

prof. dr hab. Tomasz Domański

Uniwersytet Łódzki

Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych

Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji

■ ROZDZIAŁ 7 ■

STRATEGIE DUŻYCH SIECI HANDLOWYCH – NOWE WYZWANIA DLA MENEDŻERÓW ORAZ BADACZY MARKETINGU

■ WPROWADZENIE

Moje zainteresowania problematyką strategii sieci handlowych sięgają końca lat 70. ubiegłego wieku, kiedy podjąłem się analizy wykorzystania umów franchisingu w międzynarodowym rozwoju handlu i usług. Następnie przygotowałem rozprawę doktorską na temat powiązań integracyjnych w kanałach rynku. W latach 90. kontynuowałem badania na temat strategii rozwoju sieci handlowych. Wynikało to przede wszystkim z głębokiej transformacji polskiego handlu, związanej z jego masową prywatyzacją oraz internacjonalizacją. W ramach tego nurtu badawczego przygotowałem dwie monografie: *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*¹ oraz *Strategie rozwoju handlu*². Ich podstawowym celem było ukazanie możliwych form rozwoju nowoczesnego handlu wielkopowierzchniowego w Polsce w nawiązaniu do trendów światowych.

Niniejszy rozdział ukazuje najnowsze trendy związane z rozwojem handlu wielkopowierzchniowego oraz handlu online. Ma on na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu tradycyjne międzynarodowe sieci wielkopowierzchniowe są gotowe do wykorzystania nowych technologii handlu internetowego? Jest to jednocześnie pytanie o to, czy handel tradycyjny ma szansę na skuteczne konkurowanie z nowoczesnymi sieciami wyspecjalizowanymi w handlu online, a także pytanie o różne formy integracji tradycyjnych sieci handlowych z nowoczesnymi sieciami handlowymi online.

¹ T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.

² T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Podstawą źródłową tego opracowania jest analiza międzynarodowych publikacji na temat strategii sieci handlowych i form rozwoju handlu, jak również studia przypadku wiodących międzynarodowych sieci handlowych obecnych w Polsce.

■ PROCES ROZWOJU NOWOCZESNEGO HANDLU W POLSCE NA PRZEŁOMIE LAT 80. I 90. UBIEGŁEGO WIEKU

Rozwój nowoczesnego handlu wielkopowierzchniowego w Polsce na początku lat 90. ubiegłego wieku wpisywał się w dwa kluczowe procesy. Pierwszym była szeroka prywatyzacja polskiego handlu związana z jego dalszym – bardzo silnym – rozdrobnieniem. Natomiast drugim była jego internacjonalizacja związana z otwarciem się na inwestycje kluczowych zagranicznych sieci handlowych, dominujących na rynku europejskim i światowym³. Procesy te należy traktować jako komplementarne. Szybka i zarazem masowa prywatyzacja polskiego handlu doprowadziła do jego silnego rozdrobnienia. W praktyce oznaczało to brak na polskim rynku silnych przedsiębiorstw handlowych, które mogłyby zostać partnerami zagranicznych inwestorów. Sytuacja ta oznaczała poszerzenie pola działania dla zagranicznych inwestorów – wcześniej nieobecnych na polskim rynku. Polskim handlem detalicznym zainteresowały się – w bardzo krótkim czasie – największe wielkopowierzchniowe europejskie grupy handlowe, skupiające w swoim portfelu działalności różne formaty sklepów.

Zainteresowanie polskim rynkiem ze strony największych europejskich sieci handlowych zaowocowało szeregiem inwestycji i stworzeniem sieci nowoczesnego handlu wielkopowierzchniowego. Ten model wpisywał się w trend tworzenia nowych obiektów handlowych, które powinny pozostać konkurencyjne przez okres ok. 10–15 lat. Innowacyjność rozwoju handlu w tej fazie polegała głównie na budowaniu nowych obiektów handlowych, wykorzystujących szereg innowacji związanych z kreowaniem nowych formatów sklepów oraz doskonaleniem stosowanych form merchandisingu. Innowacje dotyczyły w największym stopniu wyglądu sklepów nowej generacji oraz ich wyposażenia i metod ekspozycji produktów. Internacjonalizacja handlu detalicznego w Polsce wpisywała się w sposób naturalny w procesy globalizacji strategii dużych sieci handlowych, jak również w tzw. teorię koła handlu detalicznego, polegającą na eksportowaniu na nowe rynki zagraniczne formatów sklepów wcześniej tworzonych i doskonalonych na rodzimych rynkach inwestorów lub innych rynkach zagranicznych.

³ T. Domański, *The Development of the Retail Sector in Poland since 1990*, [w:] *Change Management in Transition Economies. Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture*, red. H.J. Stuting, W. Dorow, F. Classen, S. Blazejewski, Palgrave Macmillan, New York 2003, s. 189–202.

Obecnie teoria ta w dużym stopniu straciła na znaczeniu. Nowe rynki zagraniczne są bowiem otwarte nie tylko na przyjmowanie rozwiązań sprawdzonych wcześniej w długim okresie na rynku macierzystym inwestora, lecz także bardziej oczekują rozwiązań przyszłościowych, dostosowanych do wyzwań konkurencji, zmieniających się technologii i preferencji nabywców najmłodszej generacji. Procesy rozwoju nowoczesnego handlu podlegają więc obecnie radykalnym zmianom i nowym – wcześniej nieznanym – wyzwaniom. W badaniach z lat 90. ubiegłego i na początku bieżącego wieku zakładano, że w handlu detalicznym będą następowały dalsze procesy koncentracji i dominacja kilku wybranych globalnych sieci. Radykalne zmiany technologiczne nakazały zmianę tych przewidywań.

■ DOMINACJA ŚWIATOWEGO HANDLU DETALICZNEGO PRZEZ FIRMY GLOBALNE

Światowy handel detaliczny jest ciągle jeszcze zdominowany przez globalne amerykańskie oraz europejskie sieci handlowe⁴. W 2015 r. liderem światowego rankingu pozostawał nadal amerykański Wal-Mart z obrotami blisko 500 mld dolarów (485,7 mld dolarów), realizowanymi w ramach sieci obejmującej 11 473 sklepy w 27 krajach. Wal-Mart 60% swoich obrotów realizował na rynku amerykańskim, a pozostałe 40% na rynkach zagranicznych, na których działał często za pośrednictwem przejętych wcześniej sieci, takich jak ASDA w Wielkiej Brytanii, Bodega Aurrera-stores w Meksyku czy też Seiyu-stores w Japonii.

W odniesieniu do polskiego rynku w ciągu całego okresu transformacji nie sprawdziły się przewidywania i spekulacje dotyczące możliwości przejścia przez Wal-Marta którejś z obecnych w Polsce zagranicznych sieci. Wydaje się, że słabe doświadczenia w zakresie strategii internacjonalizacji nie stwarzały tej grupie dobrych perspektyw rozwoju w Europie – poza Wielką Brytanią. Przykład Wal-Marta potwierdza jednocześnie tezę, że sieci handlowe zorientowane przede wszystkim na duże rynki krajowe mają słabą zdolność do penetrowania odległych kulturowo rynków zagranicznych. Strategia tej sieci w pełni potwierdza tę tezę, a Wielka Brytania – z uwagi na bliskość kulturową i strategię przejścia lokalnego konkurenta – jest jedynym wyjątkiem od tej reguły.

W 2015 r. kolejne miejsca w rankingu największych firm handlu detalicznego na świecie zajmowały sieci amerykańskie: Costco Wholesale Corporation, Kroger Company (sieć supermarketów i domów towarowych); Walgreens Boots Alliance,

⁴ J.W. Carpenter, *The World's Top 10 Retailers*, 16.05.2019 r., na podstawie: Investopedia.com, <https://www.investopedia.com/articles/markets/122415/worlds-top-10-retailers-wmt-cost.asp>.

Inc. Na piątym miejscu było brytyjskie Tesco, a na szóstym francuski Carrefour. Z szóstki liderów na polskim rynku obecne były jedynie dwie ostatnie sieci – brytyjskie Tesco oraz francuska grupa Carrefour.

Siódme miejsce w tym rankingu zajmowała amerykańska sieć Amazon prowadząca sprzedaż wyłącznie za pośrednictwem handlu internetowego. W odróżnieniu od konkurentów nie ma ona sieci sklepów stacjonarnych. Wyróżnikiem strategii Amazona jest stały, bardzo wyraźny wzrost obrotów w nowym kanale dystrybucji. W 2015 r. tempo wzrostu jego obrotów sięgało 20% w porównaniu z 2014 r. (89 mld dolarów). Jest to nowa forma sprzedaży online, której dynamiczny rozwój odbywa się kosztem tradycyjnych stacjonarnych kanałów dystrybucji. W 2015 r. sieć Amazon działała za pośrednictwem 14 międzynarodowych platform sprzedaży – realizując blisko 2/3 obrotów poza USA. Na tle wielkopowierzchniowego amerykańskiego handlu stacjonarnego jest to więc nowy trend w dziedzinie internacjonalizacji. W porównaniu z Wal-Martem Amazon szybko pokonał ograniczenia internacjonalizacji, z którymi zwykle borykały się amerykańskie stacjonarne sieci handlowe. Amazon notuje wysoką dynamikę sprzedaży zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Ponad 1/4 jego obrotów stanowią różnego rodzaju media – 25,3%, a 68,4% – różnego rodzaju produkty elektroniczne.

Kolejne miejsce w rankingu światowych liderów handlu detalicznego zajmuje obecna w Polsce niemiecka grupa Metro AG. Rozwija się ona dynamicznie na wielu rynkach zagranicznych, w tym zwłaszcza w Rosji, Chinach, Japonii, Turcji, Pakistanie czy Indiach. Grupa Metro AG działa za pośrednictwem sieci 2200 sklepów, lecz jej obroty w 2015 r. w porównaniu z 2014 r. spadły o 4%. Jest to tendencja spadkowa typowa dla wszystkich wielkopowierzchniowych sieci stacjonarnych.

Ranking największych światowych detalistów w 2015 r. zamykały amerykańskie sieci: The Home Depot, Inc. oraz Target Corporation. Ta ostatnia próbuje intensywnie rozwijać oprócz handlu stacjonarnego także handel online.

Ranking największych światowych detalistów wskazuje na ciągle wyraźną dominację sieci amerykańskich, przy silnym wzroście znaczenia sieci działających online. Duże stacjonarne sieci handlowe mimo nowych strategii internacjonalizacji sprzedaży notowały generalnie stagnację lub spadek obrotów. Opisane trendy pokazują rosnące zagrożenia ze strony handlu elektronicznego dla wielkopowierzchniowego handlu stacjonarnego. Przykład Amazona świadczy jednocześnie o tym, że najgroźniejszymi konkurentami dla wielkopowierzchniowego handlu stacjonarnego są sieci, które specjalizują się wyłącznie w nowym kanale sprzedaży online. Zyskały one ogromną przewagę konkurencyjną wynikającą z doświadczenia w zakresie kreowania i rozwoju nowego kanału sprzedaży. Kanał online rozwijał się wraz z nimi, dlatego ich przewaga ma charakter trwały i trudny do skopiowania. Jest to jednocześnie kanał mający już swoją grupę lojalnych klientów wobec tej formy sprzedaży i samej marki sieci online.

Wyzwaniem dla stacjonarnych wielkopowierzchniowych sieci detalicznych – wobec tego nowego trendu – jest dywersyfikacja i poszerzanie obrotów za pośrednictwem kanału online. Sieci wyłącznie stacjonarne są na trudnej pozycji i muszą szukać potencjalnych sojuszników do aliansów w tym obszarze. Można odnieść wrażenie, że większość stacjonarnych sieci wielkopowierzchniowych „przespała” moment rozwoju kanałów online w ramach własnej strategii. Wynikało to zarówno z silnej presji zewnętrznej na internacjonalizację, jak też z niedoceniań nowych trendów dystrybucji online. Efekt dużej skali poszczególnych sieci opóźniał dodatkowo ich reakcje na zmiany otoczenia. Obserwacje te skłaniają do pytania o przyszłość sklepów wielkopowierzchniowych w ich dotychczasowej formule – wypracowanej pod koniec ubiegłego wieku (tzw. *Big Box Retailers*)⁵. Operatorzy sklepów wielkopowierzchniowych byli skupieni do tej pory prawie wyłącznie na doskonaleniu już posiadanych formatów sklepów, tracąc z pola widzenia potrzebę myślenia o swojej obecności w nowych kanałach online.

W 2017 r., choć pozycja trzech pierwszych sieci handlowych w światowym rankingu nie uległa jeszcze zmianie, to przyrosty ich obrotów były coraz mniejsze. O dynamice handlu internetowego świadczy natomiast przesunięcie się Amazona na czwarte miejsce (118,6 mld dolarów), tuż za stacjonarną siecią Kroger (118,98 mld dolarów). Dla Amazona ten awans wynikał z 33% dynamiki sprzedaży w ciągu 3 lat⁶. Potwierdza to tezę o stopniowym traceniu pozycji przez wielkopowierzchniowy handel stacjonarny na rzecz dynamicznego rozwoju handlu elektronicznego.

Nowym wartym podkreślenia trendem był w 2017 r. dynamiczny wzrost pozycji niemieckich sieci dyskontowych, takich jak: Grupa Schwartz (kompaktowe hipermarkety Kaufland oraz sieci dyskontowe Lidl; piąta pozycja – 111,7 mld dolarów) oraz Aldi (ósma w rankingu – 98,3 mld dolarów). Rozwój Grupy Schwartz w latach 2009–2017 był *de facto* możliwy dzięki dynamice rozwoju i sprzedaży w ramach formatu dyskontowego Lidla. W Niemczech Lidl w analizowanym okresie zanotował dynamikę obrotów na poziomie 60,8%, co oznacza średni roczny wzrost 7,6%⁷. To także potwierdza tezę o dynamicznym rozwoju bardziej przyjaznego dla klientów formatu dyskontów aniżeli hiper- i supermarkety. Dotyczy

⁵ A. Hayes, *Big Box Retailer*, 25.06.2019 r., na podstawie: Investopedia.com, https://www.investopedia.com/terms/b/big_box_retailer.asp.

⁶ *Leading 50 retailers worldwide in 2017, based on retail revenue (in billion U.S. dollars)*, na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/266595/leading-20-retailers-worldwide-based-on-revenue/> (dostęp: 2.02.2019).

⁷ *Gross revenue of Schwarz Gruppe (Lidl/Kaufland) in Germany from 2009 to 2018, by sales divisions (in million euros)*, na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/509563/schwarz-gruppe-revenue-by-sales-division-germany/> (dostęp: 2.02.2019).

to zarówno rynku światowego, jak i rynku polskiego⁸. Nowym trendem w światowym rankingu jest silna pozycja sieci europejskich – możliwa dzięki doskonaleniu innowacyjnego formatu dyskontów przez sieci niemieckie⁹. Natomiast w światowym rankingu obserwuje się regularny spadek pozycji klasycznych sieci wielkopowierzchniowych, takich jak Carrefour (9), Ahold (14), Metro AG (16), Auchan (18). Spadek ten jest najbardziej dotkliwy w odniesieniu do formatu hipermarketów, który dziś najsłabiej koresponduje z oczekiwaniami „bliskości” wobec konsumenta, i to zarówno w wymiarze czysto fizycznym czy psychologicznym, jak i wirtualnym. Grupa Jeronimo Martins – będąca liderem polskiego handlu detalicznego – w rankingu światowym zajmowała w 2016 r. 56. miejsce.

■ ROZWÓJ SIECI HANDLOWYCH ONLINE – NOWA GENERACJA AKTORÓW HANDLOWYCH

STUDIUM PRZYPADKU SIECI AMAZON.COM

Amazon działa od 1996 r. i jest największą siecią online w USA. Jej portal zakupowy w miesiącu odwiedzają 2 mld potencjalnych klientów. Oferowana gama produktów jest bardzo szeroka i obejmuje: książki, odzież, obuwie, produkty żywnościowe, elektronikę, artykuły gospodarstwa domowego oraz meble. Sieć Amazon jest także bardzo silnie osadzona na rynku mediów, w sferze dystrybucji muzyki czy filmów za pomocą szerokopasmowego Internetu¹⁰. Amazon inwestuje bardzo mocno w transport, gwarantując swoim klientom szybkie i darmowe dostawy zamawianych produktów. W centrach logistyczno-transportowych zatrudnionych jest blisko 250 tys. pracowników. Na rynku międzynarodowym sieć dysponuje ponad 175 centrami *fulfillment center* (z czego 110 znajduje się w USA) odpowiedzialnymi za wysyłkę, transport i dostawę produktów zamawianych przez klientów.

Rozwój sieci detalicznych online odbywa się więc głównie za pośrednictwem nowoczesnej infrastruktury logistyczno-transportowej. Obiekty Amazona przestają być klasycznymi powierzchniami magazynowymi, a stają się wielofunkcyjnymi centrami zaspokajania potrzeb klientów (przyjmowanie zamówień, pakowanie

⁸ *Leading 50 retailers worldwide in 2017, based on retail revenue (in billion U.S. dollars)*, na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/266595/leading-20-retailers-worldwide-based-on-revenue/> (dostęp: 2.02.2019).

⁹ B. Farfan, *The Biggest European Retail Chains List*, 01.10.2018 r., na podstawie: Thebalancesmb.com, <https://www.thebalancesmb.com/biggest-european-retail-chains-list-2892256/> (dostęp: 2.02.2019).

¹⁰ B. Farfan, *The Top 10 Internet Shopping Sites in 2019*, na podstawie: Thebalancesmb.com, <https://www.thebalancesmb.com/best-internet-shopping-websites-2891937> (dostęp: 12.02.2019) oraz Amazon.com, <https://www.amazon.com/> (dostęp: 12.02.2019).

i wysyłka produktów). Cały proces jest zorganizowany szybko i efektywnie. Skuteczne zarządzanie procesem wymaga dużej otwartości na innowacje technologiczne oraz na ich szybkie wdrażanie do praktyki biznesu (robotyzacja itp.). W USA – w ramach procesu doskonalenia dostaw – Amazon tworzy również specjalne programy partnerskie dla małych i średnich firm kurierskich rozwijających paczki do klientów. W ramach takiego programu zakupiono ok. 20 tys. minicieżarówek (model Sprinter) – w partnerstwie z Mercedesem (DSP – *Delivery Service Program*). Ciężarówki te są produkowane w Charleston w USA, co pokazuje także relacje sieci z lokalnymi partnerami (*the North Charleston Mercedes-Benz plant*)¹¹.

Ten nowy typ partnerstwa jest podobny do strategii integracji pionowej w tradycyjnym handlu, tworzonej z niezależnymi detalistami za pomocą franchisingu. Tym razem zamiast zbioru franczyzowych sklepów stacjonarnych partnerami sieci online są niezależne firmy kurierskie. Tradycyjny handel zastępują tu wyspecjalizowani podwykonawcy usług transportowo-logistycznych. Jest to także budowanie nowego – sieciowego – modelu biznesowego opartego na współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami i stymulowaniu ich przedsiębiorczości (CSR).

Z kolei w ramach programów innowacyjnych w Wielkiej Brytanii Amazon we współpracy z rządem brytyjskim prowadzi również prace testowe dotyczące bezpiecznego wykorzystania dronów do dostaw mniejszych przesyłek bezpośrednio do klientów¹². Nowym kierunkiem partnerstwa jest także współpraca z największymi dostawcami sieci zorientowana na dostosowywanie tradycyjnych opakowań do specyfiki oraz wymogów efektywnego handlu online. Mniejsze i lżejsze opakowania są tańsze i łatwiejsze w transporcie. Jest to nowy przykład możliwej współpracy partnerskiej, także w kontekście strategii zrównoważonego rozwoju (np. produkty chemii gospodarczej Procter and Gamble).

Na przykładzie Amazona i innych globalnych sieci online widać, że przyszłość handlu należy niewątpliwie do tego nowego kanału dystrybucji. Trend ten wymaga od stacjonarnych sieci wielkopowierzchniowych szybkiego poszerzenia swojej strategii o nowy kanał online. Wyzwaniem pozostaje strategia dochodzenia do rozwiązania docelowego i wybór partnera biznesowego do realizacji kanału internetowego (alianse strategiczne).

Strategie te widać także na rynku polskim. Przygotowując się do wejścia na polski rynek, Amazon postawił przede wszystkim na rozwój nowoczesnej infra-

¹¹ E. Wolfberg, *Amazon orders 20,000 vans for small businesses*, 07.09.2018 r., na podstawie: Aboutamazon.com, <https://blog.aboutamazon.com/transportation/amazon-orders-20-000-vans-for-small-businesses> (dostęp: 12.02.2019).

¹² Day One Staff, *Amazon partners with UK government to explore safe use of drones for delivery*, 25.07.2016 r., na podstawie: Aboutamazon.com, <https://blog.aboutamazon.com/transportation/amazon-partners-with-uk-government-to-explore-safe-use-of-drones-for-delivery> (dostęp: 12.02.2019).

struktury e-commerce. Jej centra będą nastawione docelowo na obsługę klientów indywidualnych i biznesowych (małe i średnie firmy). W 2018 r. Amazon w Polsce zatrudnił już ponad 14 tys. stałych pracowników w Centrum Rozwoju Technologii w Gdańsku, w biurze korporacyjnym i Amazon Web Services w Warszawie oraz w pięciu centrach logistyki znajdujących się w: Sadach k. Poznania, Kołbaskowie k. Szczecina, Sosnowcu, Bielanych Wrocławskich k. Wrocławia oraz Pawlikowicach k. Łodzi¹³.

■ ROLA HANDLU INTERNETOWEGO W STRATEGIACH WIELKOPOWIERZCHNIOWYCH SIECI HANDLOWYCH OBECNYCH NA POLSKIM RYNKU

W tej części opracowania przedstawiono strategię wybranych sieci zagranicznych obecnych w Polsce z uwzględnieniem kanału online. Rozwój kanału online – obok doskonalenia formatu sklepu stacjonarnego przy użyciu nowych technologii – staje się dzisiaj dla tradycyjnych sieci handlowych kluczowym wyzwaniem strategicznym.

PRZYPADEK FRANCUSKIEJ WIELOFORMATOWEJ GRUPY CARREFOUR

W Polsce grupa Carrefour prowadzi 900 sklepów w pięciu formatach: hipermarkety, supermarkety, sklepy osiedlowe i specjalistyczne oraz sklep internetowy. Jest również właścicielem 20 centrów handlowych oraz ponad 40 stacji paliw.

Carrefour realizuje program rozwoju kanału online na pośrednictwem specjalnej platformy internetowej – *Platforma Carrefour Marketplace*. Oferuje ona nabywcom produkty własne sieci Carrefour oraz wyroby jej partnerów handlowych (łącznie ponad 200 tys. artykułów). W Polsce koszty dostawy produktów do klienta zależą od rodzaju sprzedającego (partnera sieci Carrefour), co może powodować ich zróżnicowanie. Do każdej przesyłki należy wybrać osobno formę jej odbioru. Produkty partnerów handlowych Carrefour.pl mogą być dostarczane za pośrednictwem firmy kurierskiej lub Poczty Polskiej. Wysyłka produktów Carrefoura jest realizowana przez firmę DPD lub za pośrednictwem systemu *Click & Collect* (odbiór produktu w wybranym sklepie). Carrefour proponuje swoim klientom trzy formy płatności: przelew online, płatność kartą (Visa, Mastercard) lub płatność przy odbiorze. Platforma Carrefour online cechuje się więc dużym zróżnicowaniem systemu dostaw i form płatności. Może to prowadzić do odmiennego postrzegania systemu dostaw, gdy kupowany produkt pochodzi od partnerów handlowych

¹³ (PC), *Pawlikowice: powstanie centrum logistyki Amazon*, 25.03.2019 r., na podstawie: Onet.pl, <https://lodz.onet.pl/pawlikowice-powstanie-centrum-logistyki-amazon/v5wdjp9> (dostęp: 25.03.2019).

sieci lub jest elementem gamy Carrefour. Platforma Carrefour.pl pełni funkcję ogniwa pośredniczącego między klientami a partnerami handlowymi, którzy dokonują wysyłki zamówionych produktów¹⁴. W 2018 r. Carrefour Polska wyraźnie zadeklarował zmianę strategii inwestycyjnej i przesunięcie akcentu na inwestycje w nowe technologie oraz handel elektroniczny¹⁵. Potwierdza to zdecydowanie tezę o chęci i konieczności nadrobienia zaległości w rozwoju kanałów online. Nowa strategia Carrefour 2022 ogłoszona w styczniu 2018 r. przesuwa akcent z rozwoju i modernizacji tradycyjnych sklepów stacjonarnych na rozwój handlu elektronicznego i wykorzystanie nowych technologii.

Wcześniej, w 2017 r., wdrożono cztery projekty z obszaru nowych technologii oraz e-commerce. Najważniejszym z nich była opisana wyżej internetowa platforma sprzedaży Marketplace.pl. W sklepach stacjonarnych wdrożono system *Scan & Go*, polegający na samodzielnym skanowaniu kupowanych produktów i wykorzystaniu płatności mobilnych. Usługa ta jest elementem aplikacji Mój Carrefour i umożliwia dokonywanie płatności portfelem elektronicznym Masterpass od Mastercard w wyznaczonej do tego kasie. Carrefour uruchomił także C4 Retail Lab, czyli pierwszy w Polsce inkubator dla start-upów założony przez sieć handlową. Jednym z pierwszych rozwiązań rozwijanych w C4 Retail Lab jest Smart Card – połączenie kasy samoobsługowej i wózka zakupowego. Firma rozwijała także sprzedaż internetową żywności i produktów non-food¹⁶.

W ramach nowej strategii grupa rezygnuje z otwierania w Polsce nowych hipermarketów, gdyż rynek jest już nasycony tym formatem. Carrefour jest na rynku polskim liderem tego formatu. Obok nowego kierunku strategicznego – jakim jest rozwój handlu elektronicznego – grupa Carrefour jest zorientowana również na rozwój mniejszych sklepów sąsiedzkich (*convenience*). Rozwój ten następuje głównie drogą umów franchisingu z partnerami w dużych miastach – w starannie dobranych lokalizacjach. Firma planuje także budowę dużego centrum dystrybucyjnego w centralnej Polsce (Rawa Mazowiecka).

W ramach omawianej już platformy online Carrefour.pl grupa planuje sukcesywne poszerzanie dostępnej gamy produktów oraz sieci partnerów handlowych, czyli dostawców produktów oferowanych na platformie (do poziomu 500). Działania te mają na celu także zwiększenie liczby klientów do 50 tys. W ramach tej strategii są rozważane różne alianse strategiczne. Sieć stawia sobie również za cel

¹⁴ *Partnerzy Carrefour*, na podstawie: Carrefour.pl, <https://www.carrefour.pl/partnerzy-carrefour/> (dostęp: 17.02.2019).

¹⁵ *Carrefour zmienia strategię inwestycyjną w Polsce. Digital first! Koniec z hipermarketami?*, 28.03.2018 r., na podstawie: [wiadomoscihandlowe.pl](https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/carrefour-zmienia-strategie-inwestycyjna-digital-f,46156), <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/carrefour-zmienia-strategie-inwestycyjna-digital-f,46156> (dostęp: 17.02.2019).

¹⁶ *Ibid.*

upowszechnienie aplikacji Mój Carrefour, która na koniec 2017 r. została pobrana przez milion osób, a na koniec 2018 r. – zgodnie z celem strategicznym – miała osiągnąć pułap 3 mln pobrań.

Grupa Carrefour realizuje także ciekawy program start-upów zorientowany na rozwój przedsiębiorstw planujących współpracę z sieciami handlowymi. Zakłada on testowanie i wdrażanie nowych technologii związanych z modernizacją handlu i rozwojem handlu online. W Polsce w inkubatorze dla start-upów C4 Retail Lab jest opracowywanych 16 projektów, z których 5 jest w fazie testów.

Strategia na polskim rynku jest oczywiście wdrożeniem założeń przyjętych dla całej grupy na rynku globalnym. Strategia **Carrefour 2022** stawia przede wszystkim na **inwestycje w nowe technologie i handel online**. Celem strategicznym grupy na rynku globalnym jest osiągnięcie w 2022 r. poziomu **5 mld euro** w sprzedaży produktów żywnościowych w kanale online. **Nowa strategia opiera się na trzech filarach.**

1. Uproszczenie struktury organizacyjnej i racjonalizacja kosztów zatrudnienia.

2. Wzmocnienie konkurencyjności przez selektywne zmniejszanie liczby hipermarketów, których powierzchnia ulegnie ograniczeniu, a część z nich może być przekazana do zarządzania operatorom – powiązanych z grupą – w ramach nowych form aliansów (formuła wynajmu).

3. Działanie wielokanałowe (*multichannel*) i **wieloforamtowe**, polegające na innowacyjnym łączeniu handlu stacjonarnego z nowoczesnym handlem online.

Carrefour stawia sobie za cel bycie liderem nowego kanału internetowego w zakresie handlu żywnością. Strategie grupy zawsze polegały na dążeniu do zdobycia pozycji lidera na wybranych rynkach oraz w ramach wybranych formatów sklepów. Taki cel jest formułowany również obecnie w stosunku do nowych kanałów dystrybucji online. Ważne jest podkreślenie strategicznej roli żywności stanowiącej o sile i pozycji grupy (handel internetowy produktami żywnościowymi).

Na macierzystym francuskim rynku grupa zamierza do 2022 r. zdobyć 20% udziału w handlu internetowym. Rozwój tego rodzaju handlu będzie w dużym stopniu oparty na różnych formach aliansów strategicznych z dostawcami oraz sprzedawcami produktów nieżywnościowych. Inwestycje w handel internetowy mają opierać się głównie na zintegrowaniu różnych działań w ramach jednej platformy online. W porównaniu z 2017 r. poziom nakładów na nowe technologie ma wzrosnąć sześciokrotnie, do wysokości 2,8 mld euro w 2022 r. Tak wyraźne zwiększenie nakładów na nowe technologie jest traktowane jako fundament nowej strategii rozwoju.

Szczególny nacisk położony zostanie także na rozwój sklepów sąsiedzkich, które doskonale odpowiadają oczekiwaniom klientów w zakresie bliskości i godzin otwarcia sklepów. W odniesieniu do handlu internetowego grupa Carrefour

będzie rozwijała system dostaw do domów klientów oraz system odbioru w wybranych sklepach wcześniej przygotowanych zamówień produktów (*Click & Collect*). We Francji Carrefour realizuje już w 26 miastach system dostaw do klientów produktów zamawianych online, a usługa dostawy ekspresowej do domu klienta – w ciągu godziny – dostępna jest w 15 miastach. Dane te świadczą o poszukiwaniu przez Carrefour przewagi konkurencyjnej w obszarze kanału internetowego wraz z gwarancją szybkiego systemu dostaw do klienta¹⁷.

Carrefour zamierza realizować swoją strategię w ramach partnerstwa z firmami zajmującymi się wdrażaniem nowych technologii, dostawami produktów, wysyłką i logistyką. We Francji są to m.in. takie firmy, jak Stuart (filia francuskiej grupy pocztowej La Poste) oraz Sapient (filia grupy Publicis). Z kolei na rynku chińskim takimi partnerami są także firmy specjalizujące się w wykorzystaniu nowych technologii. Grupa Carrefour w swojej nowej strategii stawia także mocno na rozwój sprzedaży wysokiej jakości żywności, w tym zwłaszcza produktów świeżych oraz bio¹⁸.

W Polsce grupa Carrefour działa od ponad 20 lat (1997 r.) i jest szczególnie dumna z rozwoju projektów innowacyjnych wykorzystujących nowe technologie w handlu.

W naszym kraju Carrefour przetestował już **nowy format interaktywnego kompaktowego hipermarketu** o powierzchni 2000 m², oferującego 13 000 produktów spożywczych i przemysłowych dostępnych na półkach. Klienci mają możliwość zamówienia dodatkowych produktów za pośrednictwem wirtualnych ekranów przy użyciu aplikacji mobilnej Mój Carrefour. Dodatkowa oferta obejmuje 16 500 produktów żywnościowych oraz 6000 nieżywnościowych, które mogą być dostarczone do klienta lub odebrane we wskazanych sklepach lub punktach odbioru (*coolomatach*). Częścią tego nowego formatu sklepu jest również restauracja – zwiększająca atrakcyjność tego miejsca. Opisywane działania strategiczne i operacyjne świadczą o słuszności tezy, iż rynek polski dla zagranicznych sieci jest nadal ważnym innowacyjnym rynkiem testowym. Nowy format hipermarketu jest bardziej nasycony nowoczesnymi technologiami (kasy *Scan & Go*). Kluczowym elementem strategii pozostaje wykorzystanie technologii online w ramach wielokanałowej strategii sprzedaży. W ramach usługi *Click & Collect* zamawiane internetowo produkty można odbierać w całej Polsce w 223 lokalizacjach odbioru. Nowa usługa *SąSiatki* – oparta na ekonomii współpracy – łączy w sobie zakupy

¹⁷ Grupa Carrefour przedstawia dziś swój plan strategiczny „Carrefour 2022”, dostosowując swój model działalności i struktury organizacyjne, aby zostać światowym liderem transformacji żywieniowej, 23.01.2018 r., na podstawie: Carrefour.pl, <https://media.carrefour.pl/pr/carrefour-2022-nowe-ambicje-grupy/382313> (dostęp: 18.02.2019).

¹⁸ Carrefour raport roczny 2017 i nowa strategia grupy Carrefour, na podstawie: https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/o_nas/raport_roczny.pdf (dostęp: 18.02.2019).

online i offline. Umożliwia klientom zamawianie produktów przez Internet i dostarczanie ich sobie nawzajem – w ramach nowego trendu współpracy sąsiedzkiej. Zamówione przez nas produkty może odbierać ze sklepu nasz przyjaciel lub sąsiad odwiedzający ten sklep.

Carrefour Polska angażuje się także w rozwój przedsiębiorczości w obszarze technologii cyfrowych. W specjalnym inkubatorze testuje innowacje możliwe do wykorzystania później we własnych sklepach. Jest to swoisty poligon doświadczalny dla działań innowacyjnych start-upów, młodych przedsiębiorców i absolwentów szkół wyższych. Taki inkubator o powierzchni 650 m² działa pod honorowym patronatem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

W ramach działań strategicznych trzeba także wymienić konsekwentne rozbudowywanie gamy marki własnej Carrefour (ok. 3500 produktów) we współpracy z 200 polskimi dostawcami¹⁹. W strategii sieci duży nacisk jest położony także na produkty regionalne i produkty bio. Grupa Carrefour w swojej globalnej strategii chce zostać także „liderem transformacji żywieniowej”, oferując klientom produkty wysokiej jakości po przystępnych cenach²⁰.

Nowym trendem jest także silny rozwój małych sklepów w ramach franczyzy. Wynika on z postępujących na całym świecie procesów urbanizacji oraz zmian stylu życia. Trend ten dotyczy nie tylko krajów OECD, ale również Chin czy krajów Ameryki Łacińskiej. Rozwój klasy średniej i zmiany w stylu życia mieszkańców dużych miast polegają na poszukiwaniu większej wygody i komfortu życia. Stąd rosnące znaczenie sklepów sąsiedzkich i kanałów online²¹. Nowe trendy marketingowe w strategii grupy Carrefour są więc szczególnie widoczne na rynku chińskim, z którego później są przenoszone do innych regionów świata.

STRATEGIA GRUPY CARREFOUR W CHINACH

Rynek chiński jest dzisiaj dla większości globalnych sieci handlowych kluczowym rynkiem testowym. Dotyczy to zarówno myślenia o nowych formatach sklepów, jak i o modelu biznesowym sprzedaży online dla nowej generacji konsumentów. Carrefour traktuje rynek chiński jako poligon do testowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych w handlu internetowym oraz stacjonarnym.

¹⁹ *Carrefour raport roczny 2017*, na podstawie: https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/o_nas/raport_roczny.pdf (dostęp: 18.02.2019).

²⁰ *Grupa Carrefour przedstawia dziś swój plan strategiczny „Carrefour 2022”, dostosowując swój model działalności i struktury organizacyjne, aby zostać światowym liderem transformacji żywieniowej*, 23.01.2018 r., na podstawie: Carrefour.pl, <https://media.carrefour.pl/pr/carrefour-2022-nowe-ambicje-grupy/382313> (dostęp: 22.02.2019).

²¹ *Carrefour – Rapport Annuel 2017*, na podstawie: <http://www.ecobook.eu/ecobook/Carrefour/2017/RA-2017-FR/34/#zoom=z> (dostęp: 5.07.2019).

W maju 2018 r. Carrefour otworzył w Szanghaju sklep nowej generacji – we współpracy z chińskim partnerem Tencent, specjalistą od technologii cyfrowych. Jest to nowy model aliansu strategicznego z lokalnym liderem innowacji technologicznych. Sklep nowej generacji szeroko wykorzystuje nowoczesne technologie przyciągania konsumentów. Wykorzystano w nim także metodę identyfikacji klientów przez skanowanie ich twarzy. Chiński rynek jest tym samym prawdziwym laboratorium badawczym dla całej grupy Carrefour. Nowe technologie stworzone przez grupę Tencent pozwalają także klientom na samodzielne skanowanie zakupionych produktów – podczas przechodzenia przez kasę – za pomocą aplikacji WeChat.

Powierzchnia hipermarketu nowej generacji jest o połowę mniejsza (4335 m²) niż formatu tradycyjnego z lat 90. ubiegłego i początku bieżącego wieku (8000–10 000 m²). Zmiany te potwierdzają tezę o poszukiwaniu bardziej efektywnego – kompaktowego – formatu sklepu wielkopowierzchniowego. Nowy obiekt jest usytuowany na dwóch poziomach. W odniesieniu do tradycyjnej koncepcji urbanistycznej sklepu wielkopowierzchniowego obserwuje się tam zdecydowane odejście od reguł i kanonów z lat 1970–90, kiedy cała powierzchnia handlowa miała być obowiązkowo zlokalizowana na jednym poziomie (parter). Najnowsze zmiany testowane w Chinach mają więc charakter kompleksowy i wręcz rewolucyjny. Jest to nowe połączenie metamorfozy architektoniczno-przestrzennej sklepów wielkopowierzchniowych z zastosowaniem nowych technologii oraz modyfikacją asortymentu oferowanych produktów.

Dla grupy Carrefour umowa partnerska z firmą Tencent jest próbą przełamania wcześniejszych problemów związanych ze spadkiem sprzedaży na rynku chińskim, rosnącą konkurencją oraz dynamicznym rozwojem handlu internetowego. Tencent jest bezpośrednim konkurentem platformy online Alibaba – lidera handlu online mającego w Chinach własną sieć supermarketów Hema. W ramach tej sieci testuje najnowsze technologie na potrzeby nowoczesnego handlu (płatności za pomocą urządzeń mobilnych oraz interaktywne uzyskiwanie w sklepie informacji poprzez osobiste urządzenia mobilne). W Chinach Carrefour nastawił się pierwotnie – od 1995 r. – na rozwój dużych hipermarketów. Zakładano bowiem błędnie dłuższy cykl życia tradycyjnego formatu hipermarketu. Wobec radykalnych zmian technologicznych i rozwoju handlu online grupa Carrefour próbuje obecnie repozycjonować swoją strategię. Druga dekada bieżącego wieku na rynku chińskim charakteryzuje się regularnym spadkiem sprzedaży w hipermarketach. W nowym, udoskonalonym formacie hipermarketu chińscy klienci mogą kupić 25 000 produktów – głównie artykuły żywnościowe i kosmetyczne oraz modną odzież. Produkty z importu stanowią 20% oferowanej gamy. Przy zakupach za minimum 29 dolarów Carrefour oferuje darmowe dostawy do domu w promieniu

3 km od siedziby hipermarketu. Aplikacja WeChat pozwala klientom na samodzielne skanowanie produktów i płatność za pośrednictwem urządzeń mobilnych.

Carrefour zarządza w Chinach 220 hipermarketami i sklepami sąsiedzkimi *Easy* (typu *convenience store*) generującymi 4,619 mld euro sprzedaży w 2017 r.²²

Przykład ewolucji strategii Carrefoura w Chinach świadczy jednocześnie o zmianie modelu biznesowego w rozwoju globalnego handlu detalicznego oraz roli nowoczesnych technologii i trendów konsumenckich w kształtowaniu tych nowych strategii.

Na tle strategii grupy Carrefour warto również spojrzeć na strategię internetowego kanału online innych zagranicznych sieci handlowych obecnych w Polsce. Analiza ta nie ma charakteru wyczerpującego, lecz uwzględnia wiodące sieci brytyjskie (Tesco), niemieckie (Kaufland, Lidl, Aldi) czy portugalskie Jeronimo Martins (Biedronka).

ROLA HANDLU INTERNETOWEGO W STRATEGII BRYTYJSKIEJ GRUPY TESCO

Prezes Tesco Polska już w 2014 r. zadeklarował, że brytyjska sieć zamierza być **liderem handlu internetowego w Polsce** (w 2020 r. wiemy już, że z powodu podjęcia decyzji o wycofaniu się Tesco z polskiego rynku cel ten niestety nie zostanie osiągnięty). Cele strategiczne były podobne do ogłoszonej w 2018 r. strategii grupy Carrefour. Kanał internetowy Tesco Ezakupy w 2014 r. zwiększył zarówno liczbę zamówień, jak i klientów, poszerzając jednocześnie obszar dostaw. W kwietniu 2015 r. sieć zrealizowała milionową dostawę. Klienci Tesco coraz chętniej korzystali z urządzeń mobilnych i aplikacji na systemy Android, iOS oraz Windows Phone – obsługiwanych przez Tesco²³. Wraz z rozwojem kanału online Tesco równolegle restrukturyzowało swoją polską sieć sklepów stacjonarnych, planując zamknięcie 32 nierentownych sklepów i zwolnienie 1300 pracowników. Podejmowało dwa równoległe działania: likwidowało nierentowne sklepy i rozwijało handel internetowy. Brytyjczycy w 2015 r. mieli w Polsce około 450 sklepów, a w 2019 r. było ich o 100 mniej²⁴. Tesco Ezakupy oferowało polskim klientom gamę 17 000 produktów. Dostawy były realizowane przez 7 dni w tygodniu – w takich samych cenach jak

²² D. Vidalon, *Carrefour sees China as testing ground for new retail methods*, 04.06.2018 r., na podstawie: Reuters.com, <https://www.reuters.com/article/us-carrefour-china/carrefour-sees-china-as-testing-ground-for-new-retail-methods-idUSKCN1J01WE> (dostęp: 22.02.2019) oraz W. Zhuoqiong, *Carrefour opens 'smart store' in Shanghai*, 21.05.2018 r., na podstawie: Chinadaily.com.cn, <http://www.chinadaily.com.cn/a/201805/21/WS5b027707a3103f6866ee9a75.html> (dostęp: 22.02.2019).

²³ *Wyniki finansowe Tesco Polska — I półrocze 2014–15*, 23.10.2014 r., na podstawie: Tesco-polska.pl, <http://www.tesco-polska.pl/pl/aktualno%C5%9Bci/centrum-prasowe/article/wyniki-finansowe-tesco-polska-i-p%C3%B3%C5%82rocze-2014-15> (dostęp: 22.02.2019).

²⁴ J. Berezniński, *Tesco od kilku lat zamyka w Polsce sklepy i traci rynek. Co poszło nie tak?*, 13.01.2019 r., na podstawie: Money.pl, <https://www.money.pl/gospodarka/tesco-od-kilku-lat-zamyka-w-polsce-sklepy-i-traci-rynek-co-poszlo-nie-tak-6337522467452545a.html> (dostęp: 22.02.2019).

w sklepie stacjonarnym. Sieć dostarczała produkty klientom w wybranych miastach Polski (Warszawie, Wrocławiu, Lublinie, Łodzi, Poznaniu, Gliwicach, Bielsku-Białej, Krakowie, Katowicach, Rudzie Śląskiej, Szczecinie, Bydgoszczy, Tychach, Gdyni i w najbliższych okolicach tych miast)²⁵.

W swojej ofercie Tesco akcentowało wysoką jakość i świeżość dostarczanych produktów oraz jakość unikatowego transportu produktów dowożonych samochodami chłodniami, co służy zachowaniu wysokich parametrów dostaw. Sieć gwarantowała przejrzystość procesu zakupu oraz punktualność dostaw (dwugodzinne przedziały na dostawy). Płatności za dostarczone produkty były dokonywane kartą. Koszty dostawy do domu klienta, w zależności od miasta i od terminu dostawy, mieściły się w przedziale 11,49–23,49 zł. Klienci komunikowali się z siecią za pośrednictwem systemu kart klubowych Tesco Clubcard (otrzymywanie ofert, rozbudowany program lojalnościowy, gromadzenie punktów za dokonywane zakupy itp.)²⁶. Klienci mogli również korzystać z bezpłatnej usługi „Zamów i odbierz”, wymagającej samodzielnego odbioru w sklepie skompletowanego wcześniej zamówienia.

ROLA HANDLU INTERNETOWEGO W STRATEGII NIEMIECKIEJ GRUPY SCHWARTZ (HIPERMARKETY KAUFLAND ORAZ SKLEPY DISKONTOWE LIDL)

Międzynarodowe sieci handlowe realizują przenoszenie założeń strategicznych z rynku globalnego na poszczególne rynki krajowe. Czas realizacji tych założeń dla poszczególnych rynków bardzo się skraca. W przeszłości większość innowacji wypracowywano najpierw na rodzimym rynku każdej z sieci (niemieckim, francuskim czy brytyjskim). Obecnie większość z tych innowacji jest wypracowywana na największych rynkach zagranicznych, a zwłaszcza na rynku chińskim – z uwagi na jego ogromną skalę oraz niespotykane wcześniej tempo wdrażania technologii cyfrowych i urządzeń mobilnych. Polski handel detaliczny jest zdominowany przez zagraniczne sieci dyskontowe, które również inspirowały się doświadczeniami z innych rynków.

ROLA HANDLU INTERNETOWEGO W STRATEGII SIECI LIDL

Do 2018 r. Lidl w Polsce był w fazie testowania koncepcji sklepu internetowego. W 2018 r. uruchomił dwa projekty związane z e-commerce: Winnice Lidla oraz Podróże Lidla. Sieć ma kanały online w innych europejskich krajach: Niemczech, Holandii, Belgii oraz Czechach. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż sklepy internetowe Lidla w Niemczech i w Czechach sprzedają wyłącznie produkty nieżywnościowe. W Polsce sklep internetowy został uruchomiony w 2019 r.

²⁵ Na podstawie: Tesco.pl, <http://www.tesco.pl/ezakupy/pomoc/pomoc-o-tesco-ezakupy.php> (dostęp: 22.02.2019).

²⁶ Na podstawie: Tesco.pl, <http://www.tesco.pl/ezakupy/> (dostęp: 5.07.2019).

Podobnie jak w przypadku grupy Carrefour ogromną rolę odegrał testowy rynek chiński. W Chinach sklep internetowy Lidla działa za pośrednictwem platformy online należącej do lidera chińskiego rynku – Alibaby Tmall Global. Lidl oferuje chińskim konsumentom szereg produktów pod marką własną sieci. Marki kojarzone z Europą są zwykle bardzo popularne w Chinach, w tym też marki własne Lidla, takie jak: Combino, Bellarom czy Sondey. Do chińskich konsumentów produkty Lidla są wysyłane z Niemiec, po drodze trafiając do Hongkongu. Konkurencyjna niemiecka sieć Aldi również sprzedaje w Chinach swoje produkty przez platformę Tmall Global należącą do Alibaby. Większość z tych produktów jest jednak importowana z Australii. Na rynku chińskim Lidl poszedł śladami Aldiego, który dwa miesiące wcześniej też rozpoczął działalność za pośrednictwem platformy Tmall Global. Jest to strategia naśladownictwa głównego konkurenta, którym jest Aldi.

Lidl w Chinach działa pod nowym chińskim logo oraz hasłem *Experience and morality*, które jest bardzo dobrze odbierane przez chińskich konsumentów²⁷. Strategia Lidla w Chinach jest podobna do strategii innych zagranicznych sieci handlowych, które handel internetowy rozwijają za pośrednictwem lokalnego operatora platformy online Tmall Global.

W Chinach jest widoczny nowy trend powiązań integracyjnych w kanałach rynku. Europejskie sieci handlowe – chcąc rozwijać handel online – są zmuszone korzystać z przewagi konkurencyjnej wypracowanej przez chińskich operatorów, którzy zdominowali ten kanał rynku. Jest to nowa forma integracji w kanale rynkowym. Lokalni operatorzy kanałów online – jako liderzy tej formy dystrybucji – stają się integratorami kanałów elektronicznych. Jeden wiodący operator kontroluje większość zagranicznych sieci, które nie miałyby szansy na skuteczne niezależne wejście do kanału internetowego w Chinach²⁸. Na platformie Tmall Global są dostępne m.in. kolekcje H&M czy Inditexu. Tmall Global jest największą chińską platformą internetową B2C, gwarantującą europejskim sieciom handlowym dostęp do setek milionów konsumentów²⁹. Operator platformy Tmall Global reklamuje się, akcentując wysokiej klasy technologię oraz infrastrukturę IT, realne dane o konsumentach, bezpieczny system płatności za dokonane zakupy, gwarancje dostępu do ogromnego rynku (setki milionów nabywców). Platforma oferuje również atrakcyjny design witryn sklepów internetowych, zintegrowane

²⁷ Na podstawie: German-retail-blog.com, <https://www.german-retail-blog.com/topic/past-blogs/lidl-goes-chinese-413> (dostęp: 3.07.2019); *Lidl otwiera sklep internetowy na platformie należącej do Alibaby*, 26.05.2017 r., na podstawie: Wiadomoscihandlowe.pl, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/lidl-otwiera-sklep-internetowy-na-platformie-nalez,40195> (dostęp: 3.07.2019).

²⁸ Y. Van Looveren, *Lidl launches Chinese web shop*, 22.05.2017 r., na podstawie: Retaildetail.eu, <https://www.retaildetail.eu/en/news/food/lidl-launches-chinese-web-shop> (dostęp: 3.07.2019).

²⁹ *Introduction*, na podstawie: Tmall.com, <http://about.tmall.com/> (dostęp: 3.07.2019).

systemy marketingowe, marketingowe zarządzanie marką i produktem, system usług przed- i posprzedażowych, zarządzanie systemem zapasów i zaopatrzenia, kontrolę zamówień.

Model biznesowy Tmall.com zakłada, że sieć lub firma zamierzające otworzyć swój sklep na tej platformie muszą być zarejestrowane na terenie Chin (posiadać licencję na prowadzenie działalności w Chinach), produkt oferowany do sprzedaży musi znajdować się na terenie Chin, wysyłka zamówionego produktu musi być możliwa w 72 godziny, a klienci muszą mieć prawo zwrotu zamówionego produktu w ciągu 7 dni. Proces dokonywania zakupu przez klienta oraz proces otwierania sklepu są dobrze przedstawione w formie przejrzystej sekwencji biznesowej³⁰. Alibaba jest największą firmą e-commerce w Chinach, zarządzającą platformą Taobao (C2C) oraz platformą Tmall (B2C), kontrolującą ponad 60% handlu internetowego w Chinach. Platforma Tmall Global powstała pod koniec 2013 r., by umożliwić firmom z całego świata, które nie są zarejestrowane w Chinach lub nie planują takiej rejestracji, uzyskanie dostępu do rynku chińskiego, wykazującego ogromne zainteresowanie produktami zagranicznymi³¹.

ROLA HANDLU INTERNETOWEGO W STRATEGII GRUPY JERONIMO MARTINS (SIĘĆ BIEDRONKA)

Portugalska grupa Jeronimo Martins (JM) w najnowszej strategii koncentruje się na doskonaleniu sprzedaży w kanale stacjonarnym. W odróżnieniu od swoich konkurentów nie podejmuje jeszcze dynamicznych działań na rzecz rozwoju handlu internetowego. Wynika to zarówno z dominującej pozycji sieci Biedronka w polskim handlu detalicznym, jak i silnej pozycji formatu sklepu dyskontowego, którego jest także niekwestionowanym liderem na polskim rynku. Działania grupy JM są więc nastawione na doskonalenie formatu sklepu dyskontowego, który jest i zapewne pozostanie przez wiele lat najbardziej ulubionym formatem polskich konsumentów.

Grupa JM zamierza w swoich działaniach skoncentrować się przede wszystkim na sprzedaży produktów świeżych oraz dań gotowych do konsumpcji. W ciągu trzech lat grupa JM zamierza zwiększyć udział produktów świeżych z 40% do 70% w całości obrotów. Dlatego też powierzchnia przeznaczona na ekspozycję świeżych warzyw i owoców zwiększy się kosztem produktów suchych o dłuższym

³⁰ *Open Your Store*, na podstawie: Tmall.com, http://about.tmall.com/tmall/opening_a_store?spm=3.6635913.0.0.4d43206c76GsfK#place (dostęp: 3.07.2019); *Consumer Experience*, na podstawie: Tmall.com, http://about.tmall.com/tmall/consumer_experience?spm=3.6636097.0.0.33354817QvAwSS#place (dostęp: 3.07.2019).

³¹ *Tmall Global China Cross-Border E-Commerce Sales*, na podstawie: Web2asia.com, <https://www.web2asia.com/china-e-commerce-lead/tmall-global-international-cross-border-sales/> (dostęp: 3.07.2019).

terminie przydatności. Sieć zamierza rozbudować system współpracy z dostawcami z Polski i z Portugalii, poszerzając asortyment owoców i warzyw pochodzących od lokalnych dostawców. Równolegle planuje rozszerzenie asortymentu dań gotowych – w tym mrożonych – eksponowanych w specjalnie do tego przygotowanych nowoczesnych urządzeniach chłodniczych (nowoczesny merchandising). Chcąc zrekompensować spadki sprzedaży związane z zakazaniem w Polsce handlu w niedziele, JM planuje intensyfikację sprzedaży w piątki i w soboty. Sieć Biedronka planuje otworzyć jeszcze ok. 100–150 sklepów. Jest to konsekwentna strategia rozwoju organicznego oraz rozwoju z drobnymi elementami przejęć sieci wycofujących się z rynku (ex. przejęcie wybranych sklepów sieci Piotr i Paweł w 2018 r.). W odróżnieniu od strategii sklepów wielkopowierzchniowych, których liczba się kurczy, w przypadku sklepów dyskontowych obserwujemy dalszy konsekwentny rozwój sieci. Biedronka na koniec trzeciego kwartału 2018 r. zarządzała siecią 2850 sklepów dyskontowych i notowała przyrost sprzedaży na poziomie 6,5%. W ofercie miała 374 produkty sprzedawane pod marką własną.

Portugalska grupa Jeronimo Martins – będąca właścicielem Biedronki – planuje w 2019 r. uruchomienie sklepu internetowego artykułów drogerijnych w ramach drugiej sieci – sklepów Hebe. Ocenia się, iż wartość polskiego rynku kosmetyków w 2018 r. sięgała 19 mld zł, z czego jedynie ok. 3,8% było sprzedawane za pośrednictwem Internetu. Najwięksi konkurenci sieci Hebe prowadzą już sprzedaż w tym kanale. Zdecydowanym liderem jest niemiecki Rossmann, a dalsze miejsca zajmują sieci: Douglas, Natura i Sephora. Jest to model wielokanałowy, polegający na poszerzaniu dystrybucji w sklepach stacjonarnych o kanał internetowy. Operatorzy prowadzący sprzedaż tej kategorii produktów wyłącznie w Internecie nie mają na polskim rynku silnej pozycji. Sieć *iperfumy.pl* obok sprzedaży internetowej rozwija także w galeriach handlowych punkty odbioru zamawianych produktów w systemie *Click & Collect*. Można sobie zadać także pytanie: na ile produkty perfumeryjne będą z czasem kupowane w Internecie za pośrednictwem globalnych firm prowadzących dystrybucję online?

Z polskich badań wynika, iż blisko 8 mln polskich internautów wchodzi na strony e-drogerii. Ponad 25% z nich wchodzi na stronę Rossmanna – lidera tej kategorii. Blisko 80% wszystkich odwiedzających ten kanał stanowią kobiety. Artykuły perfumeryjne są jednocześnie najszybciej rozwijającym się kanałem online. Powodem jest niewątpliwie standardowy charakter produktu, co ogranicza ryzyko w dokonaniu nietrafionego zakupu i konieczność jego zwrotu³². W ramach

³² P. Jachowski, K. Bochner, *Jeronimo Martins, właściciel Biedronki, uruchomi sklep internetowy Hebe*, 5.02.2019 r., na podstawie: *Wiadomoscihandlowe.pl* <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/wlasciciel-biedronki-uruchomi-w-polsce-sklep-inter,52262> (dostęp: 24.02.2019).

promocji drogerii Hebe na koniec trzeciego kwartału 2018 r. wydano łącznie 2,9 mln aktywnych kart lojalnościowych dla jej klientów³³.

■ NOWY KONSUMENT SKLEPÓW ONLINE

Współczesny młody nabywca coraz częściej jest konsumentem oferty kanału online. Jego pierwsze zakupy w sposób naturalny wiązały się z rozwojem Internetu oraz handlu internetowego. Można wręcz wysunąć tezę, że kanał online ma charakter pokoleniowy. Internet stał się dla młodych środowiskiem naturalnym. Ich zainteresowanie tym kanałem wynikać będzie coraz częściej z fascynacji światem wirtualnym, niechęci kontaktowania się ze światem rzeczywistym oraz z możliwości zwrotu produktów zamawianych tą drogą (zwłaszcza odzieży czy obuwia). Kanał online staje się substytutem przymierzalni odzieży, strefą ochrony własnej prywatności i wygodnym sposobem na odcinanie się od materialności sklepów stacjonarnych.

Jest to kompletne odwrócenie przyzwyczajzeń zakupowych starszego pokolenia, dla którego Internet może być co najwyżej rozwinięciem i dopełnieniem wcześniejszych zwyczajów i nawyków związanych z handlem stacjonarnym. W odróżnieniu od młodych nabywców mamy tu bowiem do czynienia z nowymi nawykami, komplementarnymi w stosunku do handlu stacjonarnego. Trudno jest określić docelowy zakres tej komplementarności. Wydaje się jednak, że z czasem zainteresowanie starszych osób kanałem online będzie rosło z uwagi na obiektywne ograniczenia ich mobilności. Ograniczenia ruchowe starszych konsumentów mogą i powinny zachęcać ich do szerszego korzystania z oferty sklepów internetowych, zwłaszcza w odniesieniu do artykułów żywnościowych i produktów codziennego użytku. Wynikać to będzie z wyższej użyteczności zamówień online oraz dostaw zamówionych produktów do domu klienta. Wzrost roli kanału online należy więc widzieć przede wszystkim w kontekście radykalnych pokoleniowych zmian zachowań konsumenckich.

Z analiz trendów rozwojowych handlu wynika jednoznaczny wniosek, że wartość sprzedaży za pośrednictwem handlu internetowego na świecie stale rośnie. W 2014 r. wynosiła ona **1336 mld dolarów**, w 2015 r. – **1548**, w 2016 r. – **1845**, w 2017 r. – **2304**. W 2018 r. **według prognozy będzie to 2842; prognozy** na kolejne lata: 2019 r. – **3453**, 2020 r. – **4135**, 2021 r. – **4878**³⁴. Jest to bardzo silna dynamika,

³³ Jeronimo Martins, *First Nine Months Results*, Lisbon, 30.10.2018 r., na podstawie: Jeronimomartins.com, <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/pr/2018/en/Jeronimo-Martins-Group-Results-9M-2018.pdf> (dostęp: 24.02.2019).

³⁴ J. Clement, *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S. dollars)*, na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (dostęp: 14.02.2019).

która na świecie w ciągu czterech lat (2015–2018) przekroczyła 80%. Nastąpił zasadniczy przełom w rozwoju handlu, stanowiący poważne zagrożenie dla handlu stacjonarnego, jeśli nie będzie potrafił rozbudować swojej oferty o atrakcyjne kanały online.

Obroty **trzech największych** sieci internetowych (Amazon.com, Apple.com, Wal-Mart.com) sięgały w 2017 r. 100 mld dolarów, czyli mniej niż 5% tej formy handlu. Światowy handel online jest więc ciągle mocno rozdrobniony. Jednocześnie należy podkreślić, że dynamika sprzedaży każdej z trzech firm wiodących w tym kanale w 2018 r. – w porównaniu z 2017 r. – sięgała średnio 20% lub więcej. Specyfika i tempo rozwoju handlu internetowego na świecie są bardzo zróżnicowane. Przykładowo w **Chinach**, będących **jednym z najbardziej dynamicznych rynków**, obroty handlu online w 2017 r. stanowiły już **19%** całości obrotów w handlu detalicznym. Dla porównania – w Japonii udział handlu online jest na poziomie 6,7%. Rynek chiński z kolei bardzo szybko oraz wręcz *en bloc* akceptuje wszelkie nowości związane z wykorzystaniem nowych technologii w kanale online. Natomiast w Japonii istnieje zdecydowanie większy szacunek dla handlu stacjonarnego. Oczekiwania Japończyków są bowiem bardzo wysokie w odniesieniu do usług dodatkowych obecnych w handlu tradycyjnym³⁵.

Jednocześnie szacuje się, iż w 2019 r. na świecie blisko 2 mld konsumentów dokona zakupów w Internecie. Wyniki badań amerykańskich oceniają, że 87% konsumentów wykorzystuje Internet do poznania opinii o różnych produktach, a 77% z tej grupy dokonuje następnie zakupów online³⁶. Jednocześnie należy podkreślić, że w USA **tylko 26% małych firm** prowadzi sprzedaż przez Internet, choć ponad połowa Amerykanów deklaruje, że preferuje zakupy online w relacji do handlu stacjonarnego; 71% konsumentów amerykańskich deklaruje także, że ich dobre doświadczenia z marką produktu w mediach społecznościowych przekładają się na rekomendację tej marki innym konsumentom. W USA widać wyraźną aprobatę dla handlu online oraz silne powiązanie decyzji zakupowych z analizą informacji na temat produktów w otoczeniu internetowym. Nową – coraz powszechniejszą – tendencją jest także przenoszenie transakcji online do urządzeń mobilnych. W USA szacuje się, iż blisko 3/4 transakcji online może być

³⁵ J. Clement, *E-commerce worldwide – Statistics & Facts*, na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/> (dostęp: 13.02.2019); J. Clement, *Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021 (in billions)*, 29.11.2018 r., na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/> (dostęp: 13.02.2019).

³⁶ S. DeBroff, *7 Surprising Ways Online Reviews Have Transformed the Path to Purchase*, 2.10.2015 r., na podstawie: Business.com, <https://www.business.com/articles/7-surprising-ways-online-reviews-have-transformed-the-path-to-purchase/> (dostęp: 14.02.2019); J. Rodela, *77% of People Read Online Reviews Before Buying: Are They Finding You?*, 24.07.2015 r., na podstawie: Business.com, <https://www.business.com/articles/77-percent-of-people-read-online-reviews-before-buying-are-they-finding-you/> (dostęp: 14.02.2019).

już w 2021 r. zawieranych za pośrednictwem urządzeń mobilnych³⁷. Zjawisko to jest także bardzo mocno obserwowane w Chinach. Udział handlu internetowego w globalnych obrotach handlu detalicznego stale rośnie i w 2017 r. stanowił już 10,2%. Prognozy na rok 2021 sięgają już 17,5%. Jest to wyraźny trend, który musi zostać uwzględniony w strategiach największych wielkopowierzchniowych sieci stacjonarnych³⁸.

Handel detaliczny online rozwija się szczególnie dynamicznie w wybranych krajach azjatyckich – Indonezji i Indiach, a także w Ameryce Łacińskiej – w Meksyku. Ten model rozwoju handlu świadczy także o możliwości pominięcia ograniczeń i kosztów związanych z bardzo drogą infrastrukturą stacjonarnego handlu wielkopowierzchniowego. Pominięcie tego etapu pozwala przyspieszyć rozwój handlu bez ponoszenia kosztów inwestycji wielkopowierzchniowej infrastruktury. Można wręcz zaryzykować tezę, że w wielu krajach azjatyckich handel online staje się substytutem handlu wielkopowierzchniowego. Pewne inwestycje w stacjonarny handel wielkopowierzchniowy nigdy tam już nie powstaną. Handel internetowy pozwala też ominąć niedogodności związane z brakiem infrastruktury towarzyszącej. Handel online wymaga natomiast rozwoju całej infrastruktury logistyczno-magazynowej oraz szybkiego transportu. W połowie 2017 r. krajami o najwyższej penetracji handlu online były Chiny (83%) i Korea Południowa (83%), a następnie: Wielka Brytania (82%), Niemcy (81%), Indonezja (79%), Indie i Stany Zjednoczone (77%), Tajwan (76%) oraz Polska (75%). Ranking ten jest tworzony na podstawie danych mówiących, jaka część konsumentów w danym kraju w ciągu ostatniego miesiąca dokonała zakupu przynajmniej jednego produktu przez Internet. Wysoka pozycja Polski w tym rankingu nie jest zaskoczeniem, gdyż tempo rozwoju handlu online w Polsce jest jednym z najszybszych w Europie³⁹. Na rynku amerykańskim w 2017 r. zakupów przez Internet dokonywało już ośmiu na dziesięciu konsumentów (79%), w porównaniu z 2002 r. – dwóch na dziesięciu konsumentów⁴⁰. W USA ocenia się także, że strony sklepów online, na które trzeba logować się dłużej niż trzy sekundy, tracą ok. 40% potencjalnych nabywców⁴¹.

³⁷ D. Loesche, *Mobile E-commerce is up and Poised for Further Growth*, 06.03.2018 r., na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/chart/13139/estimated-worldwide-mobile-e-commerce-sales/> (dostęp: 14.02.2019).

³⁸ J. Clement, *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2021*, 15.03.2018 r., na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> (dostęp: 16.02.2019).

³⁹ J. Clement, *Global markets with the highest online shopping penetration rate as of 2nd quarter 2017*, 14.05.2019 r., na podstawie: <https://www.statista.com/statistics/274251/retail-site-penetration-across-markets/> (dostęp: 3.07.2019).

⁴⁰ M. Corless, *40 Powerful Online Shopping and Ecommerce Statistics*, maj 2019 r., na podstawie: Founderu.selz.com, <https://founderu.selz.com/40-online-shopping-ecommerce-statistics-know/> (dostęp: 3.07.2019).

⁴¹ Ibid.

Okazuje się, że udział handlu online w całkowitych obrotach handlu detalicznego w przekroju regionalnym jest najwyższy w regionie Azji i Pacyfiku (12,1%), Europie Zachodniej (8,3%), Ameryce Północnej (8,1%), Europie Środkowej i Wschodniej (3,4%), w Ameryce Łacińskiej (1,9%) oraz na Środkowym Wschodzie i w Afryce (1,8%)⁴². Eksperci handlu online oceniają, że jego wartość na rynku globalnym w 2019 r. przekroczy 3000 mld dolarów. Dla blisko 55% konsumentów kupujących przez Internet kluczowym argumentem jest dzisiaj darmowa dostawa do domu zakupionych produktów⁴³.

W kontekście nowych trendów w Internecie należy podkreślić ogromny wpływ mediów społecznościowych na decyzje zakupowe klientów. W USA 74% konsumentów przed podjęciem decyzji zakupowej analizuje opinie w mediach społecznościowych, 55% konsumentów odkrywa w mediach społecznościowych później kupowane produkty, 85% deklaruje zakup produktu, którego prezentację wideo widziało wcześniej w Internecie, co potwierdza siłę przekazu wizualnego. W grupie mediów społecznościowych duże znaczenie ma nadal Facebook. W 2018 r. 78% konsumentów amerykańskich w wieku 18–34 lata deklarowało, że przed dokonaniem zakupu widziało dany produkt na Facebooku. W pewnych kategoriach produktów, takich jak prezenty, udział zakupów przez Internet sięga już 15–20%. Może to wynikać z impulsowego charakteru tego typu produktów, niższego poziomu cen oraz towarzyskiego kontekstu zakupowego, który stwarza Internet. Zakup produktów za pośrednictwem mediów społecznościowych staje się standardem dla blisko 75% konsumentów. Na Instagramie blisko 80% użytkowników jednocześnie obserwuje jedną lub kilka marek. W Unii Europejskiej 69% użytkowników Internetu dokonało przynajmniej jednego zakupu produktu lub usługi przez Internet. W tym kontekście coraz bardziej widocznym trendem są zakupy dokonywane za pośrednictwem urządzeń mobilnych⁴⁴.

■ NAJNOWSZE TRENDY W BADANIACH HANDLU DETALICZNEGO NA ŚWIECIE

Analiza najnowszych trendów w rozwoju handlu detalicznego na świecie jest obecnie przedmiotem wielu badań oraz scenariuszy eksperckich. Jia Wertz

⁴² Statista Research Department, *E-commerce share of total global retail sales in 2016, by region*, 08.09.2016 r., na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/239300/number-of-online-buyers-in-selected-countries/> (dostęp: 16.02.2019).

⁴³ Alex, *The most important ecommerce dates of 2019*, 19.12.2018 r., na podstawie: Pixelunion.net, <https://www.pixelunion.net/blog/most-important-ecommerce-dates-2019/> (dostęp: 16.02.2019).

⁴⁴ M. Corless, *40 Powerful Online Shopping and Ecommerce Statistics*, maj 2019, na podstawie: Founderu.selz.com, <https://founderu.selz.com/40-online-shopping-ecommerce-statistics-know/> (dostęp: 3.07.2019).

wyróżnia pięć takich trendów⁴⁵. Detaliści muszą szybko dostosowywać swoją ofertę i sposób działania do zmieniających się preferencji młodych nabywców. Czynniki demograficzne i ewolucja preferencji nowych segmentów rynku są tutaj kluczowe. Nowe technologie warunkują rozwój interaktywnych relacji między markami a ich konsumentami. Ci ostatni coraz częściej – zwłaszcza w USA – podejmują decyzje zakupowe bardziej pod wpływem emocji i wrażeń niż ceny i zasobności portfela.

Zachowania młodych konsumentów coraz częściej są podyktowane polityką marek w zakresie społecznej odpowiedzialności oraz deklarowanego systemu wartości. Marki zapraszają konsumentów do przyjmowania określonych postaw i dokonywania związanych z nimi wyborów. Stają się tym samym synonimami określonych kodów kulturowych, z którymi identyfikują się konsumenci.

E-commerce, o czym była mowa już wcześniej, rozwija się bardzo szybko i jest najbardziej dynamicznym kanałem rynku. Detaliści coraz częściej proponują klientom online te same ceny co w handlu stacjonarnym, ale chcąc uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną, muszą także wypracować nowe, pozacenowe atrybuty swojej oferty. W badaniach operacyjnych prowadzonych w USA stwierdzono, że konsumenci w 2018 r. byli gotowi czekać na darmową dostawę – zamówioną online – nawet 4,5 dnia (w 2012 r. było to 5,5 dnia). Sieć Amazon, chcąc uzyskać wyrażoną przewagę konkurencyjną, proponuje już dziś standardowo dwudniowy termin dostawy (Amazon Prime), co stanowi ważny element wartości usługi detalicznej. Jednocześnie konsumenci – w miejsce dawnych doświadczeń w stacjonarnych sklepach detalicznych – oczekują obecnie jeszcze ciekawszych doznań w sklepach online. Jest to ogromne wyzwanie dla twórców tego nowego kanału sprzedaży. Dotyczy to zwłaszcza nowych form doświadczania marek i obcowania z nimi za pośrednictwem urządzeń mobilnych i sztucznej inteligencji.

Nowym trendem są też zakupy abonamentowe klientów w sklepach online, których liczba regularnie rośnie (*subscription*). W USA w 2017 r. na taki zapis zdecydowało się 15% klientów sieci online. Ten trend umożliwia daleko posuniętą personalizację adresowania ofert w Internecie. „Wchodząc” do systemu, godzimy się na utratę prywatności, lecz jednocześnie stwarzamy sobie coraz lepsze warunki do personalizacji przesyłanych nam ofert przez różne sieci oraz marki, których jesteśmy amatorami (subskrybentami).

Innym trendem jest dokonywanie zakupów za pośrednictwem różnych kanałów internetowych (Facebook, Instagram, Snapchat) – w zależności od wieku nabywców. Jest to ogromne wyzwanie dla detalistów, by zintegrować działania

⁴⁵ J. Wertz, *5 Trends That Will Redefine Retail In 2019*, 28.11.2018 r., na podstawie: Forbes.com, <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2018/11/28/5-trends-that-will-redefine-retail-in-2019/#7e00f74a6526/> (dostęp: 13.02.2019).

w różnych kanałach komunikacji oraz dystrybucji online w kontekście zmieniających się preferencji młodych nabywców dopiero wchodzących na rynek.

Badacze przyszłości handlu detalicznego zwracają uwagę na pięć głównych obszarów⁴⁶ podlegających zmianom:

- 1) nowoczesne technologie i narzędzia umożliwiające podejmowanie decyzji;
- 2) wizualne formy prezentacji produktów i decyzje dotyczące merchandisingu;
- 3) proces konsumpcji i zaangażowania konsumenta;
- 4) zbieranie i wykorzystanie dużych zbiorów danych (*big data*);
- 5) analiza i opłacalność.

Wydaje się, że zmiany te będą – zwłaszcza w krajach rozwijających się – prowadzić szybciej do coraz większej **konwergencji zachowań** młodych nabywców online niż do ich zróżnicowania – tak jak to prognozowali jeszcze kilkanaście lat wcześniej Hofstede oraz Mooij⁴⁷. Homogenizacja zachowań konsumenckich młodych konsumentów jest szczególnie widoczna w krajach rozwijających się, w których nabywcy korzystają głównie z kanałów dystrybucji online.

Ciekawym zjawiskiem jest różnicowanie strategii firm globalnych w wielkopowierzchniowych specjalistycznych sklepach stacjonarnych, czego przykładem jest m.in. IKEA⁴⁸. Mimo że IKEA jest globalną siecią detaliczną, poziom standaryzacji merchandisingu, lokalizacji, otoczenia i formatu sklepu, gamy usług handlowych i komunikacji z rynkiem w Szwecji, Wielkiej Brytanii oraz Chinach są zróżnicowane. Z badań wynika, że IKEA dostosowuje ekspozycję produktów, a zwłaszcza *facing*, do specyfiki danego kraju. Wynika to głównie z odrębności kulturowych zachowań konsumenckich i znajomości marki na rynku zagranicznym. Standaryzacja strategii dotyczy więc bardziej samej formuły sprzedaży niż działań związanych z jej wdrożeniem na każdym z rynków.

Bardzo silne zmiany w światowym handlu detalicznym, które zachodzą w ostatniej dekadzie, są niewątpliwie efektem rozwoju kanałów online i metod dokonywania zakupów za pośrednictwem urządzeń mobilnych takich jak telefony komórkowe (*m-shopping*)⁴⁹. Model biznesowy handlu detalicznego uległ radykal-

⁴⁶ D. Grewal, A.L. Roggeveen, J. Nordfält, *The Future of Retailing*, „Journal of Retailing”, 2017, Elsevier, 93(1), s. 1–6.

⁴⁷ M. Mooij, G. Hofstede, *Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing*, „Journal of Retailing”, Spring 2002, 78(1), s. 61–69, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00067-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00067-7).

⁴⁸ S. Burt, U. Johansson, Å. Thelander, *Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, maj 2011, 18(3), Elsevier, s. 183–193, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.09.007>.

⁴⁹ P.C. Verhoef, P.K. Kannan, J. Jeffrey Inman, *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*, „Journal of Retailing”, czerwiec 2015, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.

nej zmianie, co nie pozostało bez wpływu na zachowania konsumenckie oraz narzędzia marketingu mix wykorzystywane w celu oddziaływania na konsumentów. Przez wiele lat handel rozwijał się wielokanałowo, a obecnie zauważa się wyraźną dominację jednego wszechmocnego kanału – internetowego (online), który ma ogromny wpływ na zachowania nabywców oraz na cały proces dokonywania zakupów. Zmiany te skłaniają do zastanowienia się zarówno nad dotychczasową ewolucją kanałów rynku, jak też nad możliwymi scenariuszami na przyszłość.

Dla firm, które wyspecjalizowały się w handlu online, nowym wyzwaniem strategicznym staje się z kolei tworzenie sklepów stacjonarnych (ruch w drugim kierunku). Firmy te rozpoczęły swoją działalność od kanałów internetowych, a obecnie chcą ją poszerzyć także o sklepy stacjonarne. Mamy tu do czynienia z odwrotną sekwencją cyklu rozwojowego niż w przypadku sieci stacjonarnych. Powstaje również pytanie o to, jak strategia ta wpłynie na wielkość przychodów i poziom zysku. Jest to bowiem uzupełnienie kanału online dodatkowym kanałem stacjonarnym, które ma wpływ na wielkość i częstotliwość zakupów. Ocenia się, że uruchomienie sklepu stacjonarnego może wywołać efekt kanibalizmu części katalogu online, a także osłabić częstotliwość zakupów internetowych. Generalnie ocenia się, że dopełnienie oferty online uruchomieniem sklepu stacjonarnego może zwiększyć całkowite przychody o mniej więcej 20%⁵⁰.

Dla wielu firm kluczowym wyzwaniem strategicznym jest dzisiaj wybór kanału, w którym mają być dostępne oferowane przez nie produkty. Ma on bowiem istotny wpływ na pozyskiwanie nowych klientów, częstotliwość dokonywania zakupów, poziom jednorazowych transakcji, poziom zwrotów oraz całkowity poziom wymiany handlowej. Efekt większej dostępności produktu (*availability effect*) wpływa pozytywnie na ogólny poziom sprzedaży, który jest oceniany na 20% netto.

Coraz więcej badań na świecie dotyczy obecnie analizy wielkości oraz częstotliwości zakupów online dokonywanych za pośrednictwem urządzeń mobilnych (*m-shopping*)⁵¹. Badania te pokazują, że jeśli klienci rozpoczną zakupy w nowym kanale rynkowym za pośrednictwem urządzeń mobilnych, to wielkość tych zakupów regularnie rośnie. Chodzi tu więc o akceptację nowego kanału rynku i ugruntowanie nowych zwyczajów zakupów. Klienci często dokonują w tym kanale zakupów standardowych produktów, które już wcześniej kupowali tą drogą (**efekt powtarzalności**). Jak wynika z badań, czynnikiem stymulującym tę formę

⁵⁰ K. Pauwels, S.A. Neslin, *Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment*, „Journal of Retailing”, czerwiec 2015, 91(2), Elsevier, s. 182–197, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001>.

⁵¹ R. Jen-Hui Wang, E.C. Malthouse, L. Krishnamurthi, *On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior*, „Journal of Retailing”, czerwiec 2015, Elsevier, s. 217–223, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.01.002>.

zakupów są coraz atrakcyjniejsze witryny *m-shopping*. Wymaga to od detalistów nowych inwestycji w atrakcyjność wirtualnych witryn sklepów online. Powtarzalność wykorzystania nowych kanałów zakupów wpływa zdecydowanie pozytywnie na utrwalanie nowych zwyczajów zakupowych konsumentów (**efekt rutyny**). Dotyczy to w szczególności szeregu codziennych zakupów produktów spożywczych.

Badacze nowych kanałów dystrybucji zajmują się również problemem dyfuzji nowych zwyczajów zakupowych. Zaraźliwość⁵² nowych zachowań jest analizowana, zwłaszcza w kontekście zainteresowania zakupami online, w relacji do nawyków w sklepach stacjonarnych. Stymulatorami nowych zachowań są w szczególności kampanie oparte na marketingu szeptanym – promujące bliskość fizyczną oraz wirtualną sklepów. To one stymulują nowe zachowania konsumenckie w zakresie wyboru nowych kanałów zakupu i potęgują „efekt zaraźliwości”.

Z uwagi na fakt, że coraz więcej stacjonarnych detalistów uruchamia sprzedaż online, pojawia się także problem monitorowania zachowań nabywców w różnych kanałach dystrybucji. Są one w dużym stopniu uwarunkowane wcześniejszymi doświadczeniami zakupowymi w danej sieci. Niektórzy badacze⁵³ – oprócz uwarunkowań wyboru przez konsumentów kanału online – interesują się także wcześniejszymi doświadczeniami nabywców z różnymi detalistami. W badaniach brytyjskich prowadzonych na reprezentatywnym panelu konsumentów w okresie dwóch lat i obejmujących kluczowych detalistów działających na rynku spożywczym stwierdzono, że klienci wybierają w pierwszej kolejności ofertę nowego sklepu internetowego uruchamianego przez sieć detalistów, w której do tej pory dokonywali zakupów. Jest to przenoszenie zaufania do danej sieci na nowy kanał online uruchamiany przez tę sieć, dlatego można mówić o naturalnym poszerzaniu pola zaufania do detalisty także w odniesieniu do nowych kanałów online. Dotyczy to zwłaszcza tych sieci, które dokonały daleko posuniętej integracji ofert asortymentowych w kanale online oraz offline. Wraz ze zdobywaniem nowych doświadczeń online brytyjscy nabywcy wykazują tendencję do porównywania ofert internetowych różnych sieci detalicznych. W tej drugiej fazie rozwoju zakupów czynnikiem kluczowym staje się więc atrakcyjność oferty asortymentowej w sklepach online oraz nowy rodzaj lojalności wobec wirtualnych sklepów online.

Z wielu badań⁵⁴ wynika, że ci, którzy w pierwszej kolejności akceptują nowe produkty lub usługi, są znacznie cenniejsi dla firm niż ci, którzy je akceptują jako

⁵² T. Bilgicer, K. Jedidi, D.R. Lehmann, S.A. Neslin, *Social Contagion and Customer Adoption of New Sales Channels*, „Journal of Retailing”, styczeń 2015, 91(2), s. 254–271.

⁵³ K. Melis, K. Campo, E. Breugelmans, L. Lamey, *The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter?*, „Journal of Retailing”, styczeń 2015, 91(2), s. 272–288.

⁵⁴ J. Li, U. Konuş, K. Pauwels, F. Langerak, *The Hare and the Tortoise: Do Earlier Adopters of Online Channels Purchase More?*, „Journal of Retailing”, czerwiec 2015, 91(2), s. 289–308.

ostatni. Można zadać sobie pytanie: czy ta sama zasada znajduje zastosowanie w przypadku nowych kanałów dystrybucji online? Czy osoby akceptujące jako pierwsze nowe kanały dystrybucji online są cenniejsze dla firm niż osoby, które robią to jako ostatnie? W opisywanym badaniu podzielono nabywców na segmenty związane z wielkością zakupów dokonywanych przez nich online. Analizowane dane obejmują transakcje dokonywane przez Internet w ramach kategorii produktów naturalnych do ochrony zdrowia, kupowanych w sieci jednego z wiodących francuskich wielokanałowych detalistów. Z badań tych wynika nieco odmienny wniosek. Okazuje się bowiem, że dla detalisty najbardziej opłacalnym segmentem rynku jest większościowy segment nabywców (*majority*), a nie innowatorzy ani też ich szybcy naśladowcy. Szybka akceptacja nowego kanału dystrybucji online nie ma bowiem bezpośredniego wpływu na poziom zakupów dokonywanych przez najbardziej znaczące i lojalne segmenty rynku. Z kolei segmenty o mniejszej zdolności nabywczej po akceptacji nowego kanału dystrybucji wykazują skłonność do zwiększania poziomu zakupów w tym nowym kanale.

Wielu badaczy⁵⁵ analizuje wpływ zintegrowania systemów sprzedaży offline oraz online na skuteczność działań w obszarze Internetu. Można wręcz zadać sobie pytanie o to, w jakim stopniu wiedza oraz know-how w zakresie dystrybucji offline mogą rzutować na pozytywne efekty nowych kanałów dystrybucji online. Mimo że integracja różnych kanałów dystrybucji jest oceniana pozytywnie, to jednak jej efekty w odniesieniu do funkcjonowania różnych kanałów pozostają niejasne. Procesy integracji w kanałach online i offline wpływają niewątpliwie na zamiary konsumentów w zakresie poszukiwania różnych produktów, na zamiary zakupu, jak również na gotowość do zapłaty oczekiwanej ceny. Z badań wynika, że procesy integracji różnych kanałów rynku prowadzą bardziej do budowania uniikatowej przewagi konkurencyjnej oraz międzykanałowej synergii niż do uśmierzania określonego kanału rynku. Badania te prowadzą marketerów do refleksji nad wpływem rozwoju nowych kanałów sprzedaży oraz procesów integracyjnych w kanałach dystrybucji na zachowania nabywców.

Z innych badań⁵⁶ wynika ważny wniosek, że detaliści odnoszący sukcesy rynkowe prowadzą sprzedaż w kilku równoległych, dobrze zintegrowanych kanałach sprzedaży. Argumenty za takimi rozwiązaniami mają jednak bardziej walor koncepcyjny niż empiryczny. Zintegrowane kanały rynku sprzyjają niewątpliwie różnorodności oferty marketingowej. Pozytywne efekty integracji są zwykle widoczne

⁵⁵ D. Herhausen, J. Binder, M. Schoegel, A. Herrmann, *Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration*, „Journal of Retailing”, 2015, 91(2), s. 309–325.

⁵⁶ O. Emrich, M. Paul, Th. Rudolph, *Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type*, „Journal of Retailing”, 2015, 91(2), s. 326–342.

w zakresie pełniejszych możliwości pozyskiwania informacji (kompletność dostępnej informacji oraz symultaniczny dostęp do niej). W przypadku braku integracji dostęp do informacji jest niepewny i utrudniony. Pełna integracja jest także doskonalsza niż brak integracji. Korzyści procesów integracyjnych związane z różnorodnością oferty, wygodą zakupów oraz obniżeniem poziomu ryzyka będą zależały w końcowym etapie od rodzaju detalisty i oferowanego przez niego asortymentu.

Ostatnio coraz więcej badaczy zajmuje się także analizą efektów integracji różnych kanałów rynku w odniesieniu do lojalności konsumentów korzystających z kanałów online i offline⁵⁷. Chodzi przede wszystkim o wpływ procesu integracji międzykanałowej na lojalność i poziom zadowolenia nabywców. Badanie to prowadzono wśród 761 nabywców produktów odzieżowych w Hiszpanii oraz w Wielkiej Brytanii. Generalnie integracja kanałów rynku ma dwa wymiary. Pierwszy dotyczy migrowania konsumenta między kanałami i krzyżowania się różnych faz procesu zakupów oraz koordynacji ofert offline oraz online. Drugi wymiar integracji dotyczy jednocześnie obu kanałów i ma pozytywny wpływ na lojalność nabywców. Praktycznie wyniki badań przynoszą lepsze zrozumienie korzyści integracji w procesie budowania lojalności nabywców wobec obu rodzajów kanałów dystrybucji (offline i online). Badacze tworzą także specjalne skale do pomiaru stopnia integracji w kanale rynku oraz do oceny wpływu integracji na poziom zadowolenia oraz lojalności nabywców. Badanie to było finansowane przez hiszpańskie Ministerstwo ds. Gospodarki oraz Konkurencyjności (Project ref.: ECO2014-55881).

Wraz z rozwojem handlu internetowego coraz bardziej powszechne staje się zjawisko traktowania sklepów stacjonarnych jako salonów do ekspozycji produktów, które potem są kupowane online. Sklepy stacjonarne pełnią więc często funkcję okien wystawowych, nie osiągając korzyści związanych z finalną sprzedażą⁵⁸. Taka sytuacja premiuje sklepy internetowe, stawiając z kolei przed menedżerami sklepów stacjonarnych ważne wyzwania marketingowe. Postrzeganie przez konsumentów części sklepów stacjonarnych jako salonów wystawowych (*showrooming*) spowodowało konieczność podjęcia nowych działań. Z badań wynika, iż te negatywne efekty mogą być przewyżczone skutecznie przez profesjonalne działania i strategie personelu sprzedaży sklepu stacjonarnego.

⁵⁷ M. Frasquet, M.-J. Miquel, *Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty?*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2017, 45(7/8), Emerald Publishing Limited 2017, s. 859–873, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2016-0175>.

⁵⁸ A. Rapp, Th.L. Baker, D.G. Bachrach, J. Ogilvie, L.S. Beitelspacher, *Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance*, „Journal of Retailing”, 2015, 91(2), Elsevier, s. 358–369.

Nowym trendem są badania młodych konsumentów kanału online korzystających z urządzeń mobilnych (*m-shopping*) na rynkach krajów rozwijających się – i wyróżniających się największym potencjałem. Takim rynkiem jest niewątpliwie rynek indyjski⁵⁹. Nowoczesne urządzenia mobilne dzięki nowym funkcjom stają się tam preferowanym kanałem dokonywania zakupów. W warunkach indyjskich telefon komórkowy staje się najbardziej dogodnym narzędziem do poszukiwania produktu i jego oceny, finalizacji zakupu, jak również wymiany opinii z innymi nabywcami po dokonaniu zakupu. Wyniki badań pokazują, że liczba zakupów za pośrednictwem urządzeń mobilnych rośnie wraz ze wzrostem skłonności konsumentów do posiadania takich urządzeń. Indie są drugim na świecie rynkiem smartfonów – planowany poziom użytkowników na 2019 r. wynosił 650 mln osób. Jest to także bardzo młody demograficznie rynek, gdyż co trzeci użytkownik należy do segmentu młodych nabywców, dlatego Indie są bardzo ważnym rynkiem zakupów online za pośrednictwem urządzeń mobilnych (*m-shopping*). Dynamika takich transakcji rośnie tam bardzo szybko – zwłaszcza w kategorii artykułów odzieżowych. Sprzedaż online wiąże się z przyznawaniem klientom szeregu rabatów oraz korzyści, co powoduje, iż *m-shopping* jest szczególnie atrakcyjnym kanałem zakupów. Telefony komórkowe są wykorzystywane w szczególności do poszukiwania produktów, porównywania cen oraz przeglądania opinii innych klientów na temat planowanych zakupów⁶⁰.

Cytowane powyżej badania, prowadzone w Indiach przez Mahapatrę, przedstawiają analizę całego procesu zakupów online – od fazy poprzedzającej zakup, przez uwarunkowanie dokonania zakupu do fazy po dokonaniu zakupu. Jest to ciekawe *novum*, gdyż większość badań dotyczących zakupów internetowych koncentrowała się do tej pory na analizie zmiennych warunkujących ten typ zakupów⁶¹. Znaczna część badań skupiała się także na aspektach użyteczności oraz przyjemności dokonywania zakupów online (*m-shopping*)⁶², jak też na satysfakcji konsumenta z tej formy zakupów⁶³.

⁵⁹ S. Mahapatra, *Mobile shopping among young consumers: an empirical study in an emerging market*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2017, 45(9), s. 930–949, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0128>.

⁶⁰ A. Holmes, A. Byrne, J. Rowley, *Mobile shopping behaviour: insights in to attitudes, shopping process involvement and location*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2014, 42(1), s. 25–39, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2012-0096>.

⁶¹ A. Kumar, A. Mukherjee, *Shop while you talk: determinants of purchase intentions through a mobile device*, „International Journal of Mobile Marketing”, 2013, 8(1), s. 23–37.

⁶² M. Li, Z.Y. Dong, X. Chen, *Factors influencing consumption experience of mobile commerce: a study from experiential view*, „Internet Research”, 2012, 22(2), s. 120–141.

⁶³ J. Choi, H. Seol, S. Lee, H. Cho, Y. Park, *Customer satisfaction factor of mobile commerce in Korea*, „Internet Research”, 2008, 18(3), s. 1212–1217.

Podstawą do analizy tego nowego kanału zakupów (*m-shopping*), zarówno w Indiach, jak i w innych krajach, jest model akceptacji nowych technologii oraz teorie oporu wobec innowacji technologicznych (*technology acceptance model and innovation resistance theory*)⁶⁴. Wygoda dokonania transakcji musi się wiązać z łatwością dokonania płatności, bezpieczeństwem transakcji, dyskrecją i zachowaniem prywatności, gdyż to rzutuje na wybór kanału zakupu. Ryzyko towarzyszące zakupom i płatnościom dokonywanym za pośrednictwem urządzeń mobilnych jest podstawową barierą dla szerszego wykorzystania mobilnego marketingu (*mobile marketing*)⁶⁵. Gwarancje bezpieczeństwa dla transakcji dokonywanych za pośrednictwem urządzeń mobilnych są więc podstawowym warunkiem szerszego wykorzystania tego typu kanału zakupów. Klienci mają większą skłonność do wykorzystania *m-shoppingu*, jeśli system płatności jest w pełni chroniony. Jest to podstawowe kryterium zaufania do tego typu kanału sprzedaży⁶⁶.

Wygoda dokonywania wirtualnych zakupów staje się coraz częściej przedmiotem badań. Konsumenty oceniają komfort zakupu w danym kanale przez pryzmat łatwości i szybkości dostępu do informacji o poszukiwanym produkcie⁶⁷. Unikają zwykle kanałów wymagających czasochłonnych poszukiwań informacji oraz dodatkowych działań związanych z przygotowaniem i dokonaniem zakupu⁶⁸. Wybierają ten kanał, który pozwala wejść szybciej i łatwiej w posiadanie produktu. Korzystnym rozwiązaniem dla kupującego jest zawsze wcześniejsze obejrzenie w sklepie poszukiwanego produktu, a następnie zakupienie go online⁶⁹.

Z badań Mahapatry wynika także szereg wniosków na temat postrzegania wygody i użyteczności kanału online na różnych etapach procesu zakupowego (przed dokonaniem zakupu, w jego trakcie oraz bezpośrednio po dokonaniu zakupu).

⁶⁴ A. Kumar, A. Mukherjee, *Shop while you talk: determinants of purchase intentions through a mobile device*, „International Journal of Mobile Marketing”, 2013, 8(1), s. 23–37.

⁶⁵ M. Groß, *Mobile shopping: a classification framework and literature review*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2015, 43(3), s. 221–241.

⁶⁶ L. Gao, K.A. Waechter, X. Bai, *Understanding consumers' continuance intention towards mobile purchase: a theoretical framework and empirical study – a case of China*, „Computers in Human Behaviour”, 2015, 53, s. 249–262.

⁶⁷ W. Yu-Min, L. Hsin-Hui, T. Wei-Chun, F. Yi-Ling, *Understanding multi-channel research shoppers: an analysis of Internet and physical channels*, „Information System and E-Business Management”, 2016, 14(2), s. 389–413, DOI: 10.1007/s10257-015-0288-1.

⁶⁸ P.C. Verhoef, S.A. Neslin, B. Vroomen, *Multichannel customer management: understanding the research shopper phenomenon*, „International Journal of Research Marketing”, 2007, 24(2), s. 129–148; C. Park, Y. Kim, *Identifying key factors affecting consumer purchase behaviour in an online shopping context*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2003, 31(1), s. 16–29.

⁶⁹ S. Forsythe, C. Liu, D. Shannon, L.C. Gardner, *Development of a scale to measure the perceived benefits and risks of online shopping*, „Journal of Interactive Marketing”, 2006, 20(2), s. 55–75; H. Schröder, S. Zaharia, *Linking multi-channel customer behaviour with shopping motives: an empirical investigation of a German retailer*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2008, 15(6), s. 452–468.

■ WYZWANIA DLA PRZYSZŁYCH BADAŃ MARKETINGOWYCH

Analiza trendów w zakresie strategii sieci handlowych w Polsce pokazuje, że polski handel w przyszłości pozostanie zdominowany przez operatorów zagranicznych. Dotyczy to zarówno zagranicznych sieci handlowych już obecnych na polskim rynku, jak i nowych operatorów online. W przyszłości należy spodziewać się przede wszystkim dynamicznej penetracji polskiego handlu przez globalnych operatorów online. Strategie tych ostatnich będą wymagały osobnych badań – zwłaszcza w kontekście ich dostosowania do specyfiki rynku polskiego (międzynarodowe badania porównawcze strategii internacjonalizacji firm operujących za pośrednictwem globalnych platform online).

Wydaje się, że w przyszłości internacjonalizacja handlu detalicznego będzie odbywała się bardziej przez internacjonalizację platform online niż sklepów stacjonarnych. Ważnym kierunkiem badań będzie analiza aktywności chińskich i amerykańskich platform online, gdyż doświadczenia zdobyte przez zagranicznych i rodzimych operatorów na tych bardzo dużych i konkurencyjnych rynkach są doskonałą podstawą do tworzenia globalnych strategii internetowych. Jest to tym bardziej prawdopodobne, że wiodące zagraniczne sieci handlowe są w tej globalnej konkurencji partnerami chińskich operatorów platform online.

Spośród przyszłych badań strategii sieci handlowych obecnych na polskim rynku jednym z najważniejszych będzie analiza poszerzania działalności wielkopowierzchniowych sklepów stacjonarnych o kanał online. Drugim obszarem badań będzie analiza procesów innowacyjnych w sieciach sklepów wielkopowierzchniowych w zakresie doskonalenia dotychczasowych formatów sklepów i zwiększania ich efektywności ekonomicznej. Dodatkowym kierunkiem badań będą zaś analizy uwarunkowań przejmowania sieci konkurencyjnych przez operatorów już obecnych w Polsce, jak również tych, którzy dopiero myślą poważnie o penetracji polskiego rynku.

Po stronie analizy konsumentów ważnym nurtem badań będzie postrzeganie oferty online przez dotychczasowych oraz nowych klientów danej sieci (dyskontowej, hipermarketów oraz supermarketów). Szczegółowej analizy wymagać będą zachowania kluczowych grup klientów według segmentów: wiekowego, ekonomicznego, społecznego – wielkości rodziny, miejsc zamieszkania oraz stylu życia.

Na polskim rynku szczególnie istotne są badania nad doskonaleniem tradycyjnych formatów sklepów, pozostanie on bowiem ważnym polem testowym dla zagranicznych sieci – w wymiarze europejskim. Dotyczy to zwłaszcza poszukiwania nowych, bardziej efektywnych formatów sklepów wielkopowierzchniowych (hipermarkety, supermarkety, dyskonty) oraz sklepów sąsiedzkich. Jak pokazują najnowsze trendy – należy spodziewać się zmniejszenia powierzchni dużych

sklepów wielkopowierzchniowych i dynamicznego rozwoju małych i średnich sklepów franczyzowych – zlokalizowanych bliżej klienta. Wymagać to będzie badań na temat roli czynnika bliskości w oczekiwaniach nabywców. Chodzi tu zarówno o bliskość fizyczną, wirtualną, wartości i styl życia, jak i związaną z nimi bliskość psychologiczną.

Osobnym kierunkiem badań będzie ocena konsumenta nowych formatów sklepów wzbogacanych o coraz większe wykorzystanie nowych technologii cyfrowych, sztucznej inteligencji, robotyzacji itp. Wydaje się, że wielkopowierzchniowe sklepy stacjonarne będą coraz bardziej nasycone nowymi technologiami, co zdecydowanie wpłynie na kreowanie nowych doświadczeń klientów w ich kontaktach ze sklepem. Należy spodziewać się przede wszystkim szerszego wykorzystania rzeczywistości rozszerzonej, różnego rodzaju aplikacji mobilnych, interaktywnych map sklepu, technik skanowania kupowanych produktów i samodzielnych płatności przy kasach. Wykorzystanie nowych technologii spowoduje, że doświadczenia klientów będą podlegać dalszej indywidualizacji. Równocześnie z uwagi na dynamiczny rozwój kanałów online sklepy stacjonarne zmienią swoją dotychczasową funkcję i staną się bardziej salonami do ekspozycji produktów kupowanych później – coraz częściej online. Będą więc pełniły funkcję wspomagającą kanał online, tracąc część funkcji autonomicznego kanału sprzedaży. Zmiana tej roli wymagać będzie szczegółowych badań procesu zakupowego ze szczególnym naciskiem na fazę poprzedzającą podjęcie decyzji zakupowej i zbieranie informacji o planowanym zakupie w przestrzeni realnej oraz online. Badania trzeba będzie objąć także fazę dokonania zakupu oraz jej późniejszą ewaluację przez klienta. W tym zakresie konieczne będą także badania nad dysonansem poznawczym towarzyszącym zakupom online w relacji do zakupów w stacjonarnych sklepach. Ten rodzaj badań może powinien być prowadzony zarówno w odniesieniu do sieci sklepów stacjonarnych (poszerzających swoją ofertę o nowe kanały online), jak i do operatorów sieci online oraz tworzących także pojedyncze sklepy stacjonarne nowej generacji – odgrywające rolę realnych witryn produktów. Analizie porównawczej trzeba więc będzie poddawać także proces zakupowy klientów obu rodzajów sieci. Będą się one zresztą rozwijały według modelu konwergencji. Analiza powinna obejmować wszystkie trzy fazy procesu zakupowego, czyli: fazę poprzedzającą podjęcie decyzji o zakupie, fazę bezpośredniego dokonywania zakupu i fazę następującą po dokonaniu zakupu. Zmiany w preferencjach nabywców online wymagać będą dodatkowo integrowania różnych kanałów komunikowania się sieci z klientem oraz dystrybucji produktów online. Sieci handlowe będą zmuszone do poszukiwania różnych form synergii między kanałami internetowymi i stacjonarnymi. Klient będzie bowiem oczekiwał od nich przede wszystkim spójności tych działań – zarówno w warstwie cenowej, jak i usługowej.

W przyszłości – z punktu widzenia konsumentów – ważnym obszarem badawczym pozostanie analiza uwarunkowań zakupów online. Szczególnie istotna będzie tu kwestia wykorzystywania urządzeń mobilnych do zbierania informacji o ofertach produktów, dokonywania za ich pośrednictwem zakupów online i późniejszej wymiany informacji z innymi klientami o wrażeniach z dokonywanych zakupów. Z uwagi na globalny charakter platform internetowych bardzo ważnym przedmiotem badań będzie też analiza podobieństw i różnic w zachowaniu nabywców – w przekroju rynków międzynarodowych. Międzynarodowe badania porównawcze powinny dotyczyć wybranych grup nabywców w krajach rozwiniętych i rozwijających się. Szczególnie ważna będzie tu specyfika procesu zakupowego nabywców online w krajach rozwijających się w otoczeniu pozbawionym tradycyjnej infrastruktury wielkopowierzchniowego handlu stacjonarnego. Tego typu badania powinny być również prowadzone w odniesieniu do wybranych marek globalnych i globalnych operatorów online.

Osobnej analizie warto poddać także trendy związane z rosnącą rolą samoobsługi i autonomii klienta w procesie dokonywania zakupów. Warto zadać sobie pytanie: na ile klient jest gotów zaakceptować nowy model obsługi stawiający na poszerzenie jego autonomii bez wsparcia ze strony personelu? W tworzeniu nowej wartości dodanej usługi online konieczne będzie dalsze konsekwentne skracanie terminów dostaw do domu klienta lub do punktów odbioru, stwarzanie dodatkowych preferencji dla stałych, lojalnych klientów, gwarantowanie powtarzalności dostaw, dążenie do lepszego poznania oczekiwań klienta oraz dalszej indywidualizacji jego obsługi (model dostaw na zamówienie, subskrypcja produktów zamawianych regularnie). Wszystkie te trendy będą wymagać od sieci wielokanałowej doskonalenia integracji różnych kanałów rynku i punktów kontaktu z klientem. Nowe technologie będą na pewno umożliwiały sieciom dalszą indywidualizację podejścia do klienta w zakresie strategii produktu, cen oraz rodzaju promocji. Można sobie także wyobrazić, że w przyszłości producenci i detaliści zamiast klasycznej sprzedaży produktów zaczną swoim klientom oferować coraz bardziej złożone usługi. Będą one obejmowały nie tylko dostarczenie produktu, ale także jego montaż, serwisowanie, ubezpieczanie, kredytowanie zakupu itp. Z tego powodu granice między firmami produkcyjnymi i handlem detalicznym będą się stopniowo zacierały. Będzie to także efekt rosnącej roli firm zajmujących się zamawianiem produktów online, transportem i logistyką oraz dostarczaniem produktu bezpośrednio do klienta. Nowoczesne technologie będą ułatwiały klientom dostęp do transparentnych informacji na temat produktów i źródeł ich pochodzenia.

Nacisk otoczenia na realizację modelu zrównoważonego rozwoju będzie wymagać od sieci handlowych coraz bardziej odpowiedzialnych strategii w odniesieniu do różnych aspektów ochrony środowiska (zużycie energii, gospodarka odpa-

dami itp.). Tego rodzaju postaw i strategii oczekiwać będą klienci. Z kolei sztuczna inteligencja będzie stymulowała rozwój robotyzacji, zwłaszcza w obszarze dostaw produktów i różnych form obsługi klienta. Dotyczy to zwłaszcza samochodów i dronów w przypadku niektórych produktów i systemu szybkich dostaw.

W odniesieniu do struktur oraz układu sił w kanałach rynku można i należy spodziewać się dalszej koncentracji oraz dominacji po stronie podmiotów zarządzających platformami sprzedaży online. Powstaną nowe układy sił w kanałach rynku i nowi integratorzy tych struktur. Rola podmiotów zarządzających platformami online – jako integratorami globalnych kanałów rynku – będzie więc wyraźnie rostała. Polem globalnej konkurencji stanie się konkurencja między dominującymi platformami sprzedaży online kontrolującymi kanały rynku. Można więc mówić o ekosystemach nowej generacji. Platformy i rynki cyfrowe nowej generacji niewątpliwie zdominują handel detaliczny. Proces internacjonalizacji handlu detalicznego będzie się odbywać także w przyszłości – zdecydowanie bardziej za pomocą międzynarodowych platform handlu online niż za pośrednictwem budowy nowych sklepów wielkopowierzchniowych.

■ BIBLIOGRAFIA

- Alex, *The most important ecommerce dates of 2019*, 19.12.2018 r., na podstawie: Pixelunion.net, <https://www.pixelunion.net/blog/most-important-ecommerce-dates-2019/> (dostęp: 16.02.2019).
- Bereźnicki J., *Tesco od kilku lat zamyka w Polsce sklepy i traci rynek. Co poszło nie tak?*, 13.01.2019 r., na podstawie: Money.pl, <https://www.money.pl/gospodarka/tesco-od-kilku-lat-zamyka-w-polsce-sklepy-i-traci-rynek-co-poszlo-nie-tak-6337522467452545a.html> (dostęp: 22.02.2019).
- Bilgicer T., Jedidi K., Lehmann D.R., Neslin S.A., *Social Contagion and Customer Adoption of New Sales Channels*, „Journal of Retailing”, styczeń 2015, 91(2), s. 254–271.
- Burt S., Johansson U., Thelander Å., *Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, maj 2011, 18(3), Elsevier, s. 183–193, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.09.007>.
- Carrefour raport roczny 2017*, na podstawie: https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/o_nas/raport_roczny.pdf (dostęp: 18.02.2019).
- Carrefour – Rapport Annuel 2017*, na podstawie: <http://www.ecobook.eu/ecobook/Carrefour/2017/RA-2017-FR/34/#zoom=z> (dostęp: 5.07.2019).
- Carrefour zmienia strategię inwestycyjną w Polsce. Digital first! Koniec z hipermarketami?*, 28.03.2018 r., na podstawie: wiadomoscihandlowe.pl, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/carrefour-zmienia-strategie-inwestycyjna-digital-f,46156> (dostęp: 17.02.2019).
- Carpenter J.W., *The World's Top 10 Retailers*, na podstawie: Investopedia.com, <https://www.investopedia.com/articles/markets/122415/worlds-top-10-retailers-wmt-cost.asp> (dostęp: 2.02.2019).
- Choi J., Seol H., Lee S., Cho H., Park Y., *Customer satisfaction factor of mobile commerce in Korea*, „Internet Research”, 2008, 18(3), s. 1212–1217.
- Clement J., *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2021*, 15.03.2018 r., na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> (dostęp: 16.02.2019).

- Clement J., *E-commerce worldwide – Statistics & Facts*, na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/> (dostęp: 13.02.2019).
- Clement J., *Global markets with the highest online shopping penetration rate as of 2nd quarter 2017*, 14.05.2019 r., na podstawie: <https://www.statista.com/statistics/274251/retail-site-penetration-across-markets/> (dostęp: 3.07.2019).
- Clement J., *Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021 (in billions)*, 29.11.2018 r., na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/> (dostęp: 13.02.2019).
- Clement J., *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S. dollars)*, na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (dostęp: 14.02.2019).
- Consumer Experience*, na podstawie: Tmall.com, http://about.tmall.com/tmall/consumer_experience?spm=3.6636097.0.0.33354817QvAwSS#place (dostęp: 3.07.2019).
- Corless M., *40 Powerful Online Shopping and Ecommerce Statistics*, maj 2019 r., na podstawie: Founderu.selz.com, <https://founderu.selz.com/40-online-shopping-ecommerce-statistics-know/> (dostęp: 3.07.2019).
- Day One Staff, *Amazon partners with UK government to explore safe use of drones for delivery*, 25.07.2016 r., na podstawie: Aboutamazon.com, <https://blog.aboutamazon.com/transportation/amazon-partners-with-uk-government-to-explore-safe-use-of-drones-for-delivery> (dostęp: 12.02.2019).
- DeBroff S., *7 Surprising Ways Online Reviews Have Transformed the Path to Purchase*, 02.10.2015 r., na podstawie: Business.com, <https://www.business.com/articles/7-surprising-ways-online-reviews-have-transformed-the-path-to-purchase/> (dostęp: 14.02.2019).
- Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Domański T., *The Development of the Retail Sector in Poland since 1990*, [w:] *Change Management in Transition Economies. Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture*, red. H.J. Stuting, W. Dorow, F. Classen, S. Blazejewski, Palgrave Macmillan, New York 2003, s. 189–202.
- Emrich O., Paul M., Rudolph Th., *Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type*, „Journal of Retailing”, 2015, 91(2), s. 326–342.
- Farfan B., *The Biggest European Retail Chains List*, 01.10.2018 r., na podstawie: Thebalancesmb.com, <https://www.thebalancesmb.com/biggest-european-retail-chains-list-2892256/> (dostęp: 2.02.2019).
- Farfan B., *The Top 10 Internet Shopping Sites in 2019*, na podstawie: Thebalancesmb.com, <https://www.thebalancesmb.com/best-internet-shopping-websites-2891937> (dostęp: 12.02.2019) oraz Amazon.com, <https://www.amazon.com/> (dostęp: 12.02.2019).
- Forsythe S., Liu C., Shannon D., Gardner L.C., *Development of a scale to measure the perceived benefits and risks of online shopping*, „Journal of Interactive Marketing”, 2006, 20(2), s. 55–75.
- Frasquet M., Miquel M.-J., *Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty?*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2017, 45(7/8), Emerald Publishing Limited 2017, s. 859–873, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2016-0175>.
- Gao L., Waechter K.A., Bai X., *Understanding consumers' continuance intention towards mobile purchase: a theoretical framework and empirical study – a case of China*, „Computers in Human Behaviour”, 2015, 53, s. 249–262.
- German-retail-blog.com, <https://www.german-retail-blog.com/topic/past-blogs/Lidl-goes-Chinese-413> (dostęp: 3.07.2019).

- Grewal D., Roggeveen A.L., Nordfält J., *The Future of Retailing*, „Journal of Retailing”, 2017, Elsevier, 93(1), s. 1–6.
- Gross revenue of Schwarz Gruppe (Lidl/Kaufland) in Germany from 2009 to 2018, by sales divisions (in million euros), na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/509563/schwarz-gruppe-revenue-by-sales-division-germany/> (dostęp: 2.02.2019).
- Groß, *Mobile shopping: a classification framework and literature review*, „International Journal of Retail & M. Distribution Management”, 2015, 43(3), s. 221–241.
- Grupa Carrefour przedstawia dziś swój plan strategiczny „Carrefour 2022”, dostosowując swój model działalności i struktury organizacyjne, aby zostać światowym liderem transformacji żywieniowej, 23.01.2018 r., na podstawie: Carrefour.pl, <https://media.carrefour.pl/pr/carrefour-2022-nowe-ambicje-grupy/382313> (dostęp: 22.02.2019).
- Hayes A., *Big Box Retailer*, 25.06.2019 r., na podstawie: Investopedia.com, https://www.investopedia.com/terms/b/big_box_retailer.asp (dostęp: 2.02.2019).
- Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A., *Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration*, „Journal of Retailing”, 2015, 91(2), s. 309–325.
- Holmes A., Byrne A., Rowley J., *Mobile shopping behaviour: insights in to attitudes, shopping process involvement and location*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2014, 42(1), s. 25–39, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2012-0096>.
- Jachowski P., Bochner K., *Jeronimo Martins, właściciel Biedronki, uruchomi sklep internetowy Hebe*, 5.02.2019 r., na podstawie: Wiadomoscihandlowe.pl <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/wlasciciel-biedronki-uruchomi-w-polsce-sklep-inter,52262> (dostęp: 24.02.2019).
- Jen-Hui Wang R., Malthouse E.C., Krishnamurthi L., *On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior*, „Journal of Retailing”, czerwiec 2015, Elsevier, s. 217–223, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.01.002>.
- Jeronimo Martins, *First Nine Months Results*, Lisbon, 30.10.2018 r., na podstawie: Jeronimomartins.com, <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/pr/2018/en/Jeronimo-Martins-Group-Results-9M-2018.pdf> (dostęp: 24.02.2019).
- Kumar A., Mukherjee A., *Shop while you talk: determinants of purchase intentions through a mobile device*, „International Journal of Mobile Marketing”, 2013, 8(1), s. 23–37.
- Leading 50 retailers worldwide in 2017, based on retail revenue (in billion U.S. dollars)*, na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/266595/leading-20-retailers-worldwide-based-on-revenue/> (dostęp: 2.02.2019).
- Li J., Konaş U., Pauwels K., Langerak F., *The Hare and the Tortoise: Do Earlier Adopters of Online Channels Purchase More?*, „Journal of Retailing”, czerwiec 2015, 91(2), s. 289–308.
- Li M., Dong Z.Y., Chen X., *Factors influencing consumption experience of mobile commerce: a study from experiential view*, „Internet Research”, 2012, 22(2), s. 120–141.
- Lidl otwiera sklep internetowy na platformie należącej do Alibaby*, 26.05.2017 r., na podstawie: Wiadomoscihandlowe.pl, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/lidl-otwiera-sklep-internetowy-na-platformie-nalez,40195> (dostęp: 3.07.2019).
- Loesche D., *Mobile E-commerce is up and Poised for Further Growth*, 06.03.2018 r., na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/chart/13139/estimated-worldwide-mobile-e-commerce-sales/> (dostęp: 14.02.2019).
- Mahapatra S., *Mobile shopping among young consumers: an empirical study in an emerging market*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2017, 45(9), s. 930–949, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0128>.

- Melis K., Campo K., Breugelmans E., Lamey L., *The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter?*, „Journal of Retailing”, styczeń 2015, 91(2), s. 272–288.
- Mooij M., Hofstede G., *Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing*, „Journal of Retailing”, Spring 2002, 78(1), s. 61–69, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00067-7](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00067-7).
- Open Your Store*, na podstawie: Tmall.com, http://about.tmall.com/tmall/opening_a_store?spm=3.6635913.0.0.4d43206c76GsfK#place (dostęp: 3.07.2019).
- Park C., Kim Y., *Identifying key factors affecting consumer purchase behaviour in an online shopping context*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, 2003, 31(1), s. 16–29.
- Partnerzy Carrefour*, na podstawie: Carrefour.pl, <https://www.carrefour.pl/partnerzy-carrefour/> (dostęp: 17.02.2019).
- Pauwels K., Neslin S.A., *Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment*, „Journal of Retailing”, czerwiec 2015, Elsevier, s. 182–197, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001>.
- (PC), *Pawlikowice: powstanie centrum logistyki Amazon*, 25.03.2019 r., na podstawie: Onet.pl, <https://lodz.onet.pl/pawlikowice-powstanie-centrum-logistyki-amazon/v5wdjp9> (dostęp: 25.03.2019).
- Rapp A., Baker Th.L., Bachrach D.G., Ogilvie J., Beitelspacher L.S., *Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance*, „Journal of Retailing”, 2015, 91(2), Elsevier, s. 358–369.
- Rodela J., *77% of People Read Online Reviews Before Buying: Are They Finding You?*, 24.07.2015 r., na podstawie: Business.com, <https://www.business.com/articles/77-percent-of-people-read-online-reviews-before-buying-are-they-finding-you/> (dostęp: 14.02.2019).
- Schröder H., Zaharia S., *Linking multi-channel customer behaviour with shopping motives: an empirical investigation of a German retailer*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 2008, 15(6), s. 452–468.
- Statista Research Department, *E-commerce share of total global retail sales in 2016, by region*, 08.09.2016 r., na podstawie: Statista.com, <https://www.statista.com/statistics/239300/number-of-online-buyers-in-selected-countries/> (dostęp: 16.02.2019).
- Tesco.pl, <http://www.tesco.pl/ezakupy/pomoc/pomoc-o-tesco-ezakupy.php> (dostęp: 22.02.2019).
- Tmall.com, <http://about.tmall.com/> (dostęp: 3.07.2019).
- TMALL Global China Cross-Border E-Commerce Sales, na podstawie: Web2asia.com, <https://www.web2asia.com/china-e-commerce-lead/tmall-global-international-cross-border-sales/> (dostęp: 3.07.2019).
- Van Looveren Y., *Lidl launches Chinese web shop*, 22.05.2017 r., na podstawie: Retaildetail.eu, <https://www.retaildetail.eu/en/news/food/lidl-launches-chinese-web-shop> (dostęp: 3.07.2019).
- Verhoef P.C., Kannan P.K., Jeffrey Inman J., *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*, „Journal of Retailing”, czerwiec 2015, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
- Verhoef P.C., Neslin S.A., Vroomen B., *Multichannel customer management: understanding the research shopper phenomenon*, „International Journal of Research Marketing”, 2007, 24(2), s. 129–148.
- Vidalon D., *Carrefour sees China as testing ground for new retail methods*, 04.06.2018 r., na podstawie: Reuters.com, <https://www.reuters.com/article/us-carrefour-china/carrefour-sees-china-as-testing-ground-for-new-retail-methods-idUSKCN1J01WE> (dostęp: 22.02.2019)
- Wertz J., *5 Trends That Will Redefine Retail In 2019*, 28.11.2018 r., na podstawie: Forbes.com, <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2018/11/28/5-trends-that-will-redefine-retail-in-2019/#7e00f74a6526/> (dostęp: 13.02.2019).

- Wolfberg E., *Amazon orders 20,000 vans for small businesses*, 07.09.2018 r., na podstawie: Aboutamazon.com, <https://blog.aboutamazon.com/transportation/amazon-orders-20-000-vans-for-small-businesses> (dostęp: 12.02.2019).
- Wyniki finansowe Tesco Polska – I półrocze 2014–15, 23.10.2014 r., na podstawie: Tesco-polska.pl, <http://www.tesco-polska.pl/pl/aktualno%C5%9Bci/centrum-prasowe/article/wyniki-finansowe-tesco-polska-i-p%C3%B3%C5%82rocze-2014-15> (dostęp: 22.02.2019).
- Yu-Min W., Hsin-Hui L., Wei-Chun T., Yi-Ling F., *Understanding multi-channel research shoppers: an analysis of Internet and physical channels*, „Information System and E-Business Management”, 2016, 14(2), s. 389–413, DOI: 10.1007/s10257-015-0288-1.
- Zhuoqiong W., *Carrefour opens 'smart store' in Shanghai*, 21.05.2018 r., na podstawie: Chinadaily.com.cn, <http://www.chinadaily.com.cn/a/201805/21/WS5b027707a3103f6866ee9a75.html> (dostęp: 22.02.2019).

STRESZCZENIE

Celem opracowania jest ukazanie kluczowych trendów w handlu detalicznym w Polsce i na świecie oraz związanych z nimi kierunków badań marketingowych. Rozdział ten został przygotowany na podstawie analizy międzynarodowej literatury na temat nowoczesnego handlu oraz studiów przypadku wiodących sieci handlowych. Handel detaliczny w Polsce pozostaje zdominowany przez zagraniczne sieci handlowe, które odgrywają kluczową rolę we wszystkich formatach sklepów wielkopowierzchniowych, takich jak: hipermarkety, supermarkety i dyskonty. Najnowszymi trendami są poszerzanie oferty zagranicznych sieci handlowych o kanał online i wprowadzanie innowacji w tradycyjnych formatach wielkopowierzchniowych, polegających na zmniejszaniu ich powierzchni i większym nasyceniu nowymi technologiami. Głównymi konkurentami zagranicznych sieci w Polsce będą w przyszłości globalne platformy online, które staną się podstawą nowych strategii internacjonalizacji. Rozwiązaniem strategicznym dla klasycznych sieci handlowych jest poszukiwanie aliansów z firmami specjalizującymi się w handlu online i w nowych technologiach.

Słowa kluczowe

strategie sieci handlowych, kanały online, handel detaliczny w Polsce, innowacje w handlu detalicznym, nowy model konsumenta, nowe formaty sklepów

ABSTRACT

This publication highlights key retail trends in Poland and in the world and discusses directions of marketing studies linked with them. The chapter is the outcome of an in-depth investigation into international literature devoted to modern retail and case studies of the leading retail chains. In Poland, foreign retail chains still dominate the retail market across all retail formats, such as: hypermarkets, supermarkets, and discount stores. The latest trend in retailing consists in expanding the offer of foreign retail chains to cover the *online* channel. There is also another trend focused on innovations implemented in traditional big-box formats as a result of which the stores get smaller but more highly saturated with new technologies. Global online platforms, the backbone of new internationalization strategies, will in the future become key competitors to foreign retail chains in Poland. Seeking strategic alliances with firms specializing in online retail and new technologies are key solutions for classical retail chains.

Keywords

strategies of retail chains, online retail, retail in Poland, innovations in retailing, new consumer model, new store formats

BIOGRAM

Prof. dr hab. Tomasz Domański jest profesorem zwyczajnym na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie kieruje Katedrą Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji, oraz członkiem Rady Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi. W latach 2008–2016 pełnił funkcję dziekana, a wcześniej – w latach 2002–2008 – prodziekana ds. nauki i współpracy z zagranicą. W strategii rozwoju Wydziału położył główny nacisk na jego internacjonalizację, co doprowadziło do podpisania blisko stu umów o współpracy międzynarodowej, szerokiej wymiany studenckiej i pracowniczej w ramach programu Erasmus oraz ogromnej dywersyfikacji struktury studentów zagranicznych.

W 2015 r. na WSMiP kształcili się studenci pochodzący z ponad pięćdziesięciu krajów świata. Doprowadził do uruchomienia anglojęzycznej specjalności biznesowej *International Marketing* na poziomie licencjackim, magisterskim oraz podyplomowym, cieszącej się dużym zainteresowaniem studentów polskich i zagranicznych. Udział studentów zagranicznych na pierwszym roku tej specjalności sięga blisko 65% i jest zdecydowanie najwyższy na Uniwersytecie Łódzkim. Prof. T. Domański jest zwolennikiem interdyscyplinarnej formuły kształcenia oraz prowadzenia badań. Od 1991 r. kieruje także Polsko-Francuskimi Studiami Zarządzania typu MBA realizowanymi w ścisłej współpracy z Instytutem Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Lyon 3 we Francji, oferującymi swoim absolwentom dyplom francuski Master oraz polski dyplom typu MBA. W swojej pracy naukowej zajmuje się strategiami międzynarodowych sieci handlowych, strategiami internacjonalizacji uczelni wyższych oraz marketingiem instytucji kultury i marketingiem miast. Wypromował 12 doktorów z zakresu zarządzania.