Willingness to Pay for Organic Products in Spain*. „International Food and Agribusiness Management Review”, vol. 3, s. 207-226.
- Gutkowska, K., Ozimek, I. (2005), *Wybrane aspekty zachowań konsumentów na rynku żywności-kryteria różnicowania*. Warszawa: Wyd. SGGW.
- Hall, H. (2014). *Nowy konsument a zmiany w metodach jego badania*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 336, s. 163-173.
- Kabacińska, A., Rybowska, A., Babicz-Zielińska E. (2005). *Rodzaje żywności zaliczanej przez konsumentów do tzw. zdrowej*. W: K. Gutkowska, Narojek L. (red.), *Konsument żywności i jego zachowania rynkowe w warunkach członkostwa w UE*. Warszawa: Wyd. SGGW, s. 255-258.
- Kozirok, W., Baumgart, A., Babicz-Zielińska, E. (2012). *Postawy i zachowania konsumentów wobec żywności prozdrowotnej*. „Bromatologia i Chemia Toksykologiczna”, (45)3, s. 1030-1034.
- Łuczka-Bakula, W. (2007). *Rynek żywności ekologicznej. Wyznaczniki i uwarunkowania rozwoju*. Warszawa: PWE.
- Michaelidou, N., Hassan, L.M. (2008). *The Role of Health Consciousness, Food Safety Concern, and Ethical Identity on Attitudes and Intentions Towards Organic Food*. „International Journal of Consumer Studies”, vol. 32, no. 2, s.163-170.
- Nasir, V. A., Karakaya, F. (2014). *Consumer Segments in Organic Foods Market*. „Journal of Consumer Marketing”, no. 31 (4), s.263-277.
- Padel, S., Foster, C. (2005). *Exploring the Gap Between Attitudes and Behaviour*. „British Food Journal”, vol. 107 no. 8, s. 606-625.
- Pilarczyk, B., Nestorowicz R. (2010). *Marketing ekologicznych produktów żywnościowych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Richter, T. (2008). *Trends in the Organic Retailing Sector in Europe 2007*. W: Willer, H., Yussefi-Menzler, M., Sorensen, N. (red.). *The World of Organic Agriculture – Statistics and Emerging Trends*. London: Earthscan, s. 140-147.
- Rolnictwo ekologiczne od producenta do konsumenta* (1995). Sołtysiak, U. (red.). Warszawa: Wyd. Ekoland, Fundacja Leben und Umwelt.
- Schifferstein, H.N.J., Oude Ophuis, P.A.M. (1998). *Health-related Determinants of Organic Food Consumption in The Netherlands*. „Food Quality and Preference”, vol. 9, no. 3, s. 119-33.

- Shepherd, R., Magnusson, M., Sjöden, P-O. (2005). *Determinants of Consumer Behavior Related to Organic Foods*. „Ambio”, vol. 34, no. 4/5, s. 352-359.
- [Smith-Spangler, C.](#), [Brandeau, M.L.](#), [Hunter, G.E.](#), [Bavinger, J.C.](#), [Pearson, M.](#), [Eschbach, P.J.](#), [Sundaram, V.](#), [Liu, H.](#), [Schirmer, P.](#), [Stave, C.](#), [Olkin, I.](#), [Bravata, D.M.](#) (2012). *Are Organic Foods Safer or Healthier Than Conventional Alternatives?: A Systematic Review*. „Annals of Internal Medicine”, vol. 4, no. 157(5), s. 348-366.
- Smyczek, S., Sowa I. (2003). *Modele rynkowych zachowań konsumentów*. Katowice: Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych.
- Sojkin, B., Małecka, M., Olejniczak, T., Bakalarska, M. (2009). *Konsument wobec innowacji produktowych na rynku żywności*. Poznań: Wyd. UE.
- Sojkin, B., Witczak, J. (2009). *Konsument żywności ekologicznej w dużym mieście*. W: A.Graczyk, Mazurek- K.Łopacińskiej (red.), *Badanie rozwoju rynków produktów rolnictwa ekologicznego i żywności ekologicznej w Polsce*. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Szalonka K, Ullrich G, *Kierunki rozwoju formatów handlu detalicznego w Polsce i w Niemczech*, http://www.wzieu.pl/zn/776/ZN_776.pdf
- Tarkiainen, A., Sundqvist, S. (2005). *Subjective Norms, Attitudes and Intentions of Finnish Consumers in Buying Organic Food*. „British Food Journal”, vol. 107, no. 11, s. 808-822.
- Toffler, A. (2006). *Revolutionary Wealth*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Verbeke, W., (2005). *Consumer Acceptance of Functional Foods: Socio-demographic, Cognitive and Attitudinal Determinants*. „Food Quality Preference”, no 16, s. 45-57.
- William, P.R.D., Hammit, J.K. (2001). *Perceived Risks of Conventional and Organic Produce: Pesticide, Pathogens, and Natural Toxins*. „Risk Analysis”, vol. 21, no. 2, s. 319-330.
- Żakowska-Biemans, S. (2003). *Rynek żywności ekologicznej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Warszawa: Wyd. SGWW.
- Zunft, H.J.F., Friebe, D. (1997). *Perceived Benefits of Healthy Eating Among a Nationally-Representative Sample of Adults in the European Union*. „European Journal Clinical Nutrition”, no. 51, s. 41-46.