

Tomasz Domański

Marketing przyszłości : wyzwania dla sieci detalicznych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 59-69

2011

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.

prof. zw. dr hab. TOMASZ DOMAŃSKI
Uniwersytet Łódzki

MARKETING PRZYSZŁOŚCI – WYZWANIA DLA SIECI DETALICZNYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie kluczowych wyzwań marketingowych dla dużych sieci detalicznych. Przyszłe trendy będą stymulowały dalszą internacjonalizację ich strategii. Przewaga konkurencyjna należeć będzie przede wszystkim do tych sieci, których menedżerowie potrafią lepiej przewidywać zmiany otoczenia i dobrze się do nich przygotowywać. Marketing przyszłości będzie potrzebował menedżerów doskonale rozumiejących wymogi internacjonalizacji oraz procesu zarządzania zmianami. Powinni oni posiadać ogromną wiedzę o rynkach międzynarodowych oraz ich odrębnościach kulturowych. Równocześnie z uwagi na imitowanie strategii konkurentów marketing przyszłości może prowadzić do bardzo silnego upodobnienia się do siebie różnych formatów i upowszechniania się rozwiązań hybrydowych. Kluczowym wyzwaniem pozostanie jednak relacja między handlem tradycyjnym oraz nowoczesnym handlem elektronicznym. Obie formy pozostaną komplementarne i będą adresowane do dwóch różnych kategorii konsumentów.

Wprowadzenie

Celem artykułu jest ukazanie kluczowych wyzwań marketingowych, jakie mogą pojawić się w przyszłości przed sieciami handlowymi. Rozważania te dotyczą przede wszystkim rynku polskiego, choć można je odnosić także do innych rynków naszego regionu oraz świata. Koncepcja marketingu przyszłości została tutaj potraktowana bardzo szeroko. Obejmuje ona zarówno aspekty strategiczne związane z zarządzaniem sieciami handlowymi, jak i obszar relacji zachodzących między sieciami a ich szeroko rozumianym otoczeniem.

Artykuł jest oparty na założeniu, że przewaga konkurencyjna sieci handlowych wynikać będzie w przyszłości przede wszystkim z lepszego wyobrażenia sobie przez ich menedżerów prawdopodobnych scenariuszy zmian rynkowych. Pozycja rynkowa poszczególnych sieci detalicznych zależeć więc będzie głów-

nie od tego, którzy z ich kluczowych menedżerów potrafią lepiej wyobrazić sobie przyszłościowy model rynku i następnie dostosować do tego modelu format sklepu oraz charakter relacji z otoczeniem.

Menedżerowie dużych sieci handlowych, funkcjonujący równolegle na różnych rynkach międzynarodowych, już dzisiaj muszą sobie zadawać pytanie, na ile ich wyobrażenia o przyszłości są realistyczne oraz w jaki sposób powinny one rzutować na przygotowanie się do antycypowanych zmian. Myślenie o marketingu przyszłości zakłada bowiem harmonijne połączenie umiejętności przewidywania kluczowych zmian otoczenia i jednoczesnego budowania modeli oraz formatów sieci detalicznych uwzględniających antycypowane zmiany.

Zaproponowane w niniejszym artykule rozważania opierają się więc z jednej strony na ukazaniu kluczowych zmian zachodzących na rynku oraz prawdopodobnych strategicznych działań sieci handlowych w odniesieniu do tego rodzaju zmian.

Internacjonalizacja strategii sieci detalicznych

Internacjonalizacja strategii dużych sieci handlowych jest procesem nieodwracalnym. W przyszłości siła tego procesu będzie ulegać jeszcze dalszemu wzmocnieniu. Marketing przyszłości zakładać więc musi takie kształcenie oraz odpowiedni dobór menedżerów sieci handlowych, którzy doskonale rozumieją wymogi oraz konsekwencje strategii internacjonalizacji. Myślenie o internacjonalizacji powinno się tutaj harmonijnie łączyć z procesem zarządzania zmianami¹.

Menedżerowie i szefowie marketingu przyszłości powinni posiadać ogromną wiedzę o różnych rynkach międzynarodowych oraz ich odrębnościach kulturowych. Sieci handlowe przyszłości powinny być zaprojektowane od strony marketingowej jako firmy działające globalnie i otwarte na zmiany. Menedżerowie tych sieci powinni posiadać szeroką wiedzę interdyscyplinarną i być otwarci na zarówno specyfikę różnych kultur oraz różnych zachowań konsumentów².

Kultura organizacyjna takich sieci powinna się cechować coraz większą otwartością na zmiany oraz gotowością do ciągłego uczenia się. Dalszy proces

¹ T. Domański, *Strategie ekspansji sieci zagranicznych a modernizacja sfery handlu w Polsce. Pozytywne efekty przyspieszonej internacjonalizacji*, w: *Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego w sferze handlu w Polsce*, red. U. Kłosiewicz-Górecka, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2009, s. 17–24.

² T. Domański, *Strategie internacjonalizacji dużych sieci handlowych na polskim rynku. Nowe wyzwania dla marketingu międzynarodowego*, w: *Marketing międzynarodowy: Uwarunkowania i kierunki rozwoju*, red. J.W. Wiktor, A. Żbikowska, PWE, Warszawa 2010, s. 473–483.

internacjonalizacji będzie wymagał od firm przyszłości jeszcze większych zdolności dostosowawczych do dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego. Nieumiejętność dostosowania się do specyfiki otoczenia międzynarodowego może być głównym źródłem porażki nawet najsilniejszych marek sieci handlowych na największych rynkach (Chiny, USA, Japonia). Dotyczy to zarówno sieci handlowych, jak i sieci sklepów firmowych zarządzanych przez znanych markowych producentów. Przykładem mogą być chociażby niepowodzenia strategiczne na rynku chińskim amerykańskich sieci Home Depot czy sieci sklepów firmy Mattel, a także porażki na rynku amerykańskim i japońskim francuskiej sieci Carrefour.

Marketing przyszłości wymagać więc będzie od menedżerów sieci handlowych jeszcze większej otwartości na zmiany kulturowe i związane z nimi wyzwania nowych rynków³.

Postępująca koncentracja rynku

Marketing przyszłości będzie się równocześnie cechował koniecznością stawienia czoła mniejszej liczbie coraz większych konkurentów. W odniesieniu do dużych sieci handlowych będziemy mieli do czynienia z dalszym nasilaniem się procesu koncentracji sieci. Liczba konkurentów będzie malała, lecz równoległe ich siła oraz pozycja rynkowa będzie rosła⁴.

Marketing przyszłości będzie więc wymagał od sieci detalicznych ciągłego doskonalenia procesu strategii rozwoju w kontekście konkurencyjnego pozycjonowania oferty wąskiej grupy dobrze im znanych i doskonale rozpoznanych konkurentów. Należy spodziewać się również tego, że mniejsza liczba konkurentów oznaczać będzie lepszy monitoring oraz przewidywalność ich zachowań. Mniejsza liczba podmiotów działających na rynku może jednocześnie prowadzić do utrwalania się pewnych układów rynkowych oraz towarzyszących im podziałów rynku (petryfikacja określonej struktury konkurencyjnej na mniejszych rynkach). Konkurenci będą bowiem sobie lepiej znani, co może

³ D. Vianelli, Ch. Dianoux, T. Domański, J.L. Herrmann, *In-Store Shopping Behavior: A Cross-Cultural Comparison in Italy, France and Poland*, „Journal of East-West Business”, Market Entry and Operational Decision Making in East-West Business Relationships – Part II, Published by International Business Press, 2007, Vol. 13, No. 2/3, s. 115–142.

⁴ J. Zentes, *Reglementation, hard discount et guerre de des prix en Allemagne*, w: *Reglementation et commerce en Europe: Les effets de la reglementation sur les strategies et les performances des entreprises*, red. E. Colla, Vuibert, Paris 2008, s. 57–76; L. Pellegrini, *Libertes ou contraintes dans le commerce italien? L'Etat contre les regions*. w: *Reglementation et commerce...*, s. 95–122.

także prowadzić do utrwalania się pewnych podziałów rynkowych między kluczowymi graczami.

W kontekście strategicznych działań marketingowych może to prowadzić do szerszego wykorzystania różnych form aliansów strategicznych między najważniejszymi uczestnikami rynku oraz ich partnerami w kanałach rynku.

W odniesieniu do rynku polskiego zmiany te oznaczać będą dalsze umacnianie pozycji najsilniejszych zagranicznych sieci, zwiększających konsekwentnie swój udział w rynku kosztem drobniejszych i bardziej rozproszonych na rynku konkurentów. Proces koncentracji rynku będzie szczególnie udziałem największych wielkopowierzchniowych zagranicznych sieci handlowych, co oznaczać będzie konsekwentne osłabianie pozycji drobnych i niezależnych polskich podmiotów handlowych⁵.

Zmiana charakteru konkurencji

Konkurencja rynkowa ulegać będzie dalszym konsekwentnym przemianom. Z punktu widzenia marketingu tego rodzaju sytuacja owocować może coraz bardziej wyrazistym pozycjonowaniem oferty w stosunku do lepiej rozpoznanych konkurentów. Z drugiej jednak strony taka sytuacja może także dość paradoksalnie doprowadzić do powszechnego stosowania strategii imitacji konkurentów. Proces ten może nasilać się w przyszłości, gdyż paradoksalnie każda z sieci może dążyć do przejmowania najlepszych elementów strategii marketingowych od swoich kluczowych konkurentów. Zamiast strategii dyferencjacji oferty marketing przyszłości może prowadzić do rozwoju strategii imitacji konkurentów i tym samym upodobnienia się ich oferty do obecnej na rynku.

Benchmarking w połączeniu z powszechnie stosowanymi strategiami naśladownictwa wiodących konkurentów może prowadzić do klonowania najlepszych rozwiązań. Należy równocześnie pamiętać o tym, że przewaga konkurencyjna w handlu jest nietrwała i dość łatwa do skopiowania przez konkurencję. W przyszłości można się jedynie spodziewać jeszcze większego nasilenia się tych procesów.

Ewolucja istniejących formatów sklepów

Marketing przyszłości, co jest widoczne również dzisiaj, może więc prowadzić do bardzo silnego upodobnienia się do siebie różnych formatów zarządzanych przez duże sieci handlowe. Efektem tych działań może być upowszech-

⁵ T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005, s. 270.

nienie rozwiązań hybrydowych, będących swoistym kolażem, czyli mozaiką różnych elementów zapożyczonych z różnych formatów.

Zjawisko to obserwuje się już dzisiaj w przypadku dużych sieci handlowych w odniesieniu do strategii cenowych oraz strategii rozwoju marek własnych. Proces ten od strony marketingowej oznacza, że każda z sieci dąży do tego, aby jej oferta była w coraz szerszym stopniu konkurencyjna cenowo oraz aby zakres wykorzystania marek własnych ulegał ciągłemu poszerzaniu.

Paradoksalnie marketing przyszłości może opierać się na szukaniu odpowiedzi na pytanie, jak stawić czoła strategiom imitacyjnym, gdyż większość elementów przewagi konkurencyjnej każdej sieci nie ma charakteru trwałego i podlega silnemu naśladownictwu. Tak jak zaznaczono wcześniej, zjawisko to jest dość powszechne, a w przyszłości obok klasycznego handlu stacjonarnego może się również rozszerzyć na sferę handlu elektronicznego.

Strategie monoforformatowe versus strategie multiformatowe

Możliwość specjalizowania się w zakresie jednego formatu pozwala na szybszy rozwój sieci w skali całego rynku i na doskonalenie procesu zarządzania jednym formatem strategicznym. Natomiast strategię wieloformatową, z uwagi na silny proces dywersyfikacji portfela zarządzanych sklepów, paradoksalnie zamiast stymulować proces wzrostu, często kreują dodatkowe problemy związane ze zbyt zróżnicowaną gamą zarządzanych formatów sklepów. Zbyt zróżnicowany portfel sklepów – zamiast generowania synergii – może stworzyć bowiem dodatkowe bariery wzrostu związane z koniecznością zarządzania bardzo zróżnicowaną wewnątrznie gamą sklepów (różne sieci; różne formaty). Nadmiernie zróżnicowany portfel formatów stwarza również zagrożenie w postaci kreowania niejasnego wizerunku sieci.

Wydaje się, że w przyszłości jednym z kluczowych wyzwań marketingowych będzie kreowanie spójnego wizerunku sieci. Spójność wizerunku sieci jest jednocześnie warunkiem jej wyrazistego pozycjonowania w świadomości nabywców⁶. Pewne różnice w wyrazistości pozycjonowania mogą wynikać także z różnic otoczenia związanych ze strategią internacjonalizacji sieci i koniecznością przystosowywania się do odmiennych warunków otoczenia.

Problem ten pojawia się również w kontekście strategii rozwoju różnych sieci przez przejmowanie sieci konkurencyjnych (*acquisition*). Przejmowanie

⁶ J. Trout, S. Rivkin, *Repozycjonowanie. Marketing w erze konkurencji, zmian i kryzysu*, PWE, Warszawa 2011, s. 182.

konkurencji stwarza bowiem konieczność zarządzania nowymi obiektami i dostosowaniem ich do kultury organizacyjnej przejmującej je sieci.

Marketing przyszłości w większym stopniu będzie musiał uwzględniać ten aspekt, gdyż w wielu krajach możliwości organicznego wzrostu będą coraz bardziej ograniczone, a strategia przejmowania konkurencji będzie jednym z najczęstszych modeli wzrostu w przyszłości. Wymagać to będzie od szefów marketingu zdobycia zupełnie nowych kompetencji w zakresie transformacji przejmowanych formatów i zdolności dostosowywania ich do nowej kultury organizacyjnej sieci. Ten typ strategii wymaga więc udoskonalenia mechanizmów dostosowawczych w obszarze marketingu oraz komunikacji marketingowej. Mechanizm ten jest paradoksalnie znacznie bardziej czasochłonny aniżeli budowanie nowych struktur oraz nowych formatów sklepów od podstaw. Proces transformacji przejmowanych obiektów wraz z ich pracownikami oraz kulturą organizacyjną będzie więc bardziej złożony aniżeli kreowanie strategii od podstaw w nowych obiektach w ramach strategii rozwoju organicznego.

W Polsce zjawiska te występowały już w przeszłości, a w przyszłości mogą się jeszcze bardziej nasilać. Tempo rozwoju sieci stwarza bowiem presję na rozwój przez akwizycję, co jest zgodne z wcześniej akcentowanymi tendencjami do wzrostu internacjonalizacji oraz koncentracji rynku.

Handel elektroniczny *versus* handel tradycyjny

Konsekwentny rozwój handlu elektronicznego będzie wymuszał stosowanie zupełnie nowych narzędzi marketingowych. Rozwój handlu elektronicznego będzie możliwy dzięki radykalnym zmianom zachowań młodej generacji konsumentów. Przedstawiciele tej nowej generacji będą traktowali handel elektroniczny przede wszystkim jako kanał dostępu do produktów oferowanych po bardziej konkurencyjnych cenach. Wzrost zainteresowania handlem elektronicznym wynikać będzie przede wszystkim z rosnącej wrażliwości młodych konsumentów na cenę jako na decydującą zmienną wyboru kanału rynku, przy jednoczesnym dążeniu do wzrostu użyteczności czasu i miejsca zakupu.

Czynnik oszczędności czasu obok czynnika ceny stanie się kluczowym wyznacznikiem zachowań nowej generacji konsumentów. Oba te czynniki będą się jednocześnie wiązały z poszukiwaniem produktów markowych oferujących nabywcom określony system gwarancji.

Handel tradycyjny może zmienić w przyszłości swoją funkcję, stając się *de facto* bardziej witryną do ekspozycji pewnych produktów oraz miejscem ich sensorycznego testowania aniżeli miejscem zakupu produktów. Proces zakupu

produktów może wyraźnie rozpaść się na dwie osobne fazy. Faza pierwsza będzie traktowana jako etap poznawania produktu i jego testowania w warstwie sensorycznej (dotyk, wygląd, zapach itp.), jej efektem powinno być dokonanie rozpoznania rynku oraz przygotowanie się do zakupu produktu. Druga faza będzie natomiast związana z handlem elektronicznym i polegać będzie na dokonaniu ostatecznego zakupu za pośrednictwem wirtualnych kanałów dystrybucji. Zjawisko to może w konsekwencji prowadzić nawet do zmian w samych formatach sklepów, które będą mogły być mniejsze i służyć bardziej atrakcyjnej ekspozycji produktu i budowaniu wokół niego czy też całej marki określonej atmosfery oraz sumy pozytywnych wrażeń i skojarzeń (marketing sensoryczny/wrazeniowy). W takim ujęciu handel tradycyjny stanie się jeszcze bardziej kanałem dystrybucji akcentującym narzędzia marketingu sensorycznego, podczas gdy handel elektroniczny w coraz większym stopniu będzie kanałem dokonywania rzeczywistych transakcji zakupu (wybór dostawcy, transfer płatności, inicjowanie procesów logistycznych).

Handel elektroniczny będzie podlegał jednakże swoistej metamorfozie, wykorzystując najnowsze technologie cyfrowe w zakresie przekazu obrazu, identyfikacji wizualnej, co stwarzać będzie zupełnie nowe możliwości zastosowań dla strategii komunikacji marketingowej. Sfera wizualnej komunikacji marketingowej w świecie wirtualnym będzie niewątpliwie tym elementem, który może z czasem jeszcze bardziej marginalizować rolę handlu tradycyjnego. Atrakcyjność wirtualnej komunikacji marketingowej za pośrednictwem technologii 3D może dodatkowo zwiększyć zainteresowanie klientów handlem elektronicznym. Handel elektroniczny z punktu widzenia oczekiwań klientów będzie w sposób perfekcyjny łączył użyteczność czasu, miejsca i formy zakupu, z personalizacją podejścia do klienta oraz elementami marketingu sensorycznego (efekty wizualne w technologii 3D w powiązaniu ze sferą dźwięku oraz animacji 3D). Wszystko to w wirtualnym bezpośrednim kontakcie klienta z produktem może zwiększać komfort zakupu przy eliminowaniu tych elementów, które wyraźnie osłabiają użyteczność zakupu w handlu tradycyjnym (wydłużony czas zakupu, ograniczone godziny zakupu, podwyższone ceny zakupu itp.).

Poszukiwanie rozwiązań hybrydowych

Marketing przyszłości w odniesieniu do różnych formatów sklepów oraz strategii sieci handlowych będzie charakteryzował się wzrostem znaczenia rozwiązań hybrydowych. Przez rozwiązania hybrydowe należy tutaj rozumieć tworzenie formatów sklepów, które w dużym stopniu zapożyczają elementy innych

formatów i tym samym stają się swoistymi hybrydami, czyli formatami mieszanymi. Będziemy mieli więc tutaj coraz częściej do czynienia z rozwojem strategii imitacyjnych polegających na szybkim przejmowaniu od konkurencji wybranych elementów strategicznych, które są istotne dla pozyskiwania nowych klientów lub pozyskiwania klientów dotychczasowych.

Z uwagi na fakt, że źródła przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym są zwykle dość mało trwałe, można zakładać, iż w przyszłości wiele sieci handlowych będzie relatywnie szybko naśladowało swych konkurentów. Dotyczy to zarówno elementów koncepcji marketingowej wyróżniających poszczególne formaty, jak i cenowych polityk marketingowych, merchandisingu, strategii dystrybucji, komunikacji marketingowej czy wreszcie polityki kreowania marki sieci i budowania jej wizerunku⁷.

Nietrwałość przewagi konkurencyjnej w handlu będzie zmuszała sieci handlowe do poszukiwania nowych narzędzi oraz metod kreowania lojalności nabywców wobec marki. Zjawisko to będzie miało ogromne znaczenie, zwłaszcza w sytuacji kiedy zachowania nabywców cechują się coraz bardziej słabnącą lojalnością i brakiem silnej identyfikacji z określonymi sieciami.

Wydaje się jednak, że dążenie do coraz szerszego wykorzystywania rozwiązań hybrydowych będzie niewątpliwie tym elementem, który będzie charakteryzował strategię konkurencyjnych sieci handlowych.

Budowanie nowej koncepcji bliskości z klientem

Przyszłość marketingu to również poszukiwanie nowej koncepcji budowania bliskości z klientem⁸. Klient przyszłości to niewątpliwie człowiek niezależny, akcentujący swe poczucie indywidualizmu oraz potrzebę podejmowania autonomicznych decyzji. Proces budowania bliskości z tego rodzaju klientem opierać się będzie przede wszystkim na elektronicznych formach zindywidualizowanej komunikacji marketingowej. Będziemy mieli tutaj do czynienia z bliskością wirtualną, opartą na dobrej znajomości zachowań klienta. Klient wirtualny to niewątpliwie klient monitorowany, którego zachowania są rejestrowane, którego preferencje mogą być również monitorowane. Klient wirtualny to jednocześnie klient, z którym komunikacja marketingowa może być indywidualizowana i różnicowana w zależności od wahań i zmian jego preferencji oraz

⁷ T. Domański, *Révolution commerciale, entre libéralisme et interventionnisme en Pologne, w: Réglementation et commerce...*, s. 147–173.

⁸ T. Domański, *Bliskość między siecią handlową a klientem — wyzwania strategiczne*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 1, s. 2–7.

zachowań. Sieć gwarantuje możliwość dokładnego monitorowania tych zachowań.

Indywidualizacja informacji przekazywanych klientowi drogą elektroniczną stwarza niewątpliwie wrażenie budowania z nim nowego rodzaju relacji opartej na bardzo dyskretnym i dość pozornym poczuciu bliskości. W przyszłości, gdy tendencją będzie nadal zachowanie pewnych pozorów, takie pozorowane poczucie bliskości będzie jednak podstawą kreowania wzajemnych relacji z klientem. Komunikacja wirtualna doskonale służyć będzie budowaniu nowych form „pozorowanej lub iluzorycznej bliskości”. Warto jednocześnie podkreślić, że dla konsumentów młodego pokolenia ten typ iluzorycznej bliskości staje się swoistą normą i dominującym wyznacznikiem wzajemnych relacji.

Budowanie silnych marek sieci handlowych

Przyszłość marketingu sieci handlowych zależeć będzie niewątpliwie od zdolności poszczególnych sieci do budowania silnych marek własnych (*private labels*)⁹. Proces ten wymagać będzie jednak od sieci coraz większych nakładów na marketing, a w szczególności na różne formy komunikacji marketingowej. Mówiąc o komunikacji marketingowej, należy mieć na myśli zarówno działania prowadzone bezpośrednio w sklepie, jak również działania wirtualne (strona www oraz towarzyszące jej formy elektronicznego przekazu) czy wreszcie reklamę ogólnokrajową prowadzoną za pośrednictwem mediów.

Marketing przyszłości będzie w tym zakresie niewątpliwie symbiozą działań prowadzonych w zakresie strategii dystrybucji oraz strategii komunikacji marketingowej. Obie te osie strategii marketingowej będą kluczowe dla budowania wyrazistej strategii marki¹⁰.

Budowanie silnych marek sieci będzie jednocześnie spójne z procesami postępującej internacjonalizacji ich strategii oraz z procesami koncentracji zachodzącymi na rynku. Mniejsza liczba sieci powinna jednocześnie wyróżniać się bardziej wyrazistą komunikacją marketingową, a zarazem bardziej wyrazistymi markami.

W Polsce proces ten polegać będzie na rosnącym znaczeniu komunikacji ogólnokrajowej na temat marki, wynikającej z ekspansji poszczególnych sieci na terenie całego kraju i tym samym dostępności do szerokiej liczby potencjalnych nabywców. Budowanie silnych marek zależeć będzie jednocześnie od

⁹ T. Domański, *Strategie rozwoju marki własnej na rynku polskim*, „Handel Wewnętrzny. Marketing, rynek, przedsiębiorstwo”, marzec-kwiecień 2005, nr 2 (295), s. 8–13.

¹⁰ T. Domański, P. Bryła, *Marketing produktów żywnościowych. Wyzwania rynku europejskiego*, PWE, Warszawa 2010.

budowania spójnego wizerunku sieci w ramach strategii mono- i wieloformatowych.

Budowanie stabilnych relacji z otoczeniem

Strategie marketingowe największych sieci handlowych, zwłaszcza handlu wielkopowierzchniowego, lecz również sieci sklepów średniopowierzchniowych i mniejszych (dyskonta i sklepy sąsiedzkie), będą coraz bardziej nastawione na budowanie silnych i stabilnych relacji z otoczeniem. Relacje te będą wyznacznikiem ich pozycji rynkowej oraz postrzegania ich działań w danej społeczności. W ramach tych relacji dużego znaczenia nabierać będzie wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu – CSR oraz budowanie systemu relacji z różnymi lokalnymi dostawcami i partnerami (dostawcy, firmy kooperujące, pracownicy, instytucje edukacyjne, instytucje samorządowe, instytucje pozarządowe). Budowanie tych relacji służyć będzie zarówno uwiarygodnieniu strategii sieci, jak również zakorzenieniu się tych podmiotów w lokalnej społeczności.

Podsumowanie

W myśleniu o marketingu przyszłości sieci handlowych kluczową umiejętnością jest przewidywanie zmian otoczenia. Antycypując kluczowe kierunki tychże zmian, należy jednocześnie doskonalić umiejętność doskonalszego planowania działań strategicznych, będących marketingową odpowiedzią na te zmiany.

W przypadku sieci handlowych – nastawionych głównie na działania krótko- i średniookresowe – przyszłość stwarzać będzie niewątpliwie nową presję na wydłużanie horyzontu myślenia o rynku. Proces ten wymagać będzie jednocześnie wykształcenia na poziomie centrali poszczególnych sieci handlowych nowej grupy ekspertów i menedżerów, zdolnych do posługiwania się koniecznymi w myśleniu strategicznym nowymi kategoriami.

Istotna dla marketingu przyszłości będzie niewątpliwie sfera handlu elektronicznego. To właśnie ona w ujęciu komplementarnym – jak również alternatywnym w stosunku do handlu tradycyjnego – decydować będzie o przyszłości działań marketingowych.

Marketing przyszłości będzie bowiem skierowany na obsługę nowej generacji konsumentów, zorientowanych bardzo pragmatycznie, mocno wrażliwych na cenę, o silnym poczuciu indywidualizmu i niezależności oraz cechujących się brakiem lojalności wobec określonych marek oraz kanałów dystrybucji.

Równocześnie nowa generacja klientów będzie generacją lepiej rozpoznawalną, której zachowania są rejestrowane w szerszym zakresie i mogą być przedmiotem bardziej zindywidualizowanych analiz. Pozwalać to będzie sieciom handlowym, w większym stopniu niż dotychczas, na indywidualizację komunikacji marketingowej z klientem i tym samym na pełniejszy monitoring jego zachowań.

Większy nacisk będzie mógł być położony na analizę zachowań poszczególnych klientów oraz wybranych segmentów rynku, jak również na indywidualizację procesu komunikacji z tymi klientami lub ich jednorodnymi segmentami o zbliżonych oczekiwaniach rynkowych.

MARKETING OF THE FUTURE — CHALLENGES FOR THE RETAILING CHAINS

Summary

The paper shows the future marketing challenges faced by big retailing chains. One should expect a reinforcement of internationalization of their strategy. The competitive advantage of the best retailing networks will rely on managers who will be able to anticipate future trends and are better prepared to face the marketing environment changes. Marketing of the future will entail that the managers have a good understanding of the requirements of the internationalization and the process of change management. They should have a considerable amount of knowledge about international markets and their cultural specificities. At the same time, due to an increasing use of imitation strategies, the marketing of the future may lead to a greater similarity of different retailing formats and to the development of hybrid solutions. The main challenge will consist in a new relationship between the classical retailing formats and the modern electronic retailing (e-tailing). These both kinds of the retailing should remain complementary and target two separate categories of consumers.