

Barbara Borusiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

INNOWACYJNE FORMATY HANDLU DETALICZNEGO

Streszczenie: Sektor handlu detalicznego staje się coraz bardziej innowacyjny. Dzieje się tak nie tylko za sprawą sklepów internetowych, ale także nowych rozwiązań stosowanych przez operatorów prowadzących sklepy stacjonarne. Celem artykułu było określenie przesłanek wprowadzania innowacyjnych formatów przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego oraz charakterystyka dwóch nowych formatów: *pop-up store* oraz *concept store*. W artykule przedstawiono także cechy produktu przedsiębiorstwa handlu detalicznego, czyli formatu punktu sprzedaży, zwracając szczególną uwagę na potencjalną liczbę wariantów, stanowiącą szczególną przesłankę powstawania nowych formatów handlu. Przedstawione w tekście formaty: *pop-up store* i *concept store* odwołują się do zupełnie innej charakterystyki zakupów niż ma to miejsce w przypadku handlu elektronicznego: działania impulsowego, opierającego się na wielu doznaniach zmysłowych (wzrokowych, zapachowych, smakowych, słuchowych). Teatralizacja aranżacji, stworzenie formy atrakcyjnego spędzenia czasu, możliwość bezpośredniego kontaktu z towarem, ale także z innym człowiekiem ma swoją wartość i potencjalnie stanowi szczególnie wyróżnik stacjonarnych form sprzedaży, szczególnie tych innowacyjnych.

Słowa kluczowe: handel detaliczny, format sklepu, *pop-up store*, *concept store*.

Wprowadzenie

Innowacyjność jest najcenniejszym atrybutem gospodarki kapitalistycznej. Stanowi o jej sile i możliwości przetrwania kryzysów. Źródłosłów tego terminu jest łaciński, *innovatio* oznacza wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzoną, nowość, reformę [Nowacki i Staniewski 2010, s. 15]. Klasyczne schumpeterowskie ujęcie utożsamia innowacje z nowym produktem, nową technologią, nowym rynkiem zbytu lub nową organizacją produkcji i sprzedaży. Dzięki innowacjom przedsiębiorstwo tworzy nowe rynki i reguły gry, „wpływa na błękitny ocean bez konkurencji”, omija lub opuszcza „czerwony ocean krwawej konkurencji” [Noga 2009, s. 148]. Dzięki innowacjom możliwa się staje ucieczka przedsiębiorstw „do przodu”, co oznacza pozyskanie przewagi konkuren-

cyjnej. Na nowe reguły konkurencji we współczesnej gospodarce wskazują C.K. Prahalad oraz G. Hamel, stwierdzając, że przedsiębiorstwa, które chcą wygrać swoją przyszłość, muszą przełamywać granice obecnej konkurencji i zachwycać swoich klientów innowacją [Prahalad i Hamel 1999, s. 13]. To dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, także handlowych. Istnieje wprawdzie pogląd, że przedsiębiorstwa te są mniej innowacyjne od podmiotów z innych sektorów. Dogłębna analiza problemu jednak tego nie potwierdza [Reynolds i Hristov 2009, s. 328]. Celem artykułu jest określenie przesłanek wprowadzania innowacyjnych formatów przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego oraz charakterystyka wybranych nowych formatów: *pop-up store* oraz *concept store*.

1. Cechy szczególne produktu sektora handlu – definicja formatu handlu

Przyjmując za punkt wyjścia podstawowe teorie handlu: teorię usługową A. Wakara i teorię funkcjonalną Z. Zakrzewskiego, należy stwierdzić, że produkt handlu ma charakter usługowy, przy czym podstawą świadczenia usługi jest zestaw towarów, czyli oferta asortymentowa. Oznacza to, że produktem sfery handlu detalicznego jest usługa konstruowana na bazie produktu materialnego (lub takiego, któremu postać materialną można nadać), pochodzącego spoza sektora handlu. Zasadniczo właśnie element usługowy stanowi wartość dodaną generowaną przez przedsiębiorstwo handlu detalicznego i na element usługowy określana jest cena w postaci marży. Produkt ten jest adresowany do dwóch grup odbiorców: podstawową, tradycyjną grupą nabywców stanowią konsumenci, drugą grupę odbiorców tworzą producenci¹. Istotą produktu przedsiębiorstwa handlu detalicznego (czyli usługi) jest w obu przypadkach dostęp, który można analizować w kategoriach relacji. W odniesieniu do klientów indywidualnych przedsiębiorstwo handlu detalicznego oferuje dostęp do dóbr wytwarzanych w różnorodnych sektorach, czyli oferuje w jednym miejscu wiązkę relacji przedsiębiorstwa handlu detalicznego z producentami (najczęściej licznymi, choć nie jest to warunek konieczny). Produkt handlu detalicznego rozumiany jako usługa ma naturę bardzo złożoną (jeśli rozważać go strukturalnie) – jest definiowany poprzez wiele elementów składowych, takich jak: postać asortymentu (w rozumieniu wymiarów: głębokości i szerokości oraz kryteriów jego tworzenia) i warunki jego oferowania, czyli:

- sposób dostarczenia towarów klientowi,
- sposób dotarcia do klienta z ofertą,
- wielkość i sposób zorganizowania (zaaranżowania) punktu sprzedaży,

¹ Ten aspekt produktu sektora handlu nie będzie przedmiotem rozważań w niniejszym artykule.

- metoda obsługi klienta w punkcie sprzedaży (tradycyjna, preselekcja, samoobsługa),
- poziom cen,
- formy płatności,
- godziny otwarcia (dostępność czasowa),
- lokalizacja (dostępność przestrzenna),
- zakres oferowanych usług² (doradztwo, zamawianie, pakowanie itd.).

Duża złożoność produktu handlu powoduje, że biorąc pod uwagę rzeczywiste transakcje zawierane przez przedsiębiorstwo handlowe z klientami, jest on bardzo silnie zindywidualizowany, co zresztą jest typowe dla produktu usługowego. Z drugiej jednak strony niezbędne jest zapewnienie masowego (i jednocześnie ekonomicznego) dostępu do dóbr, co skłania przedsiębiorstwa handlowe do standaryzacji produktu. Zagregowanym i zestandaryzowanym desygnatem produktu-usługi przedsiębiorstwa handlu detalicznego jest format³ punktu sprzedaży detalicznej [Borusiak 2008, s. 168–171]. Cechami, które go określają są:

- asortyment,
- sposób przedstawienia oferty klientowi (pośredni-bezpośredni),
- sposób dostarczenia klientowi zakupionych towarów,
- wykorzystywane czynniki wytwórcze i sposób ich zorganizowania,
- zakres świadczonych usług handlowych.

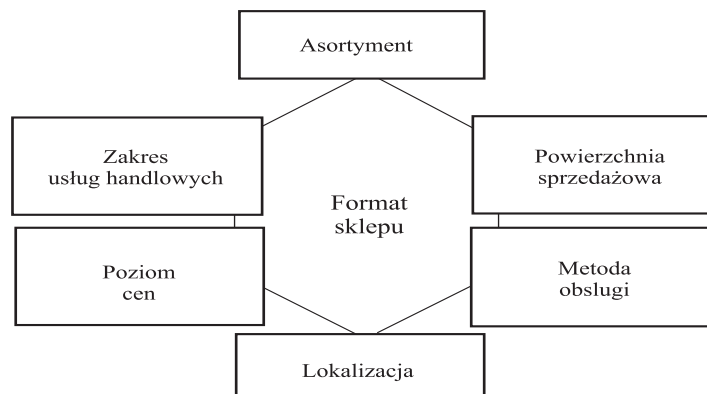
Węższym pojęciem jest format sklepu, którego koncepcję w ujęciu strukturalnym zaprezentowano na rysunku.

Liczba formatów punktu sprzedaży detalicznej, a także sklepu, jaką teoretycznie dałoby się wyróżnić, jest, zgodnie z metodyką macierzy morfologicznej, iloczynem liczby wartości wszystkich zmiennych uwzględnionych w schemacie klasyfikacyjnym. Pewną propozycję w tym zakresie przedstawia J. Chwałek, przyjmując założenia dotyczące liczby cech konstytutywnych formatu punktu sprzedaży – zmiennych schematu klasyfikacyjnego – 7 i ich wartości – 3, otrzymuje $3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 = 2187$ teoretycznie możliwych klas, czyli formatów [Chwałek 1993, s. 116]. Nie wszystkie są na obecnym etapie możliwe do wdrożenia⁴.

² W tym przypadku pojęcie „usługa” ma zasadniczo węższe znaczenie i stanowi nawiązanie do kategorii usług wolnych i związanych zaproponowanej przez A. Wakara.

³ Analizując pojęcie „format” z semantycznego punktu widzenia, trzeba wskazać na łaciński źródłosłów w postaci słowa forma oznaczającego postać, model oraz *formatio* – kształt, zarys [Kopaliński]. W najogólniejszym znaczeniu format oznacza zatem układ, ukształtowanie, budowę, co wskazuje na możliwość strukturalnej interpretacji tego terminu.

⁴ Na razie nie wydaje się możliwe stworzenie na przykład formatu sklepu specjalistycznego zorientowanego na sprzedaż artykułów jubilerskich na dużej powierzchni. Przeszkodą są względy bezpieczeństwa obrotu (a raczej wysokie zagrożenie wygenerowania ubytków). Jeśli jednak do znakowania produktów wykorzystana zostanie technologia radiowej identyfikacji produktów, to ograniczenie zniknie.



Cechy konstytutywne formatu sklepu

Niezależnie jednak od tego, czy zastosowanie określonej kombinacji cech determinujących format jest realne, czy nie, istnieje duża liczba formatów „potencjalnych”, stanowiących rezerwuar innowacyjnych rozwiązań.

2. Przesłanki tworzenia nowych formatów w handlu detalicznym

Produkt w sektorze handlu detalicznego (podobnie jak każdy produkt oferowany na rynku) zmienia się, istniejące ulegają zmianom, pojawiają się nowe, inne tracą na znaczeniu. Zmienność formatów detalu może przyjąć postać modyfikacji dokonywanych w obrębie istniejących formatów oraz pojawiania się zupełnie nowych formatów, będących innowacyjną postacią wariantów cech konstytuujących format. Zjawisko zmienności formatów od wielu lat jest przedmiotem badań, które mają na celu wskazanie przyczyn oraz mechanizmu tej zmienności, rezultatem tych dociekań jest wiele teorii, które syntetycznie zaprezentowano w tabeli.

Zgodnie z prawdopodobnie najstarszą koncepcją – teorią koła detalu zaproponowaną przez M. McNaira w latach 60. [Szulce 1998, s. 88], innowacyjne formaty pojawiające się na rynku charakteryzują się niskim poziomem kosztów, co uzasadnia niski poziom marż i w konsekwencji niskie ceny. W miarę upływu czasu rośnie jednak poziom usług oferowanych przez te placówki (bardziej rozwinięty asortyment, lepsza lokalizacja, akceptacja różnorodnych form płatności), co stwarza konieczność podniesienia poziomu marż i tym samym cen. Format w fazie dojrzałości staje do konfrontacji z kolejnymi innowatorami, którzy oferują usługę mało wyrafinowaną, ale tanią [Berman i Evans 1992, s. 93]. Teoria McNaira jest jednak nieodmiennie od wielu lat przedmiotem krytyki [Brown

Zestawienie koncepcji teoretycznych wyjaśniających zmiany w formacie sklepu

Podstawowa kategoria koncepcyjna (kluczowe pojęcie)	Pochodzenie koncepcji	Przykłady	Walory koncepcji	Mankamenty koncepcji
Cykl (cykliczność)	nauki filozoficzne i historyczne	– teoria koła detalu – teoria akordeonu – teoria cyklu życia formatów detalicznych	prostota, podkreślają nieuchronność zmian	deterministyczne, nieelastyczne, koncentracja na wzorcach, ignorują wpływ makro- i mikrootoczenia
Konflikt	nauki behawioralne	– teoria kryzys – odpowiedź – teoria dialektyczna	akcentują interakcję i wzajemne dostosowywanie się, podkreślają rolę menedżera podejmującego decyzje	deterministyczne, ignorują szerszy kontekst środowiskowy
Środowisko	nauki przyrodnicze	– ekologiczna analogia teorii katastrof – teoria ewolucji	elastyczne, koncentrują się na niekontrolowanych zmiennych. Uwzględniają szeroki kontekst środowiskowy	niebezpieczeństwo zbyt daleko idącej analogii do nauk fizycznych, ignorowanie znaczenia decydenta

Źródło: Opracowano na podstawie: [Brown 1991, s. 137].

1999, s. 143]. Najpoważniejsze zarzuty to brak uniwersalności⁵, niespełnianie wymogów formalnych teorii. Kolejną teorią opisującą zmienność formatu jest teoria akordeonu, według której zmienność ta ma charakter cykliczny, co oznacza, że po dążeniu do uniwersalizacji następuje skłonność do specjalizacji, a następnie powrót do uniwersalizacji. Zmiany te zostały po raz pierwszy zaobserwowane przez Howera w latach 40., a następnie model został rozwinięty przez Hollandera [Borusiak 2008, s. 202]. Obie tendencje mogą dotyczyć asortymentu oraz zakresu realizowanych funkcji (przy czym badania w większym stopniu koncentrują się na analizie tendencji zmian asortymentu). Teoria akordeonu z trudem jednak się broni, jeśli poddać ją weryfikacji empirycznej. Wyniki obserwacji współczesnych tendencji rozwojowych zaprzeczają podstawowym przesłankom, na których teoria ta została oparta: sklepy uniwersalne stają się coraz większe (dzięki czemu mogą oferować coraz bardziej rozbudowany asor-

⁵ Pewne nowo powstające formaty (np. sklepy typu *convenience store*) charakteryzują się podwyższonym standardem obsługi.

tym), sklepy specjalistyczne (np. *category killer*) są bardzo często samoobsługowe i brak im szczególnej unikatowości w sposobie obsługi klienta.

Do grupy teorii opartych na koncepcji cyklu zalicza się także teorię cyklu życia formatów detalicznych, w której – poprzez analogię do produktów materialnych – wyodrębniono cztery fazy składające się na cykl życia formatu: innowacji, przyspieszonego rozwoju, dojrzałości, spadku [Borusiak 2008, s. 203–204]. Koncepcja cyklu życia formatów wskazuje na nieuchronność procesu zmian, co z punktu widzenia przedsiębiorstwa, którego priorytetem jest wzrost, oznacza konieczność podejmowania działań wyprzedzających negatywne skutki przesuwania formatu na krzywej cyklu życia.

Obok wymienionych teorii cyklicznych istnieje wiele innych podejmujących problem zmienności formatu. Model dialektyczny bazujący na heglowskim objaśnianiu postępu jako naturalnej konsekwencji zaistnienia pomysłu oryginalnego (tezy), jego negacji (antytezy) i rezultatu w postaci syntezy koncentruje się na wzajemnym dostosowywaniu się cech formatu. Nowo powstały format w sensie koncepcyjnym stanowi zaprzeczenie (antytezę) formatu dotychczas istniejącego (teza). Występujący między nimi efekt naśladownictwa (wzajemnego dostosowania) doprowadza do wykształcenia kolejnego formatu (syntezy), który później staje się tezą [Borusiak 2008, s. 207]. Atutem modelu dialektycznego (szczególnie w porównaniu do teorii koła detalu) jest rezygnacja z przyjęcia założenia determinującego początkową postać każdego nowego formatu, jako przedsięwzięcia opartego na możliwie najniższym poziomie usługi handlowej, kosztów i marż.

Dość podobny punkt widzenia na ewolucję formatu detalu prezentuje teoria środowiskowa, która zakłada, że zmiany zachodzące w środowisku prowadzenia działalności znajdują odbicie w zmianach wewnętrznych. Innowacyjne formaty pojawią się (lub okażą się skuteczne), jeśli warunki operacyjne będą korzystne [Borusiak 2008, s. 208]. Na przykład domy towarowe nie mogłyby się pojawić w połowie XIX wieku, gdyby nie rozwój klasy średniej, rozwój systemów komunikacji miejskiej, pojawienie się wind i skłonności klientów do zaakceptowania polityki stałych cen. Z kolei supermarket to rezultat wielkiego kryzysu, wprowadzenia lodówek na rynek i upowszechnienia samochodów, pojawienia się nowych technologii pakowania towarów. Początek historii sklepu dyskontowego przypada na lata 70. – czas wielkiego kryzysu energetycznego. Wprowadzając analogię do darwinowskiego ewolucjonizmu, można powiedzieć, że formaty w najwyższym stopniu przystosowane do zmian warunków działania osiągają lepszą pozycję rynkową i są w stanie przetrwać, przyczyniając się do wzrostu przedsiębiorstwa handlowego. Stwierdzić jednak należy, że czynniki środowiskowe nie determinują tego, co się zdarzy, co najwyżej stwarzają pewne możliwości, które podmioty gospodarcze wykorzystają lub odrzucą.

Przedstawione teorie nie wykluczają się wzajemnie, raczej opisują proces ewolucji z różnych punktów widzenia. Teorie cykliczne zwracają uwagę na innowacje i wewnętrzną ewolucję formatu, teorie bazujące na konflikcie wskazują na oddziaływania międzyformatowe jako na czynnik sprawczy innowacji formatowych, teorie środowiskowe szczególne znaczenie nadają zewnętrznym warunkowaniom istnienia formatów. Tym samym stwarza to przesłankę do przyjęcia podejścia zintegrowanego i zaproponowania teorii kombinowanych. Ciekawą propozycję przedstawił D. Izraeli, który zmodyfikował nieco teorię koła detalu, wskazując na konieczność zrelatywizowania źródła innowacyjności formatu i zaproponował koncepcję [Izraeli 1973, s. 70], w myśl której nowo powstające formaty bazują albo na niskich kosztach (jak w teorii koła detalu), albo na jakościowych aspektach prowadzenia działalności. Model ten zawiera, podobnie jak koncepcja M. McNaira, element dynamiczny; Izraeli przedstawia mechanizm zmian formatów. Przewiduje on, że format o najniższym standardzie stopniowo standard podnosi, chcąc uzyskać bardziej konkurencyjny poziom usług, format o najwyższym standardzie stopniowo standard obniża, chcąc uzyskać bardziej konkurencyjny poziom cen. Reakcja dotychczas istniejących formatów jest spolaryzowana: te, które były raczej zorientowane na koszt, dążą do jego obniżenia, żeby nawiązać walkę konkurencyjną z innowatorami osiągającymi jeszcze niższe koszty; te, które były zorientowane na jakość, dążą do jej poprawy, chcąc z kolei nawiązać walkę konkurencyjną z tymi innowatorami, którzy oferują jeszcze wyższy standard. W konsekwencji formaty nowe często tracą walor unikatowości i przechodzą do grupy formatów konwencjonalnych. Grupa ta powiększa się, więc najszybciej odczuwa rosnące natężenie walki konkurencyjnej. Dodatkowym efektem tego procesu jest tworzenie przestrzeni na biegunach innowacyjności dla kolejnych nowych formatów. Walor koncepcji Izraeli'ego polega na uwzględnieniu różnych źródeł innowacyjności formatów oraz oddziaływania międzyformatowego, nie wyjaśnia jednak powstawania formatów, które nie mieszczą się w dychotomicznie określonych ramach źródeł innowacyjności (niskie koszty – wysoki standard).

Mimo braku jednoznaczności w sposobach wyjaśniania zmienności produktu sektora handlu detalicznego trzeba stwierdzić, że zmienność ta jest faktem, co więcej, nasilają się zjawiska, które, stosownie do przedstawionych powyżej środowiskowych teorii zmienności formatu, wywołują innowacje. Zaliczyć do nich należy innowacje technologiczne, takie jak metody identyfikacji produktów (zarówno te, które współcześnie uważane są za schyłkowe – kody kreskowe⁶,

⁶ Za początek prac nad kodami kreskowymi przyjmuje się 1932 rok, kiedy to Wallach Flint przygotował na Uniwersytecie Harwardzkim opracowanie na temat automatycznych punktów kasowych w sklepie. Była to bardzo nowatorska koncepcja, tak jak sam format supermarketu (który został stworzony w tym samym mniej więcej czasie). Prace właściwe nad technologią

jak i znajdujące się w fazie wprowadzania na rynek, technologie radiowej identyfikacji produktów – *radio frequency identification* RFID), technologie rejestracji sprzedaży, przetwarzania informacji, pakowania i przechowywania produktów, transportu. Nowoczesne rozwiązania stworzyły zasadniczo nowe możliwości, takie jak hipermarket, w którym na masową skalę (czyli bardzo wielu klientom) sprzedawane są bardzo liczne pozycje asortymentowe na dużych powierzchniach.

Niewątpliwie stymulujące okazały się także przemiany społeczne, głównie zmiana stylu życia, wzrost poziomu wykształcenia, wzrost aktywności zawodowej kobiet. Wśród całego bogactwa tych zjawisk warto, biorąc pod uwagę cel niniejszego artykułu, wskazać na rosnące oczekiwania klientów oraz postępującą demokratyzację i indywidualizację. Jak mówi A. Toffler, „każdy człowiek jest indywidualną jednostką i takiego oczekuje traktowania. Wskazane jest myślenie o nim w kategoriach indywidualnych, a nie masowych”. Rynek masowy rozpada się na miniryunki. Naturalną konsekwencją tych procesów jest potrzeba zaoferowania klientom coraz większej liczby modeli, typów, rozmiarów czy kolorów danego produktu [Sławińska 2010, s. 55]. Wartością jest różnorodność. Klienci często chcą poprzez konsumpcję wyrazić swoją indywidualność, demonstrować własną odrębność i niezależność [Mruk 2008, s. 196], a ponieważ są wyedukowani, chcą być nie tylko biernymi odbiorcami, ale także współtwórcami wartości, którą przedsiębiorstwa im oferują w postaci produktów [Prahalaad i Ramaswamy 2005, s. 16]. Wiąże się to ze zjawiskiem skracania cykli życia produktów⁷ obserwowanym we wszystkich sektorach działalności gospodarczej. Z drugiej strony, postępująca demokratyzacja ujawnia się także w sferze gospodarki: coraz większa liczba ludzi ma dostęp do rynku, występuje na nim jako aktywny nabywca. W rezultacie powstało zjawisko⁸ nazywane *fast fashion*, odnoszące się, jak nazwa wskazuje, do artykułów mody⁹. Za prekursorów tej kon-

identyfikacji produktów zaczęły się dopiero po II wojnie światowej. W 1948 roku J. Woodland i B. Silver przystąpili do opracowania systemu automatycznego odczytywania informacji o produktach. Dopiero jednak w drugiej połowie lat 60. XX wieku rozpoczęły się zastosowania, początkowo raczej o eksperymentalnym charakterze. W 1970 roku powstało stowarzyszenie zajmujące się jednolitym kodowaniem towarów [Kody kreskowe 2000].

⁷ Które trzeba widzieć jako następstwo rosnącej rywalizacji w sektorach, wrażliwości klientów na nowości rynkowe, ale także nowych metod projektowania i wytwarzania produktów.

⁸ Choć bardziej zasadne byłoby sformułowanie „model biznesu”. *Fast fashion* to jednak nie tylko zjawisko gospodarcze, ale także społeczne i kulturowe.

⁹ Uważam, że niezbędne jest przyjęcie szerokiej wykładni tego pojęcia, ponieważ wspólnie takie produkty, jak artykuły wyposażenia wnętrz, meble ogrodowe, samochody, produkty elektroniki użytkowej i wiele innych bardzo intensywnie podlega modom. Dzięki nowoczesnym metodom projektowania wirtualnego także w ich przypadku dochodzi do skracania czasu przygotowania produktu oraz skrócenia całego cyklu ich życia.

cepcji w zastosowaniu biznesowym uważa się Inditex i H&M. Jej istotą jest radykalne skrócenie czasu przygotowania kolekcji i całego cyklu życia. W epoce przed *fast fashion* czas, jaki upływał od zaprojektowania do wyprodukowania odzieży, wynosił około pół roku, w erze *fast fashion* cykl ten trwa 4 tygodnie lub mniej [Mihm 2010, s. 55]. Produkty są wprowadzane na rynek z dużą częstotliwością, a partie są relatywnie małe. Ma to służyć wygenerowaniu efektu niepowtarzalności, co w wielu wypadkach skłania klienta do dokonania zakupu natychmiast, bez odkładania tego na później. Produkty są zaprojektowane na relatywnie krótki czas użytkowania. Fakt, że są modne, oznacza, że „stygmatyzuje” je, jako przynależne do określonego sezonu, kolor, fason, tkanina. Dzięki temu popyt restytucyjny ujawnia się wśród nabywców *fast fashion* z dużą częstotliwością. Trzeba dodać, że oferta ta trafia na podatny grunt, liczni są obecnie nabywcy poszukujący nowości, którzy bardzo często wymieniają garderobę, nawet w ciągu jednego sezonu [Barnes i Lea-Greenwood 2006, s. 260]. Nie bez znaczenia jest także relatywnie niski koszt wytworzenia, umożliwiający sprzedaż artykułów mody po cenie akceptowalnej przez bardzo wielu odbiorców. Dzięki temu produkty te przestały być elitarne, moda stała się demokratyczna. Niezwykle ważnym aspektem *fast fashion* jest system sprzedaży oparty na zasadzie wyłączności i zintegrowanych kanałach dystrybucji¹⁰. Bardzo silnym elementem budowania tożsamości punktów sprzedaży jest marka, funkcjonująca jako znak firmowy kolekcji, substytut nazwiska projektanta¹¹. Jej uzupełnieniem jest staranna, „klimatyczna” aranżacja wnętrza i atrakcyjny sposób prezentacji oferty¹², dzięki której już sama wizyta w sklepie jest związana z przyjemnymi doznaniem. Istotnym powodem rozwoju *fast fashion* są także nowe modele biznesu; oparte z jednej strony na eksternalizacji wybranych funkcji przedsiębiorstw¹³, z drugiej – na integracji kontraktowej podmiotów tworzących łańcuch dostaw¹⁴ [Doyle, Moore i Morgan 2006, s. 273].

¹⁰ W niektórych przypadkach są to korporacyjne kanały dystrybucji.

¹¹ Jakkolwiek znane są praktyki angażowania znanych projektantów, których nazwisko dodatkowo „uszlachetnia” ofertę. Na przykład w 2005 roku H&M zaproponowało kolekcję „Stella McCartney for H&M”. Była ona sprzedawana w 400 wybranych sklepach sieci H&M (www.hm.com, dostęp: 29.10.2010).

¹² Podstawową zasadą prezentacji towarów jest zasada komplementarności (eksponowane są całe zestawy odzieży z dodatkami), dzięki której dochodzi często do zakupów z jednej strony impulsowych, z drugiej – wiązanych, co znakomicie podnosi obroty sklepu.

¹³ Często w postaci off-shoringu.

¹⁴ Realizowana na przykład według koncepcji ECR (*efficient consumer response*).

3. Charakterystyka nowych formatów handlu

Pop-up store

Pop-up store to rewolucyjna koncepcja handlu (raczej stacjonarnego, chociaż niekoniecznie) – polega na prowadzeniu działalności handlowej w danym miejscu przez bardzo krótki czas. W pewnym sensie stanowi zaprzeczenie dotychczasowych standardów, według których wartością jest długi czas prowadzenia działalności. Takie rozwiązania, dotychczas uważane za najbardziej pożądane, uzasadnione były z jednej strony relatywnie czaso- i kosztochłonnym procesem gromadzenia zasobów i koniecznością dyskontowania tych wysiłków. Z drugiej strony – im dłuższy czas prowadzenia działalności, tym większa szansa na nadanie wartości marce (szyldowi), pod jakim to się odbywa. Jednak w czasach ponowoczesnych nic już nie jest takie samo. *Pop-up* to w potocznym języku angielskim wyrażenie oznaczające „pojawiać się niespodziewanie”. Semantyczne wyjaśnienie bardzo trafnie odzwierciedla istotę tego innowacyjnego formatu. W jego charakterystyce wykorzystane zostaną wymienione wcześniej cechy konstytutywne formatu. Rozpocząć należy od najbardziej szczególnego elementu, czyli lokalizacji.

Pop-up store jest punktem sprzedaży, który może funkcjonować jak typowy sklep (w sensie rodzaju obiektu, czyli stacjonarny punkt sprzedaży), stoisko w centrum handlowym lub punkt sprzedaży obwoźnej organizowany w autobusie lub kontenerze¹⁵. Czas funkcjonowania *pop-up store* może być bardzo krótki, na przykład kilka dni. Bardzo często taki sklep stanowi element większego projektu, na przykład promocji marki, co oznacza, że utworzenie sklepu stanowi wydarzenie intensywnie nagłaśniane. Komunikacja z nabywcami nie stanowi dużego problemu, może się opierać na powiadamianiu przez sms, mail lub wpis na forum. W niektórych przypadkach nie ma potrzeby organizowania specjalnych działań w zakresie komunikacji rynkowej – punkt sprzedaży ulokowany w miejscu o dużym natężeniu nurtu nabywców ma duży potencjał komunikacyjny.

Nowatorskim pomysłem wydaje się szczególnie organizowanie sklepów w lokalach trwale powiązanych z gruntem, co oznacza, że powstają punkty

¹⁵ Pojawia się w tym miejscu wątpliwość dotycząca rzeczywistej innowacyjności tego rodzaju działalności, szczególnie w Polsce, gdzie działa ciągle wiele przedsiębiorstw handlowych prowadzących sprzedaż obwoźną. Różnica dająca asumpt do tego, żeby mówić o innowacyjności tkwi w przedmiocie obrotu (produkty standardowe, podstawowe czy unikatowe, wyrafinowane), motywach dokonywania zakupów (nabycie podstawowych, niezbędnych zakupów czy chęć uczestniczenia w ekskluzywnym wydarzeniu, niepowtarzalnym), technologii sprzedaży i wreszcie w sposobach komunikacji z potencjalnymi nabywcami.

sprzedaży w jakimś sensie paradoksalne – stacjonarne, a jednocześnie tymczasowe. Kwestią niezwykle istotną jest pozyskanie zasobów niezbędnych do tego, aby stacjonarny sklep mógł zaistnieć, czyli lokalu, wyposażenia oraz pracowników. Skonfigurowanie zasobów może przypominać działania podejmowane przy tworzeniu organizacji wirtualnej¹⁶. Zaawansowany outsourcing doprowadził do powstania podmiotów oferujących wszystko co niezbędne do prowadzenia sklepu bez długotrwałego inwestowania w zasoby. W rezultacie możliwe jest pozyskanie powierzchni od przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w wynajmie powierzchni (i dopuszczających umowy najmu na bardzo krótki czas), wyposażenia od podobnie działających firm i wreszcie pracowników od agencji pracy tymczasowej, choć mogą to być także oddelegowani pracownicy firmy – organizatora całego przedsięwzięcia. Ważną rolę w procesie pozyskiwania zasobów pełnią także portale internetowe funkcjonujące jako giełdy powierzchni¹⁷. Jeśli chodzi o przedmiot obrotu, to właściwie nie ma ograniczeń. Tymczasowa sprzedaż może dotyczyć artykułów mody, ale także kosmetyków, książek, płyt, zabawek, artykułów sportowych, wyrobów jubilerskich, a także produktów spożywczych. Generalnie asortyment *pop-up store* jest wyspecjalizowany, a kryterium jego tworzenia bardzo często jest marka. Pozostałe elementy charakteryzujące format są kształtowane elastycznie, zarówno jeśli chodzi o metodę sprzedaży, jak i na przykład poziom cen. Warto także dodać, że jest to format stosowany zarówno przez wielkie przedsiębiorstwa handlowe i znane domy mody [Gregory 2009], jak i podmioty relatywnie małe, które nie posiadają wielkich zasobów. Poza sprzedażą *pop-up store* może być dobrą formą testowania nowego produktu, lokalizacji lub wzbudzania zainteresowania produktem [Clifford 2008].

Pop-up store doskonale wpisuje się w koncepcję płynnej nowoczesności Z. Baumana, według której współczesna rzeczywistość bazuje na nieustających zmianach [Bauman 2006]. Dotyczy to wszystkich form życia społecznego, które nie mają obecnie czasu na utrwalenie. Życie jednostek, ale także organizacji składa się z krótkoterminowych projektów, których kumulacja niekoniecznie daje efekty synergii. Znamienne jest, że funkcjonowanie w takiej rzeczywistości wymaga elastyczności i umiejętności dostosowania, a także skłonności do podejmowania nowych wyzwań.

¹⁶ Rozumianej jako dobrowolna forma współpracy niezależnych, w sensie prawnym, podmiotów, łączących siły na czas realizacji jakiegoś przedsięwzięcia i występujących wobec nabywców jako jedność [Cyfert i Krzakiewicz 2009, s. 210].

¹⁷ Jako przykłady wymienić można: australijski Westfield Pop-up (www.westfieldpop-up.com.au), brytyjski Popupspace (www.popupspace.com), amerykański OpenPop-UpShops (www.openpop-upshops.com).

Concept store

Pomysł *concept store* zaistniał pod koniec lat 90. poprzedniego wieku, kiedy to europejscy detaliści zaproponowali stworzenie sklepu definiowanego nie poprzez szczególny asortyment, wielkość powierzchni sprzedażowej czy poziom cen, ale przez określony styl życia, stanowiący motyw przewodni całego przedsięwzięcia. W sklepach tych oferowany jest często bardzo różnorodny asortyment: odzież, sprzęt elektroniczny, artykuły wyposażenia mieszkań (meble, szkło, porcelana). Tym, co łączy te towary, jest unikatowość; są wytworem artystów lub produktami wytwarzanymi w krótkich, limitowanych seriach. Niepowtarzalny jest także sposób ich eksponowania, co na przykład oznacza, że nawet w przypadku relatywnie dużych sklepów nie wydziela się działów tak jak w domu towarowym. Zarówno wnętrze, jak i atmosfera są niepowtarzalne. Oferta, poza towarami materialnymi, zawiera także usługi, takie jak: restauracje, winiarnie, kawiarnie, bary, SPA. Warto dodać, że idea *concept store* jest w pewnym sensie opozycyjna do sklepów internetowych. Zasadza się ona na zmysłowym doświadczeniu produktu, czego nie może zaoferować sklep elektroniczny. Te sklepy w pełni wykorzystują fakt istnienia w realnym świecie i oferują klientom możliwość eksperymentowania z produktami: dotykania, wypróbowania ich. W sklepach World of Disney dzieci otrzymują nie tylko możliwość bawienia się zabawkami oferowanymi na sprzedaż, ale także korzystania z dodatkowych atrakcji, takich jak zamek z magicznymi lustrami, królewny opowiadające bajki, przebieranie się za postacie z bajek czy bajkowe makijaże [Bodamer 2010]. Najważniejszą ideą *concept store* jest zaangażowanie klienta, dostarczenie mu nowych przeżyć, ale także często wiedzy. *Concept store* to sklep aktywnie kreujący styl życia i oferujący na sprzedaż związane z tym produkty. Klienci mogą w tych sklepach nie tylko robić zakupy, ale także skorzystać z produktów na miejscu (np. zjeść obiad, wypić kawę, poćwiczyć), co ma walor w pewnym sensie edukacyjny i przyczynia się do wygenerowania popytu na produkty oferowane na sprzedaż (często mało znane). Możliwość wypróbowania produktu jest usługą rozszerzającą pakiet usług handlowych, czemu towarzyszy poziom cen wyższy od przeciętnych. Ideę *concept store* wykorzystano już wiele marek (np. Nokia, Apple, Nike, Puma), dla których jest to sposób promowania nowości. Jest to jednak także koncepcja atrakcyjna dla detalistów, takich jak francuski Decathlon, gdzie w wybranych sklepach obok sali sprzedażowej jest także sala do ćwiczeń, lub amerykańskiej sieci specjalizującej się w sprzedaży artykułów dla dzieci – Toys R Us. Najślynniejsze *concept store* w Europie to 10 Corso Como w Mediolanie i paryski Colette. Znany polski *concept store* – Likus Concept Store – jest zorganizowany na zasadzie swoistego „kombajnu” – wielofunkcyjnego obiektu, w którym jest restauracja, dwa butiki, włoskie delikatesy i winoteka. Podobnie funkcjonuje poznański *concept store* – SPOT. Jego oferta obejmuje sklep z dziełami sztuki, butik odzieżowy, sklep

z winami, restaurację, miejskie SPA, pracownię fryzjerską, studio fotograficzne. Oprócz tego SPOT jest miejscem organizowania licznych warsztatów dla dorosłych (kulinarnych, ruchowych, fotograficznych, florystycznych, garncarskich) dla dzieci (plastycznych, filmowych, fotograficznych, teatralnych). Szczególny charakter temu *concept store* nadaje lokalizacja w zmodernizowanym budynku dawnej elektrowni.

Podsumowanie

Współczesny sektor handlu detaliczny polaryzuje się w wielu wymiarach. Jednym z nich jest rodzaj wykorzystywanych formatów punktów sprzedaży, gdzie wyraźnie bardziej dynamiczną grupę stanowią formaty handlu elektronicznego. Mimo to w artykule zaprezentowano formaty handlu tzw. stacjonarnego. Ma to swoją przyczynę w innowacyjności obserwowanej właśnie w odniesieniu do tych punktów sprzedaży. Źródłem tej innowacyjności jest między innymi rozwój *e-commerce*, co zgodnie z koncepcją dialektyki Hegla dało asumpt do tworzenia nowych stacjonarnych punktów sprzedaży w niejkiej opozycji do handlu elektronicznego. Ten ostatni daje nabywcom racjonalizację zakupów, ujawnia zjawisko tzw. mavenizmu, bazującego na świadomych, poszukujących informacji, zaangażowanych klientach. Przedstawione w tekście formaty: *pop-up store* i *concept store* odwołują się do zupełnie innej charakterystyki zakupów: działania impulsowego, opierającego się na wielu doznaniach zmysłowych (wzrokowych, zapachowych, smakowych, słuchowych). Teatralizacja aranżacji, stworzenie formy atrakcyjnego spędzenia czasu, możliwość bezpośredniego kontaktu z towarem, ale także z innym człowiekiem ma swoją wartość i potencjalnie stanowi szczególnie wyróżnik stacjonarnych form sprzedaży, szczególnie tych innowacyjnych.

Bibliografia

- Barnes, L., Lea-Greenwood, G., 2006, *Fast Fashioning the Supply Chain: Shaping the Research Agenda*, Journal of Fashion Marketing and Management, vol. 10, no. 3.
- Bauman, Z., 2006, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Berman, B., Evans, J.R., 1992, *Retail Management. A Strategic Approach*, Macmillan Publishing Company.
- Bodamer, D., 2010, *Are You Experiential?*, Retail Traffic, July/August (www.retailtrafficmag.com).
- Borusiak, B., 2008, *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- Brown, S., 1991, *Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory*, Journal of Marketing Management, vol. 7.
- Brown, S., 1999, *The Wheel of Retailing: Past and Future*, Journal of Retailing, vol. 66, no. 2.
- Chwałek, J., 1993, *Nowoczesny sklep*, WSiP, Warszawa.
- Clifford, S., 2008, *Hanging Out at a Mall for the Holidays*, The New York Times, 30.10.2008 (www.nytimes.com).
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K., 2009, *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań.
- Doyle, S.A., Moore, C.M., Morgan, L., 2006, *Supplier Management in Fast Moving Fashion Retailing*, Journal of Fashion Marketing and Management, vol. 10, no. 3.
- Gregory, S., 2009, *Why Pop-up Shops Are Hot*, Time, 6.11.2009 (www.time.com).
- Izraeli, D., 1973, *The Three Wheels of Retailing: a Theoretical Note*, European Journal of Marketing, vol. 7, no. 1.
- Kody kreskowe: rodzaje, standardy, sprzęt, zastosowania*, 2000, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Kopaliński, W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, www.slovníki-online/kopalinski [dostęp: 21.02.2011].
- Mihm, B., 2010, *Fast Fashion in a Flat World: Global Sourcing Strategies*, International Business & Economics Research Journal, vol. 9, no. 6.
- Mruk, H. (red.), 2008, *Marketing – zagadnienia współczesne*, Forum Naukowe, Poznań.
- Noga, A., 2009, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Nowacki, R., Staniewski, M.W. (red.), 2010, *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2005, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Reynolds, J., Hristov, L., 2009, *Are there Barriers to Innovation in Retailing?*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, vol. 19, no. 4.
- Sławińska M. (red.), 2010, *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Szulce, H., 1998, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa.

INNOVATIVE RETAIL FORMATS

Summary: Retail companies are becoming more and more innovative. It is not only the result of e-commerce, but also of new solutions applied by the traditional shops' operators. The aim of the article was to define the premises for the innovative formats introduction and to present two new formats: pop-up store and concept store. They are based on the traditional, stationary model of business in retailing and they realize a completely different concept as compared with e-commerce. Core elements of these innovative formats are sensual experiences based on a very unique merchandise which often causes impulse buying. The new formats are designed to be a good way of spending free time and meeting people. This is their potential source of competitive advantage.