

Marzanna Katarzyna Witek-Hajduk, Hanna Radke-Kozłowska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu

Kształtowanie portfela marek detalisty i asortymentu sieci detalicznej na rynku międzynarodowym: standaryzacja czy adaptacja

Shaping the portfolio of private brands and products of retail chains in the international market: standardization vs. adaptation

Celem artykułu jest odpowiedź na następujące pytanie badawcze: czy sieci detaliczne działające na rynku międzynarodowym standaryzują, czy też adaptują w skali międzynarodowej asortyment produktów oraz portfel marek własnych detalisty?

W celu odpowiedzi na to pytanie badawcze wykorzystano wyniki badań ankietowych zrealizowanych z zastosowaniem techniki CATI, w ramach których zidentyfikowano grupę 23 działających w Polsce sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym. Po analizie wyników stwierdzono, że większość badanych sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym standaryzuje portfel marek detalisty oraz asortyment produktów oferowanych przez sieci w skali międzynarodowej.

Słowa kluczowe:

sieci detaliczne, portfel marek detalisty, portfel produktów detalisty, strategie rozwoju, rynek międzynarodowy.

The aim of this paper is to answer the following research question: whether retail chains operating in the international market standardize or adapt the range of products and portfolio of private brands?

CATI technology methods were employed to collect data and 23 telephone interviews with respondents from international retail chains operating in Poland were completed.

As a result of empirical research, it has been confirmed that the majority of the surveyed international retailers standardize portfolio of private brands and a range of products offered internationally.

Key words:

retail chains, retail brands portfolio, retail products portfolio, development strategies, international market.

Wstęp

Jednym z istotnych zjawisk w gospodarce w ostatnich latach jest dynamiczny rozwój sieci detalicznych. Niewiele jest jednak publikacji, a zwłaszcza badań empirycznych, na temat strategii ekspansji sieci detalicznych na rynki zagraniczne, a zwłaszcza na temat standaryzacji *versus* adaptacji marek własnych sieci detalicznej oraz asortymentu produktów w skali międzynarodowej. Brakuje też badań dotyczących strategii międzynarodowych sieci detalicznych działających na polskim rynku. Biorąc pod uwagę zidentyfikowane luki badawcze, celem artykułu jest odpowiedź na następujące pytanie badawcze: Czy funkcjonujące na polskim rynku sieci detaliczne o zasięgu międzynarodowym stan-

daryzują, czy też adaptują do warunków rynków zagranicznych asortyment produktów i portfel marek detalisty?

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej części dokonano przeglądu literatury na temat strategii rozwoju sieci detalicznych, a w szczególności zagranicznej ekspansji detalistów. Następnie przedstawiono metodę badania i dokonano ogólnej charakterystyki badanych sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym. W trzeciej części przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących strategii portfela marek detalisty i asortymentu sieci detalicznej na rynku międzynarodowym zrealizowanych na grupie działających w Polsce sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym. Artykuł zakończono wnioskami.

Strategie rozwoju sieci detalicznych na rynku międzynarodowym — przegląd literatury

Od końca lat 80. ub. wieku nastąpił rozwój międzynarodowej aktywności sieci detalicznych. W związku z tym w ostatnich dwu dekadach pojawiły się liczne publikacje poświęcone strategiom ekspansji zagranicznej sieci detalicznych (m.in. Alexander, 1997; Sternquist, 1998; Renko, Knezevic, 2013; Wrigley, 2000; McKenzie, Merrilees, 2008; Chan, Finnegan, Sternquist, 2011; Etgar, Rachman-Moore, 2008; Park, Sternquist, 2008; Alexander, Doherty, 2010). Autorzy publikacji podkreślają, że ekspansja zagraniczna to jedna z opcji strategii rozwoju sieci detalicznej. D. Knee i D. Walters (1985) oraz J. Robinson i C. Clarke-Hill (1990) wyróżniają strategie rozwoju detalistów ze względu na rozwój ich pakietu produktowego (dotychczasowy, powiązany z już oferowanym lub nowy) oraz rozwój rynku (rynek dotychczasowy, ekspansja geograficzna, w tym wejście na rynki zagraniczne jako rozwój rynków „powiązanych” lub nowe grupy docelowe jako rozwój nowych rynków). J. Robinson i C. Clarke-Hill (1990, s. 3–14) wymieniają zaś następujące warianty strategii rozwoju detalistów, uwzględniające ekspansję na nowe rynki geograficzne, w tym rynki zagraniczne:

- 1) penetracja rynku (dotychczasowy rynek docelowy oraz dotychczasowy *product-mix* i format handlowy);
- 2) rozwój *product-mix* powiązanego z dotychczas oferowanym przez detalistę i adresowanego do dotychczasowego segmentu nabywców;
- 3) rozwój nowego *product-mix* adresowanego do dotychczasowego segmentów nabywców;
- 4) rozwój powiązanego, krajowego rynku docelowego przez oferowanie dotychczasowych produktów nowym, powiązanym, krajowym segmentom nabywców;
- 5) rozwój powiązanego *product-mix* adresowanego do powiązanego, krajowego segmentu nabywców;
- 6) rozwój nowego *product-mix* adresowanego do powiązanego, krajowego segmentu nabywców;
- 7) rozwój nowego rynku zagranicznego przez oferowanie dotychczasowych produktów w nowych sklepach detalisty otwieranych na nowych rynkach zagranicznych;
- 8) rozwój powiązanego *product-mix* i nowych formatów sklepów na nowych rynkach zagranicznych oraz
- 9) rozwój nowego *product-mix* i formatów sklepów na nowych rynkach zagranicznych przez integrację wertykalną.

Tak więc autorzy zajmujący się strategiami rozwoju sieci detalicznych wskazują, że rozwój ten przebiegać może w kilku płaszczyznach i obejmować nie tylko ekspansję geograficzną, w tym zagraniczną, ale też

rozwój grup docelowych, *product-mix* detalisty oraz formatów sklepów.

Publikacje poświęcone internacjonalizacji sieci detalicznych dotyczą m.in. kierunków ekspansji zagranicznej sieci detalicznych, motywów rozwoju na rynku międzynarodowym, roli strategii marek detalisty w strategiach umiędzynarodowienia detalistów, a także strategii umiędzynarodowienia sieci detalicznych działających np. rynku mody czy na rynku spożywczym. Badano umiędzynarodowienie innowacyjnych formatów sklepów detalicznych w kontekście sukcesów lub porażek w środowisku międzynarodowym (Moore, Fernie, Burt, 2000). Badania te dotyczyły takich formatów, jak: hipermarkety (Burt, 1994; Dupuis, Prime, 1996), kluby magazynowe — *warehouse clubs* (Hallsworth, Jones, Muncaster, 1995; Fernie, 1998), a także centrów outletowych (Fernie, Fernie, 1997). Wiele badań z lat 90. XX w. dotyczyło umiędzynarodowienia brytyjskich sieci detalicznych lub ekspansji zagranicznych sieci na rynek brytyjski (Davies, Finney, 1998).

W publikacjach na temat umiędzynarodowienia detalistów podkreśla się, że proces ten pod wieloma względami nie jest zgodny z modelem uppsalskim (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977). W literaturze przedmiotu wskazuje się bowiem, że odmienne są m.in. motywy i formy umiędzynarodowienia usługodawców. Podstawowymi formami ekspansji firm usługowych na rynki zagraniczne są bowiem: sprzedaż licencji, franczyza, tworzenie wspólnych przedsięwzięć z partnerem zagranicznym lub własnych oddziałów/filii za granicą (Grönroos, 1999). Według G.C. Tănase (2014, s. 28–33), sieci detaliczne stosują takie formy wejścia na rynki zagraniczne, jak: tworzenie oddziału/filii na rynku zagranicznym (np. McDonald's), *joint venture* z lokalnym detalistą (np. Royal Ahold — Holandia czy Vellox Holding-Argentyna), alians strategiczny z partnerem zagranicznym lub franczyza (np. Marks & Spencer). Jak zauważają B. Swoboda, F. Schwarz i F. Hallsig (2009, s. 253–282), selekcja rynków zagranicznych oraz wybór formy wejścia (tzw. *market-oriented decisions*) są w ostatnich latach ważnym tematem wielu badań i publikacji.

Z kolei A. Treadgold (1990, s. 4–11) przeanalizował proces umiędzynarodowienia detalistów biorąc pod uwagę dwa kluczowe czynniki, to jest czas i przestrzeń. Autor wskazuje, że proces umiędzynarodowienia sieci detalicznej przebiega etapowo i obejmuje trzy następujące etapy, z których każdy kolejny związany jest z rosnącym zaangażowaniem na rynkach zagranicznych:

- 1) brak możliwości długoterminowego wzrostu na rynku macierzystym,
- 2) ekspansja na bliskie kulturowo i/lub geograficznie rynki zagraniczne,
- 3) agresywne i ambitne operacje na rynku międzynarodowym o ogólnoświatowym zasięgu.

W wyniku prowadzonych na przełomie lat 80. i 90. XX w. badań strategii umiędzynarodowienia 27 największych sieci detalicznych z kluczowych krajów Unii Europejskiej J. Robinson i C. Clarke-Hill (1990) wykazali kierunkowy wzrost tych sieci (ang. *directional growth*). W okresie objętym badaniem stopień umiędzynarodowienia sieci detalicznych w porównaniu z aktywnością na rynkach macierzystych był jeszcze niewielki, ale w kolejnych dekadach nastąpił intensywny wzrost stopnia internacjonalizacji detalistów (Wrigley, Lowe, 2002). Stwierdzono (Robinson, Clarke-Hill, 1990), że sieci detaliczne z kluczowych krajów UE dokonują w pierwszej kolejności ekspansji zagranicznej przede wszystkim na rynki bliskie kulturowo lub geograficznie macierzystemu rynkowi detalisty. Z kolei według R. Daviesa i M. Finneya (1998) oraz J. Fernie i S.I. Fernie (1997) rynek Wielkiej Brytanii był często pierwszym rynkiem zagranicznej ekspansji dla sieci detalicznych z USA, choć wiele sieci detalicznych z USA wchodziło na wczesnym etapie umiędzynarodowienia także na takie rynki zagraniczne, jak: kanadyjski, meksykański czy nawet kubański (Alexander, 1997).

Można więc stwierdzić, że sieci detaliczne zwykle w pierwszej kolejności dokonują ekspansji na rynki bliskie pod względem kulturowym, w tym o podobnym stylu życia, zbliżonych uwarunkowaniach ekonomicznych, w tym także podobnych dochodach, a w drugiej kolejności na rynki odległe kulturowo i o odmiennych uwarunkowaniach ekonomicznych, co zgodne jest z modelem uppsalskim (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977), ale w modelu tym podkreśla się też znaczenie bliskości geograficznej. Wskazuje się też, że sieci detaliczne dążą do ograniczenia ryzyka związanego z ekspansją na rynki zagraniczne m.in. przez pozyskiwanie doświadczenia raczej na bliskich geograficznie rynkach zagranicznych z zastosowaniem przejęć jako formy ekspansji, niż na odległych rynkach, stosując franczyzę lub wspólne przedsięwzięcia.

Badano także motywy umiędzynarodowienia detalistów. Autorzy wyróżniają dwie kategorie tych motywów: typu *push* oraz typu *pull* (Kacker, 1985; Treadgold, 1988; Treadgold, Davies, 1988). Do czynników typu *push* zaliczane są przesłanki związane z ograniczonymi możliwościami sprzedaży na rynku macierzystym ze względu na jego nasycenie, regulacje prawno-administracyjne lub niekorzystne warunki handlowe, zaś czynniki typu *pull* odnoszą się do korzystnych, z punktu widzenia strategii detalisty, uwarunkowań na rynkach zagranicznych. Kilku badaczy, w tym N. Alexander (1995) i D. Williams (1992a, b), zakwestionowało ten podział. Nawiązując do prac M.P. Kackera (1985), A. Treadgolda (1988), W.J. Salmona i A. Tordjmana (1989) oraz D. Williamsa (1992a, b), N. Alexander (1995, s. 472–487) wyróżnił proaktywne i reaktywne motywy umiędzynarodowienia sieci detalicznych oraz wskazał następujące grupy

detalistów ze względu na motywy ich zewnętrznej internacjonalizacji:

- 1) autochtoniczni: nasycenie rynku krajowego nie ma znaczenia dla ekspansji zagranicznej, gdyż detalista ma ograniczony potencjał do działania na rynku międzynarodowym;
- 2) reaktywni: nasycenie rynku krajowego ma znaczenie, ale detalista ma ograniczony potencjał do działania na rynku międzynarodowym;
- 3) ekspansywni: nasycenie rynku krajowego ma znaczenie, a detalista ma znaczny potencjał do działania na rynku międzynarodowym oraz
- 4) proaktywni: nasycenie rynku krajowego nie ma znaczenia, a detalista ma znaczny potencjał do działania na rynku międzynarodowym.

N. Alexander (1995, s. 472–487) podkreśla, że umiędzynarodowienie detalisty może wystąpić w każdym z wyżej wymienionych przypadków, gdyż rozpoznanie możliwości rynkowych może mieć miejsce na różnych etapach rozwoju detalisty. Z kolei E. Tatology, M. Demirbag i G. Kaplan (2003, s. 46–53) zidentyfikowali następujące motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego:

- 1) motywy odnoszące się do kraju macierzystego detalisty (dojrzały rynek, mały rynek, niski wzrost gospodarczy, niski wzrost populacji, nasycenie formatami handlu, ekonomia skali, restrykcyjne regulacje prawne, wysokie koszty działalności, nieprzyjazna konkurencja, misja przedsiębiorstwa, wiedza o rynku i doświadczenie, unikalne dobra/usługi oferowane przez detalistę);
- 2) motywy odnoszące się do kraju ekspansji detalisty (duży rynek, wysoki wzrost gospodarczy, wysoki przyrost ludności, nisza, poziom infrastruktury, poziom rozwoju kanałów dystrybucji, lokalni dostawcy, zachęty inwestycyjne, łatwy dostęp do krajów sąsiedzkich, siła robocza, poziom regulacji handlu detalicznego, korzystny i stabilny kurs walutowy).

Według G.C. Tănase (2014, s. 28–33) sukces strategii ekspansji zagranicznej sieci detalicznej jest warunkowany następującymi czynnikami:

- 1) uzyskaniem przez gestora sieci detalicznej przewagi konkurencyjnej o znaczeniu międzynarodowym, źródłem której mogą być: niższe koszty, wyższa efektywność działań, silne marki detalisty, reputacja, dominacja w kategorii (ang. *category dominance*);
- 2) zdolnością adaptacji sieci detalicznej do odmiennych warunków na zagranicznych rynkach;
- 3) różnicami społeczno-kulturowymi rynków zagranicznych w stosunku do macierzystego rynku sieci oraz
- 4) zasobami finansowymi gestora sieci.

D. Williams (1992a, b) dodaje zaś, że aby osiągnąć sukces na rynku międzynarodowym, detalista musi mieć unikatową przewagę, w tym np. markę. Badacze podkreślają rosnącą siłę marek własnych

międzynarodowych sieci detalicznych (m.in. Alexander, 1989, 1990; Williams, 1992a, b). Ze względu na postępującą ekspansję zagraniczną sieci detalicznych, która obejmuje coraz bardziej odległe nie tylko pod względem geograficznym, ale też kulturowym rynki, oraz wzrost znaczenia marek detalistów, istotnym aspektem strategii międzynarodowych sieci detalicznych jest standaryzacja *versus* adaptacja strategii sieci na rynku międzynarodowym, w tym także strategii marketingowej (Swoboda, Schwarz i Halsig, 2009). Jednym z kluczowych dylematów w tym zakresie jest zaś standaryzacja/adaptacja grup docelowych sieci oraz asortymentu produktów i portfela marek detalisty oferowanych w skali międzynarodowej. Jest wiele publikacji i badań empirycznych na temat standaryzacji/adaptacji strategii marketingowej przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym, ale dotyczyły one przede wszystkim producentów (Jain, 1989; Buzzell, 1983; Quelch, Hoff, 1986; Cavusgil, Zou, Naidu, 1993; Rau, Preble, 1987; Michell, Lynch, Alabdali, 1998; Kapferer, 1992; Sznajder, Witek-Hajduk, 2009; Schuiling, Kapferer, 2004; Vrontis, 2003). Niewiele jest zaś publikacji na temat strategii sieci detalicznych na rynku międzynarodowym w kontekście jej standaryzacji lub adaptacji, a zwłaszcza dotyczących standaryzacji/adaptacji asortymentu produktów i portfela marek detalisty oferowanych w skali międzynarodowej. W wyniku przeglądu literatury zidentyfikowano więc lukę badawczą.

W pracy wyróżniono następujące strategie portfela marek detalisty/asortymentu sieci detalicznej na rynku międzynarodowym w kontekście ich standaryzacji lub adaptacji:

- 1) Strategie standaryzacji asortymentu i portfela marek, w tym:
 - a) oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznej ekspansji detalisty produktów wywodzących się z rynku macierzystego sieci;
 - b) oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznej ekspansji detalisty marek własnych sieci, sprzedawanych także na rynku macierzystym.
- 2) Strategie adaptacji asortymentu i portfela marek, w tym:

- a) oferowanie na rynkach zagranicznej ekspansji detalisty produktów, które nie są sprzedawane na rynku macierzystym;
- b) oferowanie na rynkach zagranicznej ekspansji detalisty produktów adresowanych do innych grup docelowych niż na rynku macierzystym;
- c) oferowanie na rynkach zagranicznej ekspansji nowych, niesprzedawanych na rynku macierzystym marek detalisty.

Postawiono następującą hipotezę: Sieci detaliczne o zasięgu międzynarodowym przypisują większe znaczenie standaryzacji portfela produktów i portfela marek detalisty na rynku międzynarodowym niż ich adaptacji do warunków lokalnych.

Metoda badawcza i ogólna charakterystyka badanych sieci detalicznych

W artykule wykorzystano wyniki badania ankietowego na temat strategii rozwoju i marek własnych sieci detalicznych, które zrealizowano na grupie 143 losowo wybranych przedsiębiorstw-gestorów sieci detalicznych działających na polskim rynku. Badanie przeprowadzono z zastosowaniem techniki CATI, a operatem losowania była baza sieci detalicznych znajdujących się w opracowanej przez Portal Spożywczy „Liście 700 sieci detalicznych i hurtowych w Polsce”, uzupełniona o listę sieci detalicznych pozyskanych z innych rankingów. Wśród 143 badanych sieci detalicznych zidentyfikowano 23 sieci detaliczne o zasięgu międzynarodowym, przy czym rynkiem macierzystym 19 z nich jest inny kraj niż Polska, a tylko w przypadku 4 krajem macierzystym sieci detalicznej jest Polska (tab. 1).

Strukturę omówionych w artykule 23 sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym w przekroju formatów sklepów pokazano w tabeli 2. Większość sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym (8 wskazań) prowadzi działalność w sklepach typu *convenience* (34,8%) i sklepach specjalistycznych (26,1%). Sklepy wielkopowierzchniowe (hipermarkety i supermarkety) stanowią w tej grupie łącznie 21,7%, zaś 8,7% to sklepy dyskontowe.

Tabela 1
Zasięg działania badanych sieci detalicznych

Zasięg działania sieci detalicznej	L. wsk.	Proc.
Zasięg lokalny	46	32,2
Zasięg ogólnopolski	74	51,7
Zasięg międzynarodowy, ale krajem macierzystym sieci detalicznej jest Polska	4	2,8
Zasięg międzynarodowy, ale rynkiem macierzystym sieci detalicznej jest inny kraj niż Polska	19	13,3
Ogółem	143	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 2

Struktura badanych sieci detalicznych mających zasięg międzynarodowy w przekroju formatów sklepów

	Cash&Carry	Hipermarket	Supermarket	Dyskonty	Typu convenience	Specjalistyczne	Domy towarowe	Kioski, saloniki prasowe
L. wsk.	1	2	3	2	8	6	4	1
Proc.	4,3	8,7	13,0	8,7	34,8	26,1	17,4	4,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wśród badanych sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym aż 60,9% stanowią sieci składające się zarówno ze sklepów będących własnością gestora sieci, jak i franczyzowych, zaś 30,4% to sieci stworzone z wyłącznie własnych sklepów gestora sieci, a jedynie 8,7% — ze sklepów franczyzowych (tab. 3).

Ponadto aż 95,7% badanych sieci detalicznych (22 sieci) o zasięgu międzynarodowym jest własnością przedsiębiorstw z dominującym kapitałem zagranicznym (tab. 4).

W tabeli 5 przedstawiono liczbę krajów (łącznie z Polską), w których znajdują się sklepy badanych sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym.

Jak wynika z tabeli 5, 7 badanych międzynarodowych sieci detalicznych (30,4%) ma swoje sklepy w nie więcej niż 5 krajach. Także 7 z nich działa w od 6 do 10 państwach. Aż 30,4% badanych międzynarodowych sieci detalicznych ma sklepy w 11–20 krajach, zaś jedynie dwie sieci mają sklepy w więcej niż 20 krajach.

Tabela 3

Struktura sklepów badanych sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym

Struktura sklepów	L. wsk.	Proc.
Sklepy własne	7	30,4
Franczyza	2	8,7
Zarówno sklepy własne, jak i franchising	14	60,9
Ogółem	23	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 4

Struktura badanych sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym ze względu na pochodzenie kapitału

Pochodzenie kapitału	L. wsk.	Proc.
Wyłącznie polski	0	0,0
Dominujący polski	1	4,3
Dominujący zagraniczny	22	95,7
Razem	23	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 5

Liczba krajów (łącznie z Polską), w których znajdują się sklepy badanych sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym

Liczba krajów	L. wsk.	Proc.
do 5	7	30,4
od 6 do 10	7	30,4
od 11 do 15	4	17,4
od 16 do 20	3	13,0
od 21 do 25	2	8,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W tabeli 6 przedstawiono łączną liczbę sklepów badanych sieci detalicznych poza Polską w latach 2009–2013.

Największa część badanych sieci detalicznych działających na rynku międzynarodowym miała nie więcej niż 250 sklepów w innych krajach niż Polska: w 2009 roku — 9 sieci (39,1%), a w 2012 roku już tylko 7 sieci (30,4%) oraz w 2013 roku — 7 sieci (30,4%). Z kolei najwięcej zagranicznych sklepów (powyżej 700) ma lub miało w 2009 roku 7 z badanych sieci detalicznych (30,4%), ale w latach 2012 i 2013 już tylko 6 badanych sieci zadeklarowało taką liczbę sklepów poza Polską.

Standaryzacja a adaptacja portfela marek i asortymentu sieci detalicznych na rynku międzynarodowym — wyniki badań empirycznych

Deklaracje respondentów co do oceny znaczenia wyróżnionych strategii portfela marek detalisty i asortymentu produktów (standaryzacja *versus* adaptacja), stosowanych przez badane, funkcjonujące na polskim rynku sieci detaliczne o zasięgu międzynarodowym, przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 6

Łączna liczba sklepów badanych międzynarodowych sieci detalicznych w innych krajach niż Polska

	2009		2012		2013	
	L. wsk.	Proc.	L. wsk.	Proc.	L. wsk.	Proc.
do 250	9	39,1	7	30,4	7	30,4
od 251 do 450	2	8,7	5	21,7	5	21,7
od 451 do 700	5	21,7	5	21,7	5	21,7
powyżej 700	7	30,4	6	26,1	6	26,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 7

Standaryzacja *versus* adaptacja portfela marek detalisty i asortymentu produktów badanych sieci detalicznych na rynku międzynarodowym

Standaryzacja vs. adaptacja portfela marek detalisty/asortymentu produktów na rynku międzynarodowym		L. wsk. N=143	Proc.
Strategie standaryzacji portfela marek detalisty/asortymentu produktów sieci detalicznej na rynku międzynarodowym			
Oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznych produktów wywodzących się z rynku macierzystego sieci	2 — raczej nieważna	3	13,0
	3 — ani ważna, ani nieważna	3	13,0
	4 — raczej ważna	13	56,5
	5 — bardzo ważna	4	17,4
Oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznych marek własnych sieci, sprzedawanych także na rynku macierzystym	4 — raczej ważna	10	43,5
	5 — bardzo ważna	13	56,5
Strategie adaptacji portfela marek detalisty/asortymentu produktów sieci detalicznej na rynku międzynarodowym			
Oferowanie na rynkach zagranicznych produktów niesprzedawanych na rynku macierzystym	2 — raczej nieważna	19	82,6
	3 — ani ważna, ani nieważna	3	13,0
	4 — raczej ważna	1	4,3
Oferowanie na rynkach zagranicznych produktów adresowanych do innych grup docelowych niż na rynku macierzystym	2 — raczej nieważna	21	91,3
	3 — ani ważna, ani nieważna	2	8,7
Oferowanie na rynkach zagranicznych nowych, niesprzedawanych na rynku macierzystym marek własnych sieci	2 — raczej nieważna	18	78,3
	3 — ani ważna, ani nieważna	2	8,7
	4 — raczej ważna	3	13,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 8

Profil sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym funkcjonujących w Polsce

Międzynarodowe sieci detaliczne	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Rok rozpoczęcia działalności	1997	1946	1983	2001	1945	1989	1989	1973	1940
Liczba krajów, w których znajdują się sieci sklepów detalicznych	6	5	6	15	12	7	15	4	14
Liczba sklepów sieci za granicą w 2009	3000	250	500	500	888	888	1400	150	180
Liczba sklepów sieci za granicą w 2012	3000	270	570	600	1116	385	1800	175	230
Liczba sklepów sieci za granicą w 2013	3200	300	600	650	1500	400	2000	200	250
Oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznych produktów wywodzących się z rynku macierzystego	3	2	4	5	4	4	2	4	4
Oferowanie na rynkach zagranicznych produktów niesprzedawanych na rynku macierzystym	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Oferowanie na rynkach zagranicznych produktów innym grupom docelowym aniżeli na rynku macierzystym	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznych marek własnych sieci, sprzedawanych także na rynku macierzystym	4	5	5	5	5	4	4	5	4
Oferowanie na rynkach zagranicznych nowych, niesprzedawanych na rynku macierzystym marek własnych sieci	4	2	2	2	2	2	3	3	2
Formy sklepów w sieci detalicznej	własne, francyzyzowe	własne, francyzyzowe	własne, francyzyzowe	własne, francyzyzowe	własne, francyzyzowe	własne, francyzyzowe	franczyzowe	własne, francyzyzowe	własne
Struktura kapitału	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny
Forma prawna	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. akcyjna	Sp. z o.o.
Formaty sklepów	Convenience, Specjalistyczny	Convenience	Convenience	Convenience	Convenience	Convenience	Convenience	Convenience, Specjalistyczny	Kiosk/salonik prasowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W tabeli 8 przedstawiono zestawienie objętych badaniem działających na polskim rynku 23 sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym z uwzględnieniem ich ocen znaczenia strategii kształtowania portfela marek detalisty i asortymentu produktów na rynku międzynarodowym w kontekście ich standaryzacji lub adaptacji. Jak wynika z tabeli 8, badane sieci detaliczne o zasięgu międzynarodowym reprezentujące poszczególne formaty sklepów nie różnią się znacząco co do kształtowania portfela marek detalisty i asortymentu produktów na rynku międzynarodowym. Tylko jedna sieć sklepów typu *convenience* i specjalistycznych, jedna sieć supermarketów i sklepów dyskontowych oraz jedna sieć supermarketów i hipermarketów oceniły strategię oferowania na rynkach zagranicznych nowych, niesprzedawanych na rynku macierzystym marek własnych detalisty jako ważną, podczas gdy pozostałe badane międzynarodowe sieci detaliczne uznały tę strategię za nieważną lub ani ważną, ani nieważną. Z kolei wspomniana wyżej sieć supermarketów i sklepów dyskontowych jest

jedyną siecią, która uznała oferowanie na rynkach zagranicznych produktów niesprzedawanych na rynku macierzystym za ważną strategię. Strategia oferowania na wszystkich rynkach zagranicznych produktów wywodzących się z rynku macierzystego jest nieważna dla dwu sieci sklepów typu *convenience* i jednej sieci sklepów specjalistycznych, zaś jest ani ważna, ani nieważna dla jednego gestora sieci sklepów typu *convenience* i specjalistycznych. Pozostałe sieci oceniły tę strategię jako bardzo ważną lub ważną. Gestorzy wszystkich sieci bez względu na format sklepów uważają strategię oferowania na wszystkich rynkach zagranicznych marek własnych sieci, sprzedawanych także na rynku macierzystym, jako ważną lub bardzo ważną.

Należy też zwrócić uwagę na to, że trzy sieci detaliczne za jedyną ważną lub bardzo ważną strategię uznały oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznych marek własnych detalisty sprzedawanych także na rynku macierzystym, czemu więc nie towarzyszy oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznych

10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.
1949	1989	2000	2008	1945	2005	1995	1949	1945	1945	1941	1945	1960	1983
5	8	18	20	25	9	5	7	19	4	3	2	10	24
150	290	550	2500	200	2000	550	320	140	250	60	23	640	5000
200	315	640	3900	245	2200	580	410	152	280	85	25	690	7800
220	320	650	4000	250	2400	600	450	160	300	100	50	700	8000
2	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5
2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	2
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5
2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2
własne, franczyzowe	własne, franczyzowe	własne	własne	własne, franczyzowe	własne	własne	własne, franczyzowe	własne	własne, franczyzowe	własne, franczyzowe	własne, franczyzowe	własne, franczyzowe	franczyzowe
zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	polski	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny	zagraniczny
Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	spółka akcyjna	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.
Specjalistyczny	Specjalistyczne	Specjalistyczne	Specjalistyczne	Dyskontowy	Supermarket, Dyskontowy	Hipermarket, Supermarket	Supermarket	Hipermarket	Dom towarowy	Dom towarowy	Dom towarowy	Dom towarowy	Cash & Carry

produktów wywodzących się z rynku macierzystego. Może to oznaczać, że produkty oferowane na rynku międzynarodowym przez te sieci są sprzedawane na wszystkich pod tymi samymi markami detalisty, ale wytwarzane są na różnych rynkach, niekoniecznie na rynku macierzystym sieci.

Ranking wskazanych strategii portfela marek detalisty i asortymentu produktów międzynarodowych sieci detalicznych działających na polskim rynku w kontekście ich standaryzacji vs. adaptacji, uznanych przez respondentów za bardzo ważne lub ważne, przedstawiono w tabeli 9.

Jak wynika z tabeli 9, uznaną przez największą część badanych sieci za bardzo ważną lub ważną strategią rozwoju portfela marek detalisty i asortymentu badanych sieci detalicznych na rynkach zagranicznych jest oferowanie na wszystkich rynkach marek detalisty, sprzedawanych także na rynku macierzystym. Wszyscy respondenci biorący udział w badaniu uznali tę strategię za ważną lub bardzo ważną. Strategią uznaną za bardzo ważną lub ważną przez 73,9%

respondentów było zaś oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznych produktów wywodzących się z rynku macierzystego sieci. Jedynie pojedynczy respondenci zadeklarowali, że bardzo ważne lub ważne są dla ich sieci takie strategie kształtowania portfela marek detalisty/asortymentu produktów na rynku międzynarodowym, jak: oferowanie na rynkach zagranicznych nowych, niesprzedawanych na rynku macierzystym marek detalisty (13,0%), czy oferowanie na rynkach zagranicznych produktów, niesprzedawanych na rynku macierzystym (4,3%). Żaden respondent nie uznał za ważną lub bardzo ważną strategię polegającą na oferowaniu na rynkach zagranicznych produktów adresowanych do innych grup docelowych niż na rynku macierzystym.

Z kolei uznaną przez największą część badanych sieci za bardzo ważną strategią rozwoju portfela marek detalisty/asortymentu produktów badanych sieci detalicznych na rynku międzynarodowym jest oferowanie na wszystkich rynkach marek własnych detalisty, sprzedawanych także na rynku macierzystym (56,5% ankie-

Tabela 9

Ranking strategii portfela marek detalisty/asortymentu badanych sieci detalicznych na rynkach zagranicznych (standaryzacja *versus* adaptacja), które zostały przez respondentów uznane za: bardzo ważne lub ważne oraz bardzo ważne

Standaryzacja <i>versus</i> adaptacja portfela marek detalisty/asortymentu produktów na rynku międzynarodowym	Bardzo ważne lub ważne		Bardzo ważne	
	L. wsk.	Proc.	L. wsk.	Proc.
Oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznych marek własnych sieci, sprzedawanych także na rynku macierzystym	23	100,0	13	56,5
Oferowanie na wszystkich rynkach zagranicznych produktów wywodzących się z rynku macierzystego sieci	17	73,9	4	17,4
Oferowanie na rynkach zagranicznych nowych, niesprzedawanych na rynku macierzystym marek własnych sieci	3	13,0	0	0,0
Oferowanie na rynkach zagranicznych produktów niesprzedawanych na rynku macierzystym	1	4,3	0	0,0
Oferowanie na rynkach zagranicznych produktów adresowanych do innych grup docelowych niż na rynku macierzystym	0	0,0	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

towanych). Strategia ta uzyskała znacznie więcej wskazań jako bardzo ważna niż strategia oferowania na wszystkich rynkach zagranicznych produktów wywodzących się z rynku macierzystego sieci (17,4% respondentów). Żaden respondent nie uznał zaś za bardzo ważne strategii polegających na: oferowaniu na rynkach zagranicznych produktów niesprzedawanych na rynku macierzystym, oferowaniu na rynkach zagranicznych produktów adresowanych do innych grup docelowych niż na rynku macierzystym oraz oferowaniu na rynkach zagranicznych nowych, niesprzedawanych na rynku macierzystym marek własnych sieci.

Podsumowanie

W wyniku przeglądu literatury na temat strategii sieci detalicznych na rynku międzynarodowym stwierdzono, że niewiele jest publikacji na temat standaryzacji lub adaptacji strategii sieci na rynkach zagranicznych, a w szczególności asortymentu produktów i portfela marek detalisty oferowanych w skali międzynarodowej. Wyróżniono dwie kluczowe strategie kształtowania portfela marek detalisty/asortymentu sieci detalicznej na rynku międzynarodowym ze względu na standaryzację/adaptację, to jest standaryzację asortymentu i portfela marek oraz adaptację asortymentu i portfela marek.

W wyniku badania 23 funkcjonujących w Polsce sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym stwierdzono, że wszyscy badani gestorzy sieci za kluczową uznają strategię standaryzacji portfela marek detalisty na wszystkich rynkach zagranicznych, a większość sieci standaryzuje też asortyment produktów oferując na wszystkich rynkach zagranicznych produkty wywodzące się z rynku macierzystego.

Pojedyncze sieci uznają za bardzo ważne lub ważne strategię kształtowania portfela marek detalisty i asortymentu produktów na rynku międzynarodowym polegające na ich adaptacji, takie jak oferowanie na rynkach zagranicznych nowych, niesprzedawanych na rynku macierzystym marek własnych sieci czy oferowanie na rynkach zagranicznych produktów niesprzedawanych na rynku macierzystym. Nie stwierdzono też większych różnic co do standaryzacji lub adaptacji portfela marek detalisty lub asortymentu produktów w zależności od formatów sklepów czy liczby sklepów na rynkach zagranicznych, czy zasięgu geograficznego międzynarodowej sieci (liczba krajów).

Można przypuszczać, że duże znaczenie strategii standaryzacji portfela marek detalisty i asortymentu produktów oferowanych przez badane sieci detaliczne w skali międzynarodowej wynika m.in. z dążenia gestorów sieci do osiągnięcia korzyści skali związanych z oferowaniem na wszystkich rynkach zagranicznych jednolitego asortymentu produktów pod tymi samymi markami detalisty, obniżania kosztów kreowania marek i produktów, ale też kreowania jednolitego wizerunku marek detalisty w skali międzynarodowej. Sprzyjać temu może ekspansja sieci detalicznej na rynki zagraniczne nie tylko bliskie kulturowo macierzystemu rynkowi sieci, ale też podobne pod względem innych uwarunkowań, w tym np. siły nabywczej konsumentów. Ponadto standaryzacji marek detalistów i portfela produktów sieci detalicznej może sprzyjać odwoływanie się w procesie kreowania wizerunku marki sieci i asortymentu do efektu kraju pochodzenia sieci (np. pochodzenie z Francji), jeśli kraj ten kojarzony jest z wysoką jakością produktów danej kategorii wytwarzanych w tym kraju. Można jednak przypuszczać, że sieci detaliczne będą dostosowywały przynajmniej częściowo portfel własnych marek i/lub asortyment produktów zwłaszcza przy

ekspansji na coraz bardziej odległe i odmienne ze względu na uwarunkowania rynku zagraniczne.

Należy wskazać też ograniczenia przeprowadzonego badania, do których zaliczyć należy przede wszystkim małą próbę sieci detalicznych o zasięgu międzynarodowym

objętą badaniem, a także to, że badanie dotyczyło tylko kwestii standaryzacji portfela marek detalistów i asortymentu produktów, a nie uwzględniono innych aspektów standaryzacji *versus* adaptacji strategii marketingowej sieci detalicznej na rynkach zagranicznych.

Bibliografia

- Alexander, N. (1989). The internal market of 1992: attitudes of leading retailers. *Retail & Distribution Management*, 17(1), 13–15.
- Alexander, N. (1990). Retailers and international markets: motives for expansion. *International Marketing Review*, 7(4), 75–85.
- Alexander, N. (1997). *International Retailing*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Alexander, N. (1995). Internationalisation: interpreting the motives. W: P.J. Mc Goldrick, G. Davies, G. (red.), *International Retailing: Trends and Strategies*, 77–98. London: Pitman.
- Alexander, N. (1995). Expansion within the single European Market: a motivational structure. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5(4), 472–87.
- Alexander, N., Doherty, A.M. (2010). International retail research: focus, methodology and conceptual development. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 928–942.
- Burt, S. (1994). Carrefour: internationalizing innovation. Case 13. W: P.J. Mc Goldrick (red.), *Cases in Retail Management* (154–164). London: Pitman.
- Buzzel, R. (1983). Can You Standardize Multinational Marketing. W: *Harvard Business Review*, (3), 92–102.
- Cavusgil, T., Zou, S., Naidu, G.M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures. An empirical investigation. W: *Journal of International Business Studies*, XXIV, 24(3), 479–506.
- Chan, P., Finnegan, C., Sternquist B. (2011). Country and firm level factors in international retail expansion. *European Journal of Marketing*, 45(6), 1005–1022.
- Davies, R., Finney, M. (1998). Internationalization. W: J. Fernie, (red.), *The Future for UK Retailing*. London: *Financial Times Retail and Consumer*, (7), 134–145.
- Dupuis, M., Prime, N. (1996). Business distance and global retailing: a model of analysis of key success/failure factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 124(11), 30–38.
- Etgar, M., Rachman-Moore, D. (2008). International expansion and retail sales: an empirical study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 241–259.
- Fernie, J., Fernie, S.I. (1997). The development of a US retail format in Europe: the case of factory outlet centres. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25(11), 342–50.
- Grönroos, C. (1999). Internationalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 292.
- Hallsworth, A.G., Jones, K.G., Muncaster, R. (1995). The planning implications of new retail format introductions in Canada and Britain. *The Service Industries Journal*, 5(4), 148–65.
- Jain, S.C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy. Some Research Hypotheses. W: *Journal of Marketing*, January, 53(1), 70–79.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, October 12(3).
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Kacker, M.P. (1985). *Transatlantic Trends in Retailing: Takeovers and Flow of Know-How*. Westport: Quorum Books.
- Kapferer J.-N. (1992). *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York. The Free Press, 236–341.
- Knee, D., Walters, D. (1985). *Strategy in Retailing*. Oxford: Philip Allan.
- McKenzie, B., Merrilees, B. (2008). Retail value chains: extension and development into transition economies, *Baltic Journal of Management*, 3(3), 309–327.
- Michell, P., Lynch, J., Alabdali, O. (1998). New perspectives of marketing-mix programme standardization. W: *International Business Review*, (7).
- Moore, Ch.M., Fernie, J., Burt, S. (2000). Brands without boundaries — The internationalization of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*, 34(8), 919–937.
- Park, Y., Sternquist, B. (2008). The global retailer's strategic proposition and choice of entry mode. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 281–299.
- Quelch, J.A., Hoff, E.J. (1986). Customizing global marketing. W: *Harvard Business Review*, (3), 59–65.
- Rau, P.A., Preble, J.F. (1987). Standardization of Marketing Strategy by Multinationals. W: *International Marketing Review*. Autumn, 18–28.
- Renko, S., Knezevic, B. (red.) (2013). Challenges for the Trade of Central and Southeast Europe. *International Business and Management*, 29. Emerald Group Publishing Limited.
- Robinson, J., Clarke-Hill, C. (1990). Directional growth by European retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 18(5), 3–14.
- Salmon, W.J., Tordjman, A. (1989). The internationalisation of retailing. *International Journal of Retailing*, 4(2), 3–16.
- Schuiling, I., Kapferer, J.-N. (2004). Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Markets. W: *Journal of International Marketing*, 12(4), 97–112.
- Sternquist, B. (1998). *International Retailing*. New York: Fairchild Books.
- Swoboda, B., Schwarz, S., Halsig, F. (2007). Towards a conceptual model of country market selection: selection processes of retailers and C&C wholesalers. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 17(3), 253–82.
- Sznajder, A., Witek-Hajduk, M. (2009). Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynku Unii Europejskiej — standaryzacja i adaptacja. W: *Gospodarka Narodowa*, (4), 25–52.
- Tănase, G.C. (2011). The Retail Growth Strategies on the International Market and the Global Development Opportunities for Retailers. *Romanian Distribution Committee Magazine*, 2(4), 28–33; <http://crd-aida.ro/RePEc/rdc/v2i4/5.pdf> (10.11.2014).
- Tatoglu, E., Demirbag, M., Kaplan, G. (2003). Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe. *Emerging Markets Finance and Trade*, 39(4), 41–57.
- Treadgold, A. (1998). Retailing without frontiers. *Retail and Distribution Management*, November/December, 8–12.
- Treadgold, A. (1990). The developing internationalization of retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 18(2), 4–11.
- Treadgold, A., Davies R.L. (1988). *The Internationalization of Retailing*. London: Longman.
- Vrontis, D. (2003). Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process. W: *Journal of Marketing Management*, (19), 283–305.
- Williams, D. (1992a). Motives for retail internationalization: their impact, structure and implications. *Journal of Marketing Management*, 8(3), 269–285.
- Williams, D. (1992b). Retailer internationalization: an empirical inquiry. *European Journal of Marketing*, 26(8/9), 8–24.
- Wrigley, N. (2000). Strategic market behaviour in the internationalization of food retailing — Interpreting the third wave of Sainsbury's US diversification. *European Journal of Marketing*, 34(8), 891–919.
- Wrigley, N., Lowe, M. (2002). *Reading Retail: A geographical perspective on retailing and consumption spaces* (19–24). New York: Routledge.