

**Jolanta Gorgól, Ewa Stańczyk-Hugiet**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## CZY DYWERSYFIKACJA JEST ŹRÓDŁEM SUKCESU TRANSKORPORACJI HANDLOWYCH?

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono, jak rozwój przez dywersyfikację w sektorze handlu staje się źródłem sukcesu organizacji. W ostatnim okresie obserwuje się znaczny wzrost transnarodowych korporacji handlowych. Pojawienie się kluczowych organizacji w tym sektorze jest efektem implementacji przez nie transnarodowych strategii opartych na multidywersyfikacji we wszystkich możliwych kierunkach. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytania: Co sprawia, że dywersyfikacja prowadzi do sukcesu? Jakie korzyści uzyskujemy z dywersyfikacji? W artykule przedstawiono przypadek Tesco i jego strategię multidywersyfikacji.

**Słowa kluczowe:** transkorporacja handlowa, ekspansja, wzrost, multidywersyfikacja, kluczowe kompetencje.

### 1. Wstęp

Bardzo ciekawy do analizy i konstruowania wniosków, ze strategicznego punktu widzenia, jest sektor TKH – transnarodowych korporacji handlowych. Sektor ten, jak wynika z prezentowanego artykułu, rozwija się niezwykle dynamicznie. I co ciekawe, klasyczne strategie wzrostu z powodzeniem znajdują tu zastosowanie i prowadzą do dynamicznego wzrostu firmy.

Celem prezentowanego opracowania jest analiza strategii wzrostu TKH, ze szczególnym uwzględnieniem strategii dywersyfikacji. Jest to próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób firmie z sektora TKH (Tesco) udaje się realizować wzrost, odnosząc spektakularne sukcesy na rynku transnarodowym. Analizując kluczowe i unikatowe dla sektora handlu detalicznego motywy dywersyfikacji, podjęto wysiłek mający na celu wskazanie, w jaki sposób dywersyfikacja wpływa na realizację zwycięskiej strategii.

### 2. Charakterystyka sektora TKH

Pierwsza dekada XXI wieku to czas ciągłego, nieograniczonego wzrostu w sektorze transkorporacji handlowych. Cytując słowa L. Hristova i J. Reynoldsa z Oxford Saïd Business School, „dzisiaj sieci handlowe nie są już uwiązane do łańcucha dostaw”

[Hristov, Reynolds 2007, s. 9], można powiedzieć, że obecnie transnarodowe korporacje handlowe (TKH) nie stanowią wyłącznie elementu łańcucha dostaw – dystrybutora produktów. Przejmując kontrolę nad procesem, osiągnęły one status organizacji niezależnych od systemu realizacji zamówienia.

W ciągu ostatnich kilku lat doszło do gwałtownego wyłonienia się grupy dominujących graczy transkorporacyjnych, która odróżnia się od międzynarodowych sieci handlowych, specjalizujących się w handlu detalicznym. W roku 1990 żaden nie istniał na liście US Fortune 500. W 2006 r. detaliści zajmowali niemal 20% listy [Hristov, Reynolds 2007, s. 9]. Rok 2007 zakończył się ponad 11-procentowym wzrostem 250 największych korporacji detalicznych (Top 250), zamykając ich sprzedaż na poziomie 3,62 bln dolarów amerykańskich [Deloitte 2009, s. 5]. W tym czasie globalną czołówkę stanowi 10 graczy (według wielkości sprzedaży): Wal-Mart (USA), Carrefour (Francja), Tesco (UK), Metro (Niemcy), Home Depot (USA), Kroger (USA), Schwarz (Niemcy), Target (USA), Costco (USA) oraz Aldi (Niemcy). Łączna sprzedaż Top 10 wyniosła 1 071 328 mln dolarów amerykańskich, ze średnią wartością wzrostu 7,2% [Deloitte 2009, s. 26]. W 2008 r. wszystkie te organizacje nadal pozostają w czołówce, czyli w sektorze wciąż dominują firmy powstałe głównie w Stanach Zjednoczonych [Deloitte 2010, s. 14].

Głównym czynnikiem umożliwiającym zmiany w sektorze handlowym są zmiany technologiczne, które zredukowały czas realizacji zamówienia i dystans geograficzny – dotychczasowe największe ograniczenia w międzynarodowym handlu. Tym samym zmiany technologiczne umożliwiły powstanie transkorporacji handlowych w sektorach dóbr szybkozbywalnych (FMCG), nie tylko dostarczając na rynek artykuły spożywcze, ale także świadcząc różnego rodzaju usługi<sup>1</sup>. TKH realizują swoją strategię, wykorzystując takie rozwiązania, jak małe lokalne sklepiki przy stacjach paliwowych<sup>2</sup> czy sklepy oferujące niskie ceny produktów. Nowym rozwiązaniem, nabierającym coraz większego znaczenia w dziedzinie sprzedaży, jest Internet.

TKH przeprowadzają ekspansję na rynki międzynarodowe w drodze dywersyfikacji geograficznej oraz w drodze zwiększania udziałów nie tylko w rynku globalnym, ale i na rynkach lokalnych. W 1999 r. 25 największych pod względem wielkości sprzedaży korporacji prowadziło działalność średnio w 7,9 krajach, a w 2004 r. już w 9,8 [Dawson 2007, s. 373-397]. W roku 2007 obecność 250 największych korporacji odnotowano średnio w 11,1 krajach. Ponad 35,1% ich sprzedaży pochodziła z rynków zagranicznych [Deloitte 2009, s. 27]. W roku 2008 aż 53,6% graczy z listy Top 250 było głównie detalistami prowadzącymi działalność zdywersyfikowaną<sup>3</sup>, a sprzedaż pochodząca z dywersyfikacji osiągnęła poziom 67% całej sprze-

<sup>1</sup> W wyniku deflacji spowodowanej niskimi kosztami produkcji grupa artykułów FMCG rozszerzyła się w ostatnich latach o artykuły dotychczas kupowane raz na wiele lat (np. elektronika, *hi-tech* stosowane w gospodarstwach domowych) [Deloitte 2009].

<sup>2</sup> Zwane *convenience stores*.

<sup>3</sup> Niekiedy w skład TKH wchodzi marki zarówno detaliczne, jak i hurtowe dla małych odbiorców biznesowych (np. Cash & Carry).

daży Top 250 supermarketów [Deloitte 2010, s. 24]. „Detailiści działający w minimum 10 krajach zwiększali sprzedaż o pełen punkt procentowy szybciej niż ci, którzy prowadzili działalność w jednym kraju w 2008 roku. Ich zwrot na sprzedaży był ponad dwa razy większy niż detailistów działających tylko w swoich krajach ojczystych” [Deloitte 2010, s. 27].

Wzrost znaczenia TKH w gospodarce międzynarodowej znajduje odzwierciedlenie w ożywieniu i zmianach w prawodawstwie lokalnym i globalnym, regulującym i kontrolującym działalność dużych korporacji na arenie lokalnej i globalnej. Przykładem mogą tutaj być uzgodnienia z 7. Konferencji w Kyoto<sup>4</sup> czy art. 81 Traktatu EU dotyczący zasad konkurencji i konsumenta<sup>5</sup> (wynik współpracy między EU i EFTA Surveillance Authority przeciwdziałający nielegalnym kartelom). Nie bez znaczenia jest powstawanie organizacji czy urzędów kontrolujących współpracę między dostawcami a TKH (np. Organizacja Odpowiedzialnych Zakupów<sup>6</sup> czy urząd rzecznika w Biurze Uczciwego Handlu<sup>7</sup> w Wielkiej Brytanii). TKH, tworząc organizacje o wymiarze międzynarodowym, regulujące współpracę z dostawcami z całego świata (np. British Retail Consortium), zmieniają środowisko, w którym działają. Tworząc nielegalne kartele, wymieniając się rynkami w celu zdobycia większości rynku lokalnego, zaczynają tworzyć grupę oligopoli globalnych [Aoyama 2007, s. 471-490; Colgate, Alexander 2002, s. 1-11; Dawson 2004, s. 6-14; Rigby, Peel 2007], dzięki zastosowaniu polityki większościowego udziału w rynku skala makro staje się dla nich skalą mikro.

Jedną z najbardziej imponujących korporacji w sektorze transnarodowego handlu detalicznego jest Tesco (CAGR 12% w okresie 2003-2008) [Deloitte 2010, s. 14], korporacja obecna w 14 krajach na trzech kontynentach (64% sprzedaży pochodzi spoza Wielkiej Brytanii), zatrudniająca ok. 470 000 pracowników w 4331 sklepach i nieustannie rozwijająca swoją działalność w wielu kierunkach<sup>8</sup>. W roku 2008 nadal zajmuje drugie miejsce w sektorze pod względem wypracowanego zysku na świecie, nawet przy niższym poziomie sprzedaży niż najbliżsi konkurenci: Carrefour i Metro Group [Deloitte 2010, s. 14]. Tesco jest specjalistą od wielokierunkowej dywersyfikacji w skali transnarodowej, wywierając wpływ zarówno na dostawców, jak i na klientów.

---

<sup>4</sup> Kyoto International Competition Network's 7th Annual Conference.

<sup>5</sup> Restrictive agreements – Article 81 of the EC Treaty: Fixing purchase or selling prices or other trading conditions, limiting production, markets, technical development or investment; Sharing markets or sources of supply between competitors or apply discriminatory conditions to companies that are not parties to the agreement, placing them at competitive disadvantage (źródło: EU Commission. EU Competition Policy and the Consumer).

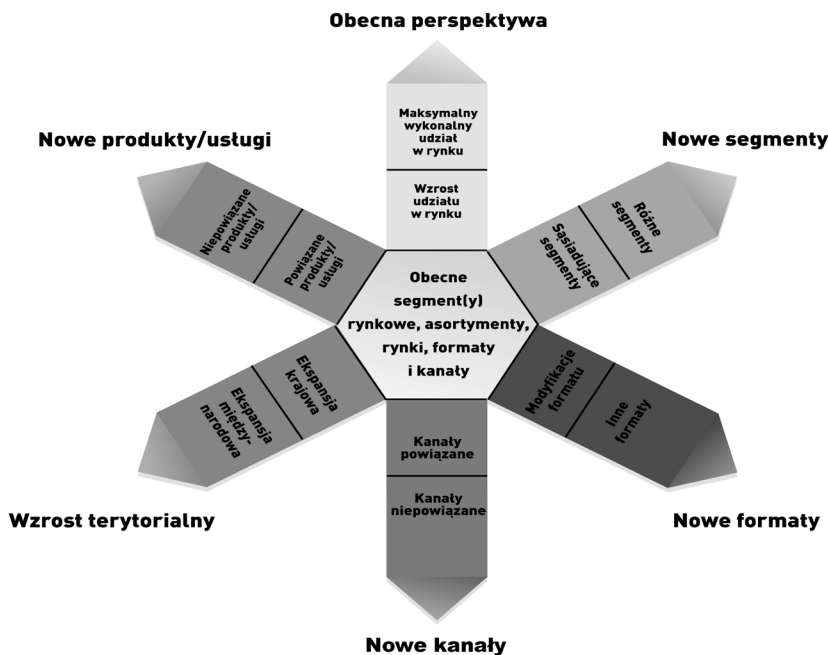
<sup>6</sup> The Responsible Purchasing Organisation.

<sup>7</sup> Ombudsman of Office of Fair Trading.

<sup>8</sup> www.tescocorporate.com.

### 3. Model strategicznego wzrostu TKH

G. Johnson, K. Scholes i R. Wittington [2005, s. 282] opisują dywersyfikację jako „strategię, która wprowadza organizację na nowe rynki, produkty oraz usługi i tym samym zwiększa różnorodność, nad którą centrala korporacji musi mieć pieczę”. Powstanie nowego rodzaju transnarodowych korporacji handlowych<sup>9</sup> sprawiło, że pojawiła się potrzeba wypracowania modeli, które opisywałyby działalność takich podmiotów realizujących strategię wzrostu w multiwymiarze. Dotychczasowe modele wzrostu opisujące głównie strategie organizacji produkcyjnych, oparte na wzroście realizowanym w wymiarze nowych rynków i produktów (np. model wzrostu Ansoffa), nie oddają specyfiki wielowymiarowej strategii TKH [McGoldrick 2002, s. 156]. Analizując aktywność największych korporacji, P. McGoldrick, Tesco Professor of Retailing z Uniwersytetu w Manchesterze, opracował przestrzenny model charakteryzujący strategię takich podmiotów (rys. 1).



Rys. 1. Model strategicznego wzrostu McGoldricka

Źródło: [McGoldrick 2002, s. 156].

P. McGoldrick w swoim modelu podkreślił kompleksowość procesu dywersyfikacji Retail TNCs, których wzrost realizowany jest zarówno w przestrzeni geograficznej (na skalę lokalną i międzynarodową) oraz w zwiększaniu udziału w rynku, jak

<sup>9</sup> Retail TNCs.

i w obrębie nowych produktów/usług (np. usługi finansowe czy sprzedaż paliwa), formatów (np. sklep dyskontowy, outlet, hipermarket), segmentów (np. geodemograficznych, jak cykl życia, płeć konsumenta, zatrudnienie, lub psychograficznych, jak klasa społeczna czy styl życia) czy kanałów realizacji zlecenia (transport towarów, transfery własności, realizacja usługi, przepływy informacji czy gotówki).

Element mutlidywersyfikacji w działalności największych Retail TNCs jest ich cechą charakterystyczną. Sprawia to, że jedne z nich wykorzystują potencjał dywersyfikacji, a inne nie potrafią go wykorzystać.

Najwyższe ryzyko/ Najgorsze motywy	Motywy do dywersyfikacji: sygnalizacja świetlna						Najniższe ryzyko/ Najlepsze motywy
	<b>REDUKCJA RYZYKA</b>	<b>UTRZYMANIE WZROSTU</b>	<b>UTRZYMYWANIE RÓWNOWAGI FINANSOWEJ</b>	<b>WYKORZYSTANIE INFRASTRUKTURY</b>	<b>UMACNIANIE WŁADZY RYNKOWEJ</b>	<b>KAPITALIZACJA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI</b>	

Rys. 2. Motywy dywersyfikacji

Źródło: opracowanie własne J. Gorgól na podstawie [Miller 1998, s. 255-275].

A. Miller [1998] zidentyfikował najważniejsze motywy dywersyfikacji i uporządkował je według stopnia prawdopodobieństwa przeprowadzenia udanej dywersyfikacji. Motywy niosące najmniejsze ryzyko porażki to strategia umacniania władzy rynkowej (np. ekonomia skali i zasięgu, zakupy i przejęcia) oraz kapitalizowanie kluczowych kompetencji, które są jednym z najistotniejszych czynników tworzącym wartość w firmie. Muszą posiadać jednak cechę konkurencyjności, tworząc kombinację bardzo trudną do imitacji przez rywali na rynku – budując siłę, która będąc zagrożeniem dla konkurentów, nie stanie się zbyt łatwo i zbyt niskim kosztem ich siłą. „Aby kapitalizować na kluczowych kompetencjach, jednostki biznesowe firmy muszą wzajemnie wykorzystać te same zasoby niematerialne, takie jak umiejętności, *know-how* i talent. Infrastruktura natomiast to materialne źródła, takie jak technologia produkcji, programy marketingowe, procedury zakupów, sposoby dostaw” [Miller 1998, s. 257].

Umiejętność wzajemnego wykorzystywania infrastruktury przez jednostki korporacyjne (np. spółki zależne w różnych krajach) jest ważnym elementem w realizacji strategii dywersyfikacji i tworzy podwaliny sukcesu. W porównaniu jednak do kapitalizowania kluczowych kompetencji, oparcie dywersyfikacji wyłącznie na istniejącej infrastrukturze i umiejętności czerpania korzyści z równowagi finansowej to

motywy słabiej gwarantujące sukces. Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest brak czynnika wysokiej konkurencyjności (łatwość powielania strategicznych zmian w infrastrukturze przez konkurencję). Ryzyko, jakie niesie zarządzanie portfelem w korporacji, jest dodatkowym wyzwaniem.

Redukcja ryzyka oraz podtrzymywanie wzrostu to bardzo często stosowane motywy dywersyfikacji, które bez współdziałania z innymi motywami niosą wysokie ryzyko porażki. Nieprzemyślana strategia rozwoju firmy może obniżyć efektywność (wypracowany zysk spada proporcjonalnie do wzrostu nakładów). Widać to obecnie na przykładzie wielkości sprzedaży i zysku wypracowanego w roku 2008 przez takie korporacje, jak Carrefour, Metro Group i Tesco PLC, gdzie Tesco zajmuje trzecie miejsce pod względem wielkości sprzedaży i pierwsze pod względem wypracowanych zysków [Deloitte 2010, s. 14]. Natomiast redukcja ryzyka jest o tyle niebezpiecznym motywem dywersyfikacji, że ma inklinacje pejoratywne oparte na unikaniu – nierozwiązywaniu problemu. Istnieje np. wysokie prawdopodobieństwo, że korporacja, która nie odnosi sukcesu na jednym rynku (często macierzystym), nie odniesie też sukcesu na innym (kulturowo odmiennym).

#### 4. Motywy dywersyfikacji sieci handlowych na przykładzie Tesco

Co powoduje, że multidywersyfikacja w Tesco jest tak skuteczna? Tesco nie musi dywersyfikować w celu obniżania ryzyka. Podtrzymując swój wzrost i udział w rynku globalnym, to właśnie Tesco kreuje ryzyko dla swoich konkurentów, jak Wal-Mart czy Carrefour. Dywersyfikacja działalności nie jest też realizacją ambicji grupy wspólników czy ucieczką od bieżących bądź potencjalnych zagrożeń. Globalny sukces tej sieci jest skutecznie realizowaną strategią, opartą na wiedzy rynkowej i monitoringu otoczenia. Tesco wzmacnia swoją dominację poprzez dywersyfikację opartą na czterech najważniejszych motywach: utrzymaniu równowagi finansowej, wykorzystaniu infrastruktury, umacnianiu władzy rynkowej i kapitalizacji kluczowych kompetencji. W roku 2001 zysk operacyjny Tesco z operacji zagranicznych stanowił 6% zysku wygenerowanego przez grupę, a w roku 2008 już 22,4% [Tesco PLC... 2006-2009]. Tesco szybko się uczy na błędach. Do 2010 r. poniosło tylko dwie porażki z chybionych inwestycji. Z podstawowych błędów w procesie internacjonalizacji we Francji i na Tajwanie Tesco wyciągnęło lekcję: „rozwijaj się globalnie, ale działaj lokalnie” i od tego czasu tę wiedzę wykorzystuje na każdym nowym rynku. W krajach odmiennych kulturowo tworzy alianse z lokalnie działającymi i sprawdzonymi markami (np. Lotus w Tajlandii, Samsung w Korei czy Hymall w Chinach). W krajach bliskich kulturowo redukuje ryzyko internacjonalizacji poprzez zakupy istniejących i działających struktur handlowych (obniżka kosztów wejścia, zakup sprawdzonego systemu), np. Casino Group w Polsce czy Hit w Niemczech.

Oczywiście jest wiele przyczyn, które stanowią podstawę dywersyfikacji Tesco i które można podawać jako edukacyjne przykłady skutecznego działania. Jednak najmocniejszym i niespotykanym w sektorze TKH motywem, charakterystycznym

tylko dla Tesco, jest wiązka jego unikalnych kompetencji, których nie posiadł dotychczas w takim stopniu żaden z jego konkurentów. Przywództwo, umiejętność prowadzenia dialogu na skalę globalną, ciągły globalny monitoring, „odrabianie zadań domowych”, polegające na reaktywnych wdrożeniach oraz umiejętność lobbingu – te „pięć sił” Tesco jest nieustannie wzmocniane i eksploatowane na skalę międzynarodową.

Głównym twórcą strategii Tesco jest jego „kluczowa kompetencja” – geniusz marketingu i zarządzania Sir T. Leahy CEO (były dyrektor marketingu Tesco)<sup>10</sup>, nominowany do tytułu szlacheckiego przez swojego przyjaciela T. Blaira, z którym razem poprowadził kampanię „Every little helps” promującą Tesco oraz edukację i aktywny tryb życia w Anglii<sup>11</sup>. T. Leahy jest charyzmatyczny, bardzo aktywny w mediach i na stronie internetowej Tesco (wiemy, co je, co czuje, jak spędza czas itp.). Jest członkiem Rady Doradczej Premierów Blaira i Browna. To Sir Leahy jest autorem sukcesu Tesco i prawdopodobnie sukcesu Partii Pracy w pierwszych wyborach parlamentarnych. Lata dziewięćdziesiąte były okresem bardzo silnej promocji Tesco – wprowadzania karty lojalnościowej, a także kampanii parlamentarnej Partii Pracy (z T. Blairem na czele). Obydwie organizacje: Tesco i Partia Pracy korzystały z tej samej agencji PR [Laurance 2007]. Gwałtownie rosnący i rekrutujący supermarket rozwiązywał problem ogromnego bezrobocia w Anglii. Umiejętność prezesa Tesco do rekrutacji talentów w politycznych elitach zaangażowanych w rządzenie krajem znajduje odbicie w grupie dyrektorów korporacji [Tesco PLC... 2007; Laurance 2007]. Elity te, zatrudniane przez Tesco, spełniają dodatkowo bardzo silną funkcję lobbującą [Laurance 2007]. Funkcje promocyjne i PR pełnią również mniej zaangażowani politycznie dyrektorzy Tesco. S. Uwins, Dyrektor Marketingu, Dywizji US, prowadząc blog, dzieli się swymi przemyśleniami: „Ludzie to nie jajka; nie możesz wsadzić ich do pudełka i się nimi nie przejmować. Dążymy do tego, żeby każdy czuł się mile widziany. My po prostu skupiamy się na ludziach” [Phillips 2007, s. 14]. Prezes Leahy jest fenomenalnym guru, który w swoich rozmowach z mediami unika słowa „Tesco” czy „firma”. Używa słów typu: „nasi ludzie”, „nasza największa szansa na wzrost”, „nasza praca ze społecznościami lokalnymi”, „nasi klienci w sercu każdej operacji Tesco” ([www.tescocorporate.com](http://www.tescocorporate.com)). Tesco nie sprzedaje – Tesco pomaga klientom oszczędzać pieniądze: „Przez dekady jedzenie było malejącą proporcją naszych wydatków. Jako biznes mieliśmy w tym współdziałanie – poprzez obniżanie cen pomagamy innym wydawać mniej” [Hill 2007].

---

<sup>10</sup> When “Terry Leahy was put on the main board of Tesco, his department, the marketing department rely become a centre, a heartbeat of Tesco business” (Richard Hyman, Retail Analyst, Dispatches)

<sup>11</sup> „Every little helps” – kampania wspierająca edukację i aktywny tryb życia. Klienci kolekcjonowali kupony otrzymywane w kasie Tesco i przekazywali szkołom albo klubom sportowym, które otrzymywały w zamian pomoce naukowe czy artykuły sportowe. Imponujący był przelicznik w tej kampanii: 1komputer = 250 tys. GBP wydanych przez klientów Tesco (według Dispatches, BBC).

Umiejętność dialogu prowadzona przez dyrektorów – liderów w Tesco jest także unikalna w tym sektorze, ale nie mogłaby być w pełni wykorzystana, gdyby nie umiejętność słuchania klientów. A ta nie byłaby możliwa, gdyby nie karta lojalnościowa Tesco Clubcard. Tesco PIC było pierwszą siecią handlową, która realizując projekt Dunnhumby, agencji badającej rynki, wprowadziła na skalę międzynarodową tak głęboko penetrujące konsumenta narzędzie. Decyzję o wprowadzeniu karty lojalnościowej Tesco można nazwać najbardziej strategiczną i brzemienną w skutkach w dotychczasowej aktywności sieci handlowych. Czas działalności TKH można podzielić na dwa okresy: „przed” i „po” Dunnhumby. W 2007 r. Tesco w Wielkiej Brytanii posiadało już 13 mln aktywnych członków swojego klubu i według nieoficjalnych szacunków – w roku 2010 ponad 20 mln na całym globie. Według B. Laurance’a z programu BBC Dispatches Tesco Clubcard jest, jak podkreśla firma Tesco, nie tylko „światowym programem lojalnościowym” i „lepiej rozumie klienta”<sup>12</sup> [Laurance 2007]. Działając zgodnie z obowiązującymi przepisami ochrony danych osobowych w Wielkiej Brytanii, Tesco jest jedynym supermarketem, który zadaje konsumentom pytania o ich zatrudnienie, sytuację finansową, rasę, polityczne opinie, religię, przynależność do związków zawodowych, zdrowie mentalne i fizyczne, kryminalną przeszłość czy stan oskarżenia [Laurance 2007]. Kiedy doda się do tego podstawowe dane osobowe, jak dane personalne, rodzinne, styl życia, wszystkie produkty, które się kupuje (gdzie, kiedy, za ile), otrzymuje się imponujący obraz potrzeb konsumenta i sposobów ich zaspokojenia<sup>13</sup>.

Wprowadzenie karty lojalnościowej już w roku 2007 pozwalało Tesco zarządzać 300 programami lojalnościowymi. Na skalę globalną Tesco zadaje pytania indywidualnym klientom i odpowiada indywidualnie. Umiejętność kolekcjonowania danych i ich analizowania prowadzi do kolejnej kompetencji tej transkorporacji – umiejętności odrabiania zadania domowego, której wynikiem jest „życie na miarę klientów”. Jak powtarza H. Brikitt, Szef Wykonawczy z Towarzystwa Marketingowego: „To prawie relacja jeden na jeden. (...) Tesco posiada bardziej lub mniej przylegające promocje i marketing” [Davis 2007, s. 36]. Zastanawiające jest tylko, dlaczego dopiero po 12 latach od czasu wprowadzenia Tesco *loyalcard* najbliżsi konkurenci zaczęli powtarzać jego strategię na dużo mniejszą skalę, zadając pytania dotyczące tylko zakupów dokonywanych przez klientów [Davis 2007, s. 36-37]. Dlaczego korporacje konkurencyjne tak wolno uczą się na sukcesach konkurencji? „Pięć sił” Tesco jest podporą całej organizacji i buduje jej przewagę konkurencyjną. Dominuje tutaj wysoki brak ryzyka ponoszonego przez Tesco. Dywersyfikacja jest procesem opartym na wykalkulowanych motywach, bez niepotrzebnych eksperymentów.

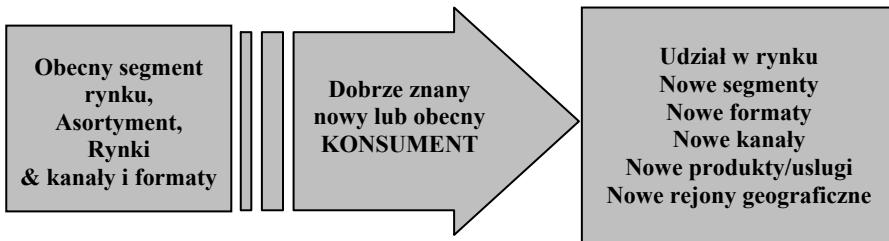
<sup>12</sup> Zob. [Laurance 2007].

<sup>13</sup> Clive Humby, *Winning with Dunnhumby. How we are helping our retail and supplier partners win*. Dunnhumby Ltd. W styczniu 2010 r. Tesco posiada 84% firmy Dunnhumby i przygotowuje się do jej całkowitego przejęcia. W 2010 r. Dunnhumby już w 26 krajach analizuje transakcje 350 mln konsumentów takich marek, jak Coca-Cola, Unilever, Kroger, Metro Group.



## 5. Podsumowanie

Karta lojalnościowa w Tesco zmieniła pozycję klienta jako konsumenta. Nie stanowi on już odrębnej jednostki na zewnątrz struktury korporacji. Staje się jej częścią poprzez zakres informacji o nim, które sieć handlowa posiada i które wykorzystuje do swojej działalności (rys. 3).



Rys. 3. Model dywersyfikacji po Dunhumbly

Źródło: opracowanie własne J. Gorgól na podstawie [McGoldrick 2002, s. 156].

Informacje o decyzjach, które konsument podejmuje, są monitorowane i przewidywalne. Właściciel karty lojalnościowej staje się filtrem procesu dywersyfikacji, każda decyzja bowiem dotycząca dywersyfikacji nie może być podjęta bez jego wcześniejszej analizy i każda decyzja o dywersyfikacji zostaje dzięki tej analizie podjęta.

Wprowadzenie klienta jako filtra w procesie dywersyfikacji nie byłoby możliwe bez działań opartych na stabilnych filarach: kompetencjach strategicznych, których konkurencja nie będzie w stanie zbyt łatwo skopiować i zastosować u siebie. Największym sukcesem Tesco było stworzenie w swojej strukturze takich kompetencji, których moc była lekceważona przez konkurentów przez wiele lat. Ale i za tym stoi kompetencja ludzka – geniusz zarządzania korporacyjnego T. Leahy – największa siła transnarodowego handlu detalicznego.

## Literatura

- Aoyama Y., *Oligopoly and the structural paradox of retail TNCs: an assessment of Carrefour and Wal-Mart in Japan*, "Journal of Economic Geography" May 2007, no. 7.
- Colgate M., Alexander N., *Retailers and diversification: the financial service dimension*, "Journal of Retailing and Consumer Services" 2002, no. 9.
- Davis G., *Can nectar catch up with Clubcard?* "The Grocer", June, 23, 2007.
- Dawson J.A., *Scoping and conceptualising retailer internationalisation*, "Journal of Economic Geography" April, 7, 2007.
- Dawson J.A., *Retail change in Britain during 30 years: The strategic use of economies of scale and scope*, Research Papers in retailing, Centre for the Study of Retailing in Scotland, Wrzesień, SIG Retailing meeting at BAM Conference, September 2004.

- Deloitte, *Feeling the squeeze. Global Powers of Retailers 2009*, Deloitte Touche Tohmatsu, January 2009.
- Deloitte, *Emerging from the downturn. Global Powers of Retailers 2010*, Deloitte Development LLC, London, January 2010.
- Hristov L., Reynolds J., *Innovation in the UK Retailing*, Report for NESTA, The Oxford Institute of Retail Management, Said Business School, December 2007.
- Hill A., *Going up: the new Tesco price strategy*, 2007, "The Observer", The Guardian News and Media Ltd., September, <http://www.guardian.co.uk/business/2007/sep/02/supermarkets.retail> (18.10.2009).
- Humby C., *Winning with Dunhumby. How we are helping our retail and supplier partners win*, Dunhumby Ltd. 2009, [www.tescocorporate.com](http://www.tescocorporate.com).
- International Competition Network, *Report on Abuse of Superior Bargaining Position*, ICN Special Program for Kyoto Annual Conference, April 2008.
- Johnson G., Scholes K., Wittington R., *Exploring Corporate Strategy*, "Financial Times", Prentice Hall. Pearson Education Ltd. Harlow 2005.
- Laurance B., *The Supermarket That's Eating Britain*, Dispatches, Channel 4 BBC, 2007.
- McGoldrick P., *Retail Marketing*, McGraw-Hill, London 2002.
- Miller A., *Strategic Management*, 3<sup>rd</sup> edition. McGraw-Hill, London 1998.
- Phillips B., *Tesco reaches out to new US shoppers with first ever blog*, "The Grocer" July, 2, 2007.
- Rigby E., Peel M., *Tesco to fight OFT over milk price rises*, "Financial Times" December, 8, 2007, <http://www.ft.com/cms/s/0/65c61d58-a530-11dc-a93b-0000779fd2ac.html> (22.03.2010).
- Tesco PLC. *Annual Reports and Financial Statements 2006-2009*, Cheshunt, [www.tescocorporate.com](http://www.tescocorporate.com).

## WHETHER DIVERSIFICATION IS A SOURCE OF COMMERCIAL SUCCESS OF TKH?

**Summary:** The article illustrates how the diversification motive in the corporate decision making in the retail sector becomes the beginning of its success. The last turn of the century was a period of the significant growth of the transnational retail sector. The rapid emergence of the top retail players in the global economy is a result of their transnational strategy based on the successful multi-diversification process in all possible directions. What does make that diversification successful? When does the diversification benefit? Tesco PLC. multi-diversification strategy leading year after year to the highest compound and annual growth rate in the retail sector is a great example of building the right foundation for the future decisions concerning its growth.