Krystyna Iwańska-Knop, Dagmara Skurpel

Handel hybrydowy w umacnianiu pozycji rynkowej supermarketów w Polsce

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/2, 459-471

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 875 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 41, t. 2 2015
DOI: 10.18276/pzfm.2015.41/2-37

KRYSTYNA IWIŃSKA-KNOP[1]
DAGMARA SKURPEL[2]
Uniwersytet Łódzki

HANDEL HYBRYDOWY W UMACNIANIU POZYCJI RYNKOWEJ SUPERMARKETÓW W POLSCE

Streszczenie

Dynamiczny rozwój handlu w Polsce, w wyniku procesów internacjonalizacji i koncentracji, stworzył sytuację konkurencyjną zmuszającą podmioty do poszukiwania nowych źródeł przychodu. Jednocześnie rozwój handlu elektronicznego zaoferował nową jakość organizacji kanałów dystrybucji. Połączenie sprzedaży stacjonarnej z internetową stało się wyzwaniem dla przedsiębiorstw handlowych chcących umocnić swoją rynkową pozycję. Celem artykułu jest wskazanie aktualnego stanu wykorzystania e-commerce przez sieci supermarketów. Artykuł oparto na źródłach wtórnych oraz badaniach własnych zrealizowanych w 2013 roku na próbie 419 respondentów. Analizę poparto wynikami badań innych autorów oraz instytutów badawczych.

Słowa kluczowe: handel elektroniczny, supermarkety, pozycja rynkowa, rynek FMCG, handel hybrydowy, kanały dystrybucji

Wprowadzenie

Handel wielkopowierzchniowy w Polsce podlega przemianom charakterystycznym dla wysoko rozwiniętych krajów europejskich. Jego dynamiczny rozwój w wyniku procesów internacjonalizacji i koncentracji wytworzył sytuację konkurencyjną, zmuszającą podmioty do poszukiwania nowych źródeł przychodu. Jednocześnie rozwój handlu elektronicznego stworzył nowego konsumenta, który nie wyobraża sobie życia bez internetu, ceni swój czas, jest bardzo

[1] k.iwinska2014@gmail.com.
[2] dagmara.skurpel@gmail.com.

wymagający w zakresie oferowanych produktów, a także ich dostępności, warunków i standardów obsługi. Stwarza to wyzwania dla hiper- i supermarketów przygotowania oferty adekwatnej do aktualnych uwarunkowań. Obecnie coraz większa ich liczba łączy działalność stacjonarną z internetową, a badania wskazują, że trend ten będzie się umacniał, również w zakresie produktów FMCG. Istotne staje się zatem określenie czynników determinujących rozwój handlu hybrydowego na rynku produktów szybkozbywalnych.

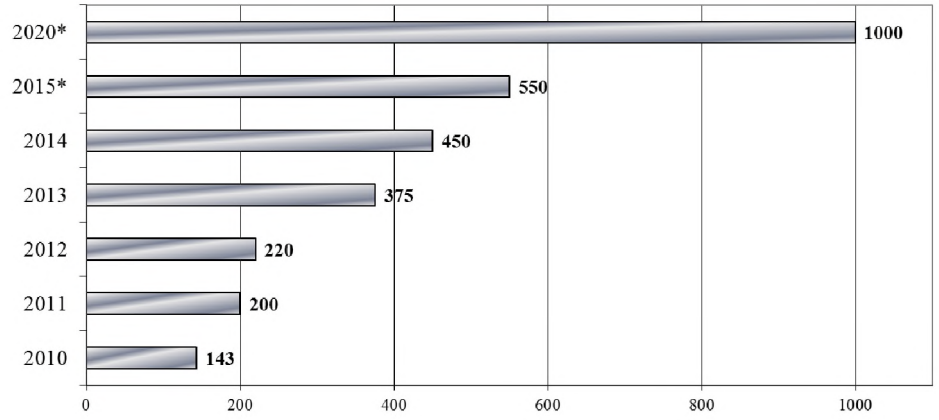
Celem artykułu jest wskazanie aktualnego stanu e-handlu w sferze FMCG oraz jego trendów na przyszłość. Szczególną uwagę autorki poświęcają logistyce e-supermarketów, która stanowi kluczowy czynnik sukcesu tego biznesu. Artykuł oparty jest w głównej mierze na wynikach badań wtórnych oraz własnych autorek przeprowadzonych w 2013 i 2014 roku na grupie 129 sklepów internetowych i 419 ich klientów. Kryterium udziału w badaniu było dokonywanie zakupów w internecie. Dobór ankietowanych był przypadkowy, dlatego badania nie mają charakteru reprezentatywnego, ograniczona jest ich wartość uogólniająca; stanowią jednak ilustrację badanego problemu, wskazują na tendencje zmian badanych zjawisk rynkowych i pozwalają na wnioskowanie. Oprócz tego wykorzystano studia empiryczne Gemius przeprowadzone w 2014 roku na próbie 1500 internautów odnoszące się do postaw, zwyczajów i motywacji zakupów online.

Preferencje zakupowe w handlu elektronicznym

E-commerce to wszelkiego rodzaju procedury odbywające się przez znane urządzenia elektroniczne, jak telefon, internet i telewizja w celu zawarcia transakcji. Do e-commerce można zaliczyć handel towarami i usługami, obsługę internetowych płatności bezgotówkowych oraz odbieranie i potwierdzanie zamówień. Po raz pierwszy terminu e-commerce użyła w 1997 roku firma IBM. W pierwotnym założeniu handel elektroniczny miał za zadanie ułatwienie prowadzenia transakcji handlowych przez internet. Pierwsze zakupy prowadzone drogą elektroniczną odbyły się w latach 80. XX wieku. W latach 90. dodano systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa. Pierwszy internetowy sklep w Polsce o nazwie ToTu założono już w 1997 roku.

Od początku poprzedniej dekady w Polsce widoczny jest ogromny wzrost znaczenia handlu elektronicznego. Wpływa na to nie tylko coraz większa liczba firm rozpoczynających swoją działalność w sieci, ale również wzrastająca ekspansja internetu w społeczeństwie, połączona ze zmianą nastawienia konsumentów do wirtualnych zakupów. Aktualnie w Polsce jest już ponad 12 mln e-klientów, doceniających przede wszystkim wygodę zakupów oraz niższe ceny

produktów oferowanych w sieci. W 2010 roku sklepy internetowe osiągnęły wartość sprzedaży na poziomie 6,5 mld zł i zgodnie z przewidywaniami analityków, w 2015 roku ich obroty wzrosną aż o 90,6%[3]. W świetle danych TNS Polska, 43% Polaków robi zakupy kilka razy w roku, 25% – kilka razy w miesiącu, 19% – raz w miesiącu, 8% – raz w roku lub rzadziej, 4% – raz w tygodniu, a 1% badanych nie potrafi tego określić[4]. Dane te potwierdzają wzrastającą atrakcyjność polskiego rynku e-commerce (rys. 1), co oznacza duży potencjał rozwoju zarówno dla nowych podmiotów, jak i tych już istniejących, chcących wykorzystać szanse rynkowe.



*wartości prognozowane.

Rys. 1. Wartość rynku produktów FMCG w sieci w latach 2010–2020

Źródło: *FMCG w sieci? Tak, ale stopniowo*, „Dziennik Gazeta Prawna", dodatek „Moja Firma" 24.03.2015 (nr 57), s. 85.

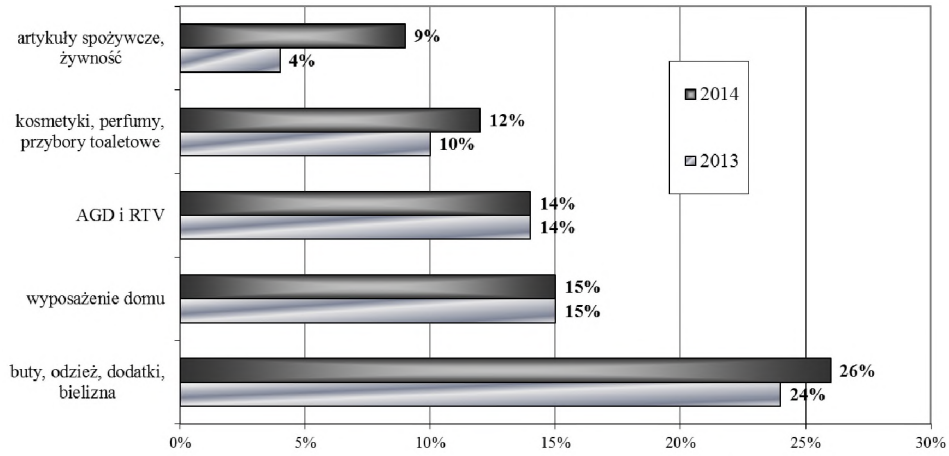
Z badań Gemius oraz własnych wynika, że zakupów przez internet dokonują głównie ludzie młodzi, dobrze wykształceni, z większych miast, mający relatywnie duże dochody. Uczestnikiem gry na tym rynku jest nabywca generacji Y bez przeszkód absorbujący nowe technologie. Nie można jednak pomijać konsumentów generacji X, a więc pokolenia czterdziesto- i pięćdziesięciolatków, którzy również sprawnie poruszają się w środowisku internetowym, co dodatkowo

[3] K. Góral, *Wielokanałowa sprzedaż – przepis na większe zyski*, „Nowoczesne Zarządzanie" 2001, nr 2, www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archiwalne/wielokanalowa-sprzedaz-przepis-na-wieksze-zyski/ (5.01.2015).

[4] A. Kawa, *Logistyka e-handlu w Polsce*, https://media.poczta-polska.pl/pr/280818/poczta-polska-i-raport-o-e-commerce-zyski-sa-w-e-handlu (5.01.2015).

zwiększa potencjał rynku[5]. Trend ten będzie się umacniał, a co ważne dotyczy to rynku produktów FMCG. Zatem zwiększenie konkurencyjności podmiotów rynkowych wymaga definiowania wartości oczekiwanych przez klienta i doboru instrumentów oddziaływania adekwatnych do oczekiwań.

Z danych zaprezentowanych na rysunku 2, jak i badań GUS wynika, że w 2014 roku 34,2% osób w wieku 16–74 lata zamawiało produkty przez internet. Najczęściej kupowano ubrania i sprzęt sportowy (20,7% konsumentów) oraz pozostałe wyposażenie (14,2%), do którego należą: meble, pojazdy, artykuły AGD, ogrodowe, hobbystyczne, narzędzia, zabawki, biżuteria, dzieła sztuki oraz bibeloty[6]. Z badań własnych autorek wynika, że co trzeci respondent nie dokonałby zakupu artykułów żywnościowych przez internet. Konsumenci podchodzą do zakupu żywności w internecie z rezerwą i dopiero po pierwszych pozytywnych doświadczeniach decydują się na ponowienie zakupu.



Rys. 2. Udział kategorii produktów w obrotach e-commerce w 2013 i 2014 roku

Źródło: *FMCG w sieci? Tak, ale stopniowo*, „Dziennik Gazeta Prawna", dodatek „Moja Firma" 24.03.2015 (nr 57), s. 85.

Czynnikiem, który zniechęca internautów do kupna jest obawa o nieświeżość produktów (52%) oraz brak możliwości zobaczenia lub dotknięcia artykułu (51%). Badani nie kupują w sieci także ze względu na zbyt wysoki koszt dostawy

[5] K. Iwińska-Knop, *Logistyczna obsługa klienta jako determinanta zakupów w handlu elektronicznym*, w: *Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki*, red. M. Pluciński, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 852, Ekonomiczne Problemy Usług nr 117, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015, s. 138.

[6] A. Wójcik, *Wykorzystanie internetu w gospodarstwach domowych w Polsce na tle krajów europejskich*, w: *Cyfryzacja i wirtualizacja…*, s. 457.

(35%) oraz długi czas oczekiwania na przesyłkę (21%). Co więcej, Polacy otwarcie przyznają, że nadal lubią kupować jedzenie w sklepach tradycyjnych (40% ankietowanych)[7].

W latach 2004–2014 najwyższe jednak średniookresowe tempo zmian dotyczyło artykułów spożywczych i kosmetyków – 1,55 co oznacza, że w każdym roku udział gospodarstw domowych kupujących te produkty wzrastał o 55%[8]. Są to dobre rokowania dla wzmacniania pozycji konkurencyjnej sieci handlowych wykorzystujących dystrybucję wielokanałową.

Mimo że respondenci są sceptyczni wobec zakupów spożywczych w internecie, z roku na rok wartość tego rynku ustawicznie rośnie i coraz więcej Polaków przyznaje, że kupuje przez internet produkty żywnościowe i kosmetyczne. Zamawianie produktów spożywczych w sieci zadeklarowało w 2012 roku 13% respondentów. Najczęściej kupowane są produkty, które mają długi termin przydatności do spożycia, czyli: kawa lub herbata (10% badanych), produkty sypkie (8%) oraz słodycze (7%). E-klienci zamawiają także towary ciężkie typu napoje, soki oraz wodę (7% badanych)[9].

Badania własne autorek przeprowadzone na grupie 129 sklepów internetowych na początku 2013 roku wykazały również, że zaledwie nieco ponad 3% polskich e-sklepów prowadziło w sieci sprzedaż produktów żywnościowych określoną jaka branża „Delikatesy".

Aby ograniczyć postrzegane ryzyko, e-konsumenci chętnie wybierają sklepy online sieci handlowych znanych z rynku tradycyjnego, których usługi sobie cenią i w związku z tym nie obawiają się im zaufać. Na wybór sklepu spożywczego online mają najczęściej wpływ pozytywne opinie internautów, rodziny lub znajomych (9%), a także rozpoznawalność marki tradycyjnego sklepu (8%) oraz niskie ceny produktów (8%)[10].

Zainteresowanie tą formą sprzedaży jest coraz większe, a o uruchomieniu e-supermarketu myślą sieci dyskontowe. Otwarcie sprzedaży hybrydowej przez dużych ogólnopolskich graczy nie spowodowało jednak problemów u mniejszych podmiotów, co wynika z tego, że dla wielu konsumentów małe sklepy to

[7] *Mamy swoje ulubione e-supermarkety. Zobacz jakie*, www.strefabiznesu.nowiny24.pl/artykul/mamy-swoje-ulubione-e-supermarkety-zobacz-jakie (20.05.2015).

[8] A. Wójcik, *Wykorzystanie internetu…*, s. 457.

[9] *Mamy swoje ulubione…*

[10] *Polacy coraz więcej spożywają online*, https://www.gemius.pl/e-commerce-aktualnosci/polacy-coraz-wiecej-spozywaja-online.html (28.05.2015).

podstawowe miejsce dokonywania zakupów, często wynikające z braku innej możliwości[11].

Sprzedaż wielokanałowa na rynku FMCG

Według badań przeprowadzonych przez DNB Bank Polska i Deloitte odnoszące się do stanu obecnego i przewidywanych zmian w sektorze handlu, generuje on 29% wartości dodanej w gospodarce. W ciągu ostatnich dziesięciu lat zmienił się jego obraz i struktura. Ogólna liczba sklepów zmalała o 21%, a jednocześnie nastąpił wzrost liczby sklepów wielkopowierzchniowych. Te ostatnie o powierzchni powyżej 400 m^2 i więcej zajmują niemal 50% całkowitej powierzchni handlowej, wobec 28% w roku 2005. Udział sprzedaży w sieciach handlowych w Polsce przewyższa poziom w krajach gospodarczo rozwiniętych (za wyjątkiem Wielkiej Brytanii).

W odniesieniu do produktów FMCG, tzw. handel nowoczesny obejmujący sieci hiper-i supermarketów oraz sieci dyskontowe partycypował w 2014 roku w 56% całkowitej sprzedaży, podczas gdy w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Francji przekraczał 75%. Polski rynek sklepów spożywczych będzie ewoluował w kierunku dominacji dyskontów i supermarketów, których udział w sprzedaży detalicznej wynosi aktualnie 25% i 18%. Docelowo przewiduje się ich wzrost do 70%, a nawet 80%[12]. Hipermarkety tracą klientów z uwagi na ich mniejszą dostępność od miejsca zamieszkania w porównaniu do innych formatów. Konsumenci preferują sklepy tzw. ‚sąsiedzkie, zlokalizowane w dzielnicach mieszkaniowych albo supermarkety znajdujące się w centrach handlowych. Wpływ na rozwój jednostek średniego formatu ma też struktura demograficzna – 39% Polaków mieszka na obszarach wiejskich, a kolejne 49% w małych i średnich miastach. Odsetek ludzi mieszkających poza dużymi miastami jest jednym z najwyższych w Europie. Stwarza to korzystne warunki dla rozwoju e-commerce z uwagi na wygodę dokonywania zakupów, oszczędność czasu, ograniczenie kosztów związanych z przemieszczaniem się i dotarciem do sklepu, możliwość porównania ofert i komfortowy sposób podejmowania decyzji[13].

---

[11] *46 proc. Polaków kupuje przez internet. Co kupujemy i czego się boimy (infografika)*, http://media2.pl/internet/125459-46-proc.-Polakow-kupuje-przez-internet.-Co-kupujemy-i-czego-sie-boimy-infografika.html (17.04.2015).

[12] *Przyszłość handlu detalicznego w Polsce należy do średnich powierzchni*, http://franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/temat-tygodnia/4484-przyszlosc-handlu-detalicznego-w-polsce-nalezy-do-srednich-powierzchni (17.05.2015).

[13] G. Mazurek, *Kanibalizacja kanałów dystrybucji jako konsekwencja innowacji technologicznych w handl*u, „Logistyka" 2015, nr 2, s. 1273.

Pozycja supermarketów wydaje się niezagrożona, jednak sytuacja konkurencyjna, walka o klienta i o dodatkowe źródła przychodów zmuszają podmioty do zmian sposobów funkcjonowania. Dynamika zmian na rynku związana z rozwojem technologii informacyjnych spowodowała konieczność adaptacji sklepów w zakresie tworzenia nowych kanałów sprzedaży, głównie w postaci dystrybucji wielokanałowej. Za wyraz takich poszukiwań można uznać koncepcję handlu hybrydowego (h-commerce), którego zalety wynikają z połączenia dystrybucji stacjonarnej i nowoczesnej technologii komunikacji[14]. Handel hybrydowy charakteryzuje się stosowaniem wielu form dystrybucji. Podmioty korzystające z tej formy obrotu mają placówki stacjonarne prowadząc jednocześnie sprzedaż internetową. Są w stanie w dalszej perspektywie wykreować spójny dla sieci wizerunek (*one look and feel*)[15]. Z takiej formy korzystają najczęściej e-supermarkety, umożliwiające złożenie zamówienia w sieci, a jego dostarczenie do klienta odbywa się najczęściej z najbliżej położonego sklepu stacjonarnego.

Model biznesu łączący tradycyjny kanał dystrybucji detalicznej z kanałem elektronicznym, nazywany jest powszechnie *bricks&clicks*. Model ten zakłada wykorzystanie potencjału synergii, jaką mogą osiągać detaliści z integracji kanałów, które nie tylko się uzupełniają, ale także wzmacniają przez wykorzystanie atutów każdego z nich[16]. Rozszerzenie dystrybucji o nowy kanał daje ponadto potencjalnie przewagę konkurencyjną w porównaniu z detalistami, którzy działają tylko w jednym kanale. Stąd też reakcją zarówno tradycyjnych detalistów, jak i detalistów działających tylko w środowisku e-commerce (*dot-coms*) jest dążenie do dywersyfikacji kanałów dystrybucji[17]. Zintegrowanie obu kanałów, szczególnie w początkowej fazie, pociąga za sobą jednak nie tylko problemy organizacyjne, ale także często problem konfliktu wewnętrznej konkurencji o tych samych konsumentów, który może narastać, gdy proces integracji obejmuje nie tylko sieć sklepów firmowych i e-commerce, ale także inne kanały dystrybucji, takie jak sprzedaż katalogowa czy sieć franchisingowa[18]. Pojawia się tu ryzyko

[14] K.P. Wiedman, H. Buxer, F. Buckler, *Hybrid-Commerce: Zukunftoption fur Anbietersysteme der „New and Old Economy"*, „Der Markt" 2001, nr. 1, s. 31–34.

[15] T. Adelaar, H. Bouwman, C. Steinfield, *Implications of hybrid e-commerce approaches for customer value and geografhical market reach*, www.researchgate.net/publication/228572848_IMPLICATIONS_OF_HYBRID_E-COMMERCE_APPROACHES_FOR_CUSTOMER_VALUE_AND_GEOGRAPHICAL_MARKET_REACH1 (20.04.2015).

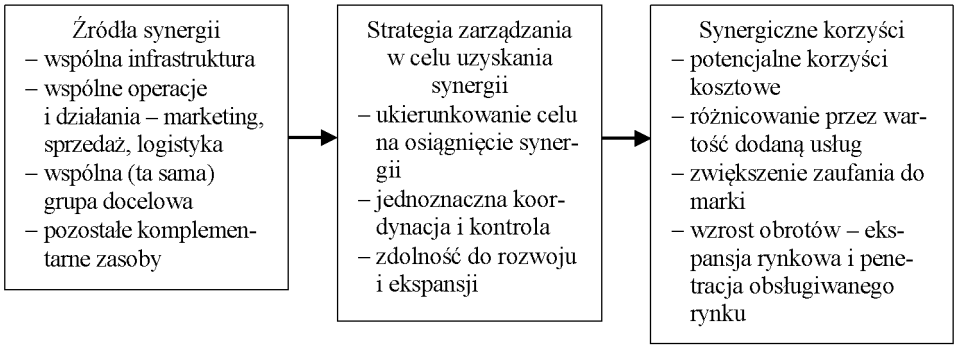
[16] A.B. Olczak, *Integracja sieci detalicznej z e-commerce w branży spożywczej. Uwarunkowania i synergiczne korzyści*, „Marketing i Rynek" 2013, nr 3, s. 25–30.

[17] C. Steinfield, *Understanding click and mortar e-commerce approaches, a conceptual framework and research agenda*, „Journal of Interactive Advertising" 2002, Vol. 2, No. 2, s. 1–10.

[18] K. Rosen, A. Howard, *E-retail: gold rush or fool's gold?* „California Management Review" 2000, Vol. 42, No. 3, s. 72–100.

kanibalizacji kanałów dystrybucji, co wynika m.in. z braku precyzyjnego określenia wiązki korzyści w poszczególnych kanałach dystrybucji, do czego może dojść w przypadku jej unifikacji w kanale off- i online. Problem kanibalizacji występuje głównie w przypadku odwróconego ROPO (*research offline*, *purchase online*), kiedy konsument wykorzystuje stacjonarny kanał dystrybucji do poszukiwania informacji, natomiast zakupu dokonuje internetowo..

W początkowej fazie integracji wielu detalistów traktuje kanał internetowy jako niezależny od sieci sklepów, chcąc w ten sposób uniknąć wysokich na ogół kosztów inwestycyjnych i obsługi oraz kosztów działań marketingowych. W praktyce tego typu postępowanie zwłaszcza w długim okresie nie daje oczekiwanych rezultatów dopóki, dopóty nie nastąpi zintegrowanie fizycznej dystrybucji z e-commerce, co staje się źródłem synergii i pozwala uzyskać z tego tytułu nadzwyczajne korzyści (rys. 3).



Rys. 4. Integracja tradycyjnego i elektronicznego kanału dystrybucji

Źródło: C. Steinfield, T. Adelaar, Y. Lai, *Integrating brick and mortar locations with e-commerce: understanding synergy opportunities*, Hawaii International Conference on Systems Sciences, Big Island, Hawaii 2002, s. 7–10, za: A.B. Olczak, *Integracja sieci detalicznej z e-commerce w branży spożywczej. Uwarunkowania i synergiczne korzyści*, „Marketing i Rynek" 2013, nr 3, s. 26.

Oferując klientom nowe kanały sprzedaży należy liczyć się z tym, że oczekują oni także nowych doświadczeń zakupowych. W nowo uruchomionym sklepie internetowym należącym do sieci handlowej nie wystarczy zatem zamieścić ilustracji i krótkich tekstów o produktach, które były wcześniej sprzedawane w sklepie. Ważne jest, aby w pełni wykorzystać potencjał nowego kanału dystrybucji, korzystając z treści multimedialnych i możliwości oceny poszczególnych produktów, zamieszczając łącza do serwisów społecznościowych, oferując różne formy płatności itp. Nowoczesne sklepy internetowe oferują wiele możliwości zaprezentowania oferty w sposób optymalny dla swoich klientów, by stworzyć możliwość niepowtarzalnych zakupów. Należy także pamiętać, że sama prezentacja może okazać się niewystarczająca w odniesieniu sukcesu. Niezbędna jest

komunikacja z obecnym i potencjalnym klientem. Przy projektowaniu e-sklepów tak ważne jest dlatego zadbanie o naturalne pozycjonowanie (SEO) oraz reklamę płatną w wyszukiwarkach (SEM). Innymi źródłami promocji sklepu są porównywarki cen, portale aukcyjne (np. Allegro) czy wirtualne galerie handlowe (np. Amazon.com czy polski iMall24.pl). Coraz częściej mamy do czynienia ze sklepami, które sprzedają swoje produkty przez Facebook. Dziś ten stosunkowo młody portal społecznościowy skupia 5 mln użytkowników w Polsce, dzięki czemu jest dobrym miejscem do promocji produktów[19].

Istnieje przekonanie, że zwłaszcza duże, dobrze prosperujące przedsiębiorstwa detaliczne powinny oferować wsparcie stacjonarnej sprzedaży detalicznej przez dystrybucję internetową. Porównuje się niejednokrotnie to rozwiązanie do sprzedaży katalogowej, ale jego przewaga konkurencyjna polega na znacznie mniejszych kosztach, internet jest bowiem tańszy niż drukowanie katalogów i wysyłanie listów. Liderem handlu hybrydowego stały się sieci handlowe, a ich doświadczenia na polskim rynku w sprzedaży online pokazują, że zainteresowanie klientów tą formą zakupów stale rośnie.

Do głównych graczy wykorzystania sprzedaży wielokanałowej w Polsce należą Alma, Tesco, E. Leclerc, dodatkowo, jak wykazują badania, Polacy przywiązują się do wybranych e-supermarketów. Zapytani w 2013 roku o spontaniczną znajomość marek sklepowych oferujących zakupy w sieci najwięcej badanych wymieniło Almę (18%), Tesco (8%) oraz delikatesy Piotr i Paweł (5%). Ponad 70% badanych nie potrafiła jednak wymienić nazwy żadnego e-sklepu[20]. Skala wykorzystania e-commerce w odniesieniu do produktów spożywczych jest więc nadal bardzo mała, ale można przypuszczać, że w najbliższej przyszłości nastąpi jej rozszerzenie biorąc pod uwagę zwiększanie się mobilności wszystkich grup społecznych i to, iż konsumenci wspomagają się internetem w całym procesie zakupowym. Potwierdzają to badania Gemius z 2014 roku, w których na Almę wskazało 17% badanych, ale Tesco uzyskało 100-procentowy wzrost wskazań (16%)[21]. Udaną próbą rozwoju handlu hybrydowego poszczycić się może firma Rossmann, która przez sklep internetowy Rossnet.pl systematycznie umacnia swoją rynkową pozycję. Wyniki te pozwalają stwierdzić, że zainteresowanie e-zakupami w branży FMCG dynamicznie rośnie, co przekłada się na znajomość przez klientów marek e-supermarketów.

---

[19] J.R. Otto, Q.B. Chung, *A framework for cyber-enhanced retailing: integrating e-commerce retailing with brick-and-mortar retailing*, „Electronic Markets" 2000, Vol. 10, Iss. 3, s. 185–191.

[20] *Polacy coraz więcej spożywają…*

[21] *E-commerce w Polsce. Gemius dla e-Commerce Polska*, www.infomonitor.pl/download/e-commerce-w-polsce-2014.pdf (20.05.2015).

W Europie Zachodniej do największych sieci *e-grocery* można zaliczyć: Direct.Tesco.com, budujący swoją pozycję w Wielkiej Brytanii od 2000 roku stanowiąc silne wsparcie dla ponad 2,5 tys. sklepów stacjonarnych; Carrefour.com – e-sklep należący do największej sieci handlowej w Europie z 15 tys. sklepów w 34 krajach. Ponadto liczącymi się firmami są: Sainsbury.co.uk, Auchan.fr, Lidl-Shop.de[22].

Interesującym przykładem przenikania świata wirtualnego do rzeczywistości może być koncepcja wirtualnych supermarketów należących do Tesco, która obecnie wykorzystywana jest w Korei Południowej. Idea wychodzi naprzeciw potrzebom tych konsumentów, którzy nie mają czasu na codzienne zakupy. Mogą oni, stojąc na stacjach metra w Seulu, przeglądać wirtualne półki w formie banerów, z różnorodnymi produktami z supermarketu tak, jakby dokonywali tego w sklepie tradycyjnym. Produkty mogą być dodane do listy zakupów przez sczytanie kodu QR za pomocą smartfona. Po złożeniu zamówienia i dokonaniu zapłaty, oczywiście również za pomocą smartfona, zakupy dostarczane są pod drzwi klienta[23].

Uwarunkowania funkcjonowania handlu hybrydowego

Należy pamiętać, że różnorodność kanałów jest przyjazna dla klienta tylko wtedy, kiedy firma dysponuje narzędziami pozwalającymi na pełne wykorzystanie ich potencjału. Nie można na przykład dopuścić do sytuacji, aby klient nie mógł śledzić statusu zamówienia złożonego online z powodu ograniczeń oprogramowania. Przejrzystość danych w przedsiębiorstwie jest podstawowym warunkiem prowadzenia sprzedaży wielokanałowej. Niezbędne jest tu odpowiednie przygotowanie wewnętrznej infrastruktury oraz oprogramowania[24]. Z badań firm Accenture i Hybris Software wynika, że podstawową barierą są kłopoty z integracją technologii, co dotyczy głównie zapasów magazynowych w sklepach i centrach dystrybucji. Jednym z priorytetów rozwoju handlu hybrydowego powinno być dlatego udoskonalenie narzędzi zapewniających klientom wysoki komfort zakupów we wszystkich kanałach. Tylko wtedy będzie można tworzyć przewagę konkurencyjną wynikającą z rozwiązań wielokanałowych. Kolejna barierą jest brak integracji organizacyjnej. Dwie główne przeszkody to zintegrowa-

[22] *Jak wygląda rynek internetowych sklepów spożywczych w Polsce i na świecie*, www.ekomercyjnie.pl/jak-wyglada-rynek-internetowych-sklepow-spozywczych-w-polsce/ (5.05.2015).
[23] J.R. Otto, Q.B. Chung, *A framework for...*, s. 185–191.
[24] *Ibidem*.

nie obsługi klientów za pośrednictwem wszystkich kanałów ze względu na trudności udostępniania danych klientów i analiz między kanałami i lokalizacjami oraz brak szkoleń dla personelu sprzedaży[25].

Zaletą handlu w sieci jest brak kosztów związanych z wynajęciem powierzchni handlowej, wadą natomiast – konieczność dostarczenia towarów bezpośrednio do adresata własnymi środkami albo za pośrednictwem kuriera czy firmy logistycznej. Chociaż z pozoru pierwsza opcja wydaje się bardziej kosztowna, korzystniejsze jest uruchomienie własnej floty, gdyż daje znacznie większą elastyczność w obsłudze zamówień, chociaż nakłada obowiązek ścisłego pilnowania grafików wyjazdów, powrotów oraz optymalnego wyznaczania tras tak, aby w przypadku jednego kursu obsłużyć jak największą liczbę odbiorców[26].

Organizacja systemu dostaw odgrywa kluczową rolę, gdyż to poziom kosztów logistycznych determinuje zysk albo stratę. W sytuacji, gdy obrany model jest niedopasowany do realiów rynku lokalnego skutkuje to opóźnieniami w dostawach, psuciem się produktów lub też ponoszeniem zbyt dużych nakładów na logistykę.

Podsumowanie

Strategia sprzedaży wielokanałowej pozwala z jednej strony na dotarcie do nowych odbiorców nowymi kanałami dystrybucji rozszerzając rynek geograficzny, a z drugiej strony na lepsze wykorzystanie potencjału sprzedażowego obecnych klientów. Wykorzystanie dodatkowych kanałów dystrybucji przyczynia się do znacznego wzrostu przychodów firmy. Możliwość uzyskania informacji o poszukiwanych produktach w sklepie internetowym może bowiem skutkować ewentualną zmianą decyzji nabywcy na korzyść danego sprzedawcy. Ponadto konsumenci korzystający z wielu kanałów sprzedaży wydają w trakcie dokonywania zakupów wyższe kwoty pieniędzy, co przekłada się na wzrost średniej wartości pojedynczej transakcji. Obserwacje te potwierdzają badania dotyczące polskiego rynku e-commerce wskazujące, że średnie przychody sklepów skupiających się jedynie na handlu internetowym są około 5–10% niższe niż zyski konkurencji korzystającej z wielu kanałów sprzedaży[27]. Rozwiązania hybrydowe odnoszące się do sprzedaży wielokanałowej sieci handlowych są zatem

[25] *Hybris: integracja technologii barierą dla rozwoju e-sklepów*, http://evigo.pl/6548-hybris-integracja-technologii-bariera-dla-rozwoju-e-sklepow/ (28.05.2015).

[26] *FMCG w sieci? Tak, ale stopniowo*, „Dziennik Gazeta Prawna", dodatek „Moja Firma" 24.03.2015 (nr 57).

[27] *Internet Standard prezentuje raport „eCommerce 2010"*, www.internetstandard.pl/news/362525/Internet.Standard.prezentuje.raport.ecommerce.2010.html (15.05.2011).

propozycją budowania przewagi konkurencyjnej przez dostosowanie rozwiązań odpowiadających oczekiwaniom klientów i warunkom współczesnego rynku.

Bibliografia

46 proc. Polaków kupuje przez internet. Co kupujemy i czego się boimy (infografika), http://media2.pl/internet/125459-46-proc.-Polakow-kupuje-przez-internet.-Co-kupujemy-i-czego-sie-boimy-infografika.html.

Adelaar T., Bouwman H., Steinfield Ch., *Implications of hybrid e-commerce approaches for customer value and geographical market reach*, www.researchgate.net/publication/228572848_IMPLICATIONS_OF_HYBRID_E-COMMERCE_APPROACHES_FOR_CUSTOMER_VALUE_AND_GEOGRAPHICAL_MARKET_REACH1.

E-commerce w Polsce. Gemius dla e-Commerce Polska, www.infomonitor.pl/download/e-commerce-w-polsce-2014.pdf.

FMCG w sieci? Tak, ale stopniowo, „Dziennik Gazeta Prawna", dodatek „Moja Firma" 24.03.2015 (nr 57).

Góral K., *Wielokanałowa sprzedaż – przepis na większe zyski*, „Nowoczesne Zarządzanie" 2001, nr 2, www.comarch.pl/erp/nowoczesne-zarzadzanie/numery-archiwalne/wielokanalowa-sprzedaz-przepis-na-wieksze-zyski/.

Hybris: integracja technologii barierą dla rozwoju e-sklepów, http://evigo.pl/6548-hybris-integracja-technologii-bariera-dla-rozwoju-e-sklepow/.

Internet Standard prezentuje raport „eCommerce 2010", www.internetstandard.pl/news/362525/Internet.Standard.prezentuje.raport.ecommerce.2010.html.

Iwińska-Knop K., *Logistyczna obsługa klienta jako determinanta zakupów w handlu elektronicznym*, w: *Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki*, red. M. Pluciński, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 852, Ekonomiczne Problemy Usług nr 117, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015.

Jak wygląda rynek internetowych sklepów spożywczych w Polsce i na świecie, http://www.ekomercyjnie.pl/jak-wyglada-rynek-internetowych-sklepow-spozywczych-w-polsce/.

Kawa A., *Logistyka e-handlu w Polsce*, https://media.poczta-polska.pl/pr/280818/poczta-polska-i-raport-o-e-commerce-zyski-sa-w-e-handlu.

Mamy swoje ulubione e-supermarkety. Zobacz jakie, www.strefabiznesu.nowiny24.pl/artykul/mamy-swoje-ulubione-e-supermarkety-zobacz-jakie.

Mazurek G., *Kanibalizacja kanałów dystrybucji jako konsekwencja innowacji technologicznych w handlu*, „Logistyka" 2015, nr 2.

Olczak A.B., *Integracja sieci detalicznej z e-commerce w branży spożywczej. Uwarunkowania i synergiczne korzyści*, „Marketing i Rynek" 2013, nr 3.

Otto J.R., Chung Q.B., *A framework for cyber-enhanced retailing: integrating e-commerce retailing with brick-and-mortar retailing*, „Electronic Markets" 2000, Vol. 10, Iss. 3.

Polacy coraz więcej spożywają online, https://www.gemius.pl/e-commerce-aktualnosci/polacy-coraz-wiecej-spozywaja-online.html.

Przyszłość handlu detalicznego w Polsce należy do średnich powierzchni, http://franczyzawpolsce.pl/aktualnosci/temat-tygodnia/4484-przyszlosc-handlu-detalicznego-w-polsce-nalezy-do-srednich-powierzchni.

Rosen K., Howard A., *E-retail: gold rush or fool's gold?* „California Management Review" 2000, Vol. 42, No. 3.

Steinfield C., *Understanding click and mortar e-commerce approaches*, a *conceptual framework and research agenda*, „Journal of Interactive Advertising" 2002, Vol. 2, No. 2.

Wiedman K. P., Buxer H., Buckler F., *Hybrid-Commerce: Zukunftoption fur Anbietersysteme der „New and Old Economy"*, „Der Markt" 2001, nr. 1.

Wojcik A., *Wykorzystanie internetu w gospodarstwach domowych w Polsce na tle krajów europejskich*, w: *Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki*, red. M. Pluciński, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 852, Ekonomiczne Problemy Usług nr 117, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015.

HYBRID COMMERCE IN STRENGTHENING MARKET POSITION OF SUPERMARKETS IN POLAND

Summary

Dynamic development of commerce in Poland driven by internationalization and concentration has forced companies to look for new sources of income. At the same time, electronic commerce has offered new quality in the organization of distribution channels. Combining stationary sales with e-commerce has been causing a challenge for companies trying to solidify their market position. The objective of the paper is to present the current condition of e-commerce usage by the supermarket chains. The paper is based on secondary sources as well as on own research conducted in 2013 on the sample of 419 respondents. The analysis has been supported by the research conducted by other authors and research institutes.

Keywords: e-commerce, supermarket, market position, FMCG market, hybrid commerce, distribution channel

Translated by Krystyna Iwińska-Knop, Dagmara Skurpel