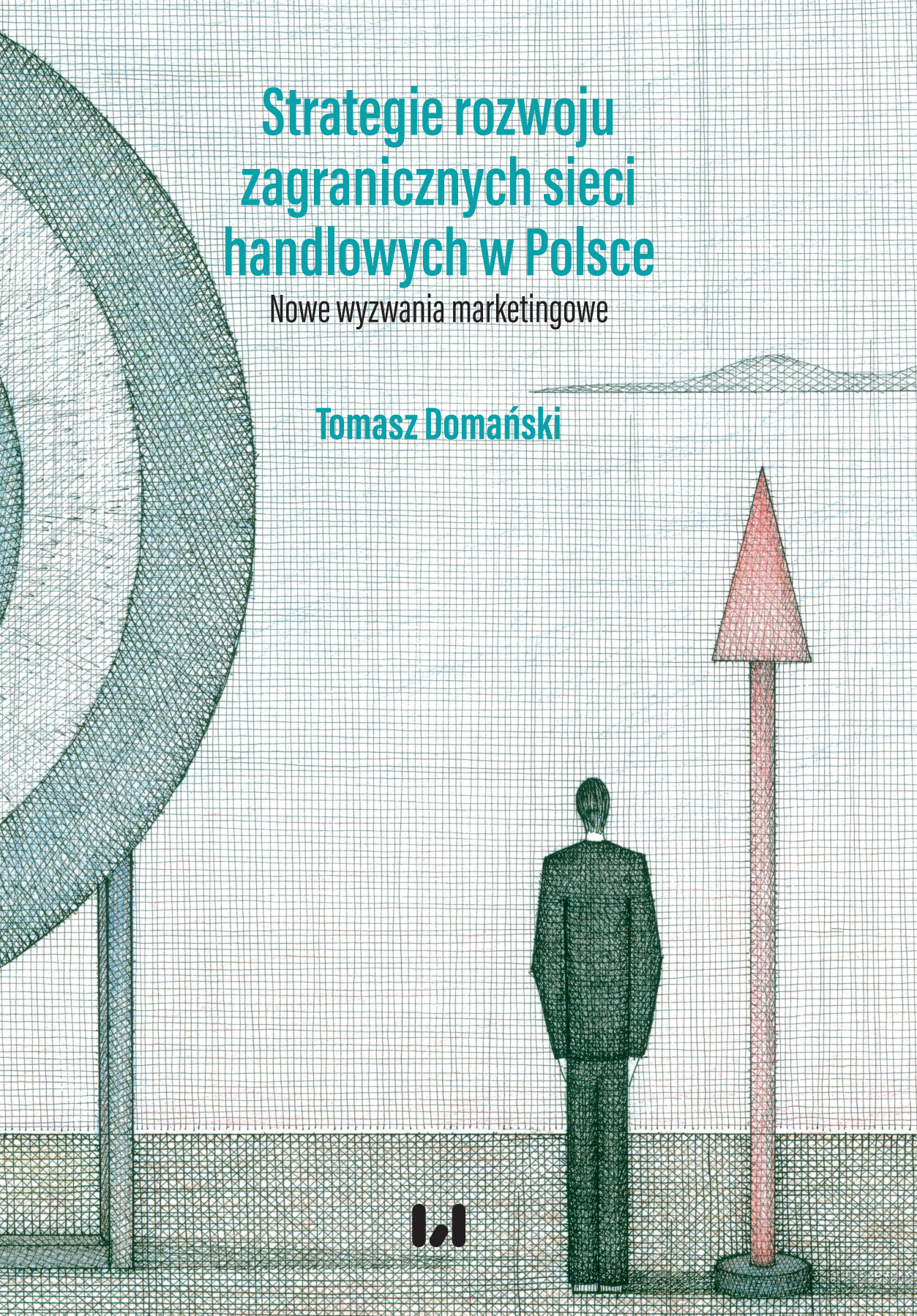
Strategie rozwoju zagranicznych sieci handlowych w Polsce

Nowe wyzwania marketingowe

Tomasz Domański



Strategie rozwoju zagranicznych sieci handlowych w Polsce

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Strategie rozwoju zagranicznych sieci handlowych w Polsce

Nowe wyzwania marketingowe

Tomasz Domański

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2022

Tomasz Domański (ORCID: 0000-0001-8233-5872) – Uniwersytet Łódzki
Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych
Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji
90-131 Łódź, ul. Narutowicza 59a

RECENZENCI
Maria Sławińska, Agnieszka Żbikowska

REDAKTOR INICJUJĄCY
Natasza Koźbiał

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Oleg Aleksejczuk

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA
Wojciech Grzegorczyk

PROJEKT OKŁADKI
Grzegorz Krzysztof Sufa-Chrostowski

Ilustracja na okładce autorstwa Joanny Wiszniewskiej-Domańskiej

© Copyright by Tomasz Domański, Łódź 2022
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2022
Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

https://doi.org/10.18778/8220-863-4

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.09687.19.0.M

Ark. wyd. 20,0; ark. druk. 22,875

ISBN 978-83-8220-863-4
e-ISBN 978-83-8220-864-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-237 Łódź, ul. Matejki 34A
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. 42 635 55 77

SPIS TREŚCI

Wstęp 11

Rozdział 1. Internacjonalizacja polskiego handlu 15
1.1. Polska jako cel strategiczny dla największych zagranicznych sieci handlowych 15
1.2. Strategie wchodzenia zagranicznych sieci handlowych na polski rynek 22
1.3. Strategie penetracji regionu *versus* strategie koncentracji na wybranych rynkach 30
1.4. Strategie wieloformatowe *versus* strategie jednoformatowe ... 31
1.5. Podsumowanie i wyzwania na przyszłość 33

Rozdział 2. Strategie rozwoju sieci hipermarketów 43
2.1. Zmiany w postrzeganiu formatu hipermarketów 43
2.1.1. Ewolucja klasycznego formatu sklepu wielkopowierzchniowego 45
2.1.2. Innowacyjna modyfikacja tradycyjnego formatu hipermarketu 46
2.2. Strategia rozwoju francuskiej sieci Carrefour 47
2.2.1. Nowy format hipermarketu Carrefour 48
2.2.2. Wdrażanie kanału online przez grupę Carrefour 58
2.2.3. Syntetyczna charakterystyka strategii sieci Carrefour .. 61
2.3. Strategia rozwoju niemieckiej sieci hipermarketów Kaufland ... 63
2.3.1. Początki sieci Kaufland oraz etapy jej rozwoju 63
2.3.2. Pozycja i rozwój sieci Kaufland na polskim rynku 65
2.3.3. Kluczowe wartości sieci Kaufland 68
2.3.4. Strategia rozwoju sieci Kaufland 70
2.3.5. Marki własne sieci Kaufland 72
2.3.5.1. Kaufland w mediach społecznościowych 81
2.3.5.2. Nowa kampania wizerunkowa sieci Kaufland .. 81
2.3.6. Syntetyczna prezentacja strategii sieci Kaufland 82

2.4. Strategia rozwoju francuskiej sieci hipermarketów Auchan ... 84
2.4.1. Kluczowe wartości sieci Auchan podstawą budowania jej strategii ... 84
2.4.2. Strategia internacjonalizacji grupy Auchan ... 85
2.4.3. Założenia nowej strategii Auchan 2022 ... 88
2.4.4. Strategia rozwoju Auchan w Polsce ... 94
2.4.5. System dostaw do domu klienta ... 99
2.4.6. Strategia gamy marek własnych Auchan ... 101
2.4.7. Syntetyczna prezentacja strategii sieci Auchan ... 104
2.5. Strategia rozwoju francuskiej sieci hipermarketów Leclerc ... 116
2.5.1. Założenia strategii francuskiej grupy Leclerc ... 117
2.5.2. Rozwój grupy Leclerc w Polsce ... 121
2.5.3. Strategia marki własnej w hipermarketach Leclerc ... 122
2.5.4. Rozwój sprzedaży internetowej (System Drive) ... 125
2.5.5. Syntetyczna prezentacja strategii sieci Leclerc ... 128
2.6. Wyzwania na przyszłość dla zagranicznych sieci hipermarketów .. 130

Rozdział 3. Strategie sieci dyskontowych w Polsce i na świecie .. 137
3.1. Wzrost zainteresowania formatem dyskontu ... 138
3.2. Biedronka – strategia lidera polskiego handlu detalicznego oraz lidera formatu dyskontu ... 140
3.2.1. Pozycja grupy Jeronimo Martins na rodzimym rynku w Portugalii i na rynkach zagranicznych ... 140
3.2.2. Pozycja sieci dyskontowej Biedronka na polskim rynku. ... 143
3.2.3. Społeczna odpowiedzialność grupy Jeronimo Martins jako ważny element nowej strategii ... 146
3.2.3.1. Dbałość o zdrowie klientów, propagowanie standardów zdrowego odżywiania oraz przeciwdziałanie marnowaniu żywności ... 147
3.2.3.2. Działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego ... 149
3.2.3.3. Rozwój relacji z lokalnymi dostawcami ... 151
3.2.3.4. Działania na rzecz lokalnych społeczności ... 152
3.2.3.5. Działania na rzecz własnych pracowników ... 153
3.2.3.6. Podsumowanie działań w zakresie odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego wzrostu sieci .. 155
3.2.4. Silne akcentowanie polskości w strategii Biedronki ... 156
3.2.5. Strategiczna wizja formatu dyskontu w sieci Biedronka .. 158
3.2.6. Syntetyczna prezentacja strategii portugalskiej sieci Biedronka ... 161

3.3. Lidl – studium strategii niemieckiej sieci dyskontowej 163
3.3.1. Początki firmy Lidl na rynku niemieckim oraz strategia jej internacjonalizacji 164
3.3.2. Pozycja niemieckiej sieci Lidl na polskim rynku 173
3.3.2.1. Pozycjonowanie Lidla jako formatu dającego klientom coś więcej niż tradycyjne dyskonty .. 174
3.3.2.2. Akcentowanie współpracy z polskimi dostawcami i promowanie polskich produktów 175
3.3.3. Strategia rozwoju gamy marek własnych Lidla 181
3.3.3.1. Marki własne Lidla powiązane z określonymi krajami ich pochodzenia 181
3.3.3.2. Przypadek marki własnej produktów włoskich Italiamo..... 183
3.3.3.3. Tydzień włoski w Lidlu – Italiamo w Polsce ... 185
3.3.3.4. Strategia porównywania marek własnych z markami znanych producentów 185
3.3.3.5. Marki własne dotyczące wybranych kategorii produktów 188
3.3.4. Lidl – firma społecznie odpowiedzialna 190
3.3.4.1. Lidl – dobry pracodawca 191
3.3.4.2. Lidl – strategia stabilnego, zrównoważonego rozwoju sieci oraz innowacji ekologicznych ... 193
3.3.5. Przyszłość firmy Lidl – kluczowe wyzwania strategiczne .. 194
3.3.5.1. Poszukiwanie nowego modelu sklepu dyskontowego Lidl w Polsce 194
3.3.5.2. Otwartość na nowe kanały sprzedaży online ... 195
3.3.6. Syntetyczna prezentacja strategii niemieckiej sieci Lidl .. 198
3.4. Aldi – strategia rozwoju niemieckiej sieci dyskontowej 199
3.4.1. Geneza powstania i rozwoju niemieckiej sieci Aldi 199
3.4.2. Strategia internacjonalizacji sieci Aldi 202
3.4.2.1. Strategie rozwoju sieci na wybranych rynkach zagranicznych 204
3.4.3. Rozwój sieci Aldi na polskim rynku 212
3.4.3.1. Wejście na polski rynek 212
3.4.3.2. Rola marek własnych w ofercie sieci Aldi w Polsce 212
3.4.3.3. Zagraniczne *versus* polskie nazwy marek własnych sieci Aldi..... 215
3.4.3.4. Relacje sieci Aldi z polskimi dostawcami 219

3.4.4. Aldi – sieć społecznie odpowiedzialna 220
3.4.4.1. Kluczowe wartości sieci jako podstawa do odpowiedzialnych działań 220
3.4.4.2. Raporty roczne na temat polityki zrównoważonego rozwoju 221
3.4.5. Syntetyczna prezentacja strategii niemieckiej sieci Aldi .. 224
3.5. Netto – strategia rozwoju duńskiej sieci dyskontowej 226
3.5.1. Pozycja sieci Netto w Danii i na rynkach zagranicznych ... 226
3.5.2. Strategia rozwoju sieci Netto w Polsce 229
3.5.3. Pozycjonowanie Netto – najtańszy dyskont na rynku .. 231
3.5.4. Budowanie wizerunku sieci związanego ze sprzedażą polskich produktów 232
3.5.5. Marki własne Netto 233
3.5.6. Rola stoisk partnerskich w formacie dyskontu Netto ... 236
3.5.7. Kariera w Netto 237
3.5.8. Syntetyczna prezentacja strategii duńskiej sieci Netto ... 242
3.6. Dlaczego nie mamy polskiej sieci dyskontów? 243

Rozdział 4. Opinie polskich klientów na temat wybranych zagranicznych sieci handlowych działających na polskim rynku (wyniki badań empirycznych) 245
4.1. Segment A – osoby starsze – 55 plus 247
4.1.1. Małżeństwo emerytów (ok. 70 lat), A1 247
4.1.2. Kobieta, samotna (57 lat), A2 254
4.1.3. Emeryt, samotny singiel (65 lat), A3 262
4.2. Segment B – nabywcy w średnim wieku (36–50 lat) 269
4.2.1. Gospodarstwo domowe; model 2+2 (wiek ok. 36 lat), B1 .. 269
4.2.2. Gospodarstwo domowe; model 2+2 (wiek ok. 41 lat), B2 .. 280
4.2.3. Gospodarstwa domowe; model 2+1 (wiek ok. 44 lata), B3 .. 286
4.2.4. Gospodarstwo domowe; model 2+2 (wiek ok. 46 lat), B4 .. 293
4.3. Segment C – młode gospodarstwa domowe/związki partnerskie (23–30 lat) 302
4.3.1. Młode gospodarstwo domowe; model oparty na związku partnerskim młodych absolwentów uczelni wyższych; wykształcenie biznesowe (wiek ok. 23 lata), C1 ... 302
4.3.2. Młode gospodarstwa domowe; model oparty na związku partnerskim młodych absolwentów uczelni wyższych (wiek ok. 29 lat), C2 312
4.4. Porównanie postaw różnych grup respondentów wobec wielkopowierzchniowych sieci handlowych 320

Rozdział 5. Nowe trendy i wyzwania dla zagranicznych sieci wielkopowierzchniowych 325
5.1. Rozwój konkurencyjnych formatów i nowych kanałów dystrybucji 326
5.1.1. Dynamiczny rozwój sieci sklepów sąsiedzkich 326
5.1.1.1. Współpraca partnerska z liderami nowych technologii 327
5.1.1.2. Współpraca partnerska z deweloperami obiektów biurowych i mieszkalnych 328
5.1.2. Rozwój kanału online 329
5.1.2.1. Personalizacja relacji z klientem w kanale online ... 329
5.1.2.2. Nowe alianse strategiczne pomiędzy specjalistami ds. nowych technologii oraz specjalistami e-commerce (nowe sojusze strategiczne) 330
5.1.2.3. Sprzedaż żywności w kanale e-commerce – możliwości i ograniczenia – nowe trendy konsumenckie 330
5.2. Uwarunkowania zewnętrzne 331
5.2.1. Nieprzychylny ustawodawca – ograniczenia handlu w niedzielę..... 331
5.2.2. Braki pracowników na rynku pracy 331
5.3. Wyzwania związane z odpowiedzialnością społeczną sieci wielkopowierzchniowych 332
5.4. Wyzwania związane z wykorzystaniem danych na temat klientów .. 333
5.5. Nowe zachowania i zwyczaje konsumentów 334
5.6. Wzrost zdolności przystosowywania się do zmian otoczenia – efekt pandemii 337
5.7. Poszukiwanie nowych form partnerstwa strategicznego 338

Zakończenie 339

Bibliografia 345

Spis tabel 363

Spis rysunków 365

WSTĘP

Celem monografii jest prezentacja strategii rozwoju zagranicznych wielkopowierzchniowych sieci handlowych w Polsce w okresie po 1990 r. Polska na tle innych krajów europejskich – w tym zwłaszcza krajów Europy Środkowej – była swoistym ewenementem w zakresie otwarcia swojej gospodarki na inwestycje zagraniczne w handlu. Liberalna polityka wobec zagranicznych inwestorów w polskim modelu transformacji gospodarki zaowocowała niespotykaną na tle innych krajów internacjonalizacją. Dlatego też poziom internacjonalizacji handlu detalicznego FMCG oraz wielkopowierzchniowego handlu specjalistycznego jest wyróżnikiem polskiego handlu na tle innych krajów europejskich.

Zagraniczne sieci handlowe odegrały i odgrywają nadal kluczową rolę w polskim handlu detalicznym. Stan ten owocuje wieloma pozytywnymi efektami, jak również utrwala określony układ sił rynkowych. Zagraniczni detaliści – z uwagi na swoją globalną pozycję rynkową oraz udziały w polskim rynku – kontrolują tradycyjne kanały dystrybucji i posiadają silną pozycję wyjściową do kontroli nowoczesnych kanałów online. Zagraniczne sieci odegrały ważną rolę w przekształcaniu i modernizacji polskiego handlu i to zarówno w procesie przejmowania dawnych obiektów handlowych, jak i – co ważniejsze – tworzenia zupełnie nowych formatów sklepów i korespondujących z nimi obiektów handlowych nowej generacji. Zagraniczne sieci są więc kluczowymi aktorami generującymi zmiany w polskim handlu i stymulującymi procesy innowacyjne.

Tak silna pozycja zagranicznych sieci handlowych w polskim handlu detalicznym wynika w dużym stopniu ze słabości polskich przedsiębiorstw handlowych, które (z nielicznymi wyjątkami) nie stworzyły przeciwwagi dla swoich zagranicznych konkurentów. Można tu więc mówić o słabości strukturalnej polskiego handlu. Nielicznymi przykładami polskich firm sieciowych, które odniosły sukces rynkowy są zrzeszenia detalistów[1] oraz sieci mniejszych supermarketów[2]. Są to więc ugrupowania

---

[1] Lewiatan. Polska Sieć Handlowa, https://lewiatan.pl/ (dostęp: 12.11.2021); Stokrotka, https://stokrotka.pl/o-firmie/ (dostęp: 12.11.2021); Groszek, https://www.groszek.com.pl/ (dostęp: 12.11.2021).

[2] POLOmarket, https://www.polomarket.pl/ (dostęp: 12.11.2021); Dino Polska, https://marketdino.pl/ (dostęp: 12.11.2021).

sklepów mniejszej skali lub formaty sklepów o mniejszej powierzchni handlowej (*vide*: mniejsze supermarkety, minimarkety).

Słabość strukturalna polskiego handlu detalicznego wynikała niewątpliwie z procesu jego silnego rozdrobnienia. Atomizacja[3] polskiego handlu była efektem przyjętego w latach 90. modelu prywatyzacji, która nie dotyczyła całości struktur przedsiębiorstw handlowych, lecz ich poszczególnych części. W tym modelu można więc bardziej mówić o strategiach „kawałkowania" państwowych[4] lub spółdzielczych firm handlowych, aniżeli o ich prywatyzowaniu *en bloc*. Każde z tych rozwiązań ma oczywiście swoje zalety i wady. Przyjęty model prywatyzacji – oparty na rozbiciu struktur przedsiębiorstw handlowych – faworyzował pośrednio internacjonalizację handlu. Był on natomiast bardzo pożądany z uwagi na rozwój prywatnej przedsiębiorczości w sferze handlu.

Analizując strategie zagranicznych sieci handlowych w Polsce za punkt odniesienia trzeba przyjąć działania ich zagranicznych konkurentów. Należy również spojrzeć na ich globalne strategie. W procesie analizy mamy więc do czynienia z dwiema perspektywami strategii internacjonalizacji. Pierwszą z nich jest **pozycjonowanie oferty danej sieci w stosunku do innych zagranicznych sieci działających w Polsce w ramach formatów wielkopowierzchniowych**. Natomiast drugą jest **znaczenie polskiego rynku w globalnej strategii rozwoju danej sieci**.

Obie perspektywy zostaną wykorzystane w monografii. Filozofia tego opracowania opiera się przede wszystkim na analizie studiów przypadku wybranych zagranicznych sieci wielkopowierzchniowych sektora FMCG w Polsce na tle ich globalnej strategii.

Podstawą przygotowania tych studiów przypadku były głównie wtórne źródła informacji – prezentujące koncepcję strategiczną rozwoju każdej z wybranych zagranicznych sieci w Polsce i na świecie. Ważnym źródłem informacji były raporty roczne ukazujące plany strategiczne rozwoju sieci w Polsce i na świecie. Dokonano także pogłębionej analizy zbiorów informacji – dostępnych na stronach korporacyjnych sieci handlowych – zarówno w Polsce, jak i w innych krajach.

Bardzo cennym źródłem danych okazały się kompleksowe raporty na temat prowadzonej przez badane sieci wielkopowierzchniowe polityki

---

[3] T. Domański, *The development of the Retail Sector in Poland since 1990*, [w:] *Change Management in Transition Economies. Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture*, red. H. Stüting, W. Dorow, F. Claassen, S. Blazejewski, Palgrave Macmillan, New York 2003, s. 189–202.

[4] *Ibidem*.

zrównoważonego rozwoju. Raporty pokazują zarówno konkretne cele stawiane sobie przez sieci w ramach strategii zrównoważonego rozwoju, jak również stopień realizacji tych celów w kluczowych obszarach.

Studia przypadku zostały uzupełnione o opinie menedżerskie i pracownicze, uzyskane w ramach wywiadów eksperckich. W monografii skoncentrowano się na dwóch wiodących formatach nowoczesnego handlu wielkopowierzchniowego, jakimi są hipermarkety oraz sklepy dyskontowe. W grupie hipermarketów badaniami objęto francuskie sieci: Carrefour, Auchan, Leclerc oraz niemiecką sieć Kaufland. W grupie sieci dyskontowych zbadano strategie portugalskiej sieci Biedronka, niemieckich sieci: Lidl i Aldi oraz duńskiego Netto.

Studia przypadku zostały uzupełnione o wywiady eksperckie z polskimi menedżerami (3 wywiady pogłębione z wieloletnimi menedżerami różnych zagranicznych sieci) i pracownikami (1 wywiad z pracownicą sieci zagranicznej przejmowanej przez inną sieć). W tym miejscu należy podkreślić dużą trudność w uzyskaniu zgody na przeprowadzenie eksperckich wywiadów z menedżerami zagranicznych sieci, co uzasadnia brak tego elementu w niektórych studiach przypadku. Brak zgody wymagał w niektórych przypadkach dotarcia do innych wypowiedzi menedżerów danej sieci – publikowanych w mediach.

Obok analizy studiów przypadku w monografii wykorzystano również wyniki własnych jakościowych badań empirycznych wśród polskich gospodarstw domowych korzystających na co dzień z oferty zagranicznych sieci handlowych.

Badaniami objęto celowo dobranych przedstawicieli segmentów polskich gospodarstw domowych. W 2021 r. przeprowadzono 10 wywiadów pogłębionych z przedstawicielkami lub przedstawicielami gospodarstw domowych na temat ich zwyczajów zakupowych w ulubionych zagranicznych sieciach handlowych. Zakres badań dotyczył percepcji atutów i słabości ulubionych sieci, częstotliwości zakupów, czasu poświęcanego na zakupy, lojalności wobec miejsca zakupu oraz stosunku do konkurencyjnych sieci. Badania te posłużyły do stworzenia wstępnej typologii polskich gospodarstw oraz przeglądu zwyczajów konsumenckich. Przyjęta typologia oraz zaobserwowane zwyczaje mogą być w przyszłości przedmiotem dalszych szczegółowych studiów.

Niniejsza monografia wypełnia lukę badawczą dotyczącą analizy strategii rozwoju zagranicznych sieci handlowych w Polsce i ukazuje ten proces na tle szerszych procesów globalizacji handlu. Luka ta występuje zarówno w Polsce, jak i za granicą, gdzie brakuje pogłębionych studiów przypadku międzynarodowych sieci handlowych.

Monografia ukazuje jednocześnie wyzwania strategiczne, przed którymi stają dzisiaj tradycyjne – stacjonarne sieci handlowe. Jest to moment, który wymaga pogłębionej refleksji na temat przyszłości handlu wielkopowierzchniowego.

Tradycyjny handel wielkopowierzchniowy znajduje się bowiem w miejscu wymagającym przedefiniowania wcześniej wykorzystywanych strategii. Nowoczesne sieci wielkopowierzchniowe muszą umieć coraz lepiej wykorzystywać kanały online[5] oraz wprowadzać innowacje[6] w zakresie doskonalenia swoich formatów sklepów. Brak lub zbyt wolne wdrażanie koniecznych innowacji może okazać się dla nich bardzo niebezpieczne[7]. Niniejsza monografia dopełnia wcześniejsze prace autora na temat strategii marketingowych dużych sieci handlowych oraz strategii rozwoju handlu.

W ciągu ostatnich dwóch lat zagraniczne sieci handlowe musiały uwzględnić w swoich strategiach w Polsce zupełnie nowe warunki zewnętrze, jakie zostały im narzucone przez rząd w związku z regulacjami zakazującymi prowadzenia handlu w niedzielę. Równolegle pojawiły się nowe uwarunkowania zewnętrzne związane z pandemią COVID-19 i koniecznością przystosowania się każdej z sieci do tych wyjątkowych okoliczności. W nowych warunkach należy zadać sobie pytanie o to, jak te wszystkie elementy zewnętrzne będą wpływały na dalszy rozwój zagranicznych sieci handlowych w Polsce i na świecie.

Kluczowym wyzwaniem będą jednak zmiany w oczekiwaniach i trendach konsumenckich, które zdecydują o dalszym rozwoju sieci. Dotyczyć one będą w dużym stopniu nowych przyzwyczajeń związanych z zakupami online i koniecznością bycia aktywnym uczestnikiem tego kanału sprzedaży. Zmiany te dotyczą przede wszystkim przyzwyczajeń młodego pokolenia nabywców, które – jak się wydaje – będzie w większym stopniu zainteresowane formatem sklepów dyskontowych aniżeli tradycyjnymi hipermarketami.

---

[5] O. Badot, J.-F. Lemoine, A. Ochs, *Distribution 4.0*, Pearson, Montreuil 2018 oraz G. Heinemann, C. Schwarzl, *New Online Retailing. Innovation and Transformation*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.

[6] I. Shepherd, *Reinventing Retail*, Pearson Education Ltd, Harlow UK 2019.

[7] E. Larranaga, L. Soulard, *Le retail face aux nouveaux modes de consommation. S'adapter ou disparaitre*, Dunod, Malakoff 2018; S. Philipose, *Retail Apocalypse. The Death of Malls*, Independently published, 2019.

ROZDZIAŁ 1
INTERNACJONALIZACJA POLSKIEGO HANDLU

Celem rozdziału jest ukazanie roli zagranicznych sieci handlowych w procesie transformacji polskiego handlu. Polska jako największy rynek Europy Środkowej, a jednocześnie najbardziej otwarty na zagranicznych inwestorów stała się w bardzo krótkim okresie rynkiem najbardziej penetrowanym przez wszystkie wiodące europejskie sieci handlowe. Kluczową rolę w tym zakresie odegrały sieci francuskie i niemieckie, do których dołączyły także sieci brytyjskie, holenderskie, portugalskie, austriackie oraz skandynawskie.

1.1. Polska jako cel strategiczny dla największych zagranicznych sieci handlowych

Teorie internacjonalizacji koncentrowały[8] się dotychczas głównie na inwestycjach przedsiębiorstw produkcyjnych, wykorzystując dla potrzeb analizy ujęcia sekwencyjne, ewolucyjne, sytuacyjne i sieciowe[9]. Elementy tych ujęć są przydatne także w analizie internacjonalizacji sieci handlowych[10]. Sekwencyjność rzutuje na wybór kolejności penetracji nowych rynków zagranicznych, przejmowanie najlepszych lokalizacji na tymże rynku oraz na porządek wprowadzania na nim różnych formatów sklepów. Model uppsalski służy natomiast dobrze wyjaśnianiu procesu uczenia się nowych rynków, podczas gdy modele sieciowe akcentują wagę relacji sieci handlowej z nowym zagranicznym otoczeniem rynkowym.

---

[8] W tej części monografii wykorzystano fragmenty artykułu pt. *Strategie zagranicznych sieci handlowych FMCG na polskim rynku* – przygotowanego na Zjazd Katedr Marketingu w Poznaniu w 2018 r.

[9] M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, Warszawa 2015.

[10] B. Borusiak, *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.

Proces internacjonalizacji – jak wiemy – w pierwszej kolejności polega na wyborze rynków bliskich kulturowo[11] i geograficznie. W przypadku Polski ta „bliskość kulturowa" była istotna zarówno dla sieci niemieckich, jak i francuskich. Polacy w swoich zwyczajach zakupowych nie różnią się diametralnie od konsumentów z krajów zachodnich. Fakt ten pozwolił francuskim ekspertom ds. handlu nazywać polskich konsumentów „Latynosami północy" („Latins du Nord"). Czynnik ten niewątpliwie sprzyjał dodatkowo zagranicznym inwestycjom w handlu detalicznym w Polsce. Nie należy jednak zapominać, że zarówno sieci francuskie, jak i niemieckie były europejskimi liderami w swoich formatach sklepów wielkopowierzchniowych i nikogo nie może dziwić, że w pierwszej kolejności zainteresowały się penetracją polskiego rynku.

Zagraniczne sieci handlowe wchodząc na rynki zagraniczne korzystały zwykle szeroko z wiedzy oraz relacji z lokalnymi dostawcami, producentami marek własnych, firmami logistycznymi, agencjami marketingowymi i medialnymi. Przejmowanie konkurencyjnych sieci lub mniejszych firm stwarza im też dobre warunki do obserwacji nowego rynku i przyspieszonego uczenia się jego specyfiki. Jak pokazują badania, proces internacjonalizacji sieci handlowych nie daje się jednak podporządkować jednolitym i prostym zasadom[12].

W analizie skoncentrowano się głównie na podejściu sekwencyjnym[13], pamiętając o wadze uczenia się nowego rynku[14] i jego uwarunkowaniach zewnętrznych. W polskich warunkach uczenie się naszego rynku było najlepiej widoczne w strategii brytyjskiej sieci Tesco, która wchodząc na polski rynek przejęła najpierw kilka mniejszych firm lokalnych (na południu kraju), by przyjrzeć się ich działalności. Rozwiązania te były praktykowane głównie w odniesieniu do mniejszych lub średnich formatów

---

[11] J.P. Lemaire, *Stratégies d'internationalisation*, Dunod, Paris 2013 oraz N. Prime, J.C. Usunier, *Marketing international. Développement des marchés et management multiculturel*, 2 édition, Librairie Vuibert, Paris 2004.

[12] N. Alexander, H. Myers, *The retail internationalization process*, „International Marketing Review" 2000, Vol. 17, No. 4/5, s. 334–353; J.A. Dawson, *Internationalization of Retailing Operations*, „Journal of Marketing Management" 1994, Vol. 10, s. 267–282.

[13] W. Kim, P. Hwang, *Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice*, „Journal of International Business Studies" 1992, Vol. 23 (1), s. 29–53.

[14] M.J. Palmer, *Retail multinational learning. A case study of Tesco*, „International Journal of Retail & Distribution Management" 2005, Vol. 33, Issue 1, s. 23–48.

sklepów, gdyż brak było dużych sklepów wielkopowierzchniowych działających na bazie podobnych formatów, co sieci zagraniczne. Mimo kompleksowego procesu uczenia się polskiego rynku sieć Tesco opuściła go definitywnie w 2021 r. po blisko 25 latach obecności. Kwestia ta będzie także przedmiotem refleksji w kontekście przejęcia większości dawnych sklepów Tesco przez duńskiego operatora sieci dyskontowej Netto[15].

Patrząc na proces internacjonalizacji polskiego handlu trzeba zawsze pamiętać, że jest on częścią globalnego procesu[16]. Dlatego też jego zdominowanie przez wielkopowierzchniowe sieci niemieckie i francuskie należy rozpatrywać z pozycji ich wiodącej pozycji rynkowej oraz bliskości geograficznej, kulturowej oraz potencjału polskiego rynku (por. tab. 1).

W momencie transformacji polski rynek był jednocześnie największym rynkiem Europy Środkowej i tym samym – najbardziej atrakcyjnym miejscem dla zagranicznych inwestorów. Dlatego też nikogo nie może dziwić fakt, że przyciągnął on jednocześnie wszystkie wiodące europejskie sieci sklepów wielkopowierzchniowych. Proces ten nasilił się jeszcze, co w pełni zrozumiale, po wejściu Polski do Unii Europejskiej w 2004 r.

Polska i polski handel detaliczny w latach 90. XX w. były traktowane przez francuskie i niemieckie sieci handlowe na podobnej zasadzie jak rynek hiszpański po śmierci gen. Franco. Hiszpania drugiej połowy lat 70. XX w. – podobnie jak Polska drugiej połowy lat 90. – otworzyła się na inwestycje zagraniczne, w tym zwłaszcza na inwestycje w sektorze nowoczesnego handlu zagranicznego. Różnica między Polską lat 90. i Hiszpanią lat 70. była jednak bardzo istotna. W Hiszpanii (bliskiej geograficznie Francji), proces internacjonalizacji handlu został zdominowany przez francuskie sieci detaliczne, które nie tylko były zbliżone kulturowo i geograficznie, ale były prekursorami oraz liderami nowoczesnego handlu wielkopowierzchniowego w Europie. Wejście na rynek hiszpański było dla nich rozwiązaniem najbardziej naturalnym. Hiszpania stanowiła dla nich jeden z pierwszych rynków zagranicznych w ramach nowej w tamtym czasie strategii ich internacjonalizacji[17].

W przypadku Polski lat 90. XX w. mieliśmy do czynienia z zupełnie nowym jakościowo zjawiskiem. Polski rynek z uwagi na swój potencjał (blisko 40 mln konsumentów – podobnie jak w Hiszpanii) stał się w tym

---

[15] Netto.pl, *Aktualności*, https://netto.pl/integracja/aktualnosci/ (dostęp: 12.11.2021).

[16] N. Prime, J.C. Usunier, *op. cit.*

[17] J. Dioux, M. Dupuis, *La distribution. Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education, Paris 2005.

samym momencie atrakcyjny dla wszystkich wiodących sieci europejskich[18]. Zainteresowanie to wynikało zarówno z bliskości – zarówno geograficznej, jak i kulturowej. Procesy internacjonalizacji polskiego handlu w latach 90., w porównaniu z handlem hiszpańskim, przebiegały jednak tutaj znacznie szybciej i angażowały znacznie większą liczbę wiodących zagranicznych sieci handlowych.

Patrząc na najnowsze rankingi największych sieci handlowych w Europie (por. tab. 1) zauważamy, że wszystkie z nich były (a niektóre są nadal) obecne w Polsce. Wiele z nich traktuje jednocześnie Polskę jako ważny rynek strategiczny i umacnia na nim konsekwentnie swoją pozycję. Z tego rankingu widać również, że wśród wiodących sieci w Europie czołowe miejsca zajmują sieci niemieckie i francuskie. Europejski handel detaliczny jest więc w dużym stopniu zdominowany przez sieci z obu tych krajów. Dopełnieniem tego rankingu jest sieć brytyjska Tesco, która wycofała się z Polski w 2019 r., oraz amerykańska sieć handlu online Amazon, która się na nim bardzo intensywnie rozwija.

Z przedstawionych w tabeli 1 danych wynika wniosek, że między rokiem 2016 a rokiem 2020 w Europie nastąpiło bardzo duże wzmocnienie pozycji sieci dyskontowych (Schwarz – Lidl i Aldi) oraz osłabienie pozycji grup opartych głównie na działaniu formatu hipermarketów (Auchan, Carrefour).

Wszystkie wiodące sieci zagraniczne były już w latach 90. XX w. obecne w Polsce. Doskonale znają specyfikę polskiego rynku, gdyż z wyjątkiem Amazon są na nim od ponad 20 lat.

Na liście tej brak jest jedynie portugalskiej **grupy Jeronimo Martins (JM),** która jest liderem w swoim rodzinnym kraju oraz w Polsce. Jej przypadek, jak zobaczymy dalej w rozdziale poświęconym sieciom dyskontowym, jest jednak szczególny. Przeczy on bowiem regule, że nowe rynki zagraniczne są zdominowane przez sieci o najsilniejszej pozycji międzynarodowej. Pokazuje natomiast, że **proces internacjonalizacji zainicjowany we właściwym miejscu i czasie** może doprowadzić zagranicznego inwestora do zdobycia pozycji lidera na nowym rynku. Mówimy tutaj więc o znaczeniu **wyboru właściwego momentu wejścia na rynek** – nawet jeśli inwestor nie jest liderem procesów internacjonalizacji i nie posiada w tym zakresie największego doświadczenia. Kluczem do sukcesu jest natomiast **strategia koncentracji na wybranym rynku strategicznym**. Dla grupy Jeronimo Martins takim strategicznym rynkiem okazała się właśnie Polska.

---

[18] T. Domański, *Revolution commerciale, entre liberalisme et interventionnisme en Pologne*, [w:] *Reglementation et commerce en Europe*, red. E. Colla, Vuibert, Paris 2008, s. 147–173.

Tabela 1. Ranking europejskich sieci FMCG w 2016 r. i 2020 r., obroty w Europie

Pozycja 2016	**Nazwa grupy**	**Kraj pochodzenia**	**Obroty [mld EURO] 2016**	**Obroty [mld EURO] 2020**	**Obecność w Polsce 2021**
1	Schwarz	Niemcy	92	113 (duży wzrost)	Tak. **Sieć stale się rozwija**
2	Carrefour	Francja	73	73 (stagnacja)	Tak. **Sieć stale się rozwija**
3	Aldi	Niemcy	60	**76** (duży wzrost)	Tak. **Sieć stale się rozwija**
4	**Tesco**	**Wielka Brytania**	59	64	Nie. Wycofanie się z polskiego rynku; obecna do 2021 r.; wykup przez duńskie Netto
5	Metro	Niemcy	54	25 (duży spadek)	Nie. Wycofanie hipermarketów Real
6	Rewe	Niemcy	54	63 (wzrost)	Tak. W formie handlu Cash and Carry/Selgros; wcześniej w 2009 r. wycofała się z prowadzenia supermarketów sprzedając je sieci Leclerc.
7	Edeka	Niemcy	50	56 (wzrost)	Nie. Wycofała się z rynku polskiego z segmentu dyskontu w 2007 r.
8	Amazon	USA	46	brak danych (wzrost)	Tak. **Sieć dynamicznie się rozwija**
9	Auchan	Francja	38	33 (spadek)	Tak. **Sieć stal się rozwija**
10	E.Leclerc	Francja	37	39 (wzrost)	Tak. **Sieć stale się rozwija**

Źródło: opracowanie w oparciu o dane Retail-Index.com, https://www.retail-index.com/ (dostęp: 12.11.2021).

W tabeli 2 widać, że handel detaliczny w Polsce produktami FMCG został zdominowany przez zagraniczne sieci handlowe. Dominacja ta dotyczy zwłaszcza sieci zajmujących się formatem sklepów dyskontowych. Na tle innych rynków europejskich, które w przeszłości zostały zdominowane przez formaty sklepów wielkopowierzchniowych, czyli hiper- i supermarkety, mamy tutaj do czynienia z zupełnie nową tendencją.

Tabela 2. Ranking największych sieci FMCG w Polsce w 2016 r.

Nazwa sieci/ koncernu	**Kraj pochodzenia**	**Format**	**Obroty [w mld PLN]**
1. Biedronka/JM	Portugalia JM	dyskont	43,51
2. Lidl	Niemcy – Schwarz	dyskont	14,00
3. **Tesco**	Wielka Brytania	hiper- i supermarkety	10,83
4. Metro AG	Niemcy	cash&carry, sklepy specjalistyczne	10,76
5. PSH Lewiatan	**Polska**	sklepy spożywcze, hurt	10,40
6. Kaufland	Niemcy – Schwarz	hipermarkety	10,10
7. Auchan	Francja	hipermarkety, sklepy osiedlowe	10,08
8. Carrefour	Francja	hiper- i supermarkety, convenience	9,00
9. Rossmann	Niemcy	drogerie	7,07
10. Muszkieterowie	Francja	supermarkety	6,52

Źródło: T. Michalski, *Największe sieci handlowe w Polsce w 2017 r. Dyskonty deklasują konkurencję*, Onet Biznes, http://biznes.onet.pl/wiadomosci/handel/najwieksze-sieci-handlowe-w-polsce-w-2017-roku/xpjwgp (dostęp: 18.02.2018).

Udział 10 największych sieci zagranicznych sięgał w Polsce w 2016 r. blisko 58% wartości sektora FMCG (patrz tab. 2). Wśród największych sieci handlowych mamy jedynie polską grupę detalistów Lewiatan. Tak jak wcześniej już zaznaczaliśmy – polskie sieci handlowe nie stanowią konkurencyjnej przeciwwagi dla zagranicznych sieci, które zdominowały polski handel. W sektorze FMCG z polskich sieci handlowych można było

wymienić jedynie sieci supermarketów: Polomarket, Mila, Piotr i Paweł czy sieci delikatesów Centrum. Polskie sieci handlowe miały i mają mniejszą liczbę sklepów oraz operują w odniesieniu do formatów sklepów o mniejszej powierzchni. Słabością polskich sieci jest niska zdolność do tworzenia powiązań integracyjnych – w tym zwłaszcza na bazie integracji umownej (franczyza), korporacyjnej lub mieszanej (hybrydowej). Polskie sieci handlowe bardzo często przyjmowały także strategię budowania różnego rodzaju ugrupowań z przeznaczeniem do późniejszej odsprzedaży zagranicznym inwestorom. Strategia ta poprzedzała stworzenie zagranicznej sieci Biedronka, której zalążek został stworzony przez polskiego przedsiębiorcę.

Z danych dotyczących handlu detalicznego żywnością wynika, że obok rynku niemieckiego, brytyjskiego i francuskiego rynek polski jest jednym z największych rynków produktów żywnościowych w Europie[19].

Tabela 3. Ranking europejskich detalistów handlu żywnością w roku 2020 (Top 10)

Pozycja	Nazwa grupy	Obroty [mld EURO]	Liczba sklepów	Kraj pochodzenia
1	**Schwarz**	125,3	12 600	Niemcy
2	**Aldi (Nord+Süd)**	106,3	8826	Niemcy
3	Rewe	63,7	8369	Niemcy
4	Edeka	61,0	3600	Niemcy
5	**Tesco**	56,67	4613	Wielka Brytania
6	**Carrefour**	55,37	11 145	Francja
7	**E.Leclerc**	40,9	1500	Francja
8	**Les Mousquetaires/ Intermarché**	40,0	2659	Francja
9	Sainsbury's	36,4	2297	Wielka Brytania
10	**Auchan**	31,6	4084	Francja

Źródło: *Rankings and Profiles of Food Retailers in Europe…*

[19] *Rankings and Profiles of Food Retailers in Europe*, Retail-Index.com, https://www.retail-index.com/sectors/foodretailersineuropeandworldwide.aspx (dostęp: 12.11.2021).

Z najnowszego rankingu – przedstawionego w tabeli 3 – wynika wniosek, że cała czołówka zagranicznych sieci będących liderami w handlu żywnością na rynku europejskim w 2020 r. była aktywna na rynku polskim po roku 1989 przynajmniej przez kilka lat. Wyjątkiem jest jedynie brytyjska sieć Sainsbury's, która nigdy nie była obecna na polskim rynku.

Obecnie z tego rankingu dziesięciu największych europejskich grup zajmujących się handlem żywnością: 6, czyli 60%, jest ciągle bardzo aktywnych na rynku polskim, a pozostałe 3 były wcześniej na nim obecne (Rewe, Edeka, Tesco). Równocześnie warto zaznaczyć, że grupy, które opuściły polski rynek mogą w przyszłości traktować go nadal jako źródło zaopatrzenia w marki własne. Z tabeli tej wynika także dodatkowy wniosek, że obecnie największymi detalistami w handlu żywnością są w Europie grupy niemieckie. Są to jednocześnie grupy o bardzo wysokim stopniu internacjonalizacji strategii rozwoju. Najlepszymi przykładami są sieci Lidl i Kaufland z niemieckiej grupy Schwarz oraz sieć Aldi. Polska jako jeden z wiodących segmentów europejskiego rynku żywności zajmuje bardzo ważne miejsce w ich strategii i to zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej (łańcuch zaopatrzeniowy).

1.2. Strategie wchodzenia zagranicznych sieci handlowych na polski rynek[20]

Analiza procesu internacjonalizacji polskiego handlu potwierdza tezę o sekwencyjnym wchodzeniu dużych sieci na nowe rynki. Jak pokazują strategie internacjonalizacji sieci handlowych – potrzeba im zwykle od 3 do 5 lat na przygotowanie wejścia na rynek zagraniczny[21]. W Polsce zagraniczni inwestorzy po roku 1990 w pierwszej kolejności tworzyli formaty cash&carry, a dopiero później hiper- i supermarkety oraz dyskonty (por. rys. 1).

Taka sekwencja wchodzenia na rynek wynikała przede wszystkim z akcentowanej już wyżej silnie rozdrobnionej struktury polskiego handlu, który potrzebował specjalistycznych półhurtowni cash&carry

---

[20] T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych. Wyzwania przełomu wieków*, [w:] *Marketing – przełom wieków. Paradygmaty, zastosowania*, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, t. I, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2000, s. 227–233.

[21] T. Domański, *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa 2005.

– gwarantujących ciągłość zaopatrzenia dla małych sklepów. W dalszej kolejności pojawiły się wielkopowierzchniowe sieci hiper- i supermarketów, których wejście na rynek wymagało dłuższego okresu przygotowania działań inwestycyjnych. Jednocześnie wypełniały one doskonale lukę rynkową związaną z brakiem tych formatów w strukturze handlu.

Rysunek 1. Sekwencja rozwoju różnych formatów sklepów wielkopowierzchniowych przez zagraniczne sieci handlowe

Źródło: opracowanie własne.

Proces ten oparty był głównie na strategiach rozwoju organicznego[22]. Biskość kulturowa polskiego rynku przy jednoczesnym braku barier wejścia na rynek zachęcała do wyboru tego typu strategii (por. rys. 2).

Przejęcia drobnych podmiotów miały charakter sporadyczny i służyły głównie uczeniu się polskiego rynku[23]. Przykładem była strategia przejęcia w 1995 r. przez brytyjskie Tesco lokalnych sieci handlowych na południu Polski, takich jak: Savia, Minor i Madex. Działania te wpisywały się w proces poznawania nowego rynku i uczenia się stopniowo jego specyfiki.

Z kolei portugalskie JM przejęło w 1995 r. utworzoną przez M. Świtalskiego sieć Biedronka. Strategia ta była możliwa dzięki przygotowywaniu przez polskich przedsiębiorców zalążków większych sieci, które mogły stanowić obiekty przejęć i tym samym przyspieszać proces internacjonalizacji. M. Świtalski doskonale wykorzystał to podejście przygotowując nową sieć Biedronka dla zagranicznego inwestora (tutaj – portugalska grupa Jeronimo Martins).

---

[22] J. Horovitz, N. Kumar, *Distribution les defis de la mondialisation. L'Art de l'entreprise globale*, Ed. Village Mondial, Paris 1999.

[23] M.J. Palmer, *op. cit.*, s. 23–48.

Rysunek 2. Modele wchodzenia sieci handlowych na rynek zagraniczny

<table>
<tr><td colspan="4">Rynki bliskie kulturowo</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Łatwy dostęp do rynku zagranicznego</td><td>A.
Model organiczny/ niezależny</td><td>B.
Przejęcia i fuzje</td><td rowspan="2">Trudny dostęp do rynku zagranicznego</td></tr>
<tr><td>C.
Franchising</td><td>D.
Joint-venture</td></tr>
<tr><td colspan="4">Rynki odległe kulturowo</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Horovitz, N. Kumar, *Distribution les defis de la mondialisation*, [w:] *L'Art de l'Entreprise Globale*, Ed. Village Mondial, Paris 1999.

Ponieważ – tak jak już pisaliśmy wcześniej – polski rynek był postrzegany przez wiodące europejskie sieci handlowe (niemieckie i francuskie) jako **bliski kulturowo**, dlatego też najbardziej naturalnym modelem ich wejścia tutaj była strategia niezależna (**A**) (por. rys. 2).

Ponadto, liberalna polityka polskich władz centralnych i samorządowych wobec inwestorów zagranicznych w latach 90. XX w. ułatwiała im swobodę działania[24]. Łatwy dostęp do rynku przy jednoczesnej bliskości kulturowej sprzyjał więc strategiom niezależnym z wykorzystaniem modelu rozwoju organicznego (**A**). W odniesieniu do sklepów wielkopowierzchniowych, takich jak: hipermarkety, supermarkety czy sklepy cash&carry, forma niezależnego wejścia i rozwoju organicznego była więc czymś naturalnym i nie wymagającym dyskusji. W przypadku mniejszych sklepów specjalistycznych naturalnym rozwiązaniem był natomiast franchising (**C**).

Stanowiło to podstawową różnicę w porównaniu z internacjonalizacją strategii tych samych sieci w Chinach czy nawet w Rosji. W krajach odległych kulturowo naturalnym modelem wejścia na zagraniczny rynek było bowiem Joint Venture (JV) (**D**). Zagraniczne sieci handlowe z uwagi na trudne zasady dostępu do rynku zmuszone były w tych krajach wykorzystywać formę spółek z lokalnymi przedsiębiorcami.

Pierwsza faza penetracji polskiego rynku (1992–2000) oparta była prawie wyłącznie na modelu wzrostu organicznego[25]. W tym okresie nie wykorzystywano formy spółki JV i franchisingu –tak jak to ma miejsce

[24] N. Prime, J.C. Usunier, *op. cit.*, s. 121.

[25] T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001; B. Pilarczyk, T. Wanat, *Strategie*

w innych krajach – gdyż w Polsce brak było wówczas rodzimych inwestorów zajmujących się podobnymi formatami sklepów i gotowych na taką współpracę[26].

Tabela 4. Strategie rozwoju sieci zagranicznych w Polsce

Rozwój organiczny: **Model niezależny** Makro (1994) Real (1995) Netto (1995) Leclerc (1995) Kaufland (2001) Lidl (2002) Aldi (2006)	**Przejęcia i fuzje:** **Model mieszany** Tesco (1995) Biedronka JM (1995) Auchan (1996) Carrefour (1997) Kaufland (2020 – przejęcie części sklepów Tesco) Netto (2021 – przejęcie Tesco)
Franchising: Intermarché (1996) Carrefour Express (2008) Żabka (rozwój sieci convenience)	**Joint venture:** Brak

Źródło: opracowanie własne (w nawiasach podano daty wejścia poszczególnych sieci na polski rynek).

Strategie rozwoju organicznego były w tej sytuacji w pełni uzasadnione kompletnym brakiem polskich podmiotów zarządzających porównywalnymi formatami sklepów. Wybór takiej strategii pozwalał jednocześnie zagranicznym sieciom handlowym na całkowicie niezależne działania oraz na wypracowanie unikatowego formatu sklepów na polskim rynku. Silna międzynarodowa konkurencja panująca na polskim rynku zachęcała też zagranicznych inwestorów do budowania obiektów handlowych najnowszej generacji. Innowacyjność w tym zakresie stanowiła dla inwestorów gwarancję utrzymania przewagi konkurencyjnej – w średnim i w długim okresie. Dynamiczny rozwój zagranicznych sklepów wielkopowierzchniowych wynikał także z możliwości zdobywania dla nowych obiektów najlepszych lokalizacji w centrach miast lub na

---

rozwoju wielkopowierzchniowych jednostek handlowych, „Handel Wewnętrzny" 2000, nr 3, s. 23–31.

[26] B. Quinn, N. Alexander, *International retail franchising: A conceptual framework*, „International Journal of Retail & Distribution Management" 2002, Vol. 30 (5), s. 264–276.

terenie centrów handlowych najnowszej generacji. Strategie rozwoju organicznego dotyczyły więc zarówno wszystkich kluczowych sieci zagranicznych, jak również wszystkich formatów sieci (por. tab. 4). Chodziło tutaj zwłaszcza o wdrażanie nowych rozwiązań architektonicznych oraz infrastrukturalnych, związanych z dobrym funkcjonowaniem danego rodzaju formatu.

Strategie wykupu konkurentów pojawiły się dopiero w drugiej fazie internacjonalizacji handlu (2000–2016). Niektóre zagraniczne sieci postanowiły bowiem po pierwszym okresie doświadczeń na naszym rynku (8–10 lat) wycofać się z Polski[27].

Decyzje o wycofaniu się z polskiego rynku wynikały z bardzo różnych powodów. Mniejsi inwestorzy traktowali często stworzenie mikro-sieci jak przygotowanie inwestycji do późniejszej odsprzedaży dla większego zagranicznego inwestora – już obecnego na polskim rynku lub też dopiero planującego wejście na ten rynek. Część zagranicznych sieci traktowała natomiast decyzję o wycofaniu się z polskiego rynku jako element szerszej strategii restrukturyzacji i reorientacji globalnego portfela międzynarodowych inwestycji. Takim przykładem była między innymi holenderska sieć Albert należąca do grupy Ahold[28].

W ramach strategii wykupu konkurentów w 2002 r. Tesco przejęło 15 hipermarketów HIT (1993–2002) należących do niemieckiej grupy DOHLE[29], która postanowiła się wycofać z polskiego rynku.

Na podobnej zasadzie w 2006 r. niemiecka grupa handlowa Metro AG[30] (dla swojej sieci Real) przejęła 19 hipermarketów Géant – francuskiej grupy Casino[31]. Grupa Casino, która weszła na polski rynek jako jedna z pierwszych – na początku lat 90. XX w. – podjęła szereg nietrafionych decyzji strategicznych, co doprowadziło ją do rezygnacji z obecności na naszym rynku.

---

[27] P. Pallus, *Pamiętacie te super- i hipermarkety? Oto 16 sieci, które zniknęły z Polski*, 31.10.2021, Business Insider, https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/supermarkety-i-hipermarkety-sklepy-ktorych-juz-nie-ma/wrc2zyw?utm_source=businessinsider.com.pl_viasg_businessinsider&utm_medium=referal&utm_campaign=leo_automatic&srcc=ucs&utm_v=2 (dostęp: 12.11.2021).

[28] Ahold. Albert Heijn, https://www.ah.nl/ (dostęp: 12.11.2021).

[29] Dohle, https://dohle-gruppe.com/ (dostęp: 12.11.2021).

[30] MetroAG, https://www.metroag.de/en (dostęp: 12.11.2021).

[31] Géant Casino, https://www.geantcasino.fr/ (dostęp: 12.11.2021).

W 2006 r. Tesco w ramach kontynuowania strategii rozwoju – drogą inkorporacji – przejęło 145 dyskontów należących do sieci Leader Price[32] francuskiej grupy Casino (2001–2007). Niepowodzenie formatu dyskontu sieci Leader Price wynikało wówczas z jego małej atrakcyjności dla polskich nabywców – model dyskontu (**hard discount**) w jego wersji cechował się **nadmiernym wykorzystaniem marki własnej.** Produkty marki własnej oferowano klientom w jednorodnych opakowaniach, co tworzyło wrażenie **nadmiernie ujednoliconej oferty** i ograniczało swobodę wyboru konsumenta. W tym przypadku można było wręcz wysunąć tezę o **wynaturzeniu formuły dyskontu** – w tak mało atrakcyjnym marketingowo wydaniu.

W tym samym roku francuska grupa Carrefour przejęła na polskim rynku sieć 183 supermarketów Albert, należących do holenderskiej grupy Ahold[33] (1994–2006). Grupa Carrefour za pomocą ekspansywnej strategii przejęć próbowała nadrobić dystans do swoich konkurentów – związany z późnym wejściem na rynek polski. Z kolei wycofanie się z rynku polskiego holenderskiej grupy Ahold wynikało z jej kłopotów finansowych na rynku amerykańskim. Wymagało to szybkiej restrukturyzacji posiadanego portfela sklepów na rynkach zagranicznych i rezygnacji z niektórych rynków.

Ciekawym przykładem jest strategia portugalskiej grupy Jeronimo Martins i należącej do nich w Polsce sieci Biedronka. W 2008 r. sieć Biedronka (JM) przejęła 172 dyskonty niemieckiej grupy Tengelmann (1995–2008), która po okresie dynamicznego rozwoju zdecydowała się na opuszczenie polskiego rynku. Analizując strategie rozwoju poszczególnych sieci zauważamy ciągły ruch polegający na ekspansji jednych sieci i jednoczesnym wycofywaniu się innych sieci.

W 2014 r. francuska grupa Auchan przejęła 57 hipermarketów niemieckiej sieci Real[34]. Strategie przejęć wiązały się z jednej strony z chęcią wycofywania się niektórych sieci z Polski, a z drugiej – z poszukiwaniem możliwości szybkiego wzrostu przez inne zagraniczne sieci traktujące polski rynek jako strategiczny. Przykład grupy Auchan jest tutaj bardzo symptomatyczny. Po spóźnionym wejściu na polski rynek grupa Auchan szukała możliwości przejęcia konkurencyjnej sieci, tak aby móc nadrobić

---

[32] Leader Price, https://www.leaderprice.fr/ (dostęp: 12.11.2021).

[33] Ahold Delhaize, https://www.aholddelhaize.com/ (dostęp: 12.11.2021).

[34] DI, PAP (2014), *Auchan sfinalizował przejęcie sieci Real*, Puls Biznesu, https://www.pb.pl/auchan-sfinalizowal-przejecie-sieci-real-745003 (dostęp: 5.04.2018).

dystans w stosunku do swoich konkurentów. We Francji model rozwoju grupy Auchan opierał się w przeszłości – w latach 70. XX w. – na poszukiwaniu synergii z grupą Leroy Merlin, gdyż obie grupy francuskie jako komplementarne rozwijały się zwykle wokół tych samych lokalizacji, wykorzystując tę samą przestrzeń parkingu dla swoich klientów. W Polsce model ten nie był konsekwentnie kontynuowany.

Najnowszym i najbardziej spektakularnym przejęciem jest operacja inkorporacji dawnych sklepów Tesco przez duńską sieć sklepów dyskontowych Netto (2021 r.[35]). Można odnieść wrażenie, że Netto – obecne od dawna na polskim rynku – drogą inkorporacji Tesco chce w krótkim okresie zwiększyć swoją widoczność na naszym rynku. Decyzja ta z uwagi na skalę inwestycji ma wymiar strategiczny.

Analizując opisywane wcześniej procesy przejęć zauważamy, że w Polsce dotyczyły one w dużym stopniu sieci francuskich i niemieckich. Sieci z tych dwóch wiodących krajów przejmowały swoje zasoby na polskim rynku, próbując przede wszystkim **nadrobić czas** związany z rozwojem sieci. Sieci niemieckie szybciej weszły na rynek polski, lecz jednocześnie wiele z nich się z czasem wycofało z tego rynku. Sytuacja handlu wielkopowierzchniowego w Polsce bardzo dobrze odzwierciedla poziom konkurencji, jaki panuje w europejskim handlu między sieciami francuskimi i niemieckimi. Historycznie patrząc: pozycja francuskich sieci wielkopowierzchniowych była i jest znacznie silniejsza w odniesieniu do formatu hiper- i supermarketów, podczas gdy pozycja sieci niemieckich jest najmocniejsza w odniesieniu do formatu sklepów dyskontowych. Proces internacjonalizacji polskiego handlu potwierdza ten wniosek.

Bez możliwości przejmowania konkurentów rozwój organiczny każdej z sieci byłby znacznie wolniejszy i nie gwarantowałby dostępu do najbardziej atrakcyjnych lokalizacji. Natomiast przejmowanie obiektów handlowych konkurentów jest doskonałą formą dostępu do unikatowych zasobów. Przejmując sklep mamy także szansę na przejęcie związanej z nim klienteli. Jest to efekt bliskości miejsc zamieszkania klientów i lojalności wobec miejsca zakupów. Najtrudniejszym do pokonania wyzwaniem jest natomiast dostosowanie przejmowanych obiektów do formatu zarządzanego przez sieć przejmującą.

Proces ten jest zarówno czasochłonny, jak i kapitałochłonny. Wymaga to również dostosowania formatu przejmowanych obiektów do

---

[35] Netto, https://netto.pl/integracja/ (dostęp: 16.11.2021).

standardów charakterystycznych dla przejmującej sieci. Strategie przejęć konkurentów w Polsce wynikały w większości przypadków ze zmian ich strategii i przyszłych planów wycofywania się z polskiego rynku. Nie były to więc wrogie przejęcia, lecz reakcja na zmiany planów rozwojowych tych sieci na polskim rynku. Szersze wykorzystanie strategii przejęć zbiegło się również z ograniczeniami prawnymi dla tworzenia nowych sklepów wielkopowierzchniowych. Przejęcie *en bloc* sieci sklepów konkurenta jest znacznie łatwiejszym sposobem dostępu do nowych lokalizacji aniżeli procedura ubiegania się o zezwolenia na otwieranie kolejnych sklepów.

Wśród możliwych do wykorzystania sposobów dostępu do rynku pozostał nam jeszcze **franchising (franczyza)** oraz **spółki joint venture**.

Franchising jest wykorzystywany ostatnio coraz częściej do rozwoju sieci mniejszych sklepów. Polscy przedsiębiorcy po okresie gromadzenia własnego kapitału (lata 1989–2010) są dzisiaj coraz bardziej zainteresowani udziałem w sieciach franczyzowych. Franchising jest więc wykorzystywany do rozbudowy zagranicznych sieci sklepów sąsiedzkich, a nawet mniejszych supermarketów. Strategię tę stosują z powodzeniem francuskie sieci: Intermarché supermarkety[36] i Carrefour Express: minimarket oraz convenience[37] (por. tab. 3). Polscy przedsiębiorcy podejmując tego typu współpracę z zagranicznymi sieciami, przyczyniają się do ich szybkiego rozwoju w oparciu o dopływ kapitału z lokalnego rynku.

Nieobecną na rynku polskim jest natomiast nadal formuła spółek joint venture. Brak wykorzystania tej formy wejścia na rynek wynikał zarówno z niedostępności potencjalnych lokalnych partnerów do zawarcia tego typu porozumień, jak również z braku formalnego wymogu wykorzystania takiej formy współpracy. Jest to zasadnicza różnica między Polską i Chinami. Chińskie uwarunkowania prawne wymagają bowiem od zagranicznych sieci zawierania spółek joint venture z lokalnymi partnerami. Umowy JV są więc *de facto* formalnym warunkiem dostępu do zagranicznych sieci rynku chińskiego.

---

[36] Intermarché, *Kim jesteśmy*, https://intermarche.pl/o-nas/ (dostęp: 16.11.2021).

[37] Carrefour, *Franczyza Carrefour*, https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/franczyza (dostęp: 5.04.2018).

1.3. Strategie penetracji regionu *versus* strategie koncentracji na wybranych rynkach

W procesie penetracji rynków Europy Środkowej po roku 1990 zagraniczne sieci handlowe miały do wyboru możliwość sekwencyjnego wchodzenia na wszystkie rynki regionu, koncentracji na jednym rynku lub też na kilku wybranych. Polska jako największy rynek tego regionu była zwykle pierwszoplanowym celem dla zagranicznych sieci. Obok skali istotne znaczenie miały również perspektywy rozwoju polskiego rynku.

Pierwszą strategię stosowały największe międzynarodowe sieci FMCG oraz większość sieci specjalistycznych. Ich celem było poszukiwanie synergii w zakresie logistyki, dywersyfikacji lokalnych źródeł dostaw oraz rozwoju marki własnej sieci (Lidl, Metro, Tesco).

Druga strategia polegała na koncentracji na wybranym rynku lub na kilku z nich. Była ona uwarunkowana zarówno potencjałem finansowym sieci, jak i oceną rynku pod kątem możliwości zdobycia na nim dominującej pozycji. Dla większości rynkiem strategicznym była Polska (przykład grupy Jeronimo Martins) (patrz tab. 5).

Tabela 5. Strategie penetracji Europy Środkowej

Strategie koncentracji na jednym rynku regionu: Jeronimo Martins – Biedronka (1995), Leclerc (1995), Netto (1995)
Strategie koncentracji na kilku rynkach regionu: Auchan (1996), Carrefour (1997), Aldi (2006)
Strategie penetracji wszystkich rynków regionu: Lidl (2002), Kaufland (2001), Tesco (1995) – obecność w Polsce do 2019 r.

Źródło: opracowanie własne (w nawiasach podano daty wejścia do Polski).

Wydaje się, że w przypadku mniejszych sieci handlowych o niższym stopniu internacjonalizacji i tym samym słabszym doświadczeniu w tym zakresie – najbardziej skuteczną strategią była koncentracja na wybranym rynku. Bardzo często takim preferowanym rynkiem była Polska – jako największy rynek regionu.

Strategię tę z powodzeniem wykorzystała portugalska **grupa Jeronimo Martins**. Rozwiązanie to zaprocentowało zdobyciem przez tę grupę pozycji lidera w polskim handlu detalicznym, mimo – tak jak zaznaczyliśmy wcześniej – relatywnie małego doświadczenia w zakresie internacjonalizacji. Tak jak to zobaczymy dalej w odniesieniu do analizy

sieci dyskontowych: sukces tej strategii – obok koncentracji na jednym rynku – wynikał także z umiejętności koncentracji na rozwoju jednego z najbardziej przyszłościowych formatów sklepów, jakim okazał się w polskich warunkach format sklepów dyskontowych.

W odniesieniu do polskiego rynku podobną strategię wybrała francuska **grupa Leclerc**, która zainteresowała się nim już na początku lat 90. XX w. i przeszkoliła starannie wyselekcjonowane pary polskich przedsiębiorców (małżeństwa). Pary te w pierwszej fazie szkoleń prowadzonych za granicą (we francuskich sklepach grupy Leclerc) poznały filozofię sieci i strategię zdecentralizowanego zarządzania obiektami wielkopowierzchniowymi. Strategia ta okazała się bardzo dobra dla polskich przedsiębiorców, którzy doskonale odnajdują się w ramach zdecentralizowanej formuły zarządzania handlem.

Strategię koncentracji na polskim rynku – z uwagi na bliskość geograficzną – zrealizowała również duńska sieć sklepów dyskontowych Netto. Wynikało to zarówno z mniejszej skali sieci, jak i naturalnej bliskości kulturowej i geograficznej.

Strategie penetracji kilku rynków regionu – w tym Polski – realizowały natomiast większe sieci, takie jak Carrefour czy Auchan, które zarządzały zwykle kilkoma komplementarnymi formatami sklepów, co sprzyjało synergii na różnych rynkach. Podobną strategię zastosowała niemiecka sieć dyskontowa Aldi o ogromnym doświadczeniu międzynarodowym.

Strategię rozwoju sieci na wszystkich rynkach regionu zrealizowała przede wszystkim niemiecka grupa Schwarz – zarządzająca siecią kompaktowych hipermarketów Kaufland oraz siecią sklepów dyskontowych Lidl. Grupa ta od początku swojego istnienia była bardzo mocno nastawiona na internacjonalizację strategii, a także na poszukiwanie synergii obu formatów. Mamy tu do czynienia z naturalnym dopełnieniem się obu formatów oraz ich dobrym dostosowaniem do specyfiki zagranicznych rynków (uniwersalizm formatu w połączeniu z jego efektywnością ekonomiczną). Cechą tej strategii jest także bardzo spójny model rozwoju organicznego – oparty na standardowej, lecz nowoczesnej formule architektonicznej poszczególnych obiektów handlowych.

1.4. Strategie wieloformatowe *versus* strategie jednoformatowe

Rozwój zagranicznych sieci na polskim rynku jest jednocześnie wypadkową ich strategii w otoczeniu międzynarodowym. W najbardziej wyrazistym podziale: wyróżniamy strategie **wieloformatowe** oraz **jednoformatowe**.

Strategie wieloformatowe oznaczają międzynarodowy rozwój grupy na bazie równoległego tworzenia na rynkach zagranicznych różnych formatów sklepów znajdujących się w jej portfelu. Pozytywnym elementem tej strategii jest możliwość sekwencyjnego podejścia do rozwoju różnych formatów, a także wykorzystanie synergii zachodzącej między tymi formatami w ramach działalności prowadzonej na rynku zagranicznym.

Strategie wieloformatowe[38] były i są wykorzystywane przez największe zagraniczne sieci handlowe. Wieloformatowość stwarza im większą elastyczność i pole do działania. W zależności od fazy penetracji rynku mogą one inaczej rozkładać akcenty procesu rozwoju, jak też poszukiwać pożądanego efektu synergii pomiędzy tymi formatami.

Najbardziej wyraziste strategie wieloformatowe wykorzystuje francuska grupa Carrefour (hipermarkety Carrefour, supermarkety i sklepy sąsiedzkie Carrefour Express, sklep internetowy). Wynika to z ogromnej tradycji i doświadczenia w zakresie wprowadzania najpierw na rynek francuski, a później na rynki europejskie i pozaeuropejskie nowych formatów sklepów. Grupa Carrefour już na początku lat 60. XX w. była prekursorem sprowadzonych z Ameryki i dostosowanych do warunków francuskich formatów hiper- i supermarketów. Udoskonalenie tych formatów stało się początkiem nowoczesnej koncepcji handlu wielkopowierzchniowego. Dopełnieniem tej gamy stały się później sklepy sąsiedzkie oraz kanał online.

Strategie wieloformatowe były i są nadal rozwijane w Polsce przez niemiecki koncern Metro AG (Makro Cash&Carry, hipermarkety Real – do 2014 r., sklepy specjalistyczne: Saturn i Media Markt). Do tej grupy dołączyło również brytyjskie Tesco (hiper- i supermarkety) oraz niemiecka grupa Schwarz (kompaktowe hipermarkety Kaufland oraz dyskonty Lidl).

Z kolei **strategie jednoformatowe** wykorzystywane były przez specjalistów od wybranych formatów: dyskonty (Netto), hipermarkety (Auchan oraz Leclerc), cash&carry (Selgros), sklepy sąsiedzkie (Żabka).

Portugalska grupa JM w swoim podejściu do penetracji rynku polskiego przeszła ewolucję od eksperymentowania z wieloma formatami (hipermarkety, cash&carry, dyskonty) ku koncentracji na jednym wiodącym formacie. Dopiero koncentracja na formacie sklepów dyskontowych uczyniła z niej lidera polskiego handlu. Przykład ten świadczy

---

[38] T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci …*

jednocześnie o tym, że dochodzenie do strategii jednoformatowej może mieć charakter sekwencyjny. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku sieci, które wcześniej nie wypracowały sobie jeszcze silnej pozycji międzynarodowej i dopiero szukają dla siebie najskuteczniejszego modelu penetrowania nowych rynków. Polski rynek stworzył grupie Jeronimo Martins szansę na zbudowanie silnej pozycji w obszarze dyskontów, którą przeniosła później na inne rynki, takie jak Kolumbia w Ameryce Łacińskiej.

Podstawową cechą strategii internacjonalizacji polskiego handlu jest dominacja zagranicznych sieci handlowych we wszystkich formatach sklepów wielkopowierzchniowych. Jest ona jednak najbardziej wyraźna w formacie sklepów dyskontowych, który nie tylko stał się dominującą formą polskiego handlu FMCG, lecz także formatem o bardzo silnej internacjonalizacji. Wśród wiodących sieci sklepów dyskontowych nie ma bowiem polskich podmiotów.

1.5. Podsumowanie i wyzwania na przyszłość

Udział zagranicznych sieci w polskim handlu detalicznym produktami FMCG w 2020 r. w prognozach z 2016 r. miał sięgnąć 65% wartości obrotu. Formaty hipermarketów (Auchan, Carrefour, Tesco, Kaufland, Leclerc), dużych supermarketów (Intermarché, Tesco, Carrefour) i dyskontów (Biedronka JM, Lidl, Netto, Aldi) są bowiem całkowicie zdominowane przez zagraniczne sieci (por. tab. 5). W 2016 r. szacowano, że skumulowane udziały: zagranicznych hipermarketów, dużych supermarketów i dyskontów przekroczą w 2020 r. 50% w obrotach handlu w Polsce. Zakładano również, że po dodaniu ich udziałów w obrotach supermarketów osiedlowych, sklepów sąsiedzkich i franczyzowych – ich udział w globalnych obrotach handlu wzrośnie o dodatkowe 15% (por. tab. 6).

Jedynym „polskim akcentem" w handlu wielkopowierzchniowym były sieci supermarketów premium Piotr i Paweł[39] (która zniknęła z rynku po 31 latach i została przejęta przez południowoafrykańską SPAR Group,

---

[39] MAG, *Znana sieć przechodzi do historii. Zniknął ostatni sklep*, 13.10.2021, https://www.money.pl/gospodarka/znana-siec-przechodzi-do-historii-zniknal-ostatni-sklep-6693325757889152a.html (dostęp: 16.11.2021); P. Jachowski, *To koniec sieci Piotr i Paweł! Znany szyld znika z ostatniego sklepu*, 13.10.2021, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/to-koniec-sieci-piotr-i-pawel-znany-szyld-znika-z-ostatniego-sklepu-nasz-news (dostęp: 16.11.2021).

a przejęte sklepy przeszły rebranding i funkcjonują teraz jako EUROSPAR) oraz sieci osiedlowych supermarketów: POLOmarket[40] (280 supermarketów w 2021 r.), Mila (wyodrębniony w 2015 r. z POLOmarket, a następnie w 2020 r. przekształcony w Delikatesy Centrum) oraz Dino. Sieć Dino rozwijała się dynamicznie w mniejszych miastach i na koniec 2017 r. liczyła ponad 700 sklepów[41]. Jej celem strategicznym było osiągnięcie poziomu 1200 sklepów w 2020 r.[42] Z danych dostępnych na stronie grupy Dino wynika, że cel ten został przekroczony i grupa liczyła na koniec 2020 r. 1473 sklepy[43], co jest niewątpliwie bardzo dużym osiągnięciem.

Tabela 6. Struktura handlu FMCG w Polsce w podziale na formaty sklepów [% obrotu]

Format	2010	2015	2020[a]
Hipermarkety	17,8	15,6	13,0
Duże supermarkety	8,8	8,4	7,5
Supermarkety osiedlowe/ proximity	4,9	6,2	7,6
Dyskonty	15,8	26,0	29,8
Sklepy sąsiedzkie/ convenience	4,7	7,6	11,5
Miękka franczyza	13,2	16,4	17,0
Handel tradycyjny	34,7	19,6	13,5

[a] prognoza z 2016 r.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o raport Roland Berger *Polish Grocery Retail Market 2010–2020*, Nov. 2016 [PDF], na podstawie: www.rolandberger.com (dostęp: 18.02.2018).

---

[40] POLOmarket, https://www.polomarket.pl/ (dostęp: 7.12.2021).

[41] Dino, *Press releases and materials for media*, http://grupadino.pl/en/press-releases/ (dostęp: 5.04.2018).

[42] Dino, *Strategy*, http://grupadino.pl/en/strategy/ (dostęp: 5.04.2018); Dino, *Profil działalności. Dino Polska*, https://grupadino.pl/profil-dzialalnosci/ (dostęp: 30.07.2021).

[43] Dino, *Profil działalności. Dino Polska*, https://grupadino.pl/profil-dzialalnosci/ (dostęp: 16.11.2021).

Polskie sieci w obecnych warunkach upatrują wzrostu swojej roli wyłącznie w grupie sąsiedzkich supermarketów (POLOmarket oraz Mila – do 2020 r.), sieciach sklepów sąsiedzkich, miękkich sieciach franczyzowych (Lewiatan[44] – 3200 placówek w 2021 r. oraz AB – 9000 sklepów zaopatrywanych przez zagraniczną hurtownię Eurocash Cash&Carry) i handlu tradycyjnym. Nie można jednak wykluczyć, że niektóre z nich zostaną przejęte w przyszłości przez zagranicznych inwestorów (*vide* casus sieci ABC).

W formatach osiedlowych supermarketów (proximity), sklepów sąsiedzkich (convenience) i miękkiej franczyzie udział sieci zagranicznych jest również duży i będzie dalej rosnąć (Carrefour Express[45] – 680 sklepów franczyzowych w 2021 r. i Żabka[46] – 7726 sklepów oraz 6300 franczyzobiorców w 2021 r.). Wynika to z wieloformatowych strategii zagranicznych sieci oraz z dążenia do ich większej koncentracji oraz integracji.

Handel detaliczny FMCG w Polsce – na tle innych krajów europejskich – wyróżnia się silną konkurencją międzynarodową, a wiodące zagraniczne sieci (Biedronka, Lidl, Auchan, Carrefour) nadal będą umacniały swoją pozycję. Proces ten będzie powiązany z dalszą koncentracją hiper- i supermarketów drogą przejmowania konkurencji.

Opuszczenie polskiego rynku przez Tesco umożliwiło przejęcie sklepów sieci[47] przez kluczowych konkurentów (Kaufland, Netto), a niektóre największe markety mogą być przejęte przez Leroy Merlin, Castorama czy Carrefour[48]. Dalszy rozwój dyskontów odbywać się będzie drogą strategii organicznych. Model sklepu dyskontowego doskonalony będzie w oparciu o rozwiązania proekologiczne i energooszczędne. Obok liderów tego formatu – Biedronki i Lidla – należy spodziewać się także szybszego rozwoju duńskiej sieci Netto oraz niemieckiej sieci Aldi.

Wyzwaniem dla zagranicznych sieci pozostanie akcentowanie „ich polskiego wizerunku", co wynika z rosnącej roli etnocentryzmu przy wyborze marek żywności. Ograniczenia handlu w niedzielę mogą doprowadzić do zahamowania tempa tworzenia obiektów wielkopowierzchniowych oraz do większych zakupów w Internecie. Kanały dystrybucji online

---

[44] Lewiatan, *O sieci*, https://lewiatan.pl/o-nas/o-sieci (dostęp: 30.07.2021).

[45] Carrefour, *Franczyza Carrefour…* (dostęp: 7.12.2021).

[46] Żabka, *O Żabce*, https://www.zabka.pl/o-zabce (dostęp: 7.12.2021).

[47] M. Tomaszkiewicz, *Koniec Tesco w Polsce. Sieć sklepów oficjalnie sprzedana*, 16.03.2021, Radio Zet Biznes, https://biznes.radiozet.pl/News/Koniec-Tesco-w-Polsce-Siec-sklepow-oficjalnie-sprzedana (dostęp: 30.07.2021).

[48] Wiadomości Handlowe, *Lista 19 sklepów Tesco, których nie kupi Netto. Co się z nimi stanie?*, 23.06.2020, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/lista-19-sklepow-tesco-ktorych-nie-kupi-netto-co-sie-z-nimi-stanie (dostęp: 7.12.2021).

będą więc coraz częściej alternatywą dla tradycyjnych sklepów. Lidl prowadzi już handel online w Niemczech, Czechach, Belgii i Holandii.

Przyszłość sieci handlowych będzie zależała od tempa wdrażania nowych technologii i motywowania konsumentów do korzystania z ich atutów. W handlu żywnością może to prowadzić do większego zainteresowania zdrową żywnością i produktami ekologicznymi[49]. Handel internetowy pozostanie najbardziej dynamicznym kanałem dystrybucji (15% rocznie). Wymaga to radykalnego przemyślenia roli handlu online w strategiach sieci wielkopowierzchniowych. Polska, wraz z Włochami i Hiszpanią, jest traktowana ciągle jako niedojrzały rynek handlu internetowego. Szybki rozwój handlu online może oznaczać zatrzymanie rozwoju sieci wielkopowierzchniowych w ich dotychczasowej formie. Należy więc spodziewać się tworzenia mniejszych – bardziej kompaktowych – sklepów (dyskonty i franczyza sklepów sąsiedzkich) oraz rozwoju kanału internetowego. Rozwój handlu internetowego będzie również działał na rzecz ugruntowania silnej pozycji zagranicznych sieci handlowych (komplementarny kanał rynku i format sklepu wirtualnego).

W latach 2018–2021 największej dynamiki sprzedaży należy się spodziewać w formacie dyskontów (9%), w kanałach online (8,9%) i sklepach sąsiedzkich (6,2%), a znacznie słabszej dla supermarketów (4,2%) i hipermarketów (3,8%)[50]. Specyfiką polskiego handlu pozostanie liczna obecność drobnych sklepów, które coraz częściej będą funkcjonowały w ramach franczyzowych sieci sklepów sąsiedzkich, integrowanych zarówno przez duże sieci wieloformatowe (Carrefour, Makro), sieci wyspecjalizowane w mniejszych formatach (Żabka), jak i polskie zrzeszenia detalistów oraz hurtowników (Lewiatan i inne).

Dla potrzeb monografii przeprowadzono kilka wywiadów eksperckich z polskimi menedżerami różnych zagranicznych sieci oraz z ich współpracownikami. Wywiady te pokazują spojrzenie bezpośrednich uczestników tych działań na proces internacjonalizacji handlu oraz na uwarunkowania strategii rozwoju sieci zagranicznych na polskim rynku. Dużym walorem wywiadów jest szerokie spojrzenie ekspertów – z perspektywy ich wieloletnich doświadczeń menedżerskich oraz unikatowych obserwacji przemian handlu wielkopowierzchniowego.

---

[49] B. Wansink, *Healthy Profits: An Interdisciplinary Retail Framework that Increases the Sales of Healthy Foods*, „Journal of Retailing" 2017, Vol. 93, Issue 1, s. 65–78.

[50] Planet-Retail, *Handel detaliczny w Polsce w latach 2017–2021 – trendy i prognozy*, 30.08.2016, cyt. za: https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/handel-detaliczny-w-polsce-w-latach-2017-2021-tren,41624/2 (dostęp: 18.02.2018).

Wywiad ekspercki na temat rozwoju zagranicznych sieci

Wywiad online (1.12.2021 r., ok. 50 minut) z polskim menedżerem z blisko 25-letnim doświadczeniem w zakresie pracy dla sieci: Netto, Carrefour, Rema, Żabka.

Nasz rozmówca posiada ogromne doświadczenie operacyjne w pracy w terenie w latach 1995–2020. Zakres jego działań obejmował przede wszystkim pozyskiwanie: atrakcyjnych gruntów pod lokalizacje nowych sklepów oraz lokali handlowych dla sieci sklepów sąsiedzkich (franczyza/convenience). Obie te kwestie są kluczowe dla podmiotów planujących tworzenie nowych sklepów oraz rozwój już istniejącej sieci.
Dobra lokalizacja sklepu decyduje w ogromnym stopniu o jego przyszłych możliwościach działania oraz wynikach finansowych. Jest to zgodne z dewizą ekspercką, że dla powodzenia **w handlu stacjonarnym są trzy najważniejsze czynniki: po pierwsze lokalizacja, po drugie – lokalizacja i po trzecie – lokalizacja.**
Z tego powodu wszystkie zespoły odpowiedzialne za rozwój sieci w fazie wstępnej największy nacisk kładą na znajdywanie najlepszych lokalizacji dla przyszłych sklepów dyskontowych czy sąsiedzkich (convenience).
Spojrzenie naszego eksperta jest tym cenniejsze, że posiada on szerokie doświadczenie ze współpracy z różnymi sieciami zagranicznymi, na wszystkich etapach ich rozwoju oraz w kolejnych fazach rozwoju nowoczesnego handlu w Polsce w latach 1995–2020.
Zmorą początków funkcjonowania zagranicznych sieci w Polsce w latach 90. XX w. były przede wszystkim różnego typu kradzieże produktów na terenie sklepów, w procesie dostaw oraz na etapie magazynowania. Skala tego typu nieprawidłowości była na tym etapie dość znaczna, co mogło zniechęcić niektórych zagranicznych inwestorów do dalszej ekspansji. Z tego powodu niektórzy z nich wycofali się z polskiego rynku lub bardzo przyhamowali tempo rozwoju.
Nasz rozmówca pierwsze doświadczenia zdobywał w zakresie rozwoju duńskiej sieci dyskontowej Netto na terenie północnej Polski w 2. połowie lat 90. XX w. Jej strategia wejścia na polski rynek była bardzo dobrze przygotowana i powiązana z procesem pozyskiwania gruntów na nowe sklepy w strategicznych lokalizacjach. Sieć miała rozwijać się głównie w północnej i zachodniej Polsce w kierunku Poznania, tak aby pokryć tę część polskiego rynku (północno-zachodni kwadrat powierzchni kraju).
Później pracował też w norweskiej sieci Rema 1000, gdzie rozwijał sieć supermarketów. Część tych sklepów została przekształcona później w system franczyzy z polskimi przedsiębiorcami.

Doświadczenia te zaowocowały późniejszą pracą na rzecz francuskiej sieci Carrefour w zakresie budowania franczyzowej sieci sklepów sąsiedzkich. Rolą naszego rozmówcy było pozyskiwanie i zatwierdzanie nowych lokalizacji sklepów. Wiedza ta umożliwiła otwarcie tylko w pierwszym roku działalności ok. 100 sklepów franczyzowych, co było bardzo dobrym wynikiem (2010–2011). Były to trzy rodzaje sklepów/supermarketów typu **convenience** – prowadzone przez sieć Carrefour Express i różniące się powierzchnią oraz dostępnym asortymentem (sklepy[51]: czerwone, zielone, pomarańczowe i czerwone – classic/urban/premium). Zmiany te wiązały się także z transformacją sklepów przejętych po holenderskiej sieci Ahold, która wycofała się z polskiego rynku.
Nasz rozmówca pracował później także dla sieci Żabka, gdzie zajmował się jej ekspansją w pewnym regionie Polski. Posiadana wiedza pozwoliła mu zostać wewnętrznym ekspertem i konsultantem różnych sieci w zakresie strategii ekspansji i rozwoju franczyzy. Jako konsultant ma również często zdanie krytyczne na temat umów franczyzowych wykorzystywanych w procesie ekspansji w ramach różnych sieci. Jego rolą była m.in. estymacja prognozowanych obrotów w ramach franczyzy w odniesieniu do proponowanych lokalizacji. Wiele z potencjalnych lokalizacji – co zrozumiałe – było ocenianych krytycznie przez naszego rozmówcę.
Szerokie spojrzenie na ewolucję polskiego handlu wynika z obserwacji prowadzonych przez naszego rozmówcę na różnych etapach rozwoju zagranicznych sieci w Polsce.
Nasz ekspert pamięta doskonale początki sieci Biedronka, która w latach 90. XX w. sprzedawała produkty „z podłogi", jak to określano w żargonie wewnętrznym, czyli bezpośrednio z palet znajdujących się w sklepie.
W tamtym okresie duńskie Netto dysponowało już swoim nowoczesnym formatem dyskontowym (koncepcja formatu i wyposażenie sklepu). Potem, jak się wydaje, Duńczycy w opinii naszego rozmówcy przespali poważną transformację, którą przeszły zagraniczne sklepy dyskontowe w Polsce w XXI w., głównie z uwagi na konkurencję ze strony Lidla.

Lidl gigantycznie podniósł standard sklepów dyskontowych, a Biedronka szybko do niego doskoczyła, a Netto dopiero od 2 lat działa w podobnym kierunku. Na podobnej zasadzie my w Carrefourze wprowadzając nowe formaty sklepów convenience wymusiliśmy również zmianę, która następnie dokonała się w Żabce. Z mojej perspektywy zmiany, jakie się dokonały w sektorze handlu detalicznego

[51] Planet-Retail, *Handel detaliczny w Polsce w latach 2017–2021 – trendy i prognozy*, 30.08.2016, cyt. za: https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/handel-detaliczny-w-polsce-w-latach-2017-2021-tren,41624/2 (dostęp: 18.02.2018).

w Polsce były spowodowane trzema grupami czynników: po pierwsze były one związane z wejściem Polski do UE, następnie ze zmianami w infrastrukturze drogowej, a po trzecie – z polepszeniem stopy życiowej Polaków, z czym się wiązała bezpośrednio zmiana zwyczajów żywieniowych oraz trybu życia.
Kolejny podział tempa rozwoju handlu dotyczy dużych miast oraz tzw. ściany wschodniej. Ten podział jest ewidentnie widoczny. Duże sieci najpóźniej wchodziły na teren ściany wschodniej. Było to również związane ze słabym rozwojem infrastruktury drogowej. Jak wiemy, dojechanie do pewnych miejsc graniczyło z cudem…
Ja, jako osoba pracująca dla sieci w latach 90. i robiąca rocznie ok. 100 tys. kilometrów, mogę dokładnie powiedzieć, jaka jest różnica w przejechaniu po polskich droga 100 tys. km w roku 1997, 2008 czy 2018. Wiem doskonale, jak ta logistyka się zmieniała, jak przenosiły się centra logistyczne i jak ta logistyka się rozwijała w naszym kraju…
Pamiętam, jak w latach 90. przyjeżdżali do nas chłopcy z Price'a i Nielsena i mówili nam, że za 5 lat w Polsce nie będzie małych sklepów… A wiemy przecież, że nadal są, choć oczywiście niektóre z nich się zamykają […] Mamy też przykłady polskich sieci małych sklepów, franczyza też jest tutaj odpowiedzią.
Równocześnie mówiąc o rozwoju sieci w największych miastach trzeba podkreślić, iż duże sieci zagraniczne zabiegały różnymi sposobami o najlepsze lokalizacje na kluczowych dworcach w Warszawie, Krakowie, czy Poznaniu.
Netto w latach 90. XX w. jako jedyne miało pewien wypracowany standard polegający na zakupie gruntu i na budowaniu na nim swoich sklepów. W latach 90. proces otwarcia sklepu od momentu zakupu gruntu potrafił trwać cztery lata!! Z punktu widzenia ekspanderów, czyli osób odpowiedzialnych za rozwój sieci, warunki działania zmieniły się radykalnie. W latach 90. oni jeździli w teren z papierowymi mapami i planami, teraz mają Google Maps i Geo-Portal; księgi wieczyste podległy transformacji i są dostępne w wersji elektronicznej.
Zmiany, które nastąpiły dzisiaj polegają na tym, że jeśli w miastach dostępne działki są zbyt małe, to zarówno Lidl, jak i Biedronka budują sklepy, gdzie na poziomie zero robią parking dla samochodów, a schody ruchome dowożą klientów na pierwsze piętro, gdzie znajduje się sklep… Kiedyś to było niemożliwe. Dzisiaj, z uwagi na to, że w atrakcyjnych lokalizacjach nie ma już działek to sieci kupują również prywatne działki, na których znajdują się domy, następnie czasami wyburzają te domy i na tych działkach stawiają sklepy. W niektórych lokalizacjach w Szczecinie Netto kupuje działkę, gdzie na dole otwiera sklep, a powyżej z deweloperem buduje w tej samej lokalizacji mieszkaniówkę. Podobne działania zaczyna też już Lidl. Przy takich projektach sieci działają wspólnie z deweloperami z sektora mieszkań. Czasami partnerzy kupują wspólnie działkę i rozwijają wspólny projekt, a czasami nawiązują porozumienie na etapie projektowania.

Mamy tutaj nowy rodzaj porozumień partnerskich o znaczeniu strategicznym. Są to porozumienia sieci z deweloperami.

Podobne partnerstwa biznesowe występowały wcześniej między operatorami stacji benzynowych i restauracjami McDonald's.
Podobny model biznesowy stosowały hipermarkety Leclerc, rozwijając w sąsiedztwie własne stacje benzynowe. W tym przypadku były to strategie korporacyjne, gdyż zarówno hipermarket, jak i stacja benzynowa były własnością grupy Leclerc.
W tym miejscu należy także podkreślić, że stopień zmotoryzowania Polaków zmienił również handel detaliczny. Jest to widoczne przy wytyczaniu coraz większego zasięgu oddziaływania hipermarketu oraz dyskontów.
Czynnik ten odegrał także dużą rolę w procesie powstawania w małych miastach mniejszych polskich marketów, takich jak POLOmarket oraz Dino. Zasięg odziaływania takiego sklepu sięga 15–17 km., a każdy klient – mieszkający nawet w małej wsi – jest w stanie dojechać tam samochodem. Dzisiaj w każdym gospodarstwie jest samochód, nieważne jaki, ale „do Biedry on dojedzie". To są fakty i to jest konkretna zmiana; kiedyś kupowaliśmy mięso na kilogramy, a teraz na plasterki, paczkowane w małych ilościach […].
Pandemia z kolei przyspieszyła rozwój handlu internetowego…
Z kolei w dużych aglomeracjach, wszędzie tam, gdzie ludzie pracują długo i nie mają czasu na robienie zakupów rozwija się format convenience, czyli sklepów wygodnych. Ludzie chcą mieć dostęp do wygodnego robienia zakupów, wąskiego niezbędnego asortymentu, możliwego do kupna także wieczorem po pracy. Do grupy klientów tego typu sklepów dołącza coraz więcej osób aktywnych zawodowo, w tym wielu singli, ale także osób starszych, których liczba ciągle rośnie.
Te wszystkie zmiany demograficzne, społeczne i ekonomiczne rzutują także na przemiany w handlu… Ludzie coraz mniej gotują, kupują produkty półgotowe i stosują diety pudełkowe. Food to go w każdym sklepie.
My rozwijaliśmy sieć mniejszych sklepów Carrefoura szukając atrakcyjnych lokali sklepowych w dużych miastach. Na tym etapie konkurowaliśmy z siecią Żabki, która też przejmowała wiele atrakcyjnych lokali i rozwijała się bardzo dynamicznie.
*Różnica pomiędzy systemem Żabki i Carrefoura polegała na tym, iż franczyzobiorca sklepu Carrefour jako niezależny przedsiębiorca inwestował własne pieniądze w rozwój sieci. Był to prawdziwy przedsiębiorca, który dołączał do tego modelu biznesowego. W przypadku Żabki franczyzobiorca to jest de facto „tania siła robocza… ". To są często mniej zamożni ludzie, żyjący na zasadzie „**from hand to mouth**", czyli z dnia na dzień, aby przeżyć.*
Nasze nowe sklepy convenience Carrefoura miały na początku nawet wyższy standard niż we Francji. Było to zgodne z trendem widocznym na stacjach benzynowych i wśród hoteli, obiekty te były nowe i działały według nowych standardów w porównaniu z Francją, gdzie były już kilkuletnie, a czasem nawet bardziej leciwe. Kolejne zmiany obserwujemy w zakresie metod i form obsługi klienta. Carrefour jako pierwszy wprowadził system kolejki do jednej kasy, potem pojawiły się kasy samoobsługowe, a teraz sklepy bezobsługowe.

Kolejnym obszarem zmian będą różne formy monitorowania klienta, które już dziś mają miejsce przy płatnościach kartą kredytową czy telefonem komórkowym, przy zakupach online czy przy lokalizacji naszej obecności w sklepie lub centrum handlowym. Wszędzie jesteśmy monitorowani…
Kiedyś, kiedy pracowałem przy pozyskiwaniu gruntów dla sieci handlowych, ważne było nie tylko znalezienie gruntu, ale powiązanie go z planem zagospodarowania przestrzennego, których to planów generalnie nie było… Z czasem, jak nastąpiły zmiany, sieci zaczęły dawać ogłoszenia, że kupią gotowe projekty. Strategię te stosował POLOmarket i Biedronka – właściciel terenu otrzymywał handbook z projektem sklepu, który miał wybudować dla danej sieci, dostawał umowę na 30 lat i przynosił gotowy projekt sklepu. W tym momencie lokalne społeczności nie były świadome faktu, że dany obiekt był budowany pod konkretną sieć, polską czy zagraniczną… Sklep był budowany jako obiekt wielkopowierzchniowy do handlu. Takie rozwiązanie powodowało, że nie było oporów lokalnej społeczności przed wybudowaniem obiektu dla dużej sieci. Ten obiekt był kojarzony wyłącznie z inicjatywą lokalnego przedsiębiorcy. „Królik wychodził z kapelusza" dopiero w momencie otwarcia sklepu. Wszystkie pozwolenia były uzyskiwane na sklep spożywczy.
Kiedyś, aby znaleźć grunt, trzeba było wykonać tytaniczną pracę, ale tych gruntów dostępnych było bardzo dużo. Wraz ze zmniejszeniem się dostępności gruntów z jednej strony tej pracy jest mniej, bo każdy już wie, kto ma najlepsze grunty, ale już mówi się, że wyburza się lub będzie się wyburzać pewne kwartały i stawiać nowe obiekty… i przesiedlać ludzi.
Są sklepy, gdzie są lokale i są sklepy, gdzie będzie sprzedaż… Dlatego w pewnych kwadratach trzeba zmieniać przeznaczenie pewnych lokali z jednej funkcji na funkcję handlową. Dzisiaj kupując grunty myśli się przede wszystkim o nowych projektach infrastrukturalnych, które przy nich powstaną – takie jak drogi lub budynki użyteczności publicznej.
To samo jest z centrami logistycznymi, które budują dla sieci wyspecjalizowane firmy, a sieci je od nich dopiero wynajmują. Dzisiaj coraz częściej mamy do czynienia z outsourcingiem usług.
Dzisiaj głównym problemem w handlu jest brak ludzi do pracy… Pandemia spowodowała także, że najbardziej po kieszeni dostały największe sklepy. Mniejsze sklepy przetrwały to lepiej, bo były otwarte w niedzielę.
W Polsce są tylko skrajności. Patrząc na handel widzę, iż w Polsce brakowało kapitału, aby rozwinąć rodzimy handel… Handel spółdzielczy Społem, tylko dlatego, że posiadał lokale w bardzo dobrych lokalizacjach jest dzisiaj nadal mocny. Tak jest na przykład w Warszawie. W Warszawie często wspólnie z deweloperami wykorzystali duński model nadbudowania w najlepszych lokalizacjach – nad dawnymi lokalami handlowo-usługowymi (dawne blaszaki) – struktury mieszkaniowej.
Podobne możliwości istnieją w niektórych GS-ach posiadających atrakcyjne grunty – nie tylko w małych miejscowościach, ale również w miastach średnich i większych.
Nowym trendem w odniesieniu do strategii Carrefour będzie rozwój supermarketów franczyzowych. Zjawisko to będzie coraz mocniej obecne w centrach handlowych, aby spowodować ich ożywienie.

Wypowiedzi naszego eksperta potwierdzają tezę o kluczowym znaczeniu – w każdej fazie rozwoju sieci – **pozyskiwania najlepszych lokalizacji dla nowych sklepów**. Dotyczy to zarówno lokalizacji pod budowę nowych sklepów, jak też lokalizacji związanych z już funkcjonującymi sklepami lub lokalami usługowymi i zamianie ich na obiekty franczyzowe. Kolejnym wyróżnikiem obecnego modelu biznesowego jest szukanie nowych form partnerstwa i aliansów strategicznych pomiędzy sieciami handlowymi i deweloperami planującymi budowę nowych obiektów mieszkaniowych i biurowych, w których mogą znaleźć swoje miejsce także sieci handlowe; dyskonty, supermarkety czy sklepy sąsiedzkie typu convenience.

ROZDZIAŁ 2
STRATEGIE ROZWOJU SIECI HIPERMARKETÓW

Celem rozdziału jest ukazanie strategii rozwoju najważniejszych zagranicznych sieci – obecnych na polskim rynku – wykorzystujących w swoich modelach biznesowych format hipermarketu. Kluczową rolę w tej grupie odgrywają sieci francuskie, które w Europie są prekursorami wprowadzenia oraz upowszechnienia formatu hipermarketu w latach 60. i 70. XX w. Są wśród nich sieci Carrefour, Auchan i Leclerc. Z tego powodu Francja jest uważana za europejską ojczyznę tradycyjnych hipermarketów. Proces internacjonalizacji handlu wielkopowierzchniowego zainicjowany został również przez sieci Carrefour i Auchan. Obok sieci francuskich analizowana jest także niemiecka sieć Kaufland, gdyż pozostali niemieccy konkurenci wycofali się wcześniej z polskiego rynku i podobnie jak brytyjskie Tesco lub holenderski Ahold nie są przedmiotem analizy.

2.1. Zmiany w postrzeganiu formatu hipermarketów

W porównaniu z ostatnią dekadą XX w., kiedy po blisko 50 latach komunizmu Polacy oczekiwali szybkiego pojawienia się nowoczesnych hipermarketów, obecnie mamy do czynienia z odwrotnym zjawiskiem. Wydaje się, że po 25 latach funkcjonowania wolnego rynku niektórzy polscy konsumenci są nieco zmęczeni klasyczną formułą hipermarketu. Wynika to jednak także z pewnego cyklu życia sklepów wielkopowierzchniowych[52]. Dotyczy to nie tylko polskich klientów, ale także nabywców w innych krajach. Tak jak w przypadku każdego produktu lub usługi konsumenci oczekują zmian oraz innowacyjnych rozwiązań w odniesieniu do tego formatu sklepów. Nie może zapominać, że format hipermarketu

---

[52] J. Zentes, D. Morschett, H. Schramm-Klein, *Strategic Retail Management. Text and International Cases*, Springer Gabler, Wiesbaden 2017.

powstał w Europie już w latach 60. XX w., czyli istnieje na rynku od blisko 60 lat[53].

Podobne zjawiska miały miejsce w przeszłości, także w krajach Europy Zachodniej. Po fascynacji formatem hipermarketów na przełomie lat 60./70. i 80. XX w. tam też pojawił się pewien przesyt. W Europie Zachodniej zjawisko to przejawiło się m.in. w skracaniu przez konsumentów czasu przebywania w sklepie wielkopowierzchniowym w związku z dokonywaniem zakupów.

W Polsce zakupy są traktowane dzisiaj coraz bardziej funkcjonalnie. Dla części konsumentów pobyt w hipermarkecie jest traktowany często jako swoisty „przymus" związany z obowiązkiem robienia zakupów, a nie jako szczególna przyjemność. W przeszłości wiele rodzin traktowało to bardziej w kategoriach spędzania wolnego czasu aniżeli tylko konieczności zrobienia zakupów.

W obecnych warunkach mamy też do czynienia ze zmianami preferencji konsumentów wynikającymi z różnic pokoleniowych[54]. Część młodszego pokolenia realizuje swoje zakupy w kanałach online. Dodatkowym impulsem do zmian przyzwyczajeń są uwarunkowania związane z pandemią. Pandemia zmusiła nabywców do ograniczenia czasu przebywania na robieniu zakupów w hipermarkecie oraz częstotliwości robienia tych zakupów. Można zadać w tych warunkach pytanie o to, czy nowe nawyki wytworzone (czy wręcz wymuszone) w szczególnych warunkach pandemii zostaną utrwalone na dłużej.

Oczywiście zmęczenie konsumentów klasyczną formułą hipermarketu – po jej dwudziestoletniej obecności w Polsce – stwarza szereg wyzwań o charakterze strategicznym. Wyzwania te wymagają od zagranicznych sieci wprowadzania szeregu innowacji do formatu sklepu wielkopowierzchniowego.

Za punkt odniesienia można przyjąć strategie innowacji sieci Carrefour. Jak wiemy, ta francuska sieć była w Europie prekursorem formatu hipermarketu. Carrefour swój pierwszy sklep wielkopowierzchniowy otworzył we Francji pod Paryżem już w roku 1963[55]. W Polsce z kolei pierwszy hipermarket tej sieci otwarto w Łodzi w 1997 r.

---

[53] *Ibidem*, s. 4.

[54] O. Badot, J.-F. Lemoine, A. Ochs, *op. cit.*, s. 121–146.

[55] *Ibidem*, s. 36.

2.1.1. Ewolucja klasycznego formatu sklepu wielkopowierzchniowego

Obserwując zmiany w formacie hipermarketów zauważamy, że są one w dużym stopniu uwarunkowane nowymi przyzwyczajeniami i nowymi trendami w stylu życia klientów. Ponieważ gros nabywców stanowią kobiety – to zmiany w ich stylu życia, zwłaszcza w warunkach pracy, rzutują na koncepcje funkcjonowania sklepów wielkopowierzchniowych.

W warunkach polskich widoczna jest szczególnie tendencja polegająca na odchodzeniu od największych formatów hipermarketów na rzecz formatów bardziej kompaktowych – o mniejszej powierzchni. Mniejsza przestrzeń sklepu jest odbierana jako bardziej przyjazna dla współczesnej klienteli i tym samym znacznie „łatwiejsza do ogarnięcia wzrokiem". Pozwala bowiem klientom na szybsze i tym samym łatwiejsze dokonywanie zakupów, dla sieci handlowej natomiast stanowi szansę na bardziej efektywne wykorzystanie powierzchni sklepu.

Opisana zmiana w podejściu do klasycznego – dużego – formatu sklepu stworzonego najpierw w USA, a potem w Europie Zachodniej w latach 60./70. i 80. XX w., jest najbardziej widocznym elementem nowych strategii hipermarketów. Wybór bardziej **kompaktowych formatów sklepów wielkopowierzchniowych** – jako modelu rozwoju na nowych rynkach – dotyczy także nowych rynków, w tym np. rynku chińskiego. Rozwój formatów kompaktowych jest też coraz częściej odpowiedzią na poszukiwanie nowych sposobów bardziej efektywnego wykorzystania powierzchni handlowej.

Analizując innowacje w handlu wielkopowierzchniowym w Polsce wyodrębniono **trzy kluczowe obszary działań**[56].

Pierwszym jest format sklepu wielkopowierzchniowego, który przez wiele lat nie podlegał radykalnym zmianom i nawiązywał do kanonu stworzonego w latach 60. XX w. – po dostosowaniu koncepcji amerykańskiego hipermarketu do warunków europejskich, głównie francuskich. Format obejmuje standardową powierzchnię sklepu, koncepcję architektoniczną, oferowany asortyment i proces obsługi klienta z wykorzystaniem nowych technologii.

---

[56] W tej części monografii wykorzystano elementy z opracowania na Zjazd Katedr Marketingu: T. Domański, *Strategie innowacji dużych zagranicznych sieci handlowych na polskim rynku*, [w:] *Działania marketingowe organizacji*, red. K. Błoński, A. Smalec, PWE, Warszawa 2020, s. 155–163.

Drugim polem dla innowacji są kanały sprzedaży. Kanał online stanowi rewolucję innowacyjną w koncepcji funkcjonowania stacjonarnych wielkopowierzchniowych sieci handlowych. Dodatkowo dystrybucja online nabiera nowego znaczenia w związku z pandemią.

Trzecim obszarem **jest stale poszerzająca się sfera odpowiedzialności społecznej** dużych sieci handlowych. Innowacje tego typu wynikają z zupełnie nowej roli, jaką zamierzają pełnić sieci wielkopowierzchniowe w coraz bardziej wymagającym otoczeniu rynkowym. Z podmiotów, które narzucały otoczeniu określone rozwiązania sieci stają się coraz bardziej podmiotami słuchającymi oczekiwań swoich nabywców i kształtującymi ich wybory konsumenckie.

2.1.2. Innowacyjna modyfikacja tradycyjnego formatu hipermarketu

Po roku 2015 obserwujemy bardzo wyraźne działania innowacyjne związane z tworzeniem sklepów wielkopowierzchniowych nowej generacji. Hipermarket trzeciej dekady XXI w. jest bardziej kompaktowy (2000–3000 m^2). W porównaniu ze swymi początkami w latach 70.–80. XX w. zmniejszenie powierzchni sięga już ok. 60–70%. Dawna – klasyczna – powierzchnia hipermarketu mieściła się w przedziale 8000–10 000 m^2. Tak radykalna zmiana wynika zarówno z trendów ekonomicznych, jak i premiowania czynnika bliskości w relacji z klientem. Nowe „hipermarkety" upodabniają się bardziej do mniejszych supermarketów oraz większych sklepów dyskontowych. Mamy więc do czynienia z wyraźną tendencją do **konwergencji różnych formatów sklepów** wielkopowierzchniowych.

Nowe formaty są lokalizowane coraz częściej w centrach miast aniżeli na ich obrzeżach, tak jak to miało miejsce wcześniej. Takie działania odpowiadają na oczekiwania klientów w zakresie bliskości miejsc zakupu względem miejsc zamieszkania. Efekt wzrostu znaczenia elementu bliskości geograficznej jest tutaj ewidentny. Zmianie podlega również pierwotny architektoniczny kanon sklepu wielkopowierzchniowego, który z obiektu parterowego staje się coraz częściej obiektem jednopiętrowym.

Mniejsza powierzchnia sklepu dobrze koresponduje z zawężaniem oferowanego asortymentu o blisko 60–70%. W praktyce oznacza to spadek z 60 tys. do 15 tys. pozycji asortymentowych. Obok zawężenia oferowanego asortymentu innowacje dotyczą także wzbogacenia jego wewnętrznej struktury. Dotyczy to zwłaszcza poszerzenia obecności produktów BIO oraz produktów tradycyjnych. Wzmocnieniu ulega także

obecność dań gotowych i świeżych dań na wynos, co wynika z nowych oczekiwań nabywców.

Integralną częścią nowego formatu staje się coraz częściej restauracja, co oznacza dalszą dywersyfikację gamy usług. Zawężenie asortymentu wynika w dużym stopniu z rozwoju komplementarnego kanału online przejmującego część funkcji kanału stacjonarnego (por. dalej).

Niedopasowanie tradycyjnego formatu hipermarketu do warunków strategii internacjonalizacji było już widoczne w latach 90. XX w. w Polsce na przykładzie francuskiej grupy Casino, a później po roku 2010 w Chinach na przykładzie sieci Carrefour. Porażka grupy Casino w Polsce wynikała z nadmiernej powierzchni hipermarketów Géant (blisko 8000–10 000 m^2). W Chinach natomiast niedopasowanie hipermarketów Carrefour do oczekiwań nabywców wynikało z dynamicznego rozwoju kanału online.

Obecne osłabienie pozycji stacjonarnych hipermarketów można porównać do początków „wyginięcia dinozaurów"[57]. Nie zdążyły bowiem się dostosować do nowych wyzwań konkurencji (sklepy dyskontowe oraz sklepy sąsiedzkie). Nie dostrzegły także w porę wzrostu znaczenia czynnika bliskości w wyborach konsumenckich oraz tempa rozwoju kanałów online.

2.2. Strategia rozwoju francuskiej sieci Carrefour

Francuska sieć Carrefour była w latach 60. XX w. prekursorem wprowadzenia na rynek europejski formatu nowoczesnego hipermarketu. Inspiracją do tego typu działań były oczywiście innowacje w handlu wielkopowierzchniowym zaobserwowane na rynku amerykańskim i przeniesione później do Francji oraz dalej do innych krajów.

Sieć Carrefour była też przez wiele lat liderem tego formatu nie tylko we Francji, ale również na innych rynkach w ramach dynamicznej strategii internacjonalizacji. Do Polski Carrefour trafił w 1997 r. z pewnym opóźnieniem w porównaniu ze swoimi europejskimi konkurentami. Obecnie sieć jest liderem szeregu innowacji w zakresie doskonalenia tradycyjnego formatu hipermarketu oraz budowania nowego, bardziej konkurencyjnego formatu sklepu wielkopowierzchniowego nowej generacji.

Grupa Carrefour realizuje strategię multiformatową zarządzając różnymi formatami sklepów. W Polsce grupa Carrefour prowadzi 900 sklepów

---

[57] S. Philipose, *op. cit.*

w 5 formatach: hipermarkety, supermarkety, sklepy osiedlowe i specjalistyczne oraz sklep internetowy. Jest również właścicielem 20 centrów handlowych oraz ponad 40 stacji paliw.

Tabela 7. Innowacje w formacie hipermarketu – na przykładzie sieci Carrefour w Polsce

Zmiany powierzchni	Zmniejszanie powierzchni hipermarketów. Nowy format bardziej kompaktowego hipermarketu. Konwergencja powierzchni różnych formatów sklepów.
Zmiany architektoniczne	Odchodzenie od kanonu parterowego hipermarketu. Kompaktowy hipermarket na dwóch kondygnacjach. Poszukiwanie zróżnicowanych rozwiązań architektonicznych.
Nowe lokalizacje	Odchodzenie od peryferii na rzecz bliskości centrum miasta.
Zmiany asortymentu	Konsekwentne zawężanie oferowanego asortymentu produktów. Wzbogacenie asortymentu o kategorie produktów związane z nowymi trendami konsumenckimi (produkty BIO, warzywa i owoce, dania gotowe do konsumpcji).
Poszerzenie gamy usług	Nowe usługi gastronomiczne, restauracja wewnątrz sklepu.
Nowe technologie na usługach systemu sprzedaży i obsługi klienta	Wdrażanie nowych technologii do systemu obsługi klienta. Coraz szersze włączanie klienta w proces sprzedaży. Samodzielne skanowanie zakupów przez klienta. Opłaty z użyciem kart bankowych i urządzeń mobilnych. Prezentacja produktów za pomocą urządzeń wizualnych. Personalizacja przekazów promocyjnych.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o założenia nowej strategii Carrefour w Polsce i na świecie.

W tabeli 7 wybrano zestaw kluczowych elementów, które są obecnie przedmiotem działań innowacyjnych w odniesieniu do formatu hipermarketu sieci Carrefour.

2.2.1. Nowy format hipermarketu Carrefour

W Polsce Carrefour przetestował już **nowy format interaktywnego kompaktowego hipermarketu** o powierzchni 2000 m^2, oferującego klientom 13 000 produktów spożywczych i przemysłowych – dostępnych

na półkach. Klienci mają możliwość zamówienia dodatkowych produktów za pośrednictwem wirtualnych ekranów przy użyciu aplikacji mobilnej „Mój Carrefour". Dodatkowa oferta obejmuje 16 500 produktów żywnościowych oraz 6000 nieżywnościowych, które mogą być dostarczone do domu klienta lub odebrane we wskazanych sklepach lub punktach odbioru („coolomaty"). Częścią nowego formatu sklepu jest również restauracja – zwiększająca atrakcyjność tego miejsca. Opisywane działania strategiczne i operacyjne świadczą o słuszności tezy, że rynek polski dla zagranicznych sieci jest nadal ważnym innowacyjnym rynkiem testowym. Nowy format hipermarketu jest również nasycony nowoczesnymi technologiami (kasy: Scan&Go). Carrefour konsekwentnie rozbudowuje markę własną (ok. 3500 produktów) we współpracy z 200 polskimi dostawcami[58]. Duży nacisk położony jest także na produkty regionalne i na produkty BIO. Grupa Carrefour w swojej globalnej strategii chce zostać także „liderem transformacji żywieniowej", oferując klientom produkty wysokiej jakości po przystępnych cenach[59].

Wywiad ekspercki Carrefour

Wywiad online[60] z dyrektorem ds. rozwoju różnych formatów sklepów sieci Carrefour (25.11.2021 r., 65 min.).

Zadaniem rozmówcy w sieci Carrefour jest refleksja nad kierunkami ewolucji różnych formatów francuskiej sieci w Polsce. Refleksja dotyczy także modeli zarządzania sklepem w ramach każdego formatu. Wynika to z różnorodności wewnętrznej poszczególnych formatów – zwłaszcza hiper- i supermarketów, które się różnią zarówno między miastami, jak i w ramach poszczególnych miast. Jest to związane zarówno z początkowym procesem tworzenia sieci, jak i jej późniejszymi etapami rozwoju. Wynikało to w dużym stopniu z przejęcia części sklepów od konkurencyjnych sieci (np. holenderski Ahold). Dyrektor i jego zespół odpowiadają także za zmiany w gamie asortymentowej poszczególnych formatów oraz za system komunikacji wizualnej

[58] *Carrefour raport roczny 2017*, na podstawie: https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/o_nas/raport_roczny.pdf (dostęp: 18.02.2019).

[59] *Grupa Carrefour przedstawia dziś swój plan strategiczny „Carrefour 2022", dostosowując swój model działalności i struktury organizacyjne, aby zostać światowym liderem transformacji żywieniowej*, 23.01.2018, na podstawie: Carrefour.pl, https://media.carrefour.pl/pr/carrefour-2022-nowe-ambicje-grupy/382313 (dostęp: 22.02.2019).

[60] Carrefour, *Sklepy tradycyjne…*

w sklepach. Jest to zarówno oznakowanie na poszczególnych stoiskach, jak również komunikacja marki własnej oraz cen. Ten typ komunikacji wpływa bezpośrednio na **doświadczenie klienta w czasie jego pobytu w sklepie** (meble do ekspozycji produktów, oświetlenie etc., czyli **consumer experience**). Jest to bardzo szerokie myślenie o zarządzaniu różnymi elementami, które wpływają na doświadczenia klienta wewnątrz sklepu. Celem tej komórki jest myślenie konceptualne o tym, jak ma wyglądać dany format sklepu, aby gwarantował klientom jak najlepsze doświadczenia w trakcie pobytu. Nasz rozmówca, zanim podjął pracę w Carrefour, pracował również w sieci dyskontowej Biedronki. Wcześniej w zakresie strategii współpracował z dyrektorem handlowym Carrefour.
Obecna funkcja jest również usytuowana w dziale handlowym i stanowi swoisty poziom pomiędzy tym działem a działem operacyjnym. Jego rolą jest wypracowywanie pewnych kompromisów pomiędzy tymi dwoma działami.

Format hipermarketu bardzo się dzisiaj zmienia i to głównie pod wpływem dyskontów. Hipermarket ma dzisiaj do wyboru dwie drogi. Jedna polega na kontynuacji ***strategii bardzo szerokiego wyboru i nastawienie na klienta miejskiego****, który z jednej strony ma mało czasu, ale potrzebuje miejsca, w którym mógłby zrobić kompleksowe, dobrej jakości zakupy. To byłaby taka ścieżka premium. Drugim rozwiązaniem jest strategia Auchan, która to sieć ma nieco bardziej ograniczony asortyment, lecz stawia bardzo mocno na niższą cenę. Oni są zdecydowanie nastawieni na konkurowanie niższą ceną przy szerokim, asortymencie produktów.*
W Polsce format hipermarketów ma się cały czas nie najgorzej, zwłaszcza w porównaniu z Francją*. Jako format rola hipermarketu spada powoli w Polsce, choć duże znaczenie ma tutaj wyjście Tesco z polskiego rynku.* ***We Francji z formatem hipermarketów jest zdecydowanie gorzej****. We Francji moda na dyskonty jest czymś nowym, ale jednocześnie bardzo dynamicznie się rozwija. Przykładowo: Lidl obecnie podbija Francję, a klient francuski nie różni się tak bardzo od klienta polskiego.*
Dla klientów – tu i tam – liczy się najbardziej możliwość szybkiego zrobienia zakupów. ***Klient nie interesuje się specjalnie różnymi innowacjami, ale przede wszystkim możliwością zrobienia szybkich zakupów po korzystnej cenie.*** *Drugim wyzwaniem, przed jakim stoimy, to sprawa zawężania asortymentu. Musimy odpowiednio ograniczyć asortyment w naszych hipermarketach, tak aby klient mógł znaleźć swoje podstawowe produkty. W przeszłości dominowało podejście akcentujące potrzebę ciągłego poszerzania oferowanej gamy asortymentowej. Dzisiaj wielu klientów przeniosło swoje zakupy do różnych sieci specjalistycznych – także za pośrednictwem Internetu – gdzie mogą znaleźć dokładnie to, czego chcą – nawet z dostawą do domu.*

Z kolei jeśli potrzebują określonych produktów żywnościowych, np. musztardy, to też nie oczekują nadmiernie szerokiej gamy, nad którą będą musieli się bardzo długo zastanawiać zanim podejmą decyzję. Gama, jaką oferujemy nie musi być już taka szeroka i głęboka.

Wypowiedź ta świadczy o tym, że klient się zmienia i jest znacznie mniej cierpliwy. Oczekuje od sieci stwarzania mu warunków do dokonywania prostych i szybkich wyborów.

To redukowanie asortymentu jest robione i będzie robione stopniowo, gdyż tego nie można przeprowadzić jednorazowo i radykalnie, jak to pokazał w przeszłości znany amerykański „case Walmarta", gdzie zmniejszono od razu asortyment o 20% i to się bardzo źle skończyło.
Trzeba to robić systematycznie. Są takie rodziny produktów, gdzie ten asortyment jest za szeroki i za głęboki. My chcemy nadal oferować szeroki asortyment, ale chcemy głównie pracować nad optymalizacją głębokości tego asortymentu. Przykładowo – ja nie muszę mieć danego produktu od pięciu różnych dostawców, wystarczy marka własna oraz dwa „brandy" (dwie marki) wybranych producentów. I to jest ta praca, którą musimy wykonać…
Dzisiaj asortyment oferowany w naszych największych hipermarketach, takich jak Arkadia – ma ok. 60 tys. pozycji, w mniejszych hipermarketach ok. 20 tys., a w tych najmniejszych – jedynie 5 tys. Chodzi tu oczywiście o dopasowanie tego asortymentu do lokalnej klienteli danego sklepu. My zawsze musimy mieć większy wybór niż nasza główna konkurencja, czyli dyskonty, ale też nie możemy tego asortymentu i tym samym wyboru nadmiernie rozbuchać. Różnice między sklepami są olbrzymie.
W tych największych sklepach w dużych polskich miastach mamy oczywiście klienta premium, który jest zainteresowany tym szerokim asortymentem. Dyrektorzy marketów mają w zakresie asortymentu pewną decyzyjność, ale tylko w ramach modelu wypracowanego centralnie. Na różnice między sklepami mają także duży wpływ galerie towarzyszące hipermarketom. Niektóre z nich są bardziej bogate, inne mniej. Poza tym asortyment danego sklepu jest zwykle powiązany ze specyfiką jego najbliższego otoczenia, co powoduje różnice, jakie istnieją między nimi.
My chcemy się wyróżniać tym dostosowaniem do lokalnego rynku, tak aby być bliżej klienta, bo taki jest nasz model biznesowy. Tym też chcemy się różnić od naszych konkurentów. Zawsze na koniec najważniejszy jest ten czynnik ludzki. Sprzedać da się wszystko, ale trzeba to umiejętnie robić.
Drugim istotnym kierunkiem zmian w strategii hipermarketów jest rozwój marki własnej. Carrefour w swojej globalnej strategii stawia sobie za cel do końca 2022 r. mieć 33% udziału marki własnej w obrotach sieci. Strategia sieci w Polsce też podąża w tym kierunku, choć jest jeszcze odległa od tego celu. To jest bardzo

ważny kierunek i cel, bez którego hipermarkety mogłyby zginąć. Marka własna daje zupełnie inne możliwości cenowe i marżowe aniżeli marki producentów. Mamy też nad tym znacznie większą kontrolę i jako sieć hipermarketów nie możemy być pod tym względem z tyłu w porównaniu z sieciami dyskontowymi.
W dyskontach działających w Polsce widać wyraźnie, że one bardziej się zbliżają w swojej strategii do nas, a my do nich. Oni muszą próbować rozwijać gamę premium, a my musimy z kolei tworzyć atrakcyjną cenowo ofertę dla klientów, którzy nie szukają „brandów", a jedynie produktów o korzystnej relacji jakości do ceny.
Nigdy nie będziemy mieli poziomu marki własnej takiej jak w dyskontach, ale ważne, że ją mamy. W Polsce mamy w grupie żywnościowej ok. 3000–3500 produktów marki własnej. Teraz to już jest faza optymalizowania tej gamy. To już jest więcej niż w dyskontach, ale są tu pewne różnice branżowe wynikające z kodu EAN.

Wypowiedź eksperta potwierdza naszą tezę o swoistej konwergencji formatów dyskontu oraz hipermarketu, a jeszcze mocniej – o konwergencji dyskontu i supermarketu. Wydaje się, że różne formaty sklepów stają się coraz bardziej hybrydowe i wzajemnie się upodabniają. Dotyczy to zwłaszcza supermarketów dyskontowych i formatów miękkiego dyskontu (soft discount). Format sklepu przyszłości jest formatem środka, ulokowanym pomiędzy dawnym dyskontem oraz supermarketem z elementami sklepu convenience i standardowym rozpoznawalnym przez klienta konceptem.

Z nowych trendów trzeba wymienić naszą markę Carrefour Bio oraz markę produktów wegańskich. Warto też wymienić produkty aspiracyjne, jak np. z kuchni świata.
W sklepach mamy specjalną komunikację dedykowaną marce własnej, naprowadzającą klienta na zauważanie tej grupy produktów. Wykorzystujemy specjalne oznaczenia na półkach oraz prowadzimy różne akcje reklamowe w telewizji i w internecie. W odniesieniu do tych produktów prowadzimy też pewne działania CSR – polegające na eliminowaniu lub redukowaniu z ich składu pewnych substancji niepożądanych, takich jak sól, cukier czy tłuszcze. Rezygnujemy z oleju palmowego niecertyfikowanego, zastępując go olejem certyfikowanym. Redukujemy też udział plastiku w opakowaniach marki własnej.
Kolejny kierunek działań polega na ***jeszcze mocniejszej koncentracji na potrzebach klienta.*** *Przykładowo, przy ewentualnych zwrotach zakupionych produktów klient może je zrobić w każdym naszym sklepie na terenie całej Polski, a nie tylko w sklepie, w którym dokonał zakupu.*
Klient może też przyjść po niektóre zakupy ***ze swoim własnym opakowaniem*** *na stoiska z ladą i z indywidualną obsługą. Jeśli jakiegoś produktu nie ma w sklepie to możemy go dla niego zamówić i dostarczyć mu do domu lub przygotować do odbioru w dowolnym wskazanym przez niego sklepie przy kolejnych zakupach.*

*Rozwijamy mocno usługi typu **e-commerce** oraz usługę **click&collect**. Mamy też specjalną usługę **drop** związaną z podjazdem samochodem pod sklep i pakowaniem klientowi wcześniej zamówionego zestawu produktów do samochodu. Mamy też nową usługę **sprint** – gwarantowanego czasu dostawy zamówionych produktów do domu klienta w **ciągu 3 godzin**. Staramy się dostosowywać do nowych trendów i szybko na nie reagować. Staramy się także wykorzystywać naszą szeroką sieć sklepów **convenience**, aby klient mógł w nich odbierać wcześniej zamówione zakupy, gdyż są one zlokalizowane bliżej jego miejsca zamieszkania.*

Z wypowiedzi naszego rozmówcy wynika jednoznaczny wniosek o bardzo wysokiej i ciągle rosnącej gotowości sieci przystosowania różnych rozwiązań do oczekiwań nabywców. Omawiane propozycje pokazują determinację i zdolność sieci do ułatwiania zakupów klientom poprzez adaptację wykorzystywanych rozwiązań do ich zróżnicowanych potrzeb. Jest to wyrazem rosnącej otwartości sieci i poszukiwania bardziej elastycznych rozwiązań. Jest to innowacja w podejściu sieci do rozwiązywania problemów klientów.

A jak wygląda kwestia innowacji w odniesieniu do zarządzania przestrzenią sklepu?

Jeśli chodzi o produktywność, to wiadomo, że hipermarkety bardzo mocno ustępują dyskontom. Średnio dyskont – Lidl czy Biedronka – mają sprzedaż z m^2 powierzchni sklepu ok. 25 000 PLN w skali roku, podczas gdy w hipermarketach wynosi ona średnio max połowę ok. 12 000–13 000 PLN. Z pewnością musimy szukać dużo optymalizacji, aczkolwiek musimy pamiętać, że jest to także związane z naszym szerokim asortymentem. Na pewno nie jesteśmy w tych warunkach w stanie osiągnąć porównywalnego poziomu sprzedaży z m^2.

Są różne sposoby poprawy naszych wyników. W pewnych kategoriach porozumiewamy się bezpośrednio z danym dostawcą wprowadzając jego produkty do sprzedaży. Czasami podnajmujemy słabiej wykorzystywaną powierzchnię innym podmiotom, które oprócz tego, że płacą nam czynsz, mogą również zwiększyć wartość koszyka zakupów.

My też zarządzamy wieloma galeriami handlowymi. To jest też taki biznes, który może nam bardzo pomagać w funkcjonowaniu hipermarketu. Przykładowo, ktoś by mógł powiedzieć, że otwarcie w naszej galerii sklepu Rossmana obniży nam obroty działu drogerii i perfumerii, ale w istocie może być tak, że Rossman ze swoją renomą przyciągnie nowych klientów do galerii handlowej i może to być korzyść dla całego sklepu. Oczywiście ta drogeria i perfumeria straci w danym sklepie, ale zyskają inne działy.

Trzeba na wszystko patrzeć całościowo, a nie tylko pod kątem wybranego działu.

A konkurencja ze strony dyskontów?
Jeśli spojrzeć na strategię dyskontów, to są one przede wszystkim obecne poza dużymi miastami. Ostatnio widać nową tendencję do rozbudowy asortymentu i próbę zabiegania o klientów z bardziej zamożnym portfelem. Dyskonty niewątpliwie ruszają na podbój klienta, który ma większy portfel. Bardzo mocno rozwijają kategorie produktów BIO, produktów wegańskich oraz Food to go. Kiedyś to było nie do pomyślenia, aby wejść do sklepu typu Biedronka czy Lidl i kupić sobie humus, sałatkę lub coś innego. Dziesięć lat temu tego nie było, a teraz jest w stałym asortymencie… Dyskonty idą także w kierunku produktów premium. Dyskonty bardzo dobrze prowadzą te akcje tematyczne dotyczące różnych produktów i kuchni świata: francuskiej, włoskiej, portugalskiej, amerykańskiej etc. Generują tym samym u klientów wrażenie, że ich asortyment jest szeroki, bo co jakiś czas pojawiają się u nich produkty aspiracyjne…
Z kolei hipermarkety, choć mają te same produkty albo też ich znacznie więcej, generalnie słabiej to komunikują nabywcom. Wynika to może z większej centralizacji pewnych procesów. Dużo zależy od dyrektorów oraz od ich stylu zarządzania… Ważne, aby tu była pewna ciągłość w koncepcji działania. To jest generalnie problem przywództwa menedżerów w każdej organizacji.

A jak wygląda konkurencja ze strony innych hipermarketów?
Auchan na pewno wyróżnia się wizerunkiem. Bardzo mocny nacisk kładą na cenę i na groszowe końcówki cenowe: 7 groszy, 8 groszy, 4 grosze – tak aby się wyróżnić, że są najtańsi, nawet o 1 grosz. Mają taką strategię cenową, że ich cena jest zawsze niższa, nawet o ten symboliczny grosz.
My się natomiast wyróżniamy wielokanałowością, czyli tym, że prowadzimy różne rodzaje sklepów: od hipermarketów, przez supermarkety do sklepów convenience i sprzedaży przez Internet.

A Kaufland?
Kaufland jest dla mnie taką hybrydą, czyli dużym dyskontem. Też są bardzo mocni, jeśli chodzi o markę własną – rozwijają się w kierunku premium, a ponadto mają bardzo fajnie rozwinięty asortyment „non food'owy" (czyli produkty nieżywnościowe).
Leclerc jest podobny do nas w ramach formatu hipermarketów, ale dyrektorzy marketów mają tam generalnie większą swobodę działania, bo hipermarket ma własną osobną organizację.

A jaka jest ocena dyskontów jako formatu?
Dla mnie Aldi i Netto to są sieci bardzo podobne do Lidla. Są to modele stricte dyskontowe, które nie dostosowują się do danej lokalizacji.
***To, co wyróżnia Lidl to bardzo duża powtarzalność**. W Biedronce mówiliśmy, że jeśli Lidl w danej lokalizacji nie może mieć 82 miejsc parkingowych, to*

na pewno nie zdecyduje się na budowę sklepu. Musi być tyle i już. To jest trochę jak w krzywym zwierciadle, ale jest w tym również dużo prawdy. ***U nich ma być powtarzalność. Wszystkie sklepy muszą być takie same i koniec… Biedronka zdecydowanie stawia na ekspansję i chce być jak najbliżej klienta****. Mimo że z zewnątrz tak to nie wygląda, to Biedronka ma w istocie bardzo różne formaty sklepów. Ten asortyment się różnił trochę między sklepami wiejskimi i miejskimi.* ***Biedronka bardziej dostosowuje się do różnych lokalizacji.*** *Nie boją się mieć niektórych sklepów na dwóch piętrach, nie boją się otworzyć sklepu na rynku w Krakowie czy na dworcu w Warszawie… Oni dużo próbują. Biedronka także szuka swojego modelu premium, żeby móc być także pierwszym wyborem klienta wielkomiejskiego.*
Wydaje się, że w dużych miastach przyciągnęli klientów dużym asortymentem wina i to był element strategii pozyskiwania klienta wielkomiejskiego. Wino w dobrej cenie i dobrej jakości jest takim wielkomiejskim produktem. W naszej branży jest takie powiedzenie, że ubodzy ludzie potrzebują niskich cen, a zamożni piją. Kiedy przyciągnęli klientów do sklepu tym szerokim asortymentem win, to Ci uświadomili sobie, że oprócz wina mogą tam też zrobić szybkie zakupy.
Biedronka i Lidl wyróżniają się także systemem kas samoobsługowych. ***Biedronka ma niesamowitą umiejętność szybkiego wdrażania rozwiązań, o których wiadomo, że już się sprawdziły na rynku.*** *Biedronka skupia się tym samym na szybkim wdrażaniu narzędzi, które się sprawdziły u konkurentów lub generalnie na rynku. Kiedy odchodziłem z Biedronki w 2014 r., oni wdrożyli system kart płatniczych po pierwszych udanych testach, jedynie w ciągu miesiąca w całej sieci 2000 sklepów. To jest bardzo szybko.*
Mają szybką zdolność dostosowawczą.

A zachowania nabywców – czy tu zauważacie pewne zmiany i jak na nie reagujecie? Czy nie obawiacie się odpływu młodych klientów?
My próbujemy przeciągnąć młodych różnymi nowinkami oraz rozwojem kanału e-commerce. Ale widzimy, że młodzież stawia przede wszystkim na łatwość robienia zakupów.
Sklep jest pod domem; wystarczy że wyjdę, kupię, złapię… i idę do domu*. Młodzi ludzie nie mają jeszcze rodzin. Jak się ma rodzinę, to te zachowania się zmieniają; zaczyna się patrzeć na trochę inne potrzeby i wtedy ten hipermarket staje się bardziej atrakcyjny. Ludzie bez rodzin, którzy mają jeszcze ograniczone możliwości portfelowe, na pewno będą bardziej chodzili na zakupy do Biedronki i do Lidla.*

A trendy ekologiczne?
Sprzedaż produktów wegańskich i BIO szybko rośnie i tu widzimy bardzo duży potencjał. Wprowadzamy też takie nowinki, jak mikroliście rzodkiewki, gorczycy, brokułu czy szpinaku. Ta firma dostarcza nam sadzonki w fazie wzrostu,

a następnie u nas w kuwetach one mają odpowiednie naświetlenie i nawodnienie. Te produkty przestają być gotowe do sprzedaży jak przerosną, ale to są wciąż bardzo dobre rośliny, które możemy sprzedawać. Tym sposobem dajemy też możliwość rozwoju lokalnym dostawcom.
Inne nowinki to sprzedaż pewnych produktów bez cukru, różnego rodzaju napoje etc. Widzimy te trendy. Rozwijamy także kategorię alkoholi 0% w zakresie piwa i wina, gdyż rośnie zainteresowanie tymi produktami. Chcemy te kategorie uwypuklić.

Na ile są to wasze własne innowacje, a na ile przeniesione z Francji?
Generalnie 50/50. W Polsce na pewno nabywcy są bardzo otwarci na płatności mobilne, w tym płatności kartą. Polska jest na pewno pionierem w grupie Carrefour w zakresie płatności mobilnych. W Polsce próbowałem natomiast od dawna ***wprowadzić do sprzedaży produkty z insektów****, ale istnieje jakiś wewnętrzny mur po stronie polskich konsumentów. Polski klient nie jest jeszcze na to gotowy i trochę się tego boi takich nowinek, które wychodzą poza takie utrwalone zwyczaje i normy.*
Z drugiej strony zauważamy, że polski klient lubi bardzo różne nowinki techniczne, zwłaszcza zdigitalizowane.
W Polsce zdrowe żywienie jest ciągle rozumiane tradycyjnie, jako przygotowane w domu: kotlet schabowy z mizerią i ziemniakami, a niekoniecznie warzywa, owoce i woda…

A współpraca z lokalnymi dostawcami?
W tym roku stworzyliśmy już pewien schemat procesu nawiązywania współpracy z lokalnymi dostawcami. Dany sklep miałby z inicjatywy dostawcy umawiać się z nim na nawiązanie współpracy. Ustaliliśmy, iż lokalny dostawca powinien znajdować się w promieniu ok. 50 km od naszego hipermarketu, choć ten dystans można nieco przesunąć do 80 km. Chodzi bowiem o definicję lokalności. Interesują nas oczywiście wyłącznie drobni i średni lokalni producenci, a nie hurtownie lub pośrednicy. Przygotowanie tych porozumień wymaga oczywiście trochę czasu. Spodziewamy się także efektu synergii, czyli rozszerzenia tej współpracy na inne nasze sklepy z danego regionu.

Innowacje dotyczące formatu hipermarketu są wymuszone w dużym stopniu dynamicznym rozwoju formatu dyskontu. Bardzo silna pozycja niemieckich sieci dyskontowych pozwala im być w czołówce światowego handlu. Dotyczy to zarówno sieci dyskontowej Lidla, jak i sieci Aldi. Rozwój Grupy Schwarz w latach 2009–2017 był *de facto* możliwy dzięki dynamice formatu dyskontowego Lidl. W Niemczech Lidl w tym okresie zanotował dynamikę obrotów na poziomie 60,8% (średnio rocznie

7,6%)[61]. Mamy tu potwierdzenie tezy o dynamicznym rozwoju bardziej przyjaznego dla klientów formatu dyskontów aniżeli hiper- i supermarkety. Dotyczy to zarówno rynku światowego, jak i rynku polskiego[62]. Nowym trendem w światowym rankingu jest silna pozycja sieci europejskich – możliwa dzięki doskonaleniu innowacyjnego formatu dyskontów przez sieci niemieckie[63]. W światowym rankingu obserwujemy natomiast regularny spadek pozycji klasycznych sieci wielkopowierzchniowych, takich jak Carrefour (9), Ahold (14), Metro AG (16), Auchan (18). Spadek ten jest najbardziej dotkliwy w odniesieniu do formatu hipermarketów, który najsłabiej dziś koresponduje z oczekiwaniami „bliskości" wobec konsumenta (por. tab. 8) w wymiarze fizycznym, psychologicznym i wirtualnym.

Wydaje się, że budowanie bliskości z klientem pozostanie kluczowym obszarem dla działań innowacyjnych w handlu wielkopowierzchniowym coraz bardziej zdepersonalizowanym. Ważnym kierunkiem działania będzie czuwanie nad tym, by nowe technologie służyły bardziej budowaniu takiej bliskości, a nie jej naruszaniu lub wręcz gwałceniu za pośrednictwem szerokiego dostępu do danych o naszych wyborach konsumenckich. Jest to kluczowe wyzwanie dla marketingu, gdyż łatwo można złamać granice pomiędzy pielęgnowaniem poczucia bliskości i łamaniem poczucia prywatności.

---

[61] *Gross revenue of Schwarz Gruppe (Lidl/Kaufland) in Germany from 2009 to 2018, by sales divisions (in million euros)*, na podstawie: Statista.com, https://www.statista.com/statistics/509563/schwarz-gruppe-revenue-by-sales-division-germany/ (dostęp: 2.02.2019).

[62] *Leading 50 retailers worldwide in 2017, based on retail revenue (in billion U.S. dollars)*, na podstawie: Statista.com, https://www.statista.com/statistics/266595/leading-20-retailers-worldwide-based-on-revenue/ (dostęp: 2.02.2019).

[63] B. Farfan, *The Biggest European Retailers for 2018. Global Power Retailers from European Countries*, 7.01.2019, na podstawie: https://www.thebalancesmb.com/largest-european-retailers-2892258 (dostęp: 9.06.2022).

Tabela 8. Rola bliskości z klientem w stymulowaniu innowacji w handlu detalicznym w różnych formatach sklepów

Bliskość fizyczna	Kompaktowe hipermarkety – większa wygoda dokonywania zakupów. Rozwój sieci dyskontowych – większa gęstość sieci. Rozwój sklepów sąsiedzkich – bliskość fizyczna i kompaktowy format sklepu.
Bliskość psychologiczna	Budowanie więzi emocjonalnych z marką sieci. Tworzenie stoisk z personelem bezpośrednio obsługującym klienta. Budowanie atmosfery mikrorynków w sklepach wielkopowierzchniowych. Doskonalenie personelu kasowego w bezpośredniej komunikacji z klientem. Budowanie programów lojalnościowych. Indywidualizacja promocji adresowanej do klienta.
Bliskość wirtualna	Wykorzystanie nowych technologii do budowania relacji z klientem. Wzrost szybkości komunikowania się z klientem. Indywidualizacja podejścia do klienta. Rozwój kanałów online.

Źródło: opracowanie własne.

2.2.2. Wdrażanie kanału online przez grupę Carrefour

Wyzwaniem strategicznym dla wielkopowierzchniowych sieci sklepów stacjonarnych, takich jak Carrefour jest dywersyfikacja źródeł przychodów za pośrednictwem kanału online. Można odnieść wrażenie, że większość stacjonarnych sieci hipermarketów „przespała" moment rozwoju kanałów online.

Wdrożenie kanału online wymaga nawiązania nowych aliansów strategicznych. Strategia ta jest zarówno reakcją na rozwój konkurencyjnych sieci online, jak też odpowiedzią na nowe oczekiwania młodych grup odbiorców.

W Polsce grupa Carrefour prowadzi 900 sklepów w 5 formatach: hipermarkety, supermarkety, sklepy osiedlowe i specjalistyczne oraz sklep internetowy. Jest również właścicielem 20 centrów handlowych oraz ponad 40 stacji paliw.

Carrefour realizuje program rozwoju kanału online za pośrednictwem specjalnej platformy internetowej – Platforma Carrefour Marketplace. Swoim nabywcom oferuje produkty własne sieci Carrefour oraz wyroby jej partnerów handlowych (łącznie ponad 200 tys. artykułów). W Polsce koszty dostawy produktów do klienta zależą od rodzaju sprzedającego (partnera sieci Carrefour), co może powodować ich zróżnicowanie. Dla każdej przesyłki należy wybrać osobno formę jej odbioru. Platforma Carrefour online cechuje się dużym zróżnicowaniem systemu dostaw i form płatności. Platforma Carrefour.pl pełni rolę ogniwa pośredniczącego między klientami oraz partnerami handlowymi, którzy dokonują wysyłki zamówionych produktów[64]. W 2018 r. Carrefour Polska zadeklarował zmianę strategii inwestycyjnej i przesunięcie akcentu na inwestycje w nowe technologie oraz handel elektroniczny[65]. Potwierdza to tezę o chęci i konieczności nadrobienia zaległości w rozwoju kanałów online.

Nowa strategia **Carrefour 2022**, ogłoszona w styczniu 2018 r., **przesuwa akcent z rozwoju i modernizacji tradycyjnych sklepów stacjonarnych na rozwój handlu elektronicznego i wykorzystanie nowych technologii**. Wcześniej – bo w 2017 r. – wdrożono już cztery projekty z obszaru nowych technologii oraz e-commerce. Najważniejszym z nich była opisana wyżej internetowa platforma sprzedaży Marketplace.pl. W sklepach stacjonarnych wdrożono system Scan&Go, polegający na samodzielnym skanowaniu kupowanych produktów i wykorzystaniu płatności mobilnych. Sieć rozwijała także sprzedaż internetową żywności i produktów non-food[66].

W Polsce Carrefour przetestował już **nowy format interaktywnego kompaktowego hipermarketu** nasyconego nowoczesnymi technologiami (kasy: Scan&Go). Kluczowym elementem strategii pozostaje wykorzystanie technologii online w ramach wielokanałowej strategii sprzedaży. W ramach usługi click&collect zamawiane internetowo produkty można odbierać w całej Polsce w 223 lokalizacjach odbioru.

W globalnej strategii rozwoju kanału online Carrefour wykorzystuje coraz szerzej doświadczenia z rynku chińskiego wypracowane z chińskim

---

[64] *Partnerzy Carrefour*, na podstawie: Carrefour.pl, https://www.serwiskorporacyjny.carrefour.pl/zrownowazony-rozwoj/nasi-partnerzy (dostęp: 17.02.2019).

[65] *Carrefour zmienia strategię inwestycyjną w Polsce. Digital first! Koniec z hipermarketami?*, 28.03.2018, na podstawie: Wiadomoscihandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/carrefour-zmienia-strategie-inwestycyjna-digital-f,46156 (dostęp: 17.02.2019).

[66] *Ibidem*.

partnerem Tencent – specjalistą od technologii cyfrowych[67]. Jest to nowy model aliansu strategicznego z liderem innowacji technologicznych. Sklep nowej generacji szeroko wykorzystuje nowoczesne technologie przyciągania konsumentów, w tym także metodę identyfikacji klientów poprzez skanowanie ich twarzy. Nowe technologie – stworzone przez grupę Tencent – pozwalają klientom na samodzielne skanowanie zakupionych produktów przy przechodzeniu przez kasę za pomocą aplikacji WeChat. Mamy tu do czynienia z równoległymi innowacjami w kanale sprzedaży stacjonarnej oraz w nowym kanale online. Ważnym polem do innowacji jest poszukiwanie synergii pomiędzy dwoma komplementarnymi kanałami sprzedaży: stacjonarnym i online.

Tenecent jest bezpośrednim konkurentem platformy online Alibaba – chińskiego lidera handlu online. Posiada też w Chinach własną sieć supermarketów Hema, gdzie testuje najnowsze technologie dla potrzeb nowoczesnego handlu (płatności za pomocą urządzeń mobilnych oraz interaktywne uzyskiwanie w sklepie informacji poprzez osobiste urządzenia mobilne).

W nowym formacie hipermarketu Chińczycy mogą kupić 25 000 produktów – głównie artykułów żywnościowych i kosmetycznych oraz modnej odzieży. Produkty z importu stanowią 20% oferowanej gamy. Przy zakupach za minimum 29 dolarów Carrefour oferuje darmowe dostawy do domu w promieniu 3 km od siedziby hipermarketu. Carrefour zarządza w Chinach 220 hipermarketami i sklepami sąsiedzkimi Easy (typu convenience store) generującymi 4619 mld euro sprzedaży w 2017 r.[68] Przykład ewolucji strategii Carrefour w Chinach świadczy jednocześnie o zmianie modelu biznesowego w rozwoju globalnego handlu detalicznego oraz o roli nowoczesnych technologii i trendów konsumenckich w kształtowaniu tych nowych strategii.

---

[67] M. Zakkour, A.G. Dudarenok, *New Retail Born in China Going Global: How Chinese Tech Giants are Changing Global Commerce*, Independently published, 2019.

[68] D. Vidalon, *Carrefour sees China as testing ground for new retail methods*, 4.06.2018, na podstawie: Reuters.com, https://www.reuters.com/article/us-carrefour-china/carrefour-sees-china-as-testing-ground-for-new-retail-methods-idUSKCN1J01WE (dostęp: 22.02.2019) oraz W. Zhuoqiong, *Carrefour opens 'smart store' in Shanghai*, 21.05.2018, na podstawie: Chinadaily.com.cn, http://www.chinadaily.com.cn/a/201805/21/WS5b027707a3103f6866ee9a75.html (dostęp: 22.02.2019).

Europejskie sieci handlowe – chcąc rozwijać handel online – zmuszone są korzystać z przewagi konkurencyjnej wypracowanej przez chińskich operatorów, którzy zdominowali ten kanał rynku. Chińscy operatorzy – jako liderzy tej formy dystrybucji – stają się integratorami kanałów online.

Model biznesowy handlu detalicznego uległ w XXI w. radykalnej zmianie. Zmiany te miały ogromny wpływ na zachowania konsumenckie oraz na narzędzia marketingu mix, wykorzystywane w oddziaływaniu na konsumentów. Podstawowe pytanie dotyczy relacji, jaka będzie występowała w przyszłości pomiędzy modelem handlu wielokanałowego oraz rozwojem kanału internetowego (online). Kanał online posiada ogromny wpływ na zachowania nabywców oraz na cały proces dokonywania zakupów. Zmiany te skłaniają do zastanowienia się zarówno nad dotychczasową ewolucją kanałów rynku, jak też nad możliwymi scenariuszami na przyszłość. Dotyczy to zwłaszcza młodego pokolenia nabywców. Warto w tym miejscu zadać sobie pytanie: czy przyspieszenie, jakie nastąpiło w tej sferze w wyniku pandemii nie będzie prowadzić do trwałych zmian w zachowaniu nabywców młodszej generacji.

Równocześnie dla firm, które wyspecjalizowały się w handlu online nowym wyzwaniem strategicznym staje się tworzenie sklepów stacjonarnych jako dopełnienie dominującego kanału. Mamy tu do czynienia z odwrotną sekwencją cyklu rozwojowego niż w przypadku sieci stacjonarnych. Pojawia się tutaj uzasadnione pytanie o wpływ tej strategii na wielkość przychodów i poziom zysku, a także na wielkość i częstotliwość zakupów. Ocenia się, że dopełnienie oferty online uruchomieniem sklepu stacjonarnego może zwiększyć całkowite przychody o ok. 20%[69].

2.2.3. Syntetyczna charakterystyka strategii sieci Carrefour

Sieć Carrefour w procesie internacjonalizacji swojej strategii w latach 70., 80. i 90. XX w. zawsze stawiała sobie za cel bycie numerem jeden wśród aktorów działających na każdym nowym rynku zagranicznym. Spóźnione wejście grupy Carrefour na rynek polski – dopiero pod koniec lat 90. XX w. – nie pozwoliło sieci Carrefour zdobyć tutaj pozycji lidera.

---

[69] K. Pauwels, S.A. Neslin, *Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment*, „Journal of Retailing" 2015, Vol. 91, Issue 2, s. 182–197, https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001

Wynika to w dużym stopniu z dynamicznego rozwoju formatu sklepów dyskontowych, którego rola obecnie stała się dominująca. W latach 70., 80. i 90. XX w. handel wielkopowierzchniowy w większości krajów europejskich był zdominowany przez formaty hiper- i supermarketów, które były podstawą modelu biznesowego sieci Carrefour. Dzisiaj nowy model kompaktowego hipermarketu Carrefour musi być skuteczną odpowiedzią na strategię rozwoju konkurencyjnych niemieckich, portugalskich oraz duńskich sieci dyskontowych (por. tab. 9).

Tabela 9. Prezentacja zbiorcza strategii sieci Carrefour

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
Cele strategiczne	Rozwój handlu internetowego oraz hybrydowych systemów sprzedaży Drive; click&collect. Rozwój mniejszych marketów i sklepów sąsiedzkich z wykorzystaniem franczyzy; modernizacja klasycznych hipermarketów.
Format sklepu – innowacje	Tworzenie nowych, mniejszych i bardziej kompaktowych, formatów hipermarketu. Doskonalenie efektywności zarządzania powierzchnią handlową sklepu oraz powierzchnią galerii handlowej.
Marki własne sieci	Rozwój szerokiej oferty marek własnych, w tym marki BIO. Silna pozycja marek własnych jako przeciwwaga dla oferty sieci dyskontowych.
CSR	Rozwój współpracy z lokalnymi dostawcami. Szeroki program edukacji konsumentów w zakresie zdrowego odżywiania się. Promowanie edukacji pracowników i konsumentów w zakresie dbałości o środowisko i w zakresie podnoszenia świadomości ekologicznej.
Sprzedaż online	Konsekwentny rozwój handlu online na polskim rynku w powiązaniu ze stale doskonalonym systemem dostaw.
Akcentowanie związków z Polską	Akcentowanie związków z Polską poprzez rozwój relacji z lokalnymi dostawcami oraz poprzez sprzedaż znanych marek polskich producentów żywności.
Strategia czasu pandemii	Dostosowanie warunków sprzedaży do zagrożeń pandemii.
Media społecznościowe	Aktywne podejście do wykorzystania mediów społecznościowych w zakresie komunikowania się z konsumentami.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o analizę zbioru dokumentów, publikacji i materiałów strategicznych sieci Carrefour na temat jej strategii w Polsce, we Francji i na świecie.

2.3. Strategia rozwoju niemieckiej sieci hipermarketów Kaufland[70]

Konkurencja na polskim rynku hipermarketów toczy się wyłącznie pomiędzy bardzo silną reprezentacją francuskich sieci oraz sieci niemieckich. Po wycofaniu się z polskiego rynku niemieckiej sieci Real, sieć kompaktowych hipermarketów Kaufland – należąca do grupy Schwarz – jest *de facto* jedynym reprezentantem tego formatu po stronie niemieckich inwestorów. Specyfiką strategii tej niemieckiej sieci jest bardzo unikatowe hybrydowe podejście do formatu hipermarketu, łączące w sobie elementy hipermarketu oraz dyskontu, co pozwala nam mówić o formacie hipermarketu dyskontowego (por. dalej). Celem tej części monografii jest prezentacja specyfiki strategii sieci Kaufland na tle konkurentów.

2.3.1. Początki sieci Kaufland oraz etapy jej rozwoju

Historyczne początki sieci związane są z działalnością hurtowej firmy rodzinnej Józefa Schwarz w Niemczech w latach 30. XX w., przed II wojną światową (Lidl&Schwarz KG.).

Po II wojnie firma wznowiła swoją działalność jako hurtownia artykułów spożywczych w 1954 r.[71] W 1968 r. otworzyła pierwszy sklep dyskontowy, a w 1977 r. pierwszy hipermarket. Po śmierci założyciela firmy w 1977 r. jego syn Dieter Schwarz przejął zarządzanie firmą i w 1984 r. otworzył pierwszy hipermarket Kaufland w Neckarulm, gdzie również od 1972 r. znajduje się siedziba firmy.

Po zjednoczeniu Niemiec sieć skierowała się na strategiczny rozwój na terenach dawnego NRD. Pierwszy hipermarket został otwarty w Meissen w 1990 r. Z kolei pierwszym obiektem otwartym za granicą był hipermarket sieci w Ostrawie, w Czechach. W następnej kolejności internacjonalizacja sieci objęła Słowację (2000), Chorwację (2001), Polskę (2001), Rumunię (2005), Bułgarię (2006) oraz Mołdawię (2018). Firma Kaufland posiada w Niemczech także własne zakłady przetwórstwa mięsa. Obserwując strategię internacjonalizacji sieci należy podkreślić bardzo dużą konsekwencję w działaniu na wszystkich rynkach Europy Środkowej i Wschodniej.

---

[70] Kaufland, https://www.kaufland.pl/ (dostęp: 17.11.2021).

[71] *Über Josef Schwarz*, Josef Schwarz Schule, 13.01.2020, https://jss-erlenbach.phorms.de/de/standorte/ueber-josef-schwarz/ (dostęp: 6.11.2021).

We wrześniu 2019 r. firma planowała[72] otwarcie 20 sklepów w Australii[73], ale wycofała się z tego projektu, choć wcześniej zainwestowano tam już ok. 310 mln EUR.

Sytuacja ta pokazuje jednocześnie, że wycofanie się brytyjskiego Tesco z rynku polskiego stworzyło firmie Kaufland doskonałą okazję do przedefiniowania swojej strategii internacjonalizacji.

Strategia koncentracji na polskim rynku wydaje się bardziej rozsądna aniżeli budowanie swojej pozycji na nowym – odległym – rynku, jakim jest Australia. Koncentracja na przejmowaniu konkurencji i wykupie najlepszych lokalizacji Tesco wymagała jednocześnie zmobilizowania w krótkim okresie dużych zasobów finansowych i przesunięcia ich między różnymi rynkami. Warto jednocześnie pamiętać o bliskości kulturowej rynku polskiego w stosunku do rynku niemieckiego oraz o blisko 20-letniej obecności na tym rynku. Rynek polski jest dla sieci Kaufland pierwszym zagranicznym rynkiem strategicznym. Wydaje się także, że doskonałe doświadczenia Lidla w zakresie koncentracji na polskim rynku mogły tutaj mieć także istotne znaczenie.

W wrześniu 2019 r. Kaufland otworzył natomiast swoje dwa pierwsze sklepy w Mołdawii w Kiszyniowie[74]. Grupa Kaufland należy do 10 największych przedsiębiorstw handlowych Europy i dominuje w branży sklepów wielkopowierzchniowych[75]. Ofertę produktów spożywczych spółki uzupełniają artykuły AGD, tekstylia, materiały piśmienne, zabawki i duży wybór produktów oferowanych sezonowo.

---

[72] *Plans for hypermarket Kaufland's first Australian store revealed*, 11.05.2018, ABC.net.au, ABC News, https://www.abc.net.au/news/2018-05-11/kaufland-first-store-sa-le-cornu-site-adelaide/9752700 (dostęp: 16.11.2021).

[73] J. Hall, *Kaufland announces plans to open at least 20 stores in Australia*, 2.09.2019, News.Com.Au, https://www.news.com.au/finance/business/retail/kaufland-announces-plans-to-open-at-least-20-stores-in-australia/news-story/0b56d1f49b1ac453d2a955d441e2150d (dostęp: 16.11.2021); D. Powell, S. Johnson, *'Gobsmacked': German retail giant Kaufland abandons Australia, adding to retail woes*, 22.01.2020, The Sydney Morning Herald, https://www.smh.com.au/business/companies/german-retail-giant-kaufland-abandons-australia-despite-millions-in-investment-20200122-p53tqe.html (dostęp: 16.11.2021).

[74] *Kaufland neu in der Republik Moldau In der Hauptstadt Chisinau gehen die ersten beiden Filialen ans Netz*, 26.09.2019, Presseportal.de (in German), https://www.presseportal.de/pm/111476/4385826 (dostęp: 16.11.2021).

[75] Kaufland Polska Markety Sp. z oo sp. k. Profil firmy, 17.02.2021, EMIS, https://www.emis.com/php/company-profile/PL/Kaufland_Polska_Markety_Sp_z_oo_sp_k_pl_2013459.html (dostęp: 16.11.2021).

2.3.2. Pozycja i rozwój sieci Kaufland na polskim rynku

Niemiecka grupa hipermarketów dyskontowych działa na polskim rynku jako Sp. z.o.o Spółka komandytowa **Kaufland Polska Markety** z siedzibą we Wrocławiu. Grupa jest formalnie obecna w Polsce od roku 2000 (data wpisu do rejestru KRS) i zajmuje się administracją i zarządzaniem obiektami handlowymi. W 2021 r. firma obchodziła 20. rocznicę swojej działalności w Polsce.

W 2020 r. Kaufland zarządzał w Polsce 213 sklepami wielkopowierzchniowymi. Pierwszy hipermarket sieci na polskim rynku otwarto w 2001 r. w Stargardzie[76]. Powierzchnia hipermarketów dyskontowych sieci Kaufland waha się w przedziale od 2200 do 15 000 m^2, z niewielką galerią handlową. Tak jak zaznaczono wcześniej – w niemieckiej sieci 213 sklepów w Polsce zatrudnionych jest ponad 15 000 pracowników (stan na styczeń 2020 r.). Kaufland w Polsce preferował bardziej kompaktowe formaty hipermarketów aniżeli jego francuscy konkurenci (Casino, Auchan, Carrefour czy nawet Leclerc). Wydaje się, że to właśnie **kompaktowy format hipermarketu** był jednym z głównych źródeł sukcesu sieci w Polsce. Format taki – z uwagi na mniejszą powierzchnię aniżeli klasyczne modele hipermarketów – jest zdecydowanie bardziej przyjazny dla konsumentów, a jednocześnie bardziej efektywny od strony finansowej.

Na rynku europejskim Kaufland poza Niemcami działa: w Czechach, na Słowacji, w Polsce, Chorwacji, Rumunii, Bułgarii, a ostatnio także w Mołdawii[77]. We wszystkich 1200 hipermarketach sieci Kaufland zatrudnionych jest łącznie ponad 147 000 pracowników. Po Niemczech, Polska jest dla sieci Kaufland drugim największym rynkiem inwestycyjnym. W latach 2016–2018 pod względem przychodów Kaufland był szóstą firmą wśród sieci handlowych w Polsce[78].

Grupa Kaufland zajmowała w 2018 r. w rankingu największych sieci handlowych w Polsce szóstą pozycję z przychodami 10,23 mld PLN i 257,4 mln PLN dochodu. Biorąc pod uwagę fakt wycofania się z polskiego rynku będącego wówczas na piątej pozycji brytyjskiego Tesco, Kaufland ma realną szansę na szybkie zajęcie drugiego miejsca w rankingu

---

[76] *Kaufland – Sieci Handlowe w Polsce*, „Sieci Handlowe w Polsce", 23.01.2017, http://siecihandlowe.pl/kaufland/ (dostęp: 15.08.2018).

[77] *Rejestr służący przejrzystości*, Europa.eu, http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?isListLobbyistView=true&id=13480556813-27 (dostęp: 21.08.2018).

[78] T. Michalski, *op. cit*.

hipermarketów – bezpośrednio za Auchan. Sieć Kaufland zrealizowała strategię przejmowania najbardziej atrakcyjnych lokalizacji od Tesco w 2019 i w 2020 r. Można przypuszczać, że skuteczna selektywna strategia przejęć wybranych marketów Tesco pozwoli sieci Kaufland ubiegać się w przyszłości o fotel lidera formatu hipermarketów w Polsce.

Hipermarkety Kaufland (obok rodzimego rynku niemieckiego) znajdują się także w Rumunii[79], Bułgarii, Chorwacji, Czechach i na Słowacji. O silnej międzynarodowej pozycji Kauflandu w Europie Środkowej świadczy jednocześnie fakt, że sieć jest już liderem handlu detalicznego w Czechach i w Rumunii – biorąc pod uwagę wszystkich konkurentów i wszystkie formaty sklepów. Dane te potwierdzają bardzo dynamiczną ekspansję grupy w regionie Europy centralnej w nowych krajach UE.

Warto także zwrócić uwagę na synergię strategii na tych rynkach w zakresie produkcji wyrobów oznaczonych markami własnymi oraz systemów logistyki. Należy tu także wspomnieć o bardzo silnej synergii, jaka funkcjonuje wewnątrz niemieckiej grupy Schwarz. W grupie tej – obok sieci Kaufland – funkcjonuje także sieć dyskontowa Lidl. Siła grupy oraz determinacja menedżerów powoduje, że w ramach strategii internacjonalizacji obie sieci zajmują wiodące pozycje na większości krajowych rynków Europy Środkowej i Wschodniej (por. tab. 10). W odróżnieniu od innych sieci, które koncentrowały się na wybranych rynkach regionu, Kaufland i Lidl są obecne na większości tych rynków i zajmują na nich wiodącą pozycję.

Z uwagi na tempo oraz skalę inwestycji grupy Schwarz (Kaufland + Lidl) w różnych krajach Europy Środkowej, pojawiły się zastrzeżenia co do korzystania przez niemieckiego inwestora z niedozwolonej pomocy publicznej. W lipcu 2015 r. zarzuty te zostały sformułowane przez brytyjski dziennik „The Guardian". Brytyjscy dziennikarze dowodzili, że „Grupa Schwarz uzyskała preferencyjne kredyty na kwotę ok. 900 mln dolarów na rozwój sieci sklepów w Polsce oraz innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej"[80]. Pieniądze uzyskane na te inwestycje miały

---

[79] I. Manole, *Kaufland România își deschide Food Court și inaugurează un nou concept de open mall pentru galeriile comerciale*, Retail&FMCG.ro, 31.07.2017, https://www.retail-fmcg.ro/retail/kaufland-romania-food-court.html (dostęp: 21.04.2022).

[80] C. Provost, M. Kennard, *Lidl has received almost $1bn in public development funding*, The Guardian, 2.07.2015, https://www.theguardian.com/business/2015/jul/02/lidl-1bn-public-development-funding-supermarket-world-bank-eastern-europe (dostęp: 7.06.2018).

pochodzić z pożyczek udzielonych przez Bank Światowy i Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, które jako instytucje finansowe powinny się koncentrować na finansowaniu projektów związanych z wyrównywaniem nierówności w bogactwie różnych państw[81].

Wysunięto w tym zakresie zarzut o nielegalnej w Unii Europejskiej pomocy publicznej[82].

---

[81] *World Bank continues to finance Lidl and Kaufland expansion in Romania*, Romania Insider, 25.08.2015, https://www.romania-insider.com/world-bank-finance-lidl-kaufland-expansion-romania (dostęp: 7.06.2018); *Lidl, Kaufland secured $900m in public funds for CEE expansion – CijUsa.com*, Cijeurope.com, https://cijeurope.com/en/lidl-kaufland-secured-900m-in-public-funds-for-cee-expansion/post.html (dostęp: 7.06.2018); *WB supports Lidl's and Kaufland's expansion in Romania following a EUR 60 M loan*, Romania Journal, https://www.romaniajournal.ro/business/wb-supports-lidls-and-kauflands-expansion-in-romania-following-a-eur-60-m-loan (dostęp: 7.06.2018); *Jak Lidl i Kaufland za pieniądze międzynarodowych instytucji finansowych zdobywały polski rynek*, Forsal.pl, http://forsal.pl/artykuly/881520,jak-lidl-i-kaufland-za-pieniadze-miedzynarodowych-instytucji-finansowych-zdobywaly-polski-rynek.html (dostęp: 7.06.2018); J. Bereźnicki, *Kaufland dostał 100 mln euro pożyczki z EBOR na rozwój w Polsce. Czy sprawą zainteresuje się UOKiK?*, WP money, 26.03.2017, https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/kaufland-pozyczka-ebor-100-mln-zl,92,0,2287708.html (dostęp: 7.06.2018).

[82] Bloomberg/dlahandlu.pl, *Auchan podobnie jak Lidl i Kaufland dostał dofinansowanie z Banku Światowego na inwestycje*, 23.07.2015, Portalspozywczy.pl, https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/auchan-podobnie-jak-lidl-i-kaufland-dostal-dofinansowanie-z-banku-swiatowego-na-inwestycje,117178.html (dostęp: 7.06.2018); Bloomberg/dlahandlu.pl, *Lidl i Kaufland nie były jedyne, które dostały dofinansowanie z Banku Światowego na inwestycje*, 23.05.2015, Dlahandlu.pl, https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/lidl-i-kaufland-nie-byly-jedyne-ktore-dostaly-dofinansowanie-z-banku-swiatowego-na-inwestycje,44529.html (dostęp: 7.06.2018); P. Ławrowski (oprac.), *Właściciele Lidla i Kauflandu dostali prawie miliard na rozwój w Europie Środkowej*, 3.07.2015, Finanse.wp.pl, https://finanse.wp.pl/wlasciciele-lidla-i-kauflandu-dostali-prawie-miliard-na-rozwoj-w-europie-srodkowej-6114857940186753a (dostęp: 7.06.2018); *Lidl otrzymał prawie 1 mld $ z funduszy finansowania rozwoju publicznego*, Sekretariat Krajowy Banków Handlu i Ubezpieczeń, Solidarnosc.org.pl, https://www.solidarnosc.org.pl/sbhiu/?p=3462 (dostęp: 7.06.2018).

Tabela 10. Pozycja niemieckiej sieci Kaufland na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej oraz w Niemczech

Nazwa kraju	Rok wejścia	Liczba sklepów	Pozycja na rynku
Polska	2001	**213** (2020 r.)	3 miejsce wśród hipermarketów, szósty detalista (2018 r.)
Czechy	1998	133 (2019 r.)	Lider handlu detalicznego
Słowacja	2000	60 (2018 r.)	Lider handlu detalicznego
Niemcy	1984	650 (2019 r.)	Wiodąca pozycja
Rumunia	2005	125 (2019 r.)	Lider handlu detalicznego
Chorwacja	2001	40 (2018 r.)	Lider handlu detalicznego
Bułgaria	2006	58 (2018 r.)	Lider handlu detalicznego
Mołdawia	2018	2 (2020 r.)	Prawdopodobnie przyszły lider

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo silna pozycja sieci na rynku niemieckim wynika w dużym stopniu z dynamicznej ekspansji na terenach wschodnich Niemiec, czyli dawnego NRD, po zjednoczeniu obu krajów (por. tab. 10).

2.3.3. Kluczowe wartości sieci Kaufland

Kaufland deklaruje, że nadrzędną wartością strategii sieci jest zadowolenie klientów oraz umożliwianie im dokonywania „satysfakcjonujących i spokojnych zakupów".

Bardzo ważnym elementem tej strategii jest także pewność, że warunkiem zadowolenia klientów jest także zadowolenie pracowników sieci. „Wierzymy, że **tylko pracownik, który chętnie wykonuje swoją pracę**, będzie w stanie przekazać zadowolenie i pozytywne emocje naszym Klientom"[83]. Jest to bardzo ważne stwierdzenie, gdyż akcentuje kluczowe znaczenie pracowników dla zadowolenia klientów. W kontekście takiej deklaracji bardziej zrozumiała jest polityka płacowa sieci na tle konkurentów oraz strategia budowania marki atrakcyjnego pracodawcy. **Atrakcyjna dla klientów sieć musi być atrakcyjna dla swoich pracowników.**

[83] Kaufland, *Nasze wartości*, https://firma.kaufland.pl/firma/nasze-wartosci.html (dostęp: 16.11.2021).

W ramach działań innowacyjnych Kaufland dba o doskonalenie asortymentu i wyglądu marketu. Sieć hipermarketów Kaufland za te działania została wyróżniona w 2009 r. przez swoich konsumentów. Oceny konsumenckie zostały zaprezentowane w specjalnym raporcie Mobile Institute przygotowanym w oparciu o ocenę 160 marek w 16 kategoriach. Raport Customer Happiness Experience[84] został przygotowany na podstawie próby dwóch tysięcy internautów kupujących online oraz w sklepach stacjonarnych. Ich zadaniem była „ocena sklepów m.in. pod kątem jakości obsługi i produktów, promocji, wyglądu, a także dostępnego asortymentu". W kategorii produktów spożywczych respondenci oceniali 23 różne sieci sklepów. W skali 10-punktowej asortyment sieci Kaufland uzyskał wysoki wynik 8,17 punktów. Sieć Kaufland – oferująca średnio 15 tysięcy produktów znalazła się także wśród najlepszych pod względem wskaźnika NPS, **czyli skłonności do polecenia** (Net Promote System). Sieć uzyskała również najwyższą ocenę w kategorii **wyglądu sklepów**. Przywiązuje ona dużą uwagę do wizualnego odbioru sklepu przez klientów. Hipermarkety Kaufland – tak jak to już wcześniej zaznaczyliśmy – są bardziej kompaktowe od konkurencyjnych jednostek wielkopowierzchniowych, co ułatwia klientom zarówno poruszanie się po sklepie, jak i pozwala na szybsze i wygodniejsze dokonywanie codziennych zakupów.

Hipermarkety sieci Kaufland wyróżniają się intuicyjnym systemem prowadzenia klienta przez sklep. System ten jest oparty na identyfikacji kolorystycznej i graficznej, spójnej z oznaczeniami wykorzystywanymi w gazetkach reklamowych. Klienci pozytywnie oceniają także inne elementy merchandisingu, takie jak szerokie, bezkolizyjne alejki oraz niskie regały ułatwiające zdejmowanie towarów z półek. Elementy te zwiększają komfort zakupów oraz ułatwiają klientom poruszanie się po sklepie. Najnowszym elementem komunikacji wizualnej na terenie sklepu są nowoczesne ekrany Digital Signage, prezentujące w atrakcyjny sposób bieżącą ofertę sklepu.

---

[84] Mobile Institute, *Customers Happiness Index*, https://eizba.pl/wp-content/uploads/2019/07/Raport-Customer-Happiness-Index-Do%C5%9Bwiadczenia-zakupowe-polskich-konsument%C3%B3w.pdf (dostęp: 16.11.2021); Kaufland, *Nasze wyróżnienia*, https://firma.kaufland.pl/firma/nasze-wyroznienia.html#2019 (dostęp: 9.06.2022).

2.3.4. Strategia rozwoju sieci Kaufland

W Polsce większość zagranicznych sieci handlowych wykorzystuje obecnie **hybrydowe modele rozwoju** polegające na łączeniu modelu organicznego z modelem wykupu konkurentów. Nie są to strategie agresywnych przejęć, lecz wykup obiektów konkurentów wycofujących się z polskiego rynku.

Przykładem takiej strategii było również przejmowanie w 2020 r. przez Kaufland hipermarketów sieci Tesco wycofującej się z polskiego rynku. Przejmowane obiekty posiadają zwykle bardzo dobre lokalizacje, towarzyszącą infrastrukturę (parkingi) oraz związaną z nimi stałą klientelę zamieszkującą w najbliższej odległości.

Ponadto w warunkach polskich kluczowym atutem strategii przejęć (inkorporacji) jest przejmowanie gotowych obiektów, co pozwala ominąć trudne regulacje dotyczące uzyskiwania zezwoleń na otwieranie nowych sklepów wielkopowierzchniowych. Podstawowym problemem administracyjnym tej strategii jest natomiast konieczność uzyskania zgody Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta na tego typu transakcje. W 2020 r. firma Kaufland Polska Markety uzyskała od UOKiK taką zgodę[85] na przejęcie czterech sklepów Tesco zlokalizowanych w Lublinie, Ostrołęce, Wrocławiu i Warszawie.

Strategia przejęć niewątpliwie wywierała wpływ na lokalnych rynkach HSD (hipermarkety, supermarkety i dyskonty), lecz przeprowadzone postępowanie antymonopolowe wykazało, że sieć przejmująca spotyka się z silną konkurencją ze strony innych dużych sieci handlowych, takich jak: Biedronka, Leclerc, Piotr i Paweł, Stokrotka, Carrefour, Auchan. Dlatego w swoim uzasadnieniu decyzji prezes UOKiK uznał, że transakcja nie spowoduje istotnego ograniczenia konkurencji i wydał zgodę na proces koncentracji.

Strategia przejęć jest kontynuacją procesu, w ramach którego Kaufland w lutym 2020 r. otworzył trzy nowe sklepy w lokalizacjach przejętych od Tesco: w Warszawie, Krakowie i w Gdańsku. Strategie przejęć

---

[85] *Kaufland może przejąć kolejne hipermarkety Tesco! Jest zgoda UOKiK*, 20.02.2020, WiadomościHandlowe.pl, Kaufland, Nasze wyróżnienia, https://firma.kaufland.pl/firma/nasze-wyroznienia.html#2019 (dostęp: 9.06.2022).

sklepów Tesco wiążą się oczywiście także z przejęciem pracowników[86] zatrudnionych wcześniej w hipermarketach brytyjskiej sieci.

Tak jak zaznaczono – z uwagi na silną konkurencję panującą w polskim handlu detalicznym artykułami FMCG, UOKiK nie dostrzega w przypadku strategii przejęć ryzyka zmonopolizowania rynku przez zagraniczne sieci – w tym przypadku przez sieć Kaufland.

Sieć Kaufland buduje także wizerunek atrakcyjnego pracodawcy. W procesie przejmowania pracowników sieci Tesco kierowano się podobnymi zasadami. Chcąc zdobyć ich zaufanie i w przyszłości lojalność przyznano im drobne podwyżki płacowe. Strategia ta wynika z konsekwentnej dbałości Kauflandu o swoich pracowników i z polityki **budowania marki atrakcyjnego pracodawcy**. Polityka ta świadczy o innym podejściu do pracownika i może niewątpliwie pozytywnie wpływać na budowanie lojalności pracowniczej. W działaniu sieci Kaufland widoczne jest łączenie wizerunku marki dobrego pracodawcy z atrakcyjnością marki sieci dla finalnych nabywców[87].

W 2018 r. Kaufland po raz kolejny znalazł się w gronie najsilniejszych marek w Polsce. Sieć została uhonorowana tytułem Superbrands. O przyznaniu tego tytułu decyduje corocznie grupa 10.000 konsumentów w ramach największego w Polsce, niezależnego badania marek, realizowanego przez ARC Rynek i Opinia. Kluczowym kryterium w tym badaniu jest rekomendowanie danej marki, będące wyrazem zaufania ze strony konsumentów oraz uznania dla jej jakości. Badanie to obejmuje swoim zakresem blisko 2 tys. marek i pozwala na określenie indeksu siły marki. Wśród badanych marek znalazło się także 29 sieci sklepów spożywczo-przemysłowych.

Kaufland w tym badaniu znalazł się w rankingu trzech najbardziej polecanych sieci handlowych na bardzo konkurencyjnym polskim rynku. Sieć była także wyróżniana w podobnych badaniach realizowanych corocznie w 2016 r. i 2017 r. Badanie Superbrands jest realizowane w 80 krajach na świecie – co roku od ponad 20 lat – przez międzynarodową organizację, a w Polsce już od 12 lat.

---

[86] A. Kołodziej, *Polskie auto elektryczne. Mamy kilka rysunków i Niemców, którzy za nas wszystko zrobią, ale kończą się pieniądze*, 21.02.2020, Spidersweb, https://spidersweb.pl/bizblog/polskie-auto-elektryczne-pieniadze/ (dostęp: 16.11.2021).

[87] Kaufland, *Nasze wyróżnienia*, https://firma.kaufland.pl/firma/nasze-wyroznienia.html#top-employer (dostęp: 16.11.2021).

W ramach strategii rozwoju organicznego sieć poszukuje we wszystkich krajach, w których jest obecna sklepów oraz działek budowlanych mogących stanowić bazę dla nowych lub modernizowanych obiektów. Strategie pozyskiwania tego typu obiektów mają charakter standardowy i korespondują z modelem formatu rozwijanym w ramach sieci. W przypadku sieci Kaufland poszukiwane są zarówno obiekty będące jedynie w fazie projektowej, jak i obiekty już istniejące, takie jak: samoobsługowe domy handlowe lub budynki przeznaczone na działalność handlową o powierzchni sprzedażowej powyżej 2500 m^2 [88].

Firma Kaufland poszukuje równolegle działek zabudowanych lub niezabudowanych o powierzchni powyżej 10 000 m^2, położonych w centrum lub na obrzeżach miasta, z prawem zabudowy i z zezwoleniami na budowę (nadających się dla handlu wielkopowierzchniowego), znajdujących się w miastach powyżej 30 000 mieszkańców, z obszarem potencjalnych klientów powyżej 30 000 mieszkańców.

Wymagania te niewiele różnią się między krajami, gdyż parametry obiektów muszą korespondować ze standardami kompaktowych hipermarketów lub też hipermarketów dyskontowych, jak często określa się ten format. Wskazanie na minimalną wielkość miasta, powyżej 30 tys. mieszkańców, pokazuje jednocześnie strategię Kauflandu – polegającą na koncentracji swojej ekspansji na miastach średnich i większych. Przypomina to nieco strategię stosowaną w przeszłości w USA przez amerykańską sieć Walmart, która opierała się na przekonaniu, że w mniejszych ośrodkach jest miejsce jedynie dla jednego dużego marketu. W warunkach polskich obok większych marketów zwykle bardzo aktywne są sieci dyskontowe.

W warunkach polskich istotnym elementem jest także pozyskiwanie gotowych obiektów do modernizacji oraz działek z przeznaczeniem na działalność handlową w planie zagospodarowania miast i posiadających konieczne zezwolenia na podjęcie tego typu inwestycji. Wszystko to skraca cykl inwestycyjny.

2.3.5. Marki własne sieci Kaufland

Wyróżnikiem strategii hipermarketów Kaufland – obok bardziej efektywnego formatu hipermarketu kompaktowego – jest **konsekwentna rozbudowa gamy marek własnych** (por. tab. 11). Z tego powodu Kaufland jest określany mianem hipermarketu dyskontowego.

---

[88] Kaufland, *Ekspansja sklepów*, https://firma.kaufland.pl/nieruchomosci/ekspansja.html#polska (dostęp: 16.11.2021).

Strategia ta czyni z Kauflandu znaczącego konkurenta sieci dyskontowych. Format hipermarketu dyskontowego **wykorzystuje w interesujący sposób atuty hipermarketu oraz dyskontu**. Gama marek własnych sieci jest bardzo rozbudowana i dotyczy większości kategorii produktów.

Atutem marek własnych Kaufland jest szerokość całej gamy. Proponowana koncepcja gamy jest interesująca oraz innowacyjna. Nowa jakość polega także na odchodzeniu od komunikacji akcentującej wyłącznie atrakcyjność cenową marek własnych na rzecz eksponowania jej innych walorów. W komunikacji marketingowej położono duży nacisk na rzetelną argumentację przemawiającą za wyborem poszczególnych kategorii marek własnych. W przyjętym podejściu duży nacisk został położony na odmłodzenie i uwspółcześnienie gamy marek własnych. Dotyczy to zwłaszcza nowych kategorii marek adresowanych do młodszych wiekowo grup odbiorców. Rozbudowaniu uległa także rodzina marek własnych związana z nowymi trendami w zakresie stylu życia i zdrowego odżywiania. Ujednolicono koncepcję marki własnej, przy zachowaniu zróżnicowania poszczególnych linii produktowych.

Zwiększono jednocześnie atrakcyjność komunikacji graficznej i wizualnej gamy marek własnych. Znalazło to także swoje odzwierciedlenie w ożywieniu komunikacji na temat tych marek na stronie korporacyjnej sieci[89].

Wyróżnikiem przyjętej strategii jest też wykorzystanie nowoczesnych trendów marketingowych w odniesieniu do szerokiej gamy marek własnych (marketing sensoryczny, marketing nostalgiczny, zielony marketing, marketing produktu w powiązaniu z krajem jego pochodzenia). W takim ujęciu sieć nawiązuje do najnowszych trendów konsumenckich. Strategia marki własnej sieci ulega więc znacznemu uatrakcyjnieniu i uwspółcześnieniu.

Kaufland wprowadza nowe marki własne nawiązujące do współczesnych trendów mody i dbałości o estetykę oraz kreowanie swojego wnętrza, wzoruje się także na sprawdzonych markach skandynawskich z artykułami wyposażenia wnętrz (Ikea, Jysk). Sieć deklaruje jednocześnie gotowość do wprowadzania nowych marek własnych i dalszego rozbudowywania całej gamy. Obok estetyki marek własnych oferuje także doradztwo w zakresie dekoracji wnętrz. W tym podejściu strona korporacyjna wykorzystywana jest jako platforma do szerszej komunikacji z klientami w różnych obszarach – akcentując odrębności stylu życia.

---

[89] Kaufland, *Nasze marki własne Kauflandu…*

Tabela 11. Prezentacja rozbudowanej gamy marek własnych sieci Kaufland

Nazwa marki własnej*	Kategoria produktów	Uwagi do marki własnej
Bevola **R**	Marka kosmetyków pielęgnacyjnych	**100 produktów** wysokiej jakości. Dostępność wyłącznie w sieci Kaufland. Kosmetyki dla kobiet, dzieci i mężczyzn.
Beyond Burger TM	Burgery wegetariańskie	5 różnych wersji – alternatywny posiłek dla wegan i wegetarian.
Countryside **R**	Produkty i akcesoria do ogrodu	Tradycyjne narzędzia, akcesoria; rośliny i meble ogrodowe. **Atuty**: atrakcyjne wzornictwo; funkcjonalność; jakość; estetyczne, praktyczne i niedrogie.
Crazy Wolf	Napój energetyzujący	Gama 9 wersji smakowych adresowana do młodych nabywców.
Exquisit	Ekskluzywna marka dla smakoszy – powiązanie marki z nową kampanią reklamową „Jedzenie jest potrzebą, a smakowanie sztuką”	Żywnościowe produkty delikatesowe; dania; słodycze; słone przekąski; desery. Wykorzystanie marketingu sensorycznego; odwoływanie się do wrażeń smakowych i estetycznych; oferta dla smakoszy; pozycjonowanie premium.
Hip&Hopps	Ubrania dla dzieci w wieku szkolnym	Nowoczesna marka ubrań do noszenia na co dzień. **Atuty**: Nowoczesny design; dobra jakość; korzystna cena; praktyczne i funkcjonalne; większość z ekologicznej bawełny.
K-BIO	Produkty Bio	Atrakcyjne ceny; produkty na śniadania; obiady i kolacje; produkowane z BIO-składników.
K-Classic	Szeroka gama; Gwarancja sprawdzonej jakości i najniższej ceny	Marki własne sieci – dostępne w najniższych cenach; ok. **1000 produktów.**

Nazwa marki własnej*	**Kategoria produktów**	**Uwagi do marki własnej**
K-Classic	Szeroka gama; Gwarancja sprawdzonej jakości i najniższej ceny	Dobre oznakowanie zawartości produktów na opakowaniu. Strategia zastępowania wybranych marek własnych – marką bardziej jednolitą i rozpoznawalną, kojarzoną bezpośrednio z nazwą sieci (K). Obecność logo sieci w lewym górnym roku opakowania – gwarancja sieci. **Zagrożenie**: Mimo zwiększenia rozpoznawalności marki – może powstać wrażenie zmniejszenia możliwości wyboru dla konsumenta.
K-Free	Produkty **bez glutenu**	**Atrakcyjne ceny** produktów bez glutenu; laktozy i pszenicy; **walory smakowe.**
Kid Land **R**	Zabawki dla dzieci	Szeroka gama; nowoczesne i bezpieczne zabawki; certyfikaty i atesty; duży wybór; wysoka jakość; niska cena. Dobra współpraca z dostawcami gwarancją niskich cen.
K – stąd takie dobre	Polskie produkty żywnościowe	Gama akcentująca polskie pochodzenie produktów o tradycyjnych smakach z dzieciństwa. Nawiązanie do koncepcji marketingu nostalgicznego – dania kuchni regionalnej; marketingu sensorycznego oraz etnocentryzmu konsumenckiego („Made in Poland brzmi dumnie”). Akcentowanie zakupu produktów tej marki u znanych **polskich producentów żywności.**
K – take it veggie	Produkty wegańskie i wegetariańskie	Akcentowanie oferty dla segmentu wegetarian i wegan; walory smakowe i zróżnicowanie oferty; odwoływanie się do stylu życia oraz swobody wyboru **świadomego sposobu odżywiania; doradztwo kulinarne**.

Tabela 11 (cd.)

Nazwa marki własnej*	Kategoria produktów	Uwagi do marki własnej
K – to go	Dania gotowe	Oferta dań gotowych w praktycznych opakowaniach do spożycia w ciągu dnia. Kawy; koktajle etc. – opakowania eko.
Kuniboo R	Ubranka dla dzieci i niemowląt	Produkty dostępne wyłącznie w Kaufland; Bezpieczne; wytrzymałe; wygodne; atesty GOTS; wykorzystanie bawełny organicznej.
Liv&Bo R	Artykuły dekoracyjne do domu	Nowa marka własna artykułów do wyposażenia wnętrz; powstała z inspiracji Skandynawią; „styl nie jest kwestią pieniędzy"; marka dla amatorów estetyki wnętrz za nieduże pieniądze.
Newletics R	Odzież i akcesoria sportowe	Odzież funkcjonalna i wytrzymałe akcesoria. Szeroki asortyment w atrakcyjnych cenach. Odzież certyfikowana.
Oyanda R	Odzież dla kobiet	Modne kobiety; stawiające na jakość i trwałość ubrań; klasyczne wzory; certyfikaty GOTS i EKO-TEX; większość wyrobów z bawełny ekologicznej.
Spice &Soul **R**	Akcesoria kuchenne	Produkty zwiększające przyjemność gotowania; odwoływanie się do emocji oraz przyjemności.
Switch On	Elektrourządzenia do użytku domowego	„Najlepsza jakość po dyskontowych cenach". Akcentowanie przewagi cenowej – dla gamy standardowych produktów. **Kluczowe argumenty**: funkcjonalność; trwałość; łatwość obsługi; bezpieczeństwo użytkowania.

Nazwa marki własnej*	Kategoria produktów	Uwagi do marki własnej
Talentus **R**	**Kolorowe** akcesoria i artykuły biurowe. (**„Bądź kreatywny”** w biurze i w szkole)	Artykuły szkolne i biurowe. Akcentowanie potrzeby działań **kreatywnych** klientów oraz **estetyki** otoczenia, przy zachowaniu funkcjonalności i konkurencyjnych cen. **Spójna argumentacja**: wysoka jakość; szeroki wybór; przystępna cena.
Town Land **R**	Moda męska	Klasyczna moda męska z elementami nonszalancji; odzież typu basic: modna i wygodna. **Spójna argumentacja**: wysoka jakość; szeroki wybór; przystępna cena.

* Układ marek własnych w porządku alfabetycznym.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o informacje wewnętrzne sieci Kaufland [Kaufland, *Nasze marki własne Kauflandu*, https://www.kaufland.pl/asortyment/marki-wlasne.html (dostęp: 17.11.2021)].

Ta różnorodność stylów życia wcześniej dotyczyła odżywiania i kulinariów, a w odniesieniu do tej kategorii produktów dotyczy dekoracji wnętrz. W tym nowym wydaniu marka własna staje się bardziej nośnikiem pewnego stylu życia aniżeli tylko marką – atrakcyjną cenowo.

Sieć wykorzystuje nowe strategie budowania marek własnych upodabniające je do strategii prawdziwych marek producenckich. Wynika to zarówno z ogólnej strategii, jak i z języka i nowej formy atrakcyjnej komunikacji na temat marek własnych. Pomysłem firmy jest wprowadzanie symbolicznej komunikacji na temat marki i budowanie jej tożsamości.

Opisywana strategia charakteryzuje się poszerzaniem terytorium marek własnych, co oznacza, że pojawiają się one w odniesieniu do nowych kategorii produktów.

Przykładem tych działań jest m.in. marka Liv&Bo[90] (poniżej) nawiązująca bezpośrednio do stylistyki skandynawskiej. Liv&Bo® to nazwa linii produktów wyposażenia mieszkań i domów o pięknych wzorach, która powstała z inspiracji Skandynawią. Po duńsku *liv* oznacza „życie/żyć", a *bo* – „dom" lub „mieszkanie". Z połączenia obu tych wyrazów powstało Liv&Bo® – nowy świat pełen pomysłów na wyposażenie wnętrz, aby mieszkało się i żyło po prostu pięknie.

Liv&Bo® łączy przekrzywiony znak „&", który swoim kształtem przypomina serce. W opinii sieci – dzięki temu zabiegowi „nasze logo, podobnie jak wiele innych naszych wzorów, staje się jedyne w swoim rodzaju i nie da się go pomylić z żadnym innym". Cztery boki kwadratu symbolizują własne cztery ściany, które można urządzać i udekorować wieloma przepięknymi przedmiotami.

Poszerzanie terytorium marki własnej przenosi nas do nowych światów, w których króluje minimalizm skandynawski. Wartości te wykorzystują koncepcję przytulnego klimatu miejsc i duńskiego poczucia szczęścia: hygge[91]. Jest to jednocześnie odwoływanie się do ekologii i do życia w harmonii z naturą – koncepcje zrównoważonego rozwoju; wykorzystanie

---

[90] Kaufland, *Liv&Bo® – artykuły dekoracyjne do domu*, https://www.kaufland.pl/asortyment/marki-wlasne/liv-bo.html?cid=pl:sea:google_955626895_69266043965&campaign=955626895&adgroupid=69266043965&matchtype=p&network=g&keyword=liv%20bo&placement=&target=aud=900288097107-:kwd1292036259565-&adposition=&creative=516216515655&aceid=&device=c&gclid=CjwKCAiA7dKMBhBCEiwAO_crFGdTaT0RUci2foabVjck0ftwuqKVnIMHN0MOUgF2hR0oMKuOC5VkMhoCToYQAvD_BwE (dostęp: 17.11.2021).

[91] *Ibidem*.

przedmiotów z naturalnych surowców do dekoracji wnętrz (meble i różnego rodzaju przedmioty wyposażenia wnętrz wykonane z drewna i naturalnych materiałów, takich jak korek, sizal czy wełna); akcentowanie pozytywnej roli roślin doniczkowych we wnętrzach – trendy proekologiczne i prozdrowotne, dbałość o swoje najbliższe otoczenie i środowisko; akcentowanie roli tkanin w tworzeniu atmosfery wnętrz; pokazywanie roli koloru akcesoriów dekoracyjnych w budowaniu klimatu miejsc, odwołanie się do koncepcji marketingu sensorycznego i kreowania klimatu miejsca z pośrednictwem miękkich tkanin – rola zmysłu dotyku.

Ta nowa marka własna sieci Kaufland – produktów do dekoracji wnętrz – jest doskonałym przykładem zmiany podejścia wybranych dużych sieci handlowych do strategii kreowania marek własnych i komunikowania się na ich temat z otoczeniem. Tego typu marki mogą odegrać dużą rolę w pozycjonowaniu lub wręcz repozycjonowaniu dużych sieci handlowych w stosunku do nowej generacji nabywców. Takie działania ułatwią bez wątpienia pozyskanie nowych segmentów rynku. Jest to przykład ewidentnej zmiany w stylu komunikowania na temat marek własnych. Jednocześnie wizerunek nowej marki własnej może procentować w zakresie postrzegania całej sieci oraz jej innych marek własnych.

Opisywana strategia stanowi atrakcyjną formułę miksowania komplementarnych wartości należących do świata różnych marek własnych. Przykładowo, na stronie poświęconej marce własnej odzieży sportowej (Newletics[92]) promowane są również proekologiczne działania sieci Kaufland (zmniejszanie zużycia surowców wtórnych) oraz marki własne z grupy produktów żywnościowych – promujące zdrowy styl życia i zdrowe odżywianie (K-Bio). Mamy tu więc bardziej do czynienia z prezentacją przez sieć spójnego systemu różnych wartości aniżeli jedynie eksponowanie wybranych produktów. W takim ujęciu sieć się staje nośnikiem określonych wartości i promotorem określonych zachowań.

W nowej strategii komunikowania na temat marek własnych dostrzegamy wyraźne akcentowanie ich sensualnego i emocjonalnego wymiaru.

Przykładowo rodzina marek Spice&Soul odwołuje się do przyjemności oraz pozytywnych emocji związanych z tymi produktami (akcesoria kuchenne i przyjemność gotowania). Jest to podobne myślenie, jak w przypadku akcesoriów do dekoracji wnętrz (idea sprawiania sobie przyjemności w kontekście różnych czynności domowych oraz budowania

---

[92] Kaufland, *Newcential® – odzież i akcesoria sportowe*, https://www.kaufland.pl/asortyment/newletics.html (dostęp: 17.11.2021).

atmosfery miejsca). W takim ujęciu ta kategoria marek z przedmiotów banalnych staje się częścią bardziej prywatnego świata nabywców. Jest to pozytywna próba zawłaszczenia części prywatnej przestrzeni klientów: „Gotowanie ma sprawiać jeszcze większą przyjemność", czyli silne odwoływanie się do wrażeniowości i doznań estetycznych; ładne przedmioty w estetycznym wnętrzu – jest to próba zmiany sposobu komunikowania się z młodym pokoleniem nabywców.

Komunikacja marki polega na odwoływaniu się do nowych trendów w gotowaniu, odżywianiu i przechowywaniu żywności. Marka własna sieci staje się bardziej doradcą i partnerem młodego nabywcy. Produkty marki mają być „piękne i funkcjonalne" – estetyka przedmiotu jest trwałym elementem tożsamości marki, co stwarza marce własnej nowe pozycjonowanie. Hasło „**Przyjaźń po wsze czasy"**[93] – budowanie relacji partnerskiej i przyjacielskiej z marką własną sieci w odniesieniu do kategorii produktów codziennego użytku, gdzie ważna jest powtarzalność i regularny kontakt z przedmiotem i tym samym z marką; chodzi jednocześnie o akcentowanie trwałości tych przedmiotów oraz ich rzetelnego wykonania.

Działania te są jednocześnie próbą wyrwania tego typu marki z kontekstu anonimowego na rzecz pozytywnej relacji emocjonalnej z kupującym. Podkreślana jest waga estetyki w gotowaniu i podawaniu gotowych potraw („Jemy również oczami" – odwoływanie się do wrażeń sensorycznych, tutaj wzrokowych). Dla każdej kategorii produktów stosowana jest prosta argumentacja, w kolejności: wysoka jakość, szeroki wybór, korzystna cena (nie mówimy tutaj o niskiej, lecz o korzystnej cenie, czyli dobrej relacji ceny do jakości produktu). Możemy domniemywać, że wcześniejsze akcentowanie estetyki produktów w powiązaniu z ich trwałością będzie stwarzało wyższy poziom akceptacji cenowej.

Oceniając całość strategii komunikowania należy podkreślić spójność argumentacji dla wszystkich marek. Wykorzystywany zestaw argumentów obejmuje: wysoką jakość, szeroki wybór, przystępną cenę. Forma wszystkich przekazów jest wyrazista, a komunikaty są podane w atrakcyjnej, nowoczesnej – współczesnej formie (odzież męska, artykuły szkolne i biurowe etc.) Zmiana stylu oraz języka komunikacji marketingowej dobrze służy postrzeganiu sieci oraz całej rodziny marek własnych Kauflandu.

---

[93] Kaufland, *Spice&Soul® – akcesoria kuchenne*, https://www.kaufland.pl/asortyment/spice-soul.html (dostęp: 17.11.2021).

2.3.5.1. Kaufland w mediach społecznościowych

Aktywność sieci w mediach społecznościowych powoduje wzrost zainteresowania jej ofertą także ze strony młodszych konsumentów. W kwietniu 2020 r. (18.04) społeczność Kauflandu na FB liczyła ponad 410 tys. osób, a liczba obserwujących przekraczała 408,5 tys.

Odpowiedzi na komentarze i uwagi klientów były formułowane rzeczowo i szybko. Sieć pozytywnie reaguje na komentarze krytyczne – dziękując za ich zgłaszanie (3–4 godziny), a odpowiedzi mają charakter spersonalizowany. Brak jest dużej liczby uwag krytycznych. Spośród tych, które pojawiły się w tym okresie, wiele dotyczyło funkcjonowania sieci w warunkach epidemii (COVID-19 – I faza): brak przestrzegania w sklepie określonych reguł zachowań i wymagań związanych z pandemią, brak noszenia masek przez personel, brak jednorazowych rękawiczek na stoisku z pieczywem etc. W celu wyjaśnienia tych uwag sieć proponowała dalsze kontakty poza forum publicznym.

2.3.5.2. Nowa kampania wizerunkowa sieci Kaufland

Obserwując komunikację marketingową sieci Kaufland należy przede wszystkim zwrócić uwagę na styl tej komunikacji i bardzo dobre wykorzystanie marketingu sensorycznego. Jest to widoczne zarówno w odniesieniu do kategorii produktów żywnościowych, jak i nowych marek własnych dotyczących produktów nieżywnościowych. Przykładem tego podejścia była zainicjowana w 2019 r. nowa kampania dotycząca produktów żywnościowych oferowanych w sieci Kaufland z wiodącym hasłem „Jedzenie to…".

Tematem tej międzynarodowej kampanii było odkrywanie i podkreślanie pozytywnych doznań towarzyszących jedzeniu. W kampanii zwrócono uwagę na zaznaczenie „wyjątkowego znaczenia jedzenia w naszym codziennym życiu"[94]. Kampania ta była prowadzona w telewizji, w mediach społecznościowych oraz bezpośrednio w sklepach.

Poprzez coraz szersze odwoływanie się do emocji oraz wrażeń sensorycznych Kaufland chce pokazać nieco szerszy kontekst kulturowy jedzenia. W takim ujęciu – co jednocześnie stanowi duże *novum* w działaniu

---

[94] *„Jedzenie to…" – nowa kampania sieci Kaufland*, 3.04.2019, PoradnikHandlowca.com.pl, https://poradnikhandlowca.com.pl/artykuly/jedzenie-to-%E2%88%92-nowa-kampania-sieci-kaufland/ (dostęp: 9.06.2022).

sieci wielkopowierzchniowych – żywność jest ukazywana jako ważny element kultury i stylu życia ludzi na całym świecie. Takie podejście jest czymś zupełnie nowym w stylu i formie komunikowania się dużych sieci handlowych ze swoimi klientami.

Michael Lüttgen – szef Międzynarodowego Działu Marketingu sieci Kaufland – uważa słusznie, że jedzenie posiłków jest formą celebracji. „To coś więcej jak suma pojedynczych produktów spożywczych. Jedzenie to radość, spotkania towarzyskie, pasja i wiele, wiele więcej. Właśnie to chcemy pokazać w kampanii"[95]. Tego typu kampania wpisuje się w marketing doświadczeń i pokazuje nowy styl komunikowania się sieci z klientami. Ten międzynarodowy i kulturowy wymiar celebrowania posiłków jest bardzo pozytywnym wyróżnikiem sieci.

Z materiałów wewnętrznych sieci Kaufland wynika, że: „Kampania ma pokazać, jak wieloznacznym pojęciem jest «jedzenie». Towarzyszy nam ono zarówno w chwilach ważnych, jak i zupełnie prywatnych – jest symbolem troski, miłości czy gościnności. Przedstawienie tradycji wspólnego spożywania świątecznych posiłków jest tylko jednym z przykładów takiej kulturowej celebracji"[96].

Kampania obejmowała 60- i 30-sekundowe spoty emitowane w telewizji oraz kanałach cyfrowych. Oprócz emisji spotów telewizyjnych, w ramach kampanii „Jedzenie to…" zaplanowano także działania w mediach społecznościowych i w sklepach. Koncept kampanii oraz wszystkie spoty zostały stworzone we współpracy z berlińską agencją Heimat oraz agencją produkcji filmowej Markenfilm Hamburg. Wydaje się, że w zmianie tego sposobu komunikacji z otoczeniem dużą rolę odegrały właśnie agencje kreatywne.

2.3.6. Syntetyczna prezentacja strategii sieci Kaufland

Wśród kluczowych czynników sukcesu strategii sieci Kaufland należy podkreślić konsekwentne budowanie unikatowego formatu hipermarketu dyskontowego, rozbudowę sortymentu marek własnych oraz doskonalenie komunikacji z klientami za pomocą nowych mediów (por. tab. 12).

---

[95] S. von Campillo-Lundbeck, *„Bei jungen Familien kann es im Storytelling auch frecher sein"*, 29.03.2019, Horizont, https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/kaufland-manager-michael-luettgen-bei-jungen-familien-kann-es-im-storytelling-auch-frecher-sein-173886?crefresh=1 (dostęp: 17.11.2021).

[96] *Ibidem*.

Tabela 12. Charakterystyka strategii sieci Kaufland

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
Cele strategiczne	Ugruntowanie silnej pozycji sieci na polskim rynku w ramach formatu hipermarketów (20 lat obecności na polskim rynku). Rynek polski jest drugim po rynku niemieckim rynkiem docelowym i zarazem najważniejszym rynkiem zagranicznym.
Format sklepu – innowacje	Unikatowy format kompaktowego hipermarketu dyskontowego. Oryginalna hybryda formatu hipermarketu oraz dyskontu.
Marki własne sieci	Konsekwentna rozbudowa gamy marek własnych. Unowocześnianie marek własnych zgodnie z najnowszymi trendami. Innowacyjność w podejściu do strategii marek własnych.
CSR	Budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Dbałość o pracowników sieci. Program staży dla absolwentów i studentów. Dbałość o zdrowie klientów. Rozwój gamy produktów ekologicznych. Program przeciwdziałania marnotrawstwu żywności.
Sprzedaż online	Stopniowy rozwój sprzedaży online w trakcie pandemii z uwagi na dbałość o bezpieczne zakupy. Aplikacja Kaufland.
Akcentowanie związków z Polską	Akcentowanie polskiego pochodzenia produktów żywnościowych w odniesieniu do wybranych produktów mięsnych (np. kurczaki czy mięso mielone) plus obecność marek polskich producentów żywności.
Strategia czasu pandemii	Dbałość o bezpieczeństwo klientów. Wysokie standardy bezpieczeństwa i higieny potwierdzone przez certyfikat TUV. Rheinland. Kampania „Bezpieczne zakupy".
Media społecznościowe	Doskonalenie komunikacji z klientami za pośrednictwem mediów społecznościowych (Newsletter, Aplikacja Kaufland), 432 tys. polubień na FB (listopad 2021 r.), Instagram – 42,5 tys. obserwujących (listopad 2021 r.)

Źródło: opracowanie własne.

2.4. Strategia rozwoju francuskiej sieci hipermarketów Auchan

Francuska grupa Auchan jest bardzo ważnym zagranicznym inwestorem na polskim rynku, a Polska jest dla grupy kluczowym rynkiem strategicznym. Grupa Auchan posiada bardzo dobre doświadczenie w zakresie strategii internacjonalizacji, której początki siegają już lat 70. XX w. i były prowadzone w Hiszpanii, często porównywanej skalą do rynku polskiego. Po wycofaniu się z rynku chińskiego i włoskiego Auchan koncentruje się obecnie na rynku polskim oraz na krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Grupa Auchan jest jednocześnie jednym z liderów poszukiwań nowej – bardziej innowacyjnej formuły hipermarketu przyszłości. W tych poszukiwaniach musi się jednak liczyć z rosnącą pozycją konkurencyjnych formatów sieci dyskontowych, silnie rozwijających się na polskim rynku.

2.4.1. Kluczowe wartości sieci Auchan podstawą budowania jej strategii

Auchan w swojej strategii bardzo mocno eksponuje system podstawowych wartości, które mają być realizowane niezależnie od miejsca prowadzonej działalności.

Wartości te są ucieleśniane przez młodych pracowników sieci, których zdjęcia i wypowiedzi są prezentowane na francuskiej stronie korporacyjnej sieci[97]. W myśl tych wartości – pracownicy sieci są pasjonatami handlu gotowymi do pomocy klientom i dobrze zarządzającymi swoimi zespołami.

Kluczowymi wartościami sieci są:

– **bliskość** (z franc. *proximité*) – rozumiana jako bycie blisko klienta;

– **zaufanie** (z franc. *confiance*) – wynikające ze struktury oferowanej gamy obejmującej produkty dobrej jakości, dostępne po konkurencyjnych cenach cenionej marki sieci handlowej;

– **prostota** (z franc. *simplicité*) – oznaczająca zakupy dokonywane z przyjemnością w miejscu, do którego łatwo dotrzeć i w którym klient dobrze się czuje;

– **pasja** (z franc. *passion*) – czyli obsługa klientów przez zaangażowany personel traktujący z pasją swoją pracę i relacje z klientami.

---

[97] Auchan, https://www.auchan-retail.com/fr/qui-sommes-nous (dostęp: 12.05.2022).

„Auchan Retail[98] jest francuską grupą handlową działającą na rynku do ponad 55 lat. Celem grupy jest dopasowanej swojej strategii rozwoju do oczekiwań nowej generacji konsumentów. Młodzi konsumenci dokonują dzisiaj zakupów równolegle w kilku różnych kanałach, decyzje zakupowe podejmują bardzo racjonalnie i zwracają dużą uwagę na walory zdrowotne produktów. Ambicją grupy jest towarzyszenie im w tych zmianach"[99].

Zdolność dostosowywania się grupy Auchan do tych zmian ma być kluczowym wyznacznikiem przy budowaniu jej strategii. Sieć chce zdobywać zaufanie klientów oferując im zdrowe produkty dobrej jakości. Grupa Auchan deklaruje, że jest otwarta na innowacje, w tym na rozwój handlu online – chcąc tą drogą zbudować unikatową relację z klientami i stworzyć nowy model handlu (wymyśleć handel na nowo: „reinventer le commerce"). Podejście ma także stymulować pracowników sieci do ciągłego rozwoju. W procesie internacjonalizacji Grupa Auchan stawia sobie za cel, by w każdym kraju, w którym jest obecna, postrzegana była przez klientów jako uważna oraz odpowiedzialna i tym samym – ceniona przez swoich partnerów i współpracowników. Przykładem tego podejścia jest bardzo ciekawa polityka edukacji konsumentów[100] za pośrednictwem kanału YouTube. Doskonałe przykłady płyną z rynku hiszpańskiego, gdzie Auchan ma bardzo silną pozycję i funkcjonuje pod szyldem Alcampo od lat 70. XX w. Konferencje edukacyjne dostępne na kanale YouTube dotyczą m.in. prowadzenia handlu w myśl zasad etycznych[101] przy dobrej i uczciwej współpracy z dostawcami z krajów rozwijających się (głównie z Afryki oraz Ameryki Łacińskiej), zasad zdrowego odżywiana etc. Kanał ten był również szeroko wykorzystywany w okresie pandemii.

2.4.2. Strategia internacjonalizacji grupy Auchan

Stopień internacjonalizacji grupy Auchan jest bardzo dobrze widoczny w jej najnowszym raporcie rocznym za 2020 r.[102] Raport Holdingu Auchan za ten rok pokazuje, że grupa jest obecna w 14 krajach na 3 kontynentach.

---

[98] Auchan, *Auchan Retail*, https://www.auchan-retail.com/fr/ (dostęp: 3.08.2021).

[99] *Ibidem*.

[100] Alcampo, https://www.alcampocorporativo.es (dostęp: 3.08.2021).

[101] Alcampo Corporativo, Mandarinas Verdes Alcampo, 6.11.2020, https://www.youtube.com/watch?v=MvugEpcvUZE (dostęp: 3.08.2021).

[102] Auchan Holding, *2020 annual financial report and non-financial performance statement*, https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2021/03/2020_Rapport-financier_UK.pdf (dostęp: 3.08.2021), s. 172.

Zanim dyrekcja Auchan zaproponowała nową strategię rozwoju do 2022 r. (por. dalej), w 2019 r. dokonano diagnozy pozycji grupy na świecie[103]. Zdecydowano o całkowitym wycofaniu się z działalności na terenie dwóch krajów: Włoch i Wietnamu, gdyż strategia na tych rynkach nie gwarantowała odzyskania równowagi finansowej. We Włoszech Auchan działało od 1989 r., lecz od roku 2011 notowało regularne straty.

Grupa Auchan w 2020 r. wycofała się więc z Chin i Wietnamu[104], natomiast bardzo dobre wyniki osiąga w Polsce, Portugalii, Senegalu i na Ukrainie. Niektóre rynki zagraniczne, zwłaszcza na Węgrzech i w Rumunii, wykorzystywane są do testowania nowych mniejszych formatów – sklepów sąsiedzkich. W przypadku Auchan mamy do czynienia z osiąganiem dobrych wyników na rynkach zagranicznych i ze stale słabnącą pozycją sieci na rodzimym rynku we Francji.

Strategia grupy jest strategią wieloformatową obejmującą działalność w zakresie hiper- i supermarketów oraz sklepów sąsiedzkich. Grupa zarządza na świecie 1985 punktami sprzedaży i prowadzi dodatkowo handel online z możliwością odbioru produktów w sklepie, w wybranych punktach odbioru lub za pośrednictwem bezpośrednich dostaw do domu klienta. Zatrudnia na świecie blisko 180 tys. pracowników.

Przychody holdingu – 32 mld EUR – w 98,5% tworzone są przez grupę Auchan Retail oraz w 1,5% przez firmę Ceetrus[105] zajmującą się rozwojem nowych centrów handlu zrównoważonego oraz pozyskiwaniem nieruchomości do realizacji tej strategii. Koncepcja ta zakłada łączenie w jednym miejscu wielu funkcji urbanistycznych.

W strukturze przychodów grupy: udział rynku francuskiego wynosi 53%[106], Europy Środkowej i Wschodniej – 26%, Europy Południowej – 18% i pozostałych rynków – 3%. Poza Europą grupa jest obecna w Azji na Tajwanie oraz w Afryce w Senegalu.

---

[103] Auchan Retail, *Rapport d'activité 2019 Auchan Retail*, https://www.auchan-retail.com/fr/rapport-dactivite-2019-auchan-retail/ (dostęp: 4.08.2021).

[104] D. Bouaziz, *Auchan Retail: une perte de 1,5 milliard d'euros au 1er semestre 2019 mais un „léger mieux»*, 30.08.2019, Ecommercemag.fr, https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/Breves/Auchan-Retail-perte-milliard-euros-1er-semestre-2019-mais-leger-mieux-342011.htm (dostęp: 18.11.2021).

[105] Auchan Retail, *Rapport financier annuel et déclaration de performance extra-financière 2020*, 5.03.2021, https://www.auchan-retail.com/fr/rapport-financier-annuel-et-declaration-de-performance-extra-financiere-2020/ (dostęp: 3.08.2021).

[106] Auchan Holding, *2020 annual financial report …*, s. 2.

Na całym świecie grupa zarządza łącznie: 453 hipermarketami, 650 supermarketami, 679 sklepami sąsiedzkimi oraz 203 punktami Drive[107] (Drive Leclerc – zamówienia online i odbiór w specjalnych punktach lub w sklepie). W 2020 r. Auchan za 3 mld EUR sprzedała swoją chińską filię SunArt (684 punkty sprzedaży) chińskiemu partnerowi – grupie Alibaba. Pozyskane środki zostaną wykorzystane na rozwój na innych rynkach.

Pandemia COVID-19[108] spowodowała zmiany w funkcjonowaniu różnych formatów grupy. Wzmocnieniu uległa przede wszystkim pozycja sklepów sąsiedzkich, formuły **Drive** oraz kanału internetowego (online). W zakresie zarządzania centrami handlowymi zanotowano duży spadek przychodów z czynszów dzierżawy powierzchni handlowych (efekt dla Ceetrus).

Auchan na swoim rodzimym rynku we Francji na koniec 2020 r. zarządzała siecią 119 hipermarketów, 241 supermarketów, 9 sklepów sąsiedzkich i 158 centrów Drive[109].

Na podkreślenie zasługuje zwłaszcza rozwój kanału DRIVE, którego Auchan było we Francji prekursorem. Europa Środkowa i Wschodnia pozostaje ważnym terenem rozwoju, gdyż do niej trafia blisko 28% wszystkich inwestycji grupy Auchan. Dla porównania: do Francji trafia blisko 37%, a do Europy Zachodniej (południowej) – 23%. Wschodzącym terenem inwestycji jest Tajwan – 12%[110].

Analiza działań hipermarketów Auchan w różnych krajach pokazuje, że otwierają się one coraz bardziej na współpracę z firmami lokalnymi, udostępniając im niezbędną powierzchnię handlową. Przykładem takich strategii w wymiarze międzynarodowym jest tworzenie specjalnych stoisk sportowych dla Decathlon na Tajwanie czy na Ukrainie. Na Ukrainie w 21 sklepach[111] sieci Auchan wprowadzono do sprzedaży na takich stoiskach specjalistycznych gamę wybranych 70 artykułów sportowych Decathlon. Wydaje się, że te działania są łatwiejsze do wdrożenia na nowych mniejszych rynkach, gdzie system ten się dopiero kształtuje i jest bardziej elastyczny.

---

[107] Auchan Retail, *Rapport financier annuel et déclaration...*, s. 10.

[108] *Ibidem*, s. 14.

[109] *Ibidem*, s. 15; J.-L. Martinez, *La fin des hypermarchés? Vers une redistribution de la Grande Distribution*, La Charte, Bruxelles 2018.

[110] Auchan Retail, *Rapport financier annuel et déclaration...*, s. 18.

[111] Auchan Retail, *Rapport d'activité 2019 Auchan Retail...*, s. 13.

Z kolei we Francji, w 15 hipermarketach sieci stworzono z lokalnym partnerem (firma Patatam) stoiska z odzieżą używaną[112]. Koncepcja ta była przedmiotem testów. W innych sklepach na wydzielonych stoiskach były i są organizowane prezentacje oraz degustacje określonych produktów żywnościowych przez zaproszonych drobnych producentów lokalnych.

Działania te wpisują się w bardzo silne trendy współpracy z lokalnymi dostawcami i grupami producenckimi, zajmującymi się zrównoważonym rolnictwem. Przykładem takich działań jest Senegal[113] w Afryce, gdzie w wielu kategoriach produktów (mięso, mleko, warzywa) od 60 do 100% dostaw do hipermarketów Auchan pochodzi od lokalnych dostawców. Trend ten oczywiście w dużym stopniu dotyczy specyficznych produktów lokalnych, takich jak: sery, desery, słodycze, ciasta etc.

W ramach tej strategii Auchan przywiązuje ogromną wagę do łańcucha dostaw produktów żywnościowych oznaczonych marką własną, które powinny być dopasowane do gustów lokalnych nabywców. W ramach całej grupy Auchan przyjęto za cel dokonywanie zmian w odniesieniu do ok. 20–30% gamy produktów lokalnych. Zakłada się, że ta część asortymentu powinna podlegać raz w roku analizie, a potem zmianie – gwarantującej lepsze dopasowanie całej gamy do ewolucji gustów i oczekiwań lokalnych konsumentów.

We Francji blisko 57% konsumentów uważa, że Covid-19 zmieni ich zasady konsumpcji: 81% uważa, iż dbałość o zdrowie będzie priorytetem, a 92%[114] sądzi, że trend konsumpcji produktów lokalnych będzie się umacniał.

2.4.3. Założenia nowej strategii Auchan 2022

Nowa strategia Auchan 2022 opiera się na dwóch filarach. **Pierwszym** jest budowanie unikatowej, uczciwej i odpowiedzialnej oferty produktów, a **drugim** kreowanie nowych relacji i doświadczeń klientów w kontaktach

---

[112] *Auchan testuje nowe działy. Będzie sprzedawać używaną odzież*, 24.02.2020, Rzeczpospolita, https://www.rp.pl/handel/art9036901-auchan-testuje-nowe-dzialy-bedzie-sprzedawac-uzywana-odziez (dostęp: 18.11.2021).

[113] Auchan Retail, *Auchan Retail Senegal*, https://www.auchan-retail.com/en/location/auchan-retail-senegal-2/ (dostęp: 18.11.2021).

[114] Dane z: Auchan Retail, *Rapport d'activité 2019 Auchan Retail...*, s. 39.

z nowymi formatami sklepów – integrującymi sklepy stacjonarne z lokalnymi platformami internetowymi.

Pierwszy filar zakłada koncentrację działań na doskonaleniu oferowanej gamy produktów, w ramach której kluczową rolę powinny odgrywać zdrowe produkty – dobrej jakości pochodzące od lokalnych dostawców[115]. Sieć zamierza bardziej zacieśniać więzy z lokalnymi partnerami. W ramach tej strategii bardzo mocno wyeksponowana jest nowa rola współczesnych detalistów. Duże sieci handlowe coraz częściej stają się podmiotami odpowiedzialnymi społecznie i odgrywającymi szerszą rolę w życiu lokalnych społeczności. Mówimy więc tutaj o zupełnie nowej roli detalistów, jaką jest kreowanie oferty w kontekście nowych trendów konsumenckich.

Ważnym elementem widocznym w strategiach wielu sieci – w tym także Auchan – jest nacisk na współpracę z lokalnymi dostawcami i tym samym – wzbogacanie gamy o lokalne produkty. Auchan, podobnie jak konkurenci, stawia na rozwój odpowiedzialnych i zrównoważonych kanałów dostaw, z poszanowaniem środowiska naturalnego. Sieć zakłada zbudowanie w 2022 r. ok. 1500 tego typu partnerskich strumieni dostaw na całym świecie, z czego 250 we Francji. Strategia ta opiera się na promocji zrównoważonego rolnictwa, które staje się kluczowym kanałem dostaw produktów świeżych – sprzedawanych pod marką własną Auchan.

Filar 1 polega więc na zmianie tradycyjnej, czyli dystrybucyjnej roli firmy handlowej. Nowa rola firmy Auchan ma polegać na koncentracji na odpowiednim doborze produktów (po angielsku: selector, po francusku: selectionneur)[116].

To nowe podejście ma opierać się na innowacyjnym doborze produktów do oferowanej w sklepie gamy. Nacisk jest teraz położony na walory odżywcze oferowanych produktów, różnorodność smaków, tradycje kulinarne, relacje z lokalnymi dostawcami oraz transparentność całego procesu zaopatrzenia i możliwość monitorowania źródeł dostaw żywności. W pewnym sensie jest to nawiązanie do systemu gwarancji związanych z kontrolą łańcucha zaopatrzenia sieci w zdrową żywność, pochodzącą w coraz większym stopniu od lokalnych dostawców. Kluczowym

---

[115] Auchan Retail, *Communiqué de presse – Croix, le 14 janvier 2020*, https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2020/01/2020_01_14-communiqu%C3%A9-de-presse-vdef.pdf (dostęp: 2.08.2021).

[116] Auchan Retail, *Rapport financier annuel et déclaration...*, s. 4.

wyzwaniem jest tutaj dostosowanie całego systemu zaopatrzenia do tych nowych reguł i zasad.

Grupa Auchan w tej strategii zamierza opierać się na różnych formach relacji partnerskich z dostawcami – zawiązanych w celu przestrzegania norm produkcji żywności zgodnie z zasadami zrównoważonej produkcji rolnej oraz przetwórstwa żywności.

Drugą funkcją zmodernizowanej sieci Auchan ma być projektowanie w oparciu o te zasady nowej gamy produktów oznaczonych marką własną sieci (po angielsku: designer, po francusku: concepteur).

W **ramach tego filaru Auchan planuje w 2022 r. realizację trzech konkretnych celów**[117]:

1) podwojenie w 2022 r. liczby produktów pochodzących od lokalnych dostawców (z tego, co wiemy – w Polsce proces ten nie jest łatwy do wdrożenia, gdyż wcześniej system zaopatrzenia sieci preferował centralne dostawy od bardzo dużych dostawców);

2) stworzenie na całym świecie 1200 nowych powiązań partnerskich z lokalnymi producentami – dostawcami żywności w ramach modelu rolnictwa zrównoważonego (podejście to, jak wiemy, wymaga znacznie większej otwartości na współpracę z małymi i średnimi firmami działającymi w ramach modelu rolnictwa ekologicznego, na co duże sieci nie są do końca przygotowane);

3) zapewnienie, by 100% produktów oznaczonych marką własną Auchan zawierało prawidłowe oznakowanie ich składu i wartości odżywczych (podejście to wymaga konsekwencji w zakresie respektowania określonych norm i zasad, ale zależy bezpośrednio od samej sieci, która ustala precyzyjne zasady dostaw produktów oznaczonych marką własną).

Nowa strategia wymaga dużego zaangażowania sieci w proces edukacji konsumentów. Partnerem naukowym i edukacyjnym sieci jest renomowany francuski Instytut Pasteura w Lille. Produkty marki własnej będą odpowiednio oznaczone i regularnie oceniane[118] przez klientów. Jeśli nie uzyskają minimalnych ocen pozytywnych, będą musiały być wycofane z rynku w celu ich udoskonalenia. W ramach nowej strategii sieć Auchan zamierza odejść od podejścia dystrybucji masowej do podejścia bardziej spersonalizowanego do klientów.

Z kolei drugi filar nowej strategii Auchan nastawiony jest na **wprowadzanie innowacji** do dotychczasowego formatu sklepu

---

[117] *Ibidem*.

[118] Auchan Retail, *Communiqué de presse – Croix...*

wielkopowierzchniowego (hiper- i supermarkety). Innowacje te dotyczą przede wszystkim lepszego wykorzystania przestrzeni hipermarketu do aranżacji różnego typu spotkań i działań z udziałem klientów oraz partnerów sieci (dostawców, producentów etc.) W tym ujęciu hipermarkety mają stać się rodzajem lokalnych platform, wokół których prowadzone są różne działania oraz lokalne wydarzenia.

Drugi filar opiera się na szerokim wykorzystaniu **marketingu doświadczeń**[119] i dostarczaniu klientom zupełnie nowych wrażeń w relacji ze sklepami sieci. Sklepy stacjonarne mają stać się docelowo miejscami kreowania określonych doznań i wrażeń klientów. W tym nowym podejściu przestrzeń sklepów staje się zarówno miejscem spotkań klientów, jak i miejscem kreowania określonych doświadczeń za pośrednictwem organizowanych różnego rodzaju warsztatów (warsztaty kulinarne, prezentacje i degustacje produktów, spotkania z ambasadorami marek etc.) W takim modelu przestrzeń sklepów wielkopowierzchniowych zaczyna pełnić dodatkowe funkcje na rzecz klientów – mogą to być funkcje edukacyjne, towarzyskie, rekreacyjne etc. Ważny jest tutaj element interaktywny.

Istotnym elementem innowacji jest rozwój systemu zakupów online z możliwością odbioru zamówionych produktów w sklepie lub w specjalnych punktach odbioru. Strategicznym celem Auchan jest stałe **zwiększanie roli handlu internetowego**. Sieć do 2022 r. zamierza podwoić swoje obroty w kanale online. Z tego powodu strategia Auchan 2022 jest nazywana we Francji **transformacją cyfrową** (Transformation Numérique[120]). Takie podejście pokazuje antycypowanie określonych zmian i stawianie czoła określonym wyzwaniom związanym z handlem online. Na podstawie wywiadów eksperckich prowadzonych w Polsce wydaje się, że te plany są jeszcze w niewielkim stopniu zrealizowane.

W ramach nowej strategii Auchan ważne miejsce zajmuje także społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Ten element jest bezpośrednio powiązany z wcześniej już sygnalizowanymi priorytetami. Grupa Auchan stawia na promocję dobrego i zdrowego odżywiania się, walkę z marnotrawstwem żywności, zaśmiecaniem środowiska plastikowymi opakowaniami i emisją dwutlenku węgla.

---

[119] *Ibidem.*

[120] C. Treilles, *„Auchan 2022", le plan numérique pour sauver l'entreprise Mulliez*, 15.01.2020, ZDNet.fr, https://www.zdnet.fr/actualites/auchan-2022-le-plan-numerique-pour-sauver-l-entreprise-mulliez-39897421.htm (dostęp: 2.08.2021).

Plany sieci w 2022 r. zakładają, by 100% opakowań produktów oznaczonych marką własną podlegało w pełni recyklingowi lub ponownemu wykorzystaniu. Równocześnie sieć zamierza do 2022 r. wyeliminować całkowicie wykorzystanie opakowań plastikowych na stoiskach warzyw i owoców oraz mięsnym i wędliniarskim. Podjęto również konkretne cele odnoście obniżenia poziomu zużycia energii (–25%[121]) w każdym sklepie.

Grupa Auchan jest sygnatariuszem europejskiego Paktu[122] na rzecz wykorzystywania opakowań plastikowych, które nie podlegają recyklingowi. Sygnatariusze Paktu zobowiązali się nie wykorzystywać plastiku, który nie nadaje się do recyklingu. Po wprowadzeniu tych rozwiązań w działach sprzedaży warzyw i owoców w Polsce, Hiszpanii, Portugalii, Luksemburgu i Tajwanie grupa Auchan upowszechnia te rozwiązania także we Francji. Mamy więc tutaj do czynienia z odwróceniem tradycyjnej sekwencji, gdyż rozwiązania proekologiczne są najpierw wprowadzane za granicą, a dopiero później we Francji. Dotyczy to zwłaszcza wprowadzania toreb wielokrotnego użytku na zakupy warzyw i owoców. Klienci są zachęcani także do przynoszenia własnych toreb na zakupy.

Cele te wpisują się doskonale w oczekiwania nabywców młodej generacji, którzy zwracają coraz większą uwagę na zdrowe odżywianie, jak również są coraz bardziej wymagający w stosunku do sieci w zakresie dbałości o środowisko i eliminowanie opakowań plastikowych.

Powodzenie strategii Auchan zależeć będzie w dużym stopniu od realnego zaangażowania partnerskich producentów rolnictwa zrównoważonego, producentów lokalnych oraz dostawców innych produktów oznaczonych markami własnymi Auchan.

W 2020 r. obroty sieci w kanale online stanowiły 7% całości. Strategia Auchan jest w dużym stopniu realizowana za pośrednictwem szerokiej gamy produktów oznaczonych markami własnymi sieci, gdyż to na proces wytwarzania oraz dostaw tej grupy marek sieć ma największy wpływ. Często również w stosunku do tych wszystkich partnerów pełni role aktywnego integratora kanałów dostaw („supply-chain management").

Model sklepu internetowego Drive – rozwijany przez Auchan – wykorzystuje zarówno formułę samodzielnego odbioru zamówionych produktów w sklepie czy paczkomatach, jak też system dostarczania

---

[121] Auchan Retail, *Rapport financier annuel et déclaration...*, s. 5.

[122] *Polski Pakt Plastikowy*, Kampania 17. Celów, https://kampania17celow.pl/inicjatywy/polski-pakt/ (dostęp: 15.02.2022).

zamawianych produktów do domu klienta. Celem Auchan jest realizowanie do 2022 r. 15% swoich obrotów w kanale online.

We Francji dostawy zamawianych produktów do klientów w 2020 r. były realizowane w 41 miastach. Ośrodki Drive są traktowane jako miejsca przygotowywania do wysyłki lub odbioru zamawianych produktów.

Udział handlu internetowego w przychodach Auchan jest mocno zróżnicowany między krajami, gdyż wynosi: 10% we Francji, 14% w Chinach (do 2020 r.) oraz ok. 5,5% w krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

Idąc śladem swojego francuskiego konkurenta – Carrefour[123] – grupa Auchan zamierzała do 2022 r. zainwestować ok. 2,8 mld EUR[124] w rozwój handlu internetowego. Strategia ta jest więc w pewnym sensie odpowiedzią na plany konkurencji. Carrefour w 2018 r. również zadeklarował inwestycje 2,8 mld EUR do 2022 r. w rozwój kanału online. Strategia ta opierała się na zbudowaniu jednej zintegrowanej platformy i zaplanowaniu 5 miliardów obrotów w kanale internetowym w 2022 r.

Carrefour z firmy, która w 2001 r. była drugą na świecie siecią detaliczną (bezpośrednio za liderem w handlu amerykańskim – Walmart), w 2019 r. spadła w tym rankingu na 9 pozycję. Nowa dyrekcja grupy przypisuje ten spadek brakom w zakresie rozwoju handlu internetowego. Przyszłość należy do rozwiązań hybrydowych, łączących rozwiązanie stacjonarne oraz kanały online. Carrefour w swojej strategii próbuje gonić konkurentów: Leclerc oraz Auchan, które mają znacznie więcej sklepów działających w formule Drive. Carrefour ma w tym formacie we Francji jedynie 10% udziału w rynku. Problem modelu rozwoju handlu internetowego przez Carrefour polegał na nadmiernym rozproszeniu wykorzystywanych platform oraz różnych aplikacji (było ich łącznie 8[125]), co wymagało obecnie ich zintegrowania w ramach jednolitej formuły. Celem grupy jest jednocześnie ograniczenie kosztów funkcjonowania sklepów poprzez racjonalizację zatrudnienia i likwidację blisko 10.000 miejsc pracy.

Coraz bardziej powszechnym kierunkiem działań innowacyjnych w formacie hipermarketu jest wprowadzanie automatycznych kas[126]. Według badań Nielsena – kasy automatyczne są już dostępne w 57%

---

[123] G. Serries, *Carrefour veut prendre un virage numérique radical d'ici* 2022, 24.01.2018, ZDNet.fr, https://www.zdnet.fr/actualites/carrefour-veut-prendre-un-virage-numerique-radical-d-ici-2022-39863160.htm (dostęp: 2.08.2021).

[124] C Treilles, *op. cit.*

[125] G. Serries, *op. cit.*

[126] *Ibidem.*

sklepów wielkopowierzchniowych we Francji. Za ich pomocą realizowane jest ok. 10% obrotów tychże sklepów. Jest to jednocześnie pierwszy krok ku pełnej automatyzacji kontroli kasowej. W USA Amazon Go uruchomił już pierwsze sklepy z automatyczną obsługą kasową – bez udziału pracowników. We Francji podobne rozwiązania pilotażowe praktykowane są przez największe sieci w wybranych sklepach, aczkolwiek w praktyce stosowane są rozwiązania mieszane (hybrydowe).

2.4.4. Strategia rozwoju Auchan w Polsce

Grupa Auchan działa w Polsce od 1996 r. Wykorzystuje konsekwentnie model rozwoju wieloformatowego, prowadząc działalność w hipermarketach, supermarketach, sklepach osiedlowych oraz w handlu elektronicznym (multiformat strategy). W 2019 r. Auchan w Polsce zarządzało 76 hipermarketami (w tym 2 we franczyzie z Grupą Schiever), 28 supermarketami oraz 5 sklepami osiedlowymi pod szyldem Moje Auchan.

Grupa prowadzi również działalność handlową online pod szyldem **Auchan Direct**[127] – serwis działa na terenie Warszawy i okolic. Formuła ta – obok zakupów online – obejmuje dostawy do domu klienta. Praktykowany przez Auchan model biznesowy handlu określany jest jako „phygital"[128], i polega na połączeniu handlu stacjonarnego (fizycznego – physical) z handlem online (digital).

W swojej najnowszej strategii **Auchan 2022** francuska sieć kładzie nacisk na ciągłe rozbudowanie **oferty zdrowych i lokalnych produktów**, **budowanie relacji z klientami** na bazie unikatowych doświadczeń w kontaktach ze sklepami oraz na **rozwój handlu internetowego**. Nowy plan strategiczny na lata 2020–2022 wynika ze zmian otoczenia rynkowego, rosnącej roli cyfryzacji w handlu oraz nowych żywieniowych trendów konsumenckich – uwzględniających zmiany wynikające z podejścia do ekologii. Ten nowy model działania ma być wykorzystywany nie tylko we Francji, ale również w sklepach Auchan w Polsce.

Polska jest drugim – po macierzystej Francji – najważniejszym rynkiem dla grupy Auchan w zakresie wykorzystania formatu hipermarketów.

---

[127] Auchan, *Jak kupować*, https://www.auchandirect.pl/auchan-warszawa/pl/assortment-engagement/e-assortmentengagement (dostęp: 2.08.2021).

[128] O. Badot, J.-F. Lemoine, A. Ochs, *op. cit.*

Auchan – co w pełni zrozumiałe – posiada najwięcej hipermarketów na macierzystym rynku we Francji (136), gdzie działa od ponad 55 lat.

Polska z liczbą 72 hipermarketów Auchan zajmuje drugie miejsce w tym wewnętrznym rankingu sieci. Na kolejnych miejscach plasują się: Rosja (63) oraz Hiszpania (61). Polska (z uwagi na swój potencjał rynkowy) jest dla grupy Auchan także ważnym rynkiem – w zakresie innych formatów sklepów (por. tab. 13).

Tabela 13. Struktura sklepów sieci Auchan w Polsce w zestawieniu z innymi krajami Europy Środkowej i Wschodniej w roku 2020

Kraj	Hipermarkety	Supermarkety	Sklepy sąsiedzkie	Punkty odbioru zamówień online (Drive)	Razem
Polska	**72**	**27**	**16**	**0**	**115**
Węgry	16	6	0	4	29
Rumunia	31	8	407	31	477
Rosja	63	193	0	0	255
Ukraina	17	7	0	2	26
Tadżykistan	0	1	0	0	1

Źródło: Auchan Retail, *Rapport financier annuel et déclaration...*, s. 10.

Analizując strategię rozwoju Auchan w Polsce – na tle innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej – należy podkreślić jej wyraźną odrębność. Strategia ta opierała się przede wszystkim na rozwoju sieci hipermarketów, których jest tutaj nawet więcej niż w Rosji. Jest to wynik orientacji strategicznej wiodących sieci zagranicznych, przyjętej jeszcze w połowie lat 90. XX w. Wówczas zakładano, że w pierwszej kolejności należy na polskim rynku rozwijać największe sklepy wielkopowierzchniowe. Rozwinięciem tego podejścia było także przejmowanie obiektów konkurentów zagranicznych wycofujących się z polskiego rynku po roku 2010[129]. W przypadku Auchan było to przejęcie w 2014 r. hipermarketów niemieckiej sieci Real.

[129] PortalSpożywczy.pl, *Auchan przejmuje Real. Transakcja sfinalizowana!*, 8.02.2014, https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/auchan-przejmuje-real-transakcja-sfinalizowana,96791.html (dostęp: 18.11.2021).

Strategia sieci Auchan w Polsce ulega obecnie wyraźnej dywersyfikacji wieloformatowej w kierunku zwiększania liczby mniejszych sklepów, czyli supermarketów oraz sklepów sąsiedzkich. W 2020 r. brak było natomiast w Polsce wyspecjalizowanych punktów Drive – nastawionych na odbiór produktów zamawianych online w takiej postaci, w jakiej powstawały one wcześniej we Francji po 2004 r.

W porównaniu z Polską rozwój Auchan w Rosji opierał się głównie na tworzeniu super- i hipermarketów, z naciskiem na ten pierwszy format. Ciekawym przykładem jest natomiast Rumunia[130], gdzie nacisk położono głównie na rozwój sieci sklepów sąsiedzkich, w tym także na stacjach benzynowych, oraz na tworzenie hipermarketów i punktów odbioru Drive. Dane te pokazują zróżnicowanie modeli penetracji poszczególnych rynków Europy Środkowo-Wschodniej wynikające zarówno z odrębności każdego z rynków[131], stanu konkurencji oraz momentu wejścia na rynek. Moment wejścia na dany rynek jest tutaj bardzo ważnym elementem, gdyż uwzględnia on w coraz większym stopniu nowe trendy związane z ewolucją różnych formatów sklepów.

Równolegle podejmowane są próby budowania sprzedaży wirtualnej poprzez rozwój kanału online (z fr. *proximité digitale*). Przykładowo, w Chinach sklepy Auchan do momentu wyjścia sieci z tego rynku oferowały równolegle usługi offline i online, gwarantujące w promieniu 5 km od sklepu dostawy do domu klientów w ciągu 45 minut. W 2019 r. ten typ dostaw został zrealizowany dla blisko 100 mln zamówień. Jest on jednocześnie bardzo rentowny i stale rośnie (150% w porównaniu

---

[130] M. Weiss, *Auchan inwestuje w Rumunii i na Węgrzech*, 16.08.2017, MMPonline.pl, https://mmponline.pl/artykuly/202027,auchan-inwestuje-w-rumunii-i-na-wegrzech (dostęp: 18.11.2021); Portalspożywczy.pl/FreshPlaza, *Auchan kupuje centra handlowe w Rumunii*, 7.07.2014, za: DlaHandlu.pl, https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/auchan-kupuje-centra-handlowe-w-rumunii,36242.html (dostęp: 18.11.2021); *Auchan przejmie sklepy convenience w największej sieci stacji paliw w Rumunii*, 1.08.2019, WiadomościHandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/auchan-przejmie-sklepy-convenience-w-najwiekszej-sieci-stacji-paliw-w-rumunii (dostęp: 18.11.2021).

[131] *Auchan startuje na Ukrainie z nowym formatem sklepów proximity*, 5.07.2018, WiadomosciHandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/auchan-startuje-na-ukrainie-z-nowym-formatem-sklepow-proximity (dostęp: 18.11.2021); M. Weiss, *Auchan z nowym formatem na Ukrainie*, 10.04.2018, HandelExtra.pl, https://handelextra.pl/artykuly/210441,auchan-z-nowym-formatem-na- (dostęp: 18.11.2021).

z 2018 r.). Dostawy do domów klientów są realizowane w różnych krajach za pośrednictwem różnych operatorów zewnętrznych. Mamy tu do czynienia z nowym rodzajem umów partnerskich: na Ukrainie z firmą GLOVO, w Polsce z firmą PYSZNE, w Rumunii z firmą UBEREATS, a w Luksemburgu z WEDELY.

Stratedzy Auchan uważają słusznie, że ilościowy model rozwoju sieci – bazujący głównie na hipermarketach – nie może stanowić fundamentu przyszłej strategii. Diagnoza ta stała się punktem wyjścia dla refleksji: jak lepiej wykorzystać przestrzeń hipermarketów do inicjowania różnych nowych działań z udziałem lokalnych dostawców, interesariuszy oraz konsumentów. Powierzchnia hipermarketu jest dzisiaj zasobem strategicznym, który można i należy wykorzystać w sposób bardziej nowatorski i w relacjach partnerskich z lokalnym otoczeniem sieci. W tym ujęciu hipermarket ma szansę stać się przestrzenią do kreowania działań związanych z nowymi doświadczeniami dla klientów. Pandemia COVID-19 zdecydowanie przyspieszyła pewne zmiany w zachowaniu konsumentów – raz jeszcze kazała menedżerom sieci oraz konsumentom zwrócić szczególną uwagę na rolę produktów z żywnościowych w zdrowym odżywianiu. Sytuacja niepewności oraz zagrożenia zdrowia spowodowała wzrost zainteresowania konsumentów walorami odżywczymi i zdrowotnymi produktów żywnościowych.

Wobec tych wszystkich nowych wyzwań i oczekiwań polskich konsumentów przestrzeń hipermarketu powinna być przemodelowana i wymyślona na nowo. W tym nowym podejściu chodzić będzie bardziej o tworzenie nowych mikroprzestrzeni w ramach sklepów wielkopowierzchniowych. Nowe spojrzenie na zarzadzanie przestrzenią hipermarketu to jednocześnie nowe otwarcie się na współpracę z drobnymi producentami rolnymi oraz małymi firmami specjalistycznymi działającymi na rynku lokalnym. W przypadku sieci Auchan inicjatywa w zakresie zapraszania do bezpośredniej współpracy firm specjalistycznych z rynku lokalnego należy do dyrektorów poszczególnych sklepów. Oni bowiem bardzo dobrze znają rynki lokalne, potencjał lokalnych dostawców oraz potrzeby lokalnych grup nabywców. Jak wiemy jednak z wywiadu eksperckiego prowadzonego na polskim rynku (por. dalej) – działania zdecentralizowane, inicjowane bezpośrednio przez dyrektorów polskich hipermarketów, nie są zawsze łatwe, gdyż system decyzyjny (w ramach całej grupy) jest nadal mocno scentralizowany.

Nowa strategia rozwoju Auchan w Polsce opiera się także na coraz szerszym wykorzystaniu franczyzy w procesie rozwoju nowych sklepów[132]. W ramach tej strategii Auchan Retail Polska otworzyła w czerwcu 2019 r. w Warszawie (na Mokotowie) swój pierwszy franczyzowy sklep osiedlowy pod szyldem Moje Auchan.

Strategia ta stanowi przełom w dotychczasowym modelu rozwoju opartym na formatach hiper- i supermarketów. Jednocześnie nowa strategia bardzo dobrze odpowiada potrzebie rozwoju sklepów sąsiedzkich. Format ten był do tej pory mało widoczny w strategii Auchan, choć sklepy sąsiedzkie działają w ramach struktur sieci Auchan od 2017 r.

Rozwój tego nowego formatu jest odpowiedzią sieci na oczekiwania rynku w zakresie „elementu bliskości". Tak jak to ma miejsce w klasycznych umowach franchisingowych, franczyzobiorcy otrzymują od sieci Auchan wsparcie w formie doradztwa oraz zindywidualizowany program szkoleniowy dla właścicieli i pracowników sklepu.

Model franczyzy jest wykorzystywany przez Auchan od blisko 30 lat we Francji i w innych krajach. Obok formatu sklepów osiedlowych – Moje Auchan – był on także wykorzystywany w odniesieniu do supermarketów i hipermarketów Auchan.

Atutem oferty Auchan są przede wszystkim produkty świeże oraz szeroka gama produktów marki własnej Auchan. Nowa formuła sklepu osiedlowego Auchan – testowana w Warszawie – jest sklepem o powierzchni handlowej 450 m^2, oferującym ok. 10-tysięczną gamę produktów. Dopełnieniem oferty sklepu jest bistro MaTable oraz aneks z usługami kopiowania i drukowania dokumentów.

Strategia grupy zakłada otwarcie w ciągu 5 lat 300 nowych sklepów osiedlowych opartych na **modelu franczyzy**[133]. W wydaniu Auchan model ten opiera się na doświadczeniach biznesowych oraz zasobach finansowych polskich przedsiębiorców. Pierwsze sklepy Auchan w ramach tego modelu otwarto w 2019 r. W założeniu model franczyzy opiera się na zrównoważonych i korzystnych dla obu stron relacjach biznesowych.

---

[132] *Auchan z nową strategią rozwoju w Polsce. Sieć rusza z budową sieci sklepów franczyzowych*, 7.06.2019, WiadomosciHandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/auchan-z-nowa-strategia-rozwoju-w-polsce-firma-rus,55002 (dostęp: 10.08.2021).

[133] E. Adamczyk, *Auchan: W ciągu 5 lat liczą na 300 sklepów franczyzowych*, 22.11.2019, DobrePomyslyNaBiznes.pl, https://www.dobrepomyslynabiznes.pl/franczyzy/spis-artykulow-o-franczyzie/auchan-w-ciagu-5-lat-licza-na-300-sklepow-franczyzowych (dostęp: 2.08.2021).

Franczyzobiorca pozostaje niezależnym przedsiębiorcą, a umowa jest podpisywana na okres do dziesięciu lat, z możliwością jej przedłużenia. Łańcuch dostaw dostosowany jest do formatu sklepu. Franczyzobiorca uzyskuje konieczne wsparcie w zakresie zagospodarowania sklepu i merchandisingu. Zakres doradztwa obejmuje również regularne audyty prowadzone przez sieć.

Potencjalni franczyzobiorcy muszą posiadać doświadczenie w handlu oraz w zakresie prowadzenia firmy. Sieć stawia na innowacyjnych i odpowiedzialnych przedsiębiorców zaangażowanych w rozwój marki Auchan, otwartych na potrzeby klientów i na promocję zdrowych i lokalnych produktów. Model doradztwa stworzony przez Auchan opiera się na wykorzystywaniu międzynarodowych doświadczeń sieci.

Model franczyzy Auchan w Polsce jest zorientowany głównie na rozwój mniejszych formatów, czyli sklepów osiedlowych Moje Auchan o powierzchni 200–500 m^2 oraz **s**upermarketów Auchan o powierzchni 500–2500 m^2 [134].

2.4.5. System dostaw do domu klienta

W Polsce, tak jak i we Francji, Auchan w ramach różnych działań innowacyjnych rozwija również system dostaw produktów żywnościowych do domów klientów. System ten jest szczególnie dobrze rozwinięty w Warszawie. Sieć działa zgodnie z dewizą: „Auchan i życie się zmienia" – akcentującą swoją otwartą postawę oraz zdolność dostosowawczą w stosunku do zmieniających się oczekiwań klientów.

Sieć Auchan stawia przede wszystkim na zagwarantowanie klientom **świeżości dostarczanych produktów**[135]. Wymagało to stworzenia dobrze zorganizowanego systemu dostaw na bazie nowoczesnego parku samochodów-chłodni. Dzięki zachowaniu wysokich standardów dostaw zamawiane produkty nie są narażone na wahania temperatur podczas podróży z magazynu do domu klienta. Samochody dostawcze nowoczesnej floty Auchan są wyposażone w 3 strefy temperatur przeznaczone dla różnych typów produktów, wraz z mrożonkami i produktami świeżymi. Mają one certyfikaty ATP, RRX oraz homologację RRC, która gwarantuje najwyższe standardy, jeszcze mało upowszechnione w Polsce. Mrożonki

---

[134] *Ibidem*.

[135] Auchan, *Jak kupować…*

są transportowane w bezzapachowym bakteriostatycznym suchym lodzie o temperaturze –78.5 st. C.

System dostaw bezpośrednich z sieci do klienta **AuchanDirect** gwarantuje zachowanie ciągu chłodniczego od dostawcy aż do odbiorcy. Infrastruktura magazynowa AuchanDirect[136] jest ultranowoczesna i dobrze dostosowana do sprzedaży żywności przez Internet. Grupa Auchan zajmuje się sprzedażą online od 2001 r. i posiada międzynarodowe doświadczenie w tym zakresie.

Zamawiane produkty są pakowane w „wytrzymałe i łatwe do noszenia kartony, stworzone z materiałów pochodzących z recyklingu. Owoce, warzywa, mięso i drób nigdy nie są zapakowane w pudełko zawierające środki chemiczne. Mrożonki są zapakowane w specjalne termoizolacyjne torby i transportowane w specjalnych pojemnikach chłodzących"[137]. Osoby kompletujące zamówienia muszą wykazywać się dużą starannością. Podobne zasady dotyczą kierowców oraz ich zachowań w zakresie transportu towarów.

Zasięg systemu AuchanDirect obejmuje Warszawę oraz jej najbliższe okolice zamieszkiwane przez bardziej zamożną klientelę zainteresowaną dostawami zamawianych produktów do domów. Auchan zamierza sukcesywnie rozszerzać ofertę online na kolejne przylegle miejscowości. Terminy dostaw mogą być rezerwowane w momencie składania zamówienia. Produkty dostarczane są przez 7 dni w tygodniu, w godzinach 8:00–22:00. Koszty dostawy w ramach AuchanDirect wynoszą 19,90 PLN lub 25 PLN (dla dostaw na ten sam dzień). Zamówienia z odbiorem osobistym w Punkcie Odbioru Auchan[138] realizowane są bez kosztów dostawy. Zamówienia z odbiorem osobistym w Zewnętrznym Punkcie Odbioru[139] realizowane są za 5 PLN. Minimalna kwota zamówienia w tym systemie wynosi 100 PLN.

Sieć Auchan bardzo mocno reklamuje swój system zamówień online i dostaw produktów do domu klienta lub z możliwością odbioru w sklepie czy lodówkomacie. Obok systemu obsługującego klientów z Warszawy i okolic, sieć Auchan wprowadziła również możliwości zamówień i dostaw w innych miastach Polski, takich jak: Poznań, Łódź, Wrocław, Kraków,

---

[136] *Ibidem.*

[137] *Ibidem.*

[138] Auchan. Zakupy online, *Punkty odbioru,* https://www.auchandirect.pl/auchan-warszawa/pl/click-collect/e-punktyodbioru (dostęp: 18.11.2021).

[139] *Ibidem.*

Katowice oraz Trójmiasto. Auchan też dodatkowo prowadzi swój sklep na Allegro[140].

Porównując warunki dostaw na rynku francuskim i polskim można zauważyć pewne podobieństwa i różnice. We Francji bardzo dobrze funkcjonuje system zamawiania produktów online z odbiorem w wybranym sklepie Auchan. System ten nie pociąga za sobą żadnych dodatkowych opłat przy wartości zakupu powyżej 25 EUR. Mniejsze gabarytowo paczki są możliwe do odbioru w ciągu 2–5 dni, a większe w terminie do 5 dni. Sieć informuje klienta SMS-em o możliwości odbioru przesyłki.

Drugą formą odbioru są specjalne punkty odbioru przesyłek (z fr. *en point relais*). We Francji istnieje 4500 takich punktów i można sobie dobrać miejsce odbioru najbliższe miejscu zamieszkania. Dostarczone produkty są przechowywane w miejscu odbioru przez 14 dni. Dostawy ekspresowe realizowane są w ciągu 48 godzin do punktów odbioru. We Francji istnieje 7500 punktów odbioru przesyłek ekspresowych z wagą do 20 kg.

Trzecią formą są dostawy towarów do domu klienta. Standardowe terminy dostaw wahają się od 2 do 5 dni. Część dostaw jest realizowana za pośrednictwem francuskiej poczty, a część przez specjalistyczne firmy logistyczne (dostawa w ciągu 48 godzin).

2.4.6. Strategia gamy marek własnych Auchan

System marek własnych, zgodnie z założeniami nowej strategii Auchan 2022, ma ulec w przyszłości jeszcze dalszemu rozbudowaniu. Obecnie rodzina marek własnych obejmuje trzy różne kategorie produktów, zaznaczone różnymi kolorami: **zielonym, czerwonym i czarnym**. Grupa Auchan wyróżnia się dzięki bardzo konsekwentnie realizowanej strategii marki własnej. Strategia ta opiera się na trzech poziomach pozycjonowania marki własnej – spójnych pod względem cenowym i promocyjnym. Każda kategoria lub rodzina marek własnych oznaczona jest odrębnym kolorem[141].

Pierwsza rodzina produktów marki własnej Auchan oznaczona jest kolorem zielonym. Obejmuje ona zarówno produkty podstawowe,

---

[140] Allegro. Oficjalny sklep Auchan, https://allegro.pl/uzytkownik/Auchan_oferty?utm_source=Auchan&utm_medium=box_allegro&utm_campaign=box_allegro (dostęp: 2.08.2021).

[141] Auchan, *Marki własne*, https://www.auchan.pl/pl/dla-klienta/nasze-marki/marki-wlasne (dostęp: 18.11.2021).

jak i bardziej wyszukane. Jej wyróżnikiem jest korzystna relacja jakości produktów do ich ceny. Produkty z zielonej serii mają zaspokajać codzienne potrzeby[142] całego gospodarstwa domowego (rodziny). Są one obecne zarówno w działach spożywczych, jak i w pozostałych (produkty na co dzień).

Na stronach korporacyjnych Auchan eksponowane są z tej serii przede wszystkim artykuły codziennego użytku, takie jak: mleko, jogurty, ser żółty, jajka, woda mineralna, makaron, kasze, oleje spożywcze, kawa, soki owocowe, miód, ketchup etc.

W grupie zielonej marki własnej – co może się wydać nieco dyskusyjne – umieszczono także karmę dla psów i kotów (w mniejszych opakowaniach). Może to zakładać równe traktowanie codziennych potrzeb właścicieli oraz ich zwierząt (karma z wołowiną w osobnych opakowaniach dla psów i kotów).

Na stronie sieci dedykowanej klientom, obok marki własnej, prezentowane są również krótkie formy wideo (1 min.) – spójne z komunikacją marki – na temat wybranych produktów tej serii.

Druga rodzina marki własnej Auchan wyróżnia się złotym logo sieci na czarnym tle. Jej wyróżnikiem, co dobrze podkreśla **czarna – ekskluzywna – kolorystyka**, mają być wyjątkowe smaki i doznania dostępne po konkurencyjnych cenach. Produkty te mają wyróżniać się wyjątkowym charakterem[143], pochodzeniem, wysoką jakością i wyrafinowaniem godnym szefa kuchni (gama produktów wyjątkowych).

Do tej rodziny marek należą przede wszystkim produkty żywnościowe różnych grup produktów spożywczych. Korespondują one doskonale z chęcią konsumentów do poznawania różnych zagranicznych produktów oraz kuchni świata. Odpowiadają one również potrzebom konsumentów w zakresie gotowania i wykorzystywania do tego celu produktów z różnych regionów świata. Produkty te mają być dla klientów źródłem nowych inspiracji kulinarnych. Mamy w tym przypadku do czynienia z bardzo mocnym odwołaniem się do marketingu wrażeniowego i sensorycznego.

W ramach tej rodziny marki własnej na stronach sieci wyeksponowano – atrakcyjnie opakowane i oznakowane – polskie wyroby kulinarne: dobre mięsa, miód naturalny, oliwę z oliwek, czekoladę, ciastka o smaku

---

[142] Auchan, *Marki własne – na co dzień*, https://www.auchan.pl/pl/dla-klienta/na-co-dzien (dostęp: 18.11.2021).

[143] Auchan, *Marki własne – wyjątkowe*, https://www.auchan.pl/pl/dla-klienta/wyjatkowe (dostęp: 18.11.2021).

cappuccino etc. Obecność polskich wyrobów kulinarnych podkreśla wyjątkowość tej kategorii produktów i nawiązuje do tradycyjnych receptur, smaków i rodzimego kraju pochodzenia. Strategia ta wpisuje się w szerszy kompleks działań na rzecz promowania polskich produktów i odkrywania ich smaków, zwłaszcza przez młodsze pokolenie nabywców.

Ważne miejsce w tej rodzinie marek własnych zajmuje gama kaw z różnych regionów świata: Brazylii, Etiopii, Kolumbii, Meksyku – odwołująca się do trendów związanych z podróżami i odkrywaniem różnych regionów świata. Jest to jednocześnie bezpośrednie nawiązanie do specyfiki dawnych sklepów kolonialnych oferujących produkty z różnych części świata – czasami bardzo egzotycznych.

Trzecia rodzina marki własnej wyróżnia się **czerwoną kolorystyką na białym tle** – tożsamą z kolorystyką sieci[144]. Ta rodzina marek cechuje się różnorodnością i bogatym wyborem (produkty różnorodne w atrakcyjnych cenach). Jej rolą jest stwarzanie klientom możliwości szerokiego wyboru produktów na bardzo różne okazje – dostępnych po atrakcyjnych cenach. Ta rodzina marki własnej ma służyć zaspokajaniu bardzo zróżnicowanych potrzeb klientów. Jej zakres asortymentowy jest bardzo szeroki. Obok podstawowych produktów żywnościowych obejmuje ona szereg artykułów BIO i ECO, jak również wyroby bez laktozy i glutenu.

Produkty z tej serii są dostępne w różnych działach. Poza działem spożywczym można je znaleźć także w dziale drogeryjnym, dziecięcym, samochodowym i papierniczym. Ich wyróżnikiem – tak jak to ma najczęściej miejsce w sklepach wielkopowierzchniowych – jest atrakcyjność cenowa.

Opakowania produktów są zróżnicowane i korespondują z ich pierwotnym przeznaczeniem. Wyróżnikiem całej tej serii jest oznakowanie każdego z produktów czerwonym logo na białym tle, umieszczonym w górnym lewym rogu opakowania, co czyni je jeszcze lepiej widocznym dla klientów.

W przykładowych zestawach – dostępnych na stronie sieci – zaprezentowano podstawowe produkty żywnościowe, takie jak: mleko, sery, jogurty (jedno zdjęcie), produkty żywnościowe dla wybranych segmentów (BIO) czy wreszcie produkty z kategorii chemii gospodarczej, domowych środków czystości etc.

---

[144] Auchan, *Marki własne – różnorodne*, https://www.auchan.pl/pl/dla-klienta/roznorodne (dostęp: 18.11.2021).

Gama marki własnej **BIO** obejmuje ponad 300 produktów, z czego blisko 50 jest dostępne w cenie do 1 EUR.

Kolejną marką własną jest marka **Mmm…** – zainspirowana gamą produktów dostępnych we francuskich Bistro. Marka łączy w sobie innowacje gastronomiczne i francuskie tradycje kulinarne z różnych regionów kraju.

Warto także wymienić markę własną słodyczy Auchan adresowaną do dzieci **Rik&Rok**. Stworzono także specjalną markę własną **Baby** – adresowaną do matek i obejmującą produkty żywnościowe dla niemowląt. Idąc tropem tworzenia marek własnych Auchan, warto zwrócić także uwagę na markę **Airport. Travel design** obejmującą produkty związane z akcesoriami podróży. Kolejne dwie marki dotyczą szerokiej rodziny produktów technologicznych: **Quilive** oraz technicznych: **Selecline.** Ponadto, można wymienić markę **Actuel** obejmującą nowoczesne i kolorowe produkty do dekoracji domu, markę odzieży sportowej **Cup's** oraz **markę własną kosmetyków Cosmia** (blisko 500 produktów do pielęgnacji ciała i higieny osobistej).

Tak jak zaznaczono wcześniej – marki własne są kluczem dla wyniku finansowego każdej sieci wielkopowierzchniowej. Grupa Auchan pełni w tym przypadku rolę integratora wobec wielu producentów – dostarczycieli produktów wytwarzanych dla sieci handlowej.

W Polsce, w ramach polityki marki własnej zgodnej z założeniami strategii odpowiedzialnego społecznie biznesu, sieć Auchan oferuje różne rodzaje produktów specyficznych odpowiadających potrzebom klientów: 1647 produktów BIO[145], 218 produktów dla wegetarian, 187 produktów bez laktozy, 365 produktów bez glutenu, 389 produktów dietetycznych, 50 produktów z serii superfood.

2.4.7. Syntetyczna prezentacja strategii sieci Auchan

Kluczowymi atutami strategii sieci Auchan są działania związane z rozwojem marek własnych, oferowanych po bardzo konkurencyjnych cenach, rozwijanie kontaktów z lokalnymi dostawcami oraz konsekwentny rozwój kanału online (por. tab. 14).

---

[145] Auchan Retail, *Rapport financier annuel et déclaration...*, s. 31.

Tabela 14. Charakterystyka zbiorcza strategii sieci Auchan

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
Cele strategiczne	Klarowna wizja rozwoju sieci sformułowana w dokumencie strategicznym Auchan 2022. Akcent jest położony zarówno na rozbudowę gamy, rozwój marek własnych, relacje z lokalnymi dostawcami, innowacje formatu sklepu oraz handel online.
Format sklepu – innowacje	Rozbudowany plan działań innowacyjnych w zakresie przemodelowania tradycyjnego hipermarketu. Plan bardziej efektywnego wykorzystania powierzchni sklepu poprzez rozbudowanie relacji z lokalnymi producentami i partnerami.
Marki własne sieci	Konsekwentne rozbudowywanie gamy marek własnych sieci, z uwzględnieniem trendów konsumenckich i wymogów CSR.
CSR	Położenie akcentu na problematykę zdrowego odżywiania konsumentów i dbałość o zdrowie. Dbałość o środowisko za pośrednictwem eliminacji opakowań plastikowych i ograniczenia zużycia energii.
Sprzedaż online	Konsekwentny rozwój kanału online w powiązaniu z działaniami innowacyjnymi w zakresie nowego formatu hipermarketu.
Akcentowanie związków z Polską	Konsekwentne akcentowanie relacji z polskimi dostawcami, bez nadmiernej przesady.
Strategia czasu pandemii	Dbałość o zdrowie klientów i pracowników.
Media społecznościowe	Aktywizowanie mediów społecznościowych w zakresie tworzenia nowych doświadczeń dla klientów.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o analizę dokumentów strategicznych Auchan oraz różnych informacji dotyczących sieci Auchan w Polsce i na świecie.

Wywiad z ekspertem wewnętrznym

Wywiad ekspercki z polskim menedżerem francuskich (Géant/Casino, Carrefour, Leclerc, Auchan) oraz niemieckich (Real) sieci hipermarketów z blisko 15-letnim doświadczeniem na stanowiskach kierowniczych w różnych sieciach. Atutem rozmówcy jest możliwość szerszego i porównawczego

spojrzenia na funkcjonowanie różnych sieci oraz pewien dystans do wszystkich decyzji związanych z zarządzaniem operacyjnym sklepami wielkopowierzchniowymi działającymi na polskim rynku.
Wywiad ekspercki 1., telefoniczny (13.11.2021 r., ok. 60 minut).

Niedopasowanie strategii wejścia do specyfiki polskiego rynku
Ekspert stawia ważną tezę o problemach większości zagranicznych sieci, związanych z procesem strategii internacjonalizacji na polskim rynku. Teza ta dotyczy wszystkich zagranicznych inwestorów, którzy dopiero w bezpośredniej konfrontacji z rynkiem próbowali, metodą prób i błędów wypracować najbardziej skuteczny model rozwoju. Problemy te wynikały w dużym stopniu z niedopasowania wcześniej wypracowanych strategii do specyfiki polskiego rynku. W tych warunkach wiele francuskich sieci, w tym Géant Casino, próbowało przenosić dość mechanicznie pewne wzorce funkcjonujące na rodzimym francuskim rynku na nowy rynek zagraniczny, funkcjonujący w zupełnie odmiennym otoczeniu.

Na pewno na początku wszyscy bez wyjątku błądzili we mgle… Każdy miał jakąś koncepcję, tylko niekoniecznie spójną z naszym rynkiem i z oczekiwaniami naszych klientów. Trzeba wziąć pod uwagę jedną rzecz: że to była dziedzina wcześniej kompletnie w Polsce nieznana. Nie było sklepów wielkopowierzchniowych, więc też trudno było czerpać z jakiś wcześniejszych doświadczeń. To było coś, co u nas jeszcze nie funkcjonowało.
Pierwszą rzeczą było kopiowanie na siłę wszystkiego tego, co funkcjonowało we Francji, co niekoniecznie było zgodne z oczekiwaniami polskich klientów.
Trudno mi na gorąco coś powiedzieć. Trzeba tu jednak wyróżnić dwie sfery: jedna jest typowo handlowa, czyli związana z całym handlem, a druga – z mentalnością.

Ekspert podkreśla bardzo mocno błędy popełniane przez francuskich menedżerów związane z brakiem znajomości nowego rynku oraz niską zdolnością dostosowawczą do realiów tego rynku. Kluczowym elementem dostrzeganym przez eksperta było niezrozumienie pewnych tradycji oraz zwyczajów, które mają istotne znaczenie zarówno dla polskich pracowników sieci, jak też dla polskich klientów. Ten rodzaj błędów wynikał w dużym stopniu z niskich zdolności dostosowawczych do nowego – wcześniej nieznanego – rynku.

Osoby, które zarządzały tymi sieciami, pozostawały cały czas głową we Francji. Ich sposób myślenia pozostawał nadal typowo francuski. Myśleli, że klienci polscy oczekują tego samego, co klienci francuscy. Co okazało się niestety nieprawdą… Ponadto, nie brano też kompletnie pod uwagę mentalności Polaków. Nie brano też wewnętrznych uwarunkowań historycznych, które spowodowały, że pewne rzeczy są postrzegane przez Polaków tak, a nie inaczej. Jest sporo takich rzeczy i musiało upłynąć dużo czasu, aby zostały one zrozumiane.

Przykładowo, Francuzom zajęło bardzo dużo czasu zrozumienie istoty pewnych polskich tradycji i zwyczajów. Przykładem jest tradycja świętowania tłustego czwartku w powiązaniu ze zwyczajem kupowania i zjadania tego jednego dnia w roku dużej ilości pączków. Ten zwyczaj był dla nich kompletnie niezrozumiały i nie docierał do ich świadomości. Takich przykładów było znacznie więcej. Wydaje mi się, iż bardzo dużo zmian musiało zajść w ich mentalności, żeby osoby, które zarządzały tymi sieciami w Polsce zrozumiały sposób myślenia Polaków jako klientów oraz też jako ludzi. Tutaj były bardzo duże tarcia.

Opinia eksperta pokazuje, że pewne zwyczaje i tradycje mogą być kluczem do zrozumienia mentalności współpracowników i klientów na nowym rynku. Wymaga to jednak ze strony zagranicznej kadry menedżerskiej bardzo dużej otwartości oraz chęci poznania nowego rynku. Proces uczenia się nowego rynku jest związany z umiejętnością słuchania współpracowników i klientów.

Do tej pory jednak pewne rzeczy nie są nadal do końca jasne. Takim dobrym przykładem jest Wigilia i kolacja wigilijna – dla Francuzów ten wieczór i ta kolacja nie ma takiego wyjątkowego znaczenia jak dla Polaków w kulturze polskiej. Wigilia to jest coś, co jednoczy całą rodzinę, co powoduje, że ludzie, którzy wcześniej nie spotykali się z różnych względów siadają razem do wspólnego stołu. Dlatego Francuzi nie do końca rozumieją szczególne znaczenie tego wieczoru i tej wigilijnej kolacji. W kontekście zarządzania sklepem wielkopowierzchniowym, takim jak hipermarket, jest ważne, aby kobiety, które tu pracują, mogły tego szczególnego dnia wyjść wcześniej do domu, by móc spokojnie przygotować tę ważną dla całej rodziny kolację wigilijną.
Dla Francuzów Wigilia to zwykła kolacja, a dla Polaków to jest coś wyjątkowego, na co się czeka cały rok. Jest im ciągle ciężko zrozumieć pewne rzeczy. To jest ta sfera mentalna. Dla Polaków te sprawy są ważne.

Wydaje się, że bardzo dużym problemem był także model scentralizowanego zarządzania poszczególnymi sieciami sklepów wielkopowierzchniowych. Model ten zakładał mechaniczne wdrażanie wielu procedur ustalanych centralnie, pod kątem rynku francuskiego. W scentralizowanym modelu podejmowania decyzji pole do konsultacji z lokalnymi polskim menedżerami jest zbyt małe. Ten ograniczony margines konsultacji zmniejsza niewątpliwie zdolności dostosowawcze wielu sieci do warunków lokalnych. Brak wspólnych ustaleń skutkuje niedopasowaniem celów handlowych centrali oraz poszczególnych hipermarketów.

Myślę, że decentralizacja jest ciągle przed nami. Największym problemem jest nadal niedopasowanie celów handlowych stawianych centrali i celów

handlowych stawianych poszczególnym sklepom – hipermarketom. Brakuje wspólnego porozumienia, żeby wszyscy ten wózek ciągnęli razem w tym samym kierunku i z taką samą prędkością. Dzisiaj to niestety wygląda trochę tak, że centrala ciągnie w prawo, a sklepy ciągną w lewo. Inne cele handlowe ma centrala, a inne sklepy. Centrala jest zainteresowana tym, żeby jak największe ilości towarów były kupowane przez sklepy, a sklepy oprócz tego, aby zapewnić towary dla klientów, muszą w sposób racjonalny zarządzać tymi zamówieniami, ich wielkością, częstotliwością oraz zapasami.
Wszystkie sieci, w których pracowałem – z wyjątkiem Leclerca, który jest bardziej otwarty na współpracę z dyrektorami marketów i z dostawcami – były bardzo scentralizowane (Carrefour, Géant/Casino, Real, Auchan).
Ta współpraca w Leclercu jest w najlepszym wydaniu w porównaniu z innymi sieciami. Pozostałe sieci bardzo mocno trzymają się różnych centralnych wytycznych. Tylko w Leclercu dyrektorzy marketów mają relatywnie większą autonomię i swobodę w podejmowaniu decyzji.

Problem rozwoju współpracy z lokalnymi dostawcami
W opinii eksperta: duże sieci handlowe – mimo różnych deklaracji strategicznych – są ciągle mało otwarte na współpracę z lokalnymi dostawcami. Dotyczy to zarówno nawiązywania współpracy z tą grupą dostawców, jak też jej dalszego rozwoju.

Myślę, że w dalszym stopniu spornym problemem są ***dostawcy lokalni i współpraca z nimi****. To jest cały czas niedoceniane, choć świadomość ludzi w centrali wagi tego problemu jest coraz większa. Obecność w* asortymencie *hipermarketu produktów lokalnych – pochodzących od lokalnych dostawców – była generalnie bardzo niedoceniana. Jeśli się natomiast pojawiała możliwość współpracy z tymi małymi firmami lokalnymi, to zderzały się one z centralną maszyną biurokratyczną, dotyczącą rozbudowanej dokumentacji, co w dużym stopniu zniechęcało je do nawiązania i kontynuacji współpracy. Wielu z nich, z uwagi na te wymogi biurokracji, rezygnowało podając motyw straty czasu dla takiej współpracy. Barierą jest rozbudowana procedura. Te produkty normalnie są dostarczane przez lokalnych dostawców bezpośrednio do danego hipermarketu. Centrala natomiast chciałaby dostaw najpierw do magazynu centralnego sieci, a następnie do poszczególnych sklepów. W przypadku firm lokalnych nie jest to zawsze możliwe. W mojej ocenie pewne zmiany następują w tym zakresie, ale są one zdecydowanie zbyt wolne. Z moich doświadczeń wynika, iż wprowadzenie do sprzedaży produktów lokalnego dostawcy może zająć nawet 6 miesięcy. Jest to spowodowane także pewnymi czynnikami obiektywnymi, ale największa zmiana, jaka powinna się dokonać to zmiana w mentalności przedstawicieli centrali w odniesieniu do współpracy z lokalnymi dostawcami. Osoby, które zarządzają w centrali powinny zrozumieć, iż nie można zrażać drobnych lokalnych producentów nadmier-*

nie rozbudowaną dokumentacją i biurokracją. Dzisiaj we wszystkich planach strategicznych sieci podkreśla się potrzebę współpracy z lokalnymi dostawcami, a jednocześnie robi się ciągle zbyt mało, aby rzeczywiście tę współpracę faktycznie rozwijać.

Wydaje się, że duże sieci mają w tym zakresie częściej podejście bardziej deklaratywne aniżeli operacyjne. Równocześnie trzeba sobie powiedzieć, że w zakresie dostaw produktów zdrowych i ekologicznych mamy zwykle do czynienia z dostawcami należącymi do kategorii małych i średnich firm (MŚP).

Wszystkie sieci deklarują w swoich strategiach, że chcą mieć w sprzedaży produkty zdrowe, ekologiczne i rozpoznawalne na rynku lokalnym. W praktyce natomiast robią zbyt mało, by ten cel osiągnąć. Wyszukiwanie potencjalnych lokalnych dostawców zostało scedowane na sklepy i to jest pozytywne. Nikt w centrali tego za nas nie zrobi. Nikt z centrali nie przyjedzie na rynek lokalny, by wyszukiwać i dobierać tych drobnych dostawców. To jest zrozumiałe. Nam natomiast chodzi o to, by, kiedy już kogoś odpowiedniego znajdziemy i polecimy go centrali, powiemy, że z tą firmą warto współpracować, bo jest znana i ceniona na rynku lokalnym, by z nią móc szybko nawiązać współpracę. Bardzo często piętrzą się przed nami różne przeszkody, że wolumen produkcji tej firmy jest zbyt mały, że nawiązanie tego kontaktu zajmuje tyle samo czasu, jak z dużym dostawcą i że to się nie opłaca, że korzyści z tego kontraktu nie będą zbyt wielkie. Innymi słowy – można odnieść wrażenie piętrzenia trudności przez centralę do inicjowania i rozwoju tego typu współpracy. Mogę nawet powiedzieć, że niektórzy robią wszystko, by nie dopuścić do nawiązania stałej współpracy z danym dostawcą, że z uwagi na niski wolumen obrotu z danym dostawcą szkoda zachodu i pracy, aby to rozwijać. Z drugiej strony warto podkreślić, że na rynku lokalnym jest wielu ciekawych producentów, z którymi warto byłoby nawiązać współpracę. Przykładem może być firma produkująca kozie sery ekologiczne. Ma własną ekologiczną hodowlę kóz i robi rewelacyjne sery. W moim przypadku już od czterech miesięcy podejmuję starania, by wprowadzić te sery do sprzedaży w naszym hipermarkecie. Oni jako lokalni producenci też mają taką politykę, iż chcą sprzedawać swoje produkty wyłącznie na terenie rynku regionalnego (Łódź i województwo łódzkie). Chcą być znani i rozpoznawalni tylko w województwie łódzkim. Nie mają możliwości funkcjonowania na całym rynku krajowym. To jest bardzo dobry przykład.
Bardzo dużo czasu zajęło nam także wprowadzenie do obrotu wiodącego i dobrze znanego producenta wędlin na rynku lokalnym jakim, jest firma Pamso z Pabianic, z długimi tradycjami. Pamso dysponuje własną siecią sklepów i znaną, rozpoznawalną marką, a nam zależało na obecności ich produktów w naszej ofercie. Bardzo długo walczyliśmy o to, by wprowadzić tę markę do naszej ofert

wędlin. Mieliśmy oczywiście sygnały od naszych klientów, że cenią sobie te produkty i że bardzo chętnie widzieliby je w naszej poszerzonej gamie wędlin. Konkretnym przykładem produktu, od którego zaczęliśmy nasze starania była biała kiełbasa z Pamso, która na rynku łódzkim jest uznawana za jedną z najlepszych. Napotkaliśmy w tych działaniach na bardzo duży opór kupców oraz dyrektorów z centrali, którzy uważali, że kiełbasa sprzedawana w naszym markecie i robiona według naszych receptur jest zdecydowanie lepsza. Uważali nawet, że w świetle wszelkich testów konsumenckich jest najlepsza. Z drugiej strony – my mieliśmy informacje od naszych lokalnych klientów, że ta kiełbasa jest dobra, ale oni chcieliby móc także kupować ten rodzaj kiełbasy z Pamso. Ja też nie rozumiałem oporu ze strony centrali. Uważałem bowiem, że skoro ta wcześniejsza kiełbasa jest taka dobra, to nie należy się obawiać i na pewno się obroni. ***W końcu doprowadziliśmy do włączenia tej kiełbasy do naszej oferty, ale zajęło to nam ponad rok czasu.*** *Rok walczyliśmy, aby ta współpraca mogła dojść do skutku.*

Przykład ten wskazuje na szereg paradoksów oraz wewnętrznych sprzeczności interesów, które powodują, że szereg działań o charakterze innowacyjnym w zakresie wzbogacania ofert hipermarketu o produkty lokalne nie dochodzi do skutku. Jest to tym bardziej paradoksalne, że inicjatorem wprowadzanie tych zmian jest dyrektor i jego zespół zainspirowany sygnałami pochodzącymi od konsumentów. Nie jest to współpraca wynikająca z inicjatywy lub presji dostawcy. Dostawca jest jednocześnie znanym i cenionym producentem o ugruntowanej marce i pozycji na rynku lokalnym. Jest to także dostawca, który spełnia wszelkie normy sanitarne oraz dysponuje odpowiednią infrastrukturą oraz skalą produkcji. Przykład ten pokazuje również wachlarz trudności, które musi pokonać zespół kierujący hipermarketem zagranicznej sieci, by pozyskać nowego konkurencyjnego dostawcę. Pokazuje także bardzo dużą różnicę w podejściu do współpracy z nowym lokalnym dostawcą pomiędzy dyrekcją danego hipermarketu oraz centralą danej sieci na polskim rynku.

Dzisiaj Pamso jest już naszym dostawcą. Mieliśmy też duże boje o ustalenie pełnego asortymentu z tej firmy, który chcemy wprowadzić do obrotu. Chcieliśmy oczywiście otrzymywać z Pamso te produkty, które najlepiej im się sprzedają i najszybciej rotują na rynku lokalnym. To wszystko zostało dodatkowo przetestowane i zaakceptowane przez nasz panel konsumencki. My spotykaliśmy się z naszymi konsumentami i pytaliśmy ich o propozycje produktów z Pamso, które powinny się znaleźć w ofercie naszego sklepu. Problemem na pewno było zbudowanie spójnego zestawu asortymentowego produktów z Pamso.
Z mojej oceny pewnym źródłem całego problemu jest także dość zachowawcza postawa naszych kupców z centrali, którzy bronią dostępu do naszej sieci przed nowymi dostawcami, chroniąc tym samym naszych wiodących dostawców,

których silna i niekwestionowana przez nikogo pozycja mogłaby zostać naruszona przez swego rodzaju konkurencję wewnętrzną w zakresie wybranych pozycji asortymentowych. Kupcy z centrali wiedzą, iż w przypadku niektórych produktów zestawienie dostawcy lokalnego z kluczowym dostawcą sieci może spowodować pewne spadki w sprzedaży jego oferty.
To wszystko jest układem naczyń połączonych i stąd różne trudności, o których była już wcześniej mowa.

Przykład ten potwierdza również różnice w celach formułowanych odnośnie do łańcucha dostaw pomiędzy dyrekcją hipermarketu oraz dyrekcją centrali zaopatrzenia, w tym szczególnie kupcami odpowiedzialnymi w centrali za zakupy określonych kategorii produktów.

Polityka marki własnej sieci w Auchan
Kwestia marek własnych w Auchan tak naprawdę mocno się u nas zaczyna rozwijać dopiero od 2 lat. Marki własne są oczywiście wysoko „marżowane" i tym samym znacznie bardziej opłacalne dla sieci. Jednocześnie jakość tych produktów oraz ich walory smakowe są bez wątpienia porównywalne z markami producentów. W Auchan temat marek własnych jest ciągle bardzo rozwojowy i znajduje się ciągle na tzw. krzywej wznoszącej. Dopiero od niedawna postawiono mocno na rozwój marki własnej.

Wydaje się to znowu pewnym paradoksem, gdyż we Francji ten element strategii grupy był zawsze bardzo mocno rozwinięty.

Kryzys formatu hipermarketu z perspektywy menedżera wielu sklepów sieci zagranicznych
W opinii eksperta: mimo podejmowania szeregu różnych działań brak jest ciągle klarownej wizji hipermarketu przyszłości. Wynika to przede wszystkim ze słabości oraz braku szerszej refleksji strategicznej na temat formatu nowoczesnego hipermarketu.

Moja prywatna opinia jest taka, że dzisiaj brakuje wizjonerów zarówno w Polsce, jak i w Europie Zachodniej, którzy byliby w stanie – tak jak to było 15 czy 20 lat temu – przewidzieć, co będzie w przyszłości.
Brak jest wizjonerów, którzy byliby w stanie powiedzieć, czym będzie format hipermarketów za kolejne 15, 20 lat. Dzisiaj nie ma takiej osoby – przynajmniej według mnie – która byłaby gotowa powiedzieć, jak będą wyglądały hipermarkety za 15, 20 lat i czy w ogóle jeszcze będą istniały.

Konkurencja sieci specjalistycznych
Dzisiaj sytuacja stała się jeszcze o tyle bardziej skomplikowana, że powstało bardzo wiele sieci specjalistycznych oferujących określony asortyment produktów. Mówię tutaj o sklepach z artykułami gospodarstwa domowego, sprzętem RTV,

sprzętem komputerowym, artykułami do majsterkowania etc. Konkurowanie z nimi jest dla nas bardzo trudne.
Dzisiaj myśląc o dalszym rozwoju trzeba wybierać te działy, na których warto się skoncentrować. Nie da się dzisiaj konkurować, sprzedając telewizory i konsole do gier, gdyż ilości tych produktów, które sprzedają hipermarkety, są po prostu zbyt małe. Są one nieporównywalne do możliwości oraz do poziomu sprzedaży specjalistów.
Sprzedaż produktów specjalistycznych, czyli artykułów gospodarstwa domowego, telewizorów czy konsoli, wymaga dzisiaj obecności wyspecjalizowanego personelu sprzedaży, którego nie ma w koncepcji tradycyjnego formatu hipermarketu. Wyspecjalizowany personel sprzedaży powinien móc doradzić klientowi i uzasadnić, dlaczego dany rodzaj produktu jest dla niego lepszy. My niestety nie inwestujemy w tego rodzaju sprzedaż.
Dzisiaj zakładanie, iż ktoś przyjdzie do hipermarketu i weźmie telewizor z półki jest mało prawdopodobne… Chyba że jest to cena, która kładzie na rynku całą konkurencję, ale takich okazji już dzisiaj nie ma.
Tutaj w tej całej gamie produktów nieżywnościowych w formacie hipermarketów w ostatnich latach nic się nie dzieje. Niestety… Taka jest prawda. Na przestrzeni ostatnich lat spadł też udział w sprzedaży tej całej grupy produktów nieżywnościowych. W ciągu ostatnich lat obserwuje się regularne spadki obrotów tych produktów – wahające się rocznie w przedziale od 0,5 do 1%. I to jest też problem.
Wnioski z tych wszystkich zmian są wyciągane bardzo powoli. Odnosi się wręcz wrażenie, iż jest to ciągle błądzenie we mgle, czyli działanie po omacku. Zakłada się budowę i otwieranie mniejszych formatów, otwieranie sklepów przy stacjach benzynowych pod logo Auchan, usiłuje się rozwijać kanał internetowy Auchan, ale to wszystko jest jedynie jakimś ułamkiem procenta w całej działalności. Omnikanałowość jest tylko jednym z elementów tych zmian.
Ponadto, trzeba wyraźnie podkreślić mocną konkurencję ze strony firm prowadzących sprzedaż online.

Z wywiadu eksperckiego wynika dość pesymistyczny wniosek, że na poziomie menedżerskim poszczególnych hipermarketów brak jest jasnej informacji pochodzącej z centrali na temat wizji rozwoju formatu hipermarketu. Można odnieść wrażenie, że pewne projekty strategiczne zapisywane w nowych strategiach rozwoju bardzo powoli są przekładane na codzienne funkcjonowanie hipermarketów według nowych zasad oraz pod kątem nowych wyzwań strategicznych, którym trzeba stawić czoła. Dyrektorzy hipermarketów dostrzegają pewne drobne innowacje, lecz wpływają one w ograniczonym stopniu na funkcjonowanie kierowanych przez nich placówek. Można odnieść wrażenie, że są to bardziej zabiegi kosmetyczne aniżeli większe zmiany mające na celu stawienie czoła pewnemu kryzysowi tradycyjnego formatu hipermarketu.

Wydaje się, że te działania są drobnymi – punktowymi – odpowiedziami na ruchy ze strony konkurencyjnych sieci. Jest to swoista obserwacja konkurentów i wzajemne naśladowanie podejmowanych przez nich ruchów. Obserwowane innowacje są reakcją na działania konkurentów i nie stanowią działań o charakterze przełomowym.

Wizjonerskich działań w tym zakresie nie widzę. Myślę, że Auchan robi co najwyżej to, co konkurencja i nie sądzę, aby robiło to lepiej. Nie widzę w tym zakresie nic, co by wyróżniało Auchan na tle konkurencji. Brak większych i spójnych działań innowacyjnych.

Konkurencja dyskontów dla hipermarketów

Dyskonty bardzo dużo namieszały i podkopały pozycję hipermarketów. Ja podam prosty przykład. Jeśli dzisiaj mówimy, że hipermarkety przekształcają się w punkty pocztowe i otwierają się w niedzielę, to jeśli za tym nie idzie otwarcie galerii handlowej, to tak na dobrą sprawę wpływ tego działania na przyciągnięcie klientów jest niewielki. Rzadko który klient przyjedzie w niedzielę do hipermarketu, aby zrobić zakupy spożywcze, skoro obok swego bloku na jednym rogu ma Lidla, na drugim Biedronkę, a na trzecim Netto czy Aldi, nie wspominając już o drobnych sklepach prywatnych.

W momencie, kiedy obok hipermarketu byłaby otwarta także galeria handlowa, sytuacja byłaby zupełnie inna – można przyjechać, można zjeść obiad, można zobaczyć inne sklepy i zrobić inne zakupy. Można odnieść wrażenie, iż przy tego typu działaniach „cała para idzie w gwizdek". Hipermarket bez otwartej galerii nie stanowi atrakcji samej w sobie, zdolnej do przyciągnięcia klienta w niedzielę.

Ta wypowiedź eksperta pokazuje, że siła hipermarketu jako atrakcyjnego miejsca zakupów jest ściśle powiązana z atrakcyjnością galerii handlowej. Brak otwarcia hipermarketu wraz z galerią handlową w niewielkim stopniu stymuluje napływ klientów, nawet jeśli hipermarket dzięki „nowej funkcji usług pocztowych" byłby otwarty w niedzielę.

Efekty pandemii

W przypadku pandemii, w ocenie dyrektora hipermarketu Auchan nie zanotowano działań innowacyjnych. Mimo że pandemia mogła w pierwszej fazie nieco zmienić zwyczaje zakupowe klientów, to nie była ona dla sieci impulsem dla większych innowacji.

Nie widzę żadnych pozytywów pandemii w działaniach hipermarketów. Pandemia nie zmieniła przyzwyczajeń zakupowych, poza okresem początkowym, gdy koszyki zakupowe były większe, bo ludzie kupowali więcej i rzadziej. Nie powstały natomiast żadne większe innowacje po stronie hipermarketów.

Przejęcie sieci niemieckiej przez francuskiego konkurenta
Wypowiedź eksperta, który jako dyrektor hipermarketu był aktywnym uczestnikiem dwóch procesów integracyjnych, związanych z przejęciem danej sieci przez jej konkurenta, ma bardzo duży walor poznawczy. Zebrane informacje pokazują przede wszystkim, że proces ten każdorazowo jest przeprowadzany inaczej. Różnica w prowadzeniu transformacji przejmowanej sieci zależy w dużym stopniu od kultury przedsiębiorstwa i od umiejętności scalania obu struktur. Wydaje się, że w tych warunkach należy mówić o skuteczności procesu integracji obu struktur. Proces ten wymaga podejścia ewolucyjnego, które powinno umieć zachować pewne dobre praktyki, wypracowane przez konkurenta w danym punkcie sprzedaży, na określonym rynku lokalnym i z zespołem doświadczonych pracowników. Niestety najczęściej proces ten opiera się w dużym stopniu na negacji tego wszystkiego, co wcześniej zostało stworzone w przejmowanej konkurencyjnej sieci.

Proces restrukturyzacji hipermarketów niemieckich Real przez francuską sieć Auchan był w mojej ocenie zbyt rozciągnięty w czasie. Ja przeżyłem też restrukturyzację prowadzoną przez niemiecką sieć Real po przejęciu francuskiej sieci hipermarketów Géant/Casino. Według mnie restrukturyzacja prowadzona przez Real była krótsza i była przeprowadzona znacznie lepiej od strony organizacyjnej. Każda firma ma swoją kulturę organizacyjną. Niemcy są postrzegani na ogół jako naród dobrze zorganizowany, który wszystko planuje z dużą dokładnością. Natomiast nam prezes w Auchan w momencie reorganizacji tłumaczył, że to jest bardzo trudne i że są to dwie kultury, dwa różne przedsiębiorstwa i że trzeba być bardzo wyważonym w różnego rodzaju ocenach i w podejmowaniu decyzji. Z góry zakładał, że będzie to bardzo długi i złożony proces i że nie zakończy się bardzo szybko.
Ja patrząc na ten sam proces, jak wcześniej niemiecki Real przejmował francuski Géant/Casino, też widziałem zderzenie dwóch kultur: kultury francuskiej z kulturą niemiecką. Można powiedzieć, że kulturowo było to dużo większe zderzenie, ale przeszło ono dużo bardziej sprawnie i gładko, aniżeli przy przejmowaniu Reala przez Auchan.
Obserwując dzisiaj to, co się dzieje w Auchan, ale także w innych sieciach, można zauważyć bardzo duży nacisk na koszty. Ludzie czekając na to przejęcie mieli jednak bardzo duże nadzieje i ogromne oczekiwania, które się niestety nie spełniły. Dzisiaj w większości są bardzo mocno rozczarowani i zawiedzeni tym, co zastali i tym, jak wygląda obecna rzeczywistość.
Wynika to po części ze zmian oraz nowych trendów w sposobie zarządzania. Zmieniła się też sytuacja zewnętrzna, gdyż jest znacznie większy nacisk na redukcję kosztów oraz na większą rentowność oraz zysk. Ponadto, zostało otwartych bardzo wiele nowych projektów, a obowiązki z tych nowych projektów zostały scedowane na pracowników. W ocenie pracowników przybywa im cały czas obo-

wiązków, a ten wzrost obowiązków nie łączy się ze wzrostem wynagrodzeń. Patrząc na pierwszą restrukturyzację prowadzoną przez niemiecki Real po przejęciu francuskiego Géanta, to była ona znacznie lepiej przygotowana technicznie. Po ogłoszeniu przejęcia, po 2 tygodniach pojawił się u nas w sklepie prezes Reala z dyrektorem ds. restrukturyzacji/integracji. Otrzymałem klaser ze wszystkimi podstawowymi informacjami na temat zarządu, struktury centrali etc. oraz w bardzo krótkiej formie przedstawił mi swoje oczekiwania, na których powinniśmy się skupić. Powiedział mi: poza tym nic się nie zmienia i że pracujemy jak dotychczas. Cały ten proces strukturalnie trwał ok. 2 lat, ale dla mnie na poziomie sklepu to był maksymalnie rok.
Natomiast w przypadku Auchan to trwało bardzo długo i bardzo się ślimaczyło. Najpierw było utworzenie nowej osobnej firmy, do której były podłączone sklepy; potem był jeszcze podział sklepów na różne grupy, niektóre sklepy zostały podpięte do starych sklepów Auchan, a pozostałe stworzyły odrębną grupę sklepów podlegającą pod nowo utworzoną spółkę. Następnie ta spółka została zlikwidowana i wszystko zostało połączone w jedną całość. To wszystko było bardziej skomplikowane i znacznie bardziej czasochłonne…
W jednej i w drugiej sytuacji byłem w pozycji, że teoretycznie silniejszy kupował słabszego. To określenie „silniejszy" jest w dużym cudzysłowie. Uważam na przykład, że niektóre procesy, które mieliśmy wcześniej w Géant/Casino były na znacznie wyższym poziomie niż te, które następnie wprowadzono w Realu. Jak to zwykle bywa w takich przypadkach – starano się nam udowodnić, iż my tak naprawdę niewiele wiemy o handlu i że dopiero oni w Realu nam powiedzą, jak należy dobrze pracować…
Efekt później był taki, że pewne projekty, które wcześniej działały dobrze w Casino, zostały najpierw wyrzucone do kosza, a następnie po jakimś czasie były ponownie z tego kosza wyjmowane i reaktywowane. Wiele projektów „wylanych na początku z kąpielą" było później wyciąganych z tego przysłowiowego kosza. W przypadku przejęcia Realu przez Auchan mieliśmy do czynienia z podobną sytuacją. Też nam usiłowano pokazać, że my nie potrafimy i nie umiemy zarządzać nowoczesnym handlem. Musieliśmy jeździć do tzw. sklepów patronackich Auchan, które miały pod opieką nasze sklepy przejmowane od Reala. Każdy sklep przejęty od Reala miał swojego patrona w innym sklepie sieci Auchan, który z ramienia sieci nadzorował ten proces restrukturyzacji. Pamiętam, że jeździliśmy do tych sklepów, bo zarząd uważał, że my nie potrafimy budować stref promocyjnych, że nie potrafimy organizować pracy. ***Pamiętam, że jeździliśmy do nich, by się dopiero tego od nich uczyć.***

Z przedstawionej wypowiedzi wynika, że głównym problemem prowadzonej restrukturyzacji był brak zaufania do kadry menedżerskiej oraz do pewnych dobrych praktyk wypracowanych wcześniej w przejmowanej konkurencyjnej sieci handlowej.

Jeśli chodzi o pracowników przejmowanej sieci to generalnie brak było dużych fluktuacji w zespołach. Większość ludzi została. Pracy potrzeba wszędzie. Pewne rzeczy schodzą na dalszy plan.
W zakresie wynagrodzeń, zwłaszcza kadry kierowniczej, pewne różnice wynikały z odmiennych systemów płac w każdej z sieci: Géant/Casino, Real czy Auchan. Regulaminy wynagrodzeń w każdej z tych sieci były inne. Kiedy Real przejmował nas w ramach sieci Géant, wszyscy byli zdziwieni poziomem naszych płac. Nasze pensje były rzeczywiście wyższe aniżeli pensje dyrektorów w Realu, ale nikt nie brał pod uwagę faktu, iż w Realu dyrektorzy otrzymywali dodatkowo bardzo wysoką roczną premię, której nie było w Géant. Ta premia była często iloczynem kilku miesięcznych pensji dyrektorskich. W Géant natomiast nie było premii, była tylko goła pensja.
W Auchan z kolei, kiedy nas przejmowali, też uważali, że nasze pensje w Realu były zbyt wysokie w relacji do wynagrodzeń dyrektorów z Auchan. W Auchan też dyrektorzy mieli zapisy regulaminowe dotyczące premii. Generalnie pensje pozostały na podobnym poziomie.

Analizując wypowiedź naszego eksperta można odnieść wrażenie, że polscy menedżerowie zagranicznych hipermarketów, mimo swojego wieloletniego doświadczenia, czują się w dużym stopniu niedoceniani. Wynika to z niedostatku wiary centrali w ich unikatowe kompetencje, które powinny być szerzej wykorzystywane w procesie wewnętrznego doradztwa i konsultacji. Większe zaufanie do polskich menedżerów hipermarketów mogłoby okazać się bardzo przydatne dla sprawności procesu integracji przy przejmowaniu konkurencyjnej sieci. Wydaje się również konieczne, aby w szerszym stopniu została wykorzystana ich wiedza o rynku lokalnym i o potencjalnych lokalnych dostawcach. Dyrektorzy poszczególnych marketów powinni także odgrywać znacznie większą rolę w inicjowaniu pewnych zmian oraz innowacji w formacie tradycyjnego hipermarketu.

2.5. Strategia rozwoju francuskiej sieci hipermarketów Leclerc

Analiza strategii francuskiej grupy Leclerc na polskim rynku jest bardzo istotna, gdyż była ona jednym z pierwszych inwestorów, którzy pojawili się na polskim rynku na początku lat 90. XX w., czyli w pierwszej fazie procesu transformacji. Specyfika tej strategii polegała jednocześnie na

bardzo metodycznym procesie doboru polskich menedżerów, którzy po przeszkoleniu we Francji stawali się partnerami grupy i zarządzali nowymi marketami Leclerc tworzonymi w dużych miastach w bardzo dobrze dobranych lokalizacjach. Atutem strategii hipermarketów Leclerc była od początku ich bardziej kompaktowa skala w porównaniu z dużymi obiektami Carrefour i Auchan oraz dobrze sprawdzony system zdecentralizowanego zarządzania każdym z obiektów przez jego polskiego dyrektora – partnera grupy. Zdecentralizowany system zarządzania hipermarketem pozwalał dostosować strategię do warunków lokalnych, co stanowiło dużą przewagę nad konkurentami działającymi w ramach silnie scentralizowanych struktur (Carrefour, Auchan).

2.5.1. Założenia strategii francuskiej grupy Leclerc

W swojej najnowszej strategii[146] – ogłoszonej w 2019 r. – grupa Leclerc stawia sobie za cel **doskonalenie formatu hipermarketu oraz rozwój sprzedaży wielokanałowej**. We Francji sieć Leclerc jest liderem formatów wielkopowierzchniowych z udziałem w rynku na poziomie 20,4%.

W ramach trzech wykorzystywanych kanałów dystrybucji najbardziej dynamicznie rozwija się **kanał internetowy**, który ma blisko **60-procentowy udział**[147] **we wzroście obrotów całej grupy**. Kanał online stał się już w 2018 r. naturalnym motorem wzrostu dla grupy Leclerc. Dla porównania – w 2017 r. udział ten wynosił 30%. Można więc powiedzieć, że kanał online jest odpowiedzialny za blisko 2/3 globalnego wzrostu.

W grupie formatów sklepów i kanałów sprzedaży wykorzystywanych przez Leclerc silniejsze tempo wzrostu występuje w formatach specjalistycznych (GSS), w porównaniu z formatami żywnościowymi (GSA). W roku 2018 pozytywne tempo wzrostu wykazywał także **kanał sprzedaży typu Drive** (Drive Leclerc – zamówienia online i odbiór w specjalnych punktach lub w sklepie), jak również kanał nastawiony na sprzedaż wyjazdów i podróży turystycznych (Leclerc Voyage).

---

[146] M.-E. Leclerc, *2018: E.Leclerc conforté dans son leadership et sa transition multicanal*, 11.02.2019, https://www.michel-edouard-leclerc.com/categorie/economie/echos-de-la-distribution/2018-e-leclerc-conforte-dans-son-leadership-et-sa (dostęp: 11.08.2021).

[147] *Ibidem*.

Przykład wyników francuskiej grupy potwierdza tezę, że źródłem dynamiki przychodów są w coraz większym stopniu **nowe kanały sprzedaży (online i Drive)** oraz **nowe usługi**, choć w roku 2020 i 2021 – z uwagi na czas pandemii – segment usług związanych z podróżami musiał ulec załamaniu.

Grupa Leclerc jest doskonałym przykładem strategii wieloformatowej, ponieważ konsekwentnie rozbudowuje we Francji własne sieci sklepów specjalistycznych. Formaty te obejmują m.in.:

– sklepy specjalizujące się w gamie produktów kultury (książki, multimedia etc.) – **220 sklepów: Espaces Culturels E.Leclerc**,

– sklepy oferujące produkty ogrodowe (artykuły do majsterkowania oraz artykuły dla zwierząt) – **119 sklepów: Brico–Jardi–Animalerie E.Leclerc**,

– sklepy z artykułami i akcesoriami samochodowymi – **115 centrów: Auto E.Leclerc**,

– sklepy z artykułami perfumeryjnymi – **119 perfumerie: „Une Heure pour soi"**,

– sklepy z parafarmaceutykami – **266 paraaptek**

oraz

– salony optyczne – **79 sklepów**.

Z przedstawionego przeglądu strategii Leclerc na rynku francuskim widać, że grupa konsekwentnie stawia na rozwój dwutorowy wybranych wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych oraz marketów z artykułami spożywczymi. Bardzo dobrą dynamikę wzrostu wykazują zwłaszcza sieci zorientowane na segmenty zainteresowane dbałością o zdrowie, czyli sklepy z parafarmaceutykami oraz salony optyczne – wykazujące blisko 10-procentową dynamikę obrotów. Trend związany z dbałością o zdrowie stymuluje także rozwój specjalistycznych marketów z ofertą produktów BIO. Strategia ta gwarantuje harmonijny rozwój grupy i zmniejsza jej zależność od jednego formatu sklepów, jakim są klasyczne hipermarkety. Równolegle, z uwagi na rosnące zainteresowanie produktami BIO, Leclerc rozwija marki własne w ramach tego segmentu.

Wyniki sprzedaży całej grupy Leclerc na koniec 2018 r. we Francji sięgały 37,75 mld EUR (bez uwzględnienia sprzedaży paliw na stacjach benzynowych Leclerc). Po dodaniu obrotów na stacjach paliw łączne obroty grupy sięgały na rynku francuskim 46,62 mld EUR, co pokazuje wagę obrotu na stacjach benzynowych Leclerc, zlokalizowanych zwykle w sąsiedztwie hipermarketów.

Sieć sklepów Leclerc na koniec 2018 r. obejmowała we Francji 691 sklepów oraz 652 tzw. Drives. Zgodnie z wewnętrznym modelem rozwoju

sieci, sklepy te były zarządzane we Francji przez 593 członków grupy. Ponadto, sieć posiadała we Francji 1924 sklepy specjalistyczne.

Obroty na innych rynkach poza Francją wyniosły 1,25 mld EUR. Były one realizowane za pośrednictwem sieci 99 hipermarketów Leclerc. Polska jest kluczowym rynkiem zagranicznym dla sieci Leclerc (por. dalej).

W 2019 r. Leclerc kontynuował strategię wzrostu, głównie dzięki rozwojowi sprzedaży internetowej oraz umocnieniu pozycji ciągle rozbudowywanej sieci sklepów specjalistycznych. Sieć współpracowników Leclerc obejmuje blisko 133 tys. osób. We Francji ocenia się, że klientami sieci jest blisko 18 mln gospodarstw domowych. Atrakcyjność sieci dla klientów wynika głównie z konsekwentnej strategii dywersyfikacji oferowanej gamy produktów[148].

Atutem hipermarketów Leclerc jest **dobra współpraca z lokalnymi dostawcami**. Tym m.in. różnią się od innych francuskich sieci hipermarketów. We Francji model biznesowy Leclerc opiera się na 12 000 umów podpisanych z lokalnymi dostawcami, znajdującymi się **w promieniu 100 km od danego hipermarketu**. Grupa konsekwentnie modernizuje swoje hipermarkety rozwijając działy z tradycyjnymi formami sprzedaży (piekarnia, cukiernia, stoiska mięsne i rybne).

Grupa Leclerc w swojej **strategii na lata 2020–2022** bardzo mocno stawia na **rozwój kanału sprzedaży online**[149]. Wartość sprzedaży w tym kanale w 2019 r. wynosiła już 3,5 mld EUR. W drugim półroczu 2020 r. we Francji planowano uruchomienie portalu online, oferującego produkty specjalistyczne (dostępne w sieciach specjalistycznych grupy).

Grupa Leclerc – obok wcześniej wymieniowych usług związanych z biurem podróży – planuje także rozwój szerszej gamy nowych usług, jak np. wynajem samochodów etc. Leclerc podejmuje także szereg działań społecznych, inspirując się także działaniami podejmowanymi przez jej zagranicznych partnerów, takich jak: Rewe, Ahold Delhaize oraz Coop Italia.

W ramach tych działań stale poszerzana jest gama produktów BIO, oferowanych w ramach strategii rozwoju marek własnych sieci, takich jak:

---

[148] *Devenir leader pour mieux servir le consommateur: la preuve par les chiffres*, 14.02.2019, Le Mouvement E.Leclerc, https://www.mouvement.leclerc/le-mouvement/devenir-leader-pour-mieux-servir-le-consommateur-la-preuve-par-les-chiffres (dostęp: 11.08.2021).

[149] O. Badot, J.-F. Lemoine, A. Ochs, *op. cit.*

Bio Village, Marque Repère, Eco+, Nos régions ont du Talent. Grupa też wskazuje na opakowaniach swoich produktów dokładne miejsce ich pochodzenia oraz ich skład. Podejmowane są również działania ograniczania wykorzystania tworzyw sztucznych.

Obroty sieci we Francji (bez sprzedaży paliw) wyniosły na koniec 2019 r. 38,85 mld EUR, a obroty zagraniczne – 1,27 mld EUR (83 sklepy). Grupa Leclerc jest nadal wiodącym przedsiębiorstwem handlowym we Francji z uwagi na tempo wzrostu sprzedaży na poziomie 1,5% rocznie.

W rankingu francuskich sieci handlowych – opublikowanym przez Kantar World Panel[150] z 23.12.2018 r. – E.Leclerc miał udział w rynku na poziomie 21,6% i wyprzedzał Carrefour (19,9%) oraz sieć Intermarché (14,5%). Dynamika obrotów wynikała głównie z rozwoju wyspecjalizowanych sieci sklepów wielkopowierzchniowych grupy Leclerc oraz z **rozwoju kanału sprzedaży online**. Mamy tu do czynienia z ewidentnym sukcesem strategii wielokanałowej.

Kanał sprzedaży internetowej, rozwijany pod nazwą Drive, polega na tworzeniu w bezpośrednim sąsiedztwie sklepów stacjonarnych Leclerc punktów odbioru produktów zamawianych wcześniej online. W 2018 r. takich punktów odbioru Leclerc Drive było już we Francji 652[151], z dynamiką rozwoju bliską 7%. **Format Drive** jest rozwijany przez Leclerc od 2014 r. Obok Francji ten format zamawiania produktów online i odbioru w specjalnym sklepie jest testowany także Polsce, Hiszpanii i Portugalii. Leclerc we Francji jest także liderem sprzedaży internetowej produktów masowej konsumpcji.

Jednym z celów strategicznych jest intensywny **rozwój gamy produktów BIO** (cel: 500 produktów w ciągu 5 lat). Leclerc ma tutaj duży dystans do nadrobienia w relacji do swoich konkurentów: Monoprix z grupy Casino oraz Carrefoura. Carrefour też rozwija handel internetowy w ramach formuły Drive. W 2018 r. posiadał na całym świecie już 1616 punktów odbioru Drive, z czego 841 we Francji.

---

[150] *En croissance, Leclerc reste le numéro 1 de la distribution en France*, 11.02.2019, Challenges.fr, https://www.challenges.fr/economie/consommation/en-croissance-leclerc-reste-le-numero-1-de-la-distribution_641940 (dostęp: 11.08.2021).

[151] *Ibidem*.

We Francji Leclerc potwierdził w 2019 r.[152] pozycję lidera w formacie sklepów wielkopowierzchniowych (hiper- i supermarkety oraz punkty sprzedaży Drive). Wśród konkurentów słabnie pozycja grupy Carrefour, podczas gdy umacnia się pozycja grupy Intermarché oraz Lidla. Zjawisko to się nasila od 2017 r., kiedy sieci Leclerc oraz Carrefour zajmowały jeszcze zbliżone pozycje na rynku (ok. 21% każda z nich). Obecnie dystans między konkurentami się zwiększa. Udział Leclerc przekracza stopniowo w przekrojach kwartalnych 22%, podczas gdy udział Carrefour spada poniżej 20%. Intermarché jest na trzecim miejscu (15,3%), a dalej: Système U (10,7%), Casino (10,6%) oraz Auchan (10%). Lidl zajmuje we Francji siódmą pozycję wśród sieci handlowych z udziałem w rynku 6,5%, lecz z bardzo wysoką dynamiką wzrostu.

Analizując rozwój grupy Leclerc we Francji od momentu otwarcia pierwszego sklepu w 1949 r., trzeba podkreślić konsekwentną realizację celu, jakim jest dostarczanie klientom produktów po jak najniższych cenach. Było to i jest nadal możliwe dzięki systemowi zakupu produktów bezpośrednio u producentów. Kupowanie po niskich cenach jest jednocześnie warunkiem sprzedaży produktów po niskich cenach.

2.5.2. Rozwój grupy Leclerc w Polsce

W Polsce grupa Leclerc działa od 1995 r., kiedy otworzyła swój pierwszy sklep w Warszawie na Ursynowie. Obecnie na polskim rynku grupa posiada 47 sklepów w 43 miastach na terenie 15 województw, które zatrudniają łącznie ponad 5000 pracowników.

W polskiej strukturze grupy Leclerc znajdują się takie formaty, jak: hiper- i supermarkety, centra handlowe oraz placówki w formacie Express. E.Leclerc posiada także 13 sklepów internetowych w formule Drive. Strategia rozwoju grupy w Polsce wykorzystuje zarówno rozwój organiczny, jak i przejmowanie innych placówek oraz zrzeszanie niezależnych partnerów.

Specyfika grupy E.Leclerc – na tle innych sieci – polega na zapraszaniu do współpracy niezależnych przedsiębiorców, którzy w sposób autonomiczny zarządzają poszczególnymi sklepami. W pełni zdecentralizowany sposób zarządzania sklepami pozwala im szybciej reagować

---

[152] B. Lety, *Grande distribution: Leclerc en forme, Carrefour déprime*, 18.12.2019, https://www.moneyvox.fr/actu/77398/grande-distribution-leclerc-en-forme-carrefour-deprime (dostęp: 11.08.2021).

na potrzeby lokalnych rynków oraz skuteczniej budować kontakty z lokalnymi dostawcami aniżeli ma to miejsce w konkurencyjnych sieciach zagranicznych. Przedsiębiorcy i zarazem menedżerowie hipermarketów – z uwagi na mocne osadzenie w społeczności lokalnej – mogą także dobrze działać na jej korzyść i wspierać różne inicjatywy regionalne.

Na wzór francuski, E.Leclerc w Polsce korzysta z usług mniejszych dostawców, wspierając tym samym krajową i regionalną gospodarkę. W 2017 r., na zlecenie E.Leclerc Polska, przeprowadzono badanie „Konsument na rynku żywności tradycyjnej i regionalnej". Była to część cyklicznej akcji „Nasze Regiony Mają Talent" – promującej produkty pochodzące od lokalnych dostawców. Sklepy E.Leclerc aktywnie włączają się w życie społeczne i kulturalne regionów, m.in. poprzez sponsoring drużyn sportowych, finansowanie lokalnych stowarzyszeń, akcje charytatywne czy pomoc w organizacji przedsięwzięć kulturalnych.

Tak jak wcześniej zaznaczono – pierwszy sklep E.Leclerc otwarto w 1949 r. we francuskim Landernau. Struktura grupy wykrystalizowała się w 1992 r. w formie 16 spółdzielni regionalnych. Międzynarodowy rozwój grupy rozpoczął się relatywnie późno, gdyż dopiero w 1992 r. – otwarciem pierwszego zagranicznego sklepu w Hiszpanii w Pampelunie. W Hiszpanii otwierano kolejne sklepy, a w 1995 r. strategią internacjonalizacji objęto rynek polski i portugalski. Obecnie, obok wcześniej wymienionych rynków, grupa Leclerc działa jeszcze w Słowenii i w Andorze. Strategia internacjonalizacji grupy była więc w pierwszej fazie skoncentrowana na rynkach będących w sąsiedztwie Francji, takich jak Hiszpania, Portugalia i Andora.

Polska w tym ujęciu była relatywnie rynkiem najbardziej odległym geograficznie, lecz jednocześnie najbardziej rozwojowym. Wybór Słowenii wynikał natomiast zapewne z największej zamożności tej dawnej części Jugosławii i jej bliskości zachodniej Europy.

Z działań strategicznych grupy należy wymienić także utworzenie w 1995 r. wiodącej marki własnej obejmującej ok. 800 produktów.

2.5.3. Strategia marki własnej w hipermarketach Leclerc

Sieć hipermarketów Leclerc posiada szeroką gamę marek własnych obejmującą trzy kluczowe rodziny marek: markę własną, markę ECO+ oraz marki eksperckie (por. tab. 15).

Tabela 15. Strategia marek własnych grupy Leclerc

Nazwa marki własnej	Zakres asortymentowy oraz główne wyróżniki
Marka wiodąca	800 produktów
Marka ECO +	600 produktów
Marka Ekspercka 1–	Marka Tech 9 – artykuły samochodowe
Marka Ekspercka 2–	Marka Sillage – sprzęt gospodarstwa domowego
Marka Ekspercka 3–	Marka Esquisse – artykuły edukacyjne i biurowe
Marka Ekspercka 4–	Marka Ardence – artykuły gospodarstwa domowego
Marka Ekspercka 5–	Marka Foxter – artykuły do majsterkowania

Źródło: opracowanie własne w oparciu o materiały grupy E.Leclerc.

Kluczową rolę w rodzinie marek własnych Leclerc **odgrywa Marka Wiodąca**, obejmująca wybrane produkty, które można znaleźć jedynie w marketach E.Leclerc. Produkty te są wytwarzane pod bezpośrednim nadzorem sieci. Gama marki zawiera artykuły spożywcze, napoje, alkohole, chemię gospodarczą oraz akcesoria gospodarstwa domowego. Wiodąca Marka jest traktowana jako element strategii kreowania szerokiego wyboru asortymentowego dla konsumenta (ok. 800 produktów).

ECO+ jest z kolei marką własną obejmującą ponad 600 artykułów. Jej wyróżnikiem jest oferowanie klientom produktów o standardowej jakości i w niskich – konkurencyjnych – cenach. Produkty te mogą być porównywalne z markami własnymi sieci dyskontowych, też konkurujących na rynku niskimi cenami. W tej rodzinie marki własnej znajdują się głównie produkty codziennego użytku, takie jak: artykuły spożywcze (świeże i mrożone), napoje, alkohole, kosmetyki, chemia gospodarcza, a także artykuły gospodarstwa domowego. Hasło **marki ECO+** nawiązuje do racjonalnego wyboru konsumentów, zorientowanych na bieżące oszczędzanie i poszukujących niskich cen (**ECO = Ekonomia Codziennych Oszczędności**). W myśl tej filozofii – dokonywanie codziennych zakupów produktów po niskich cenach korzystnie wpływa na budżet gospodarstw domowych.

Marki Eksperckie. Marki te są prezentowane każdorazowo jako zbiór produktów z danej kategorii zbudowany w oparciu o doświadczenia wewnętrznych ekspertów sieci. Takie pozycjonowanie każdej z tych marek ma podkreślić fachowość oraz spójność procesu ich doboru.

Marka Tech9 – artykuły samochodowe[153]

Marka ta jest prezentowana jako rodzina produktów wybranych przez zespół ekspertów samochodowych sieci E. Leclerc. Obejmuje szeroki asortyment produktów do pojazdów samochodowych dla nabywców, którzy cenią oszczędność i wydajność – od oleju silnikowego po pióra wycieraczek. W gamie prezentowanej na stronie korporacyjnej promowane są płyny do spryskiwaczy, szampony do spryskiwaczy, odświeżacze samochodowe, gąbki do mycia samochodu etc. Asortyment ten jest dostępny w wybranym dziale hipermarketu, jak również na stacji paliw należącej do hipermarketu i znajdującej się w jego bezpośrednim sąsiedztwie.

Marka Sillage – artykuły gospodarstwa domowego

Marka ta została przygotowana przez zespół wewnętrznych ekspertów zajmujących się artykułami gospodarstwa domowego. Obejmuje szeroki zestaw produktów do wykonywania prac domowych: „począwszy od prasowania, a na sprzątaniu skończywszy", których celem ma być zgodnie z hasłem sieci „ułatwianie klientom codziennego życia"[154].

Marka Esquisse – artykuły edukacyjne i biurowe

Została stworzona pod kątem prac biurowych. Eksperci E.Leclerc z działu papeterii i sprzętu biurowego stworzyli markę, która obejmuje szeroki zbiór artykułów biurowych przydatnych do działań edukacyjnych na wszystkich poziomach nauczania, jak również do różnorodnych prac biurowych. Asortyment jest szeroki – od kredek dla dzieci przez papiery biurowe po kalkulatory w konkurencyjnych cenach.

Marka Ardence – artykuły gospodarstwa domowego

Marka ta została skomponowana przez ekspertów z działu zajmującego się gospodarstwem domowym. Obejmuje szeroko rozumianą zastawę stołową wraz z akcesoriami i produkty do gotowania Ardence. Filozofia marki odwołuje się do przyjemności zarówno przy spożywaniu posiłków, jak w czasie ich przygotowania. Wpisuje się tym samym w koncepcję marketingu sensorycznego i w hedonizm konsumencki.

---

[153] E.Leclerc Łódź, *Marki eksperckie*, https://lodz.leclerc.pl/marki-eksperckie/ (dostęp: 19.11.2021).

[154] *Ibidem*.

Marka Foxter – artykuły do majsterkowania

Marka produktów do majsterkowania oraz do remontowania mieszkań. Grono ekspertów wewnętrznych Leclerc (eksperci od majsterkowania) stworzyło szeroką gamę produktów dla klientów, którzy w domu potrafią samodzielnie majsterkować. Są to zarówno różnorodne narzędzia do majsterkowania, jak również materiały do malowania i remontowania.

Atutem całej rozbudowanej gamy marek własnych Leclerc – zarówno w grupie produktów żywnościowych, jak i nieżywnościowych – są bardzo atrakcyjne ceny. Grupa Leclerc od dawna buduje swoją przewagę na bazie konkurencyjnych cen marek własnych wytwarzanych w oparciu o bardzo dobrze rozwinięty system relacji z wybranymi poddostawcami działającymi w Polsce oraz na innych rynkach.

Polscy konsumenci są bardzo wrażliwi na różne formy polityki niskich cen, w tym także na promocyjne działania cenowe. Z wypowiedzi przedstawicielki zarządu grupy Leclerc na Kongresie Nowoczesnej Dystrybucji w Warszawie (24–25.11.2021 r.) wynika, że bardzo ważnym trendem w zachowaniu polskich nabywców są ich bardzo wysokie oczekiwania w zakresie promocji cenowych. W Polsce w przypadku francuskiej sieci hipermarketów Leclerc szacuje się, że ok. 33% całości obrotu jest realizowane w ramach różnych form promocji. Wskaźnik ten jest znacznie niższy we Francji, gdzie dla Leclerc wynosi 25%, lecz jednocześnie jest niższy od tego notowanego w Portugalii, gdzie wynosi aż 50%. Opisany trend pokazuje, że współczesny klient jest bardzo silnie zorientowany na promocje, które sterują jego zachowaniem oraz wyborami konsumenckimi. Choć cena staje się często kluczowym instrumentem działań strategicznych w krótkim okresie, to nie może być jedynym wyznacznikiem działania. Ważnym trendem jest ciągłe myślenie o budowaniu trwałej bliskości z klientem i to zarówno w kontekście bliskości fizycznej (lokalizacja sklepów), jak również wirtualnej.

W efekcie pandemii nastąpiło wiele zmian po stronie zwyczajów i preferencji konsumentów, którzy w jeszcze większym stopniu niż wcześniej zwracają uwagę na ceny i na okazje promocyjne. Trend ten może się jeszcze bardziej nasilać w przyszłości z uwagi na prognozy inflacyjne oraz bieżący wzrost cen (7,7% w listopadzie 2021 r.).

2.5.4. Rozwój sprzedaży internetowej (System Drive)

Podobnie jak we Francji, również i w Polsce grupa E.Leclerc rozwija sprzedaż online. W Polsce posiada sklepy formatu Drive w 12 ośrodkach (Elbląg, Gdańsk, Gliwice, Jastrzębie Zdrój, Katowice, Kielce,

Lublin, Radom, Rzeszów, Tychy, Warszawa, Wrocław). Produkty mogą być odbierane na miejscu lub dostarczane do domów klientów. Wśród kluczowych atutów formuły online dla swoich klientów grupa wymienia: szybkość dostaw, dostępność pełnej oferty asortymentowej, łatwość dokonywania zakupów, dostępność w ofercie szerokiej gamy produktów świeżych, organizowanie okresowych promocji.

Model biznesowy sklepu E.Leclerc w formule online można przeanalizować na przykładzie warszawskiego punktu Drive na Bielanach[155]. W ramach tej formuły ceny i terminy dostaw są bardzo konkurencyjne[156]. Koszt dostaw zamówień[157] do 100 kg na terenie Warszawy i okolic za pośrednictwem kurier.leclerc.com.pl wynosi 19,90 PLN (przy dostawie na kolejny dzień) i 25 PLN za zamówienie składane na bieżący dzień. Dopłata za wagę powyżej 100 kg wynosi 3 zł za każde rozpoczęte 10 kg. Przesyłki poza Warszawę realizowane są przez wynajętą firmą kurierską DPD. Cena dostawy wynosi 22,00 PLN za przesyłkę do 20 kg.

Robienie zakupów

Sklep Leclerc.com.pl został pomyślany jako bardzo przyjazny dla klientów niemających obycia z handlem internetowym. Grupa Leclerc starała się umożliwić poruszanie się po sklepie i robienie zakupów w jak najbardziej intuicyjny sposób. Grupa deklaruje, że jest jednocześnie otwarta na sugestie klientów na temat funkcjonowania tego kanału sprzedaży.

System dostaw produktów do domów jest powiązany z podaniem kodu pocztowego odbiorcy. Obszary dostaw są ustalane indywidualnie dla każdego z działów. Klienci spoza Warszawy i okolic posiadają dostęp do artykułów ze wszystkich działów, z wyjątkiem: garmażerii, kwiatów, mięsa, drobiu, mrożonek, lodów, nabiału, pieczywa, ryb i przetworów rybnych, warzyw i owoców oraz wędlin. Natomiast klienci z terenu Warszawy posiadają dostęp do pełnej oferty. Koszt dostawy jest powiązany z podanym kodem pocztowym. Podanie nieprawidłowego kodu pocztowego może spowodować korektę kosztów dostawy.

Sklep internetowy, oprócz przesyłek standardowych, oferuje klientom także możliwość zamawiania paczek świątecznych i okolicznościowych koszy upominkowych.

---

[155] E.Leclerc Bielany, https://leclerc.com.pl/ (dostęp: 19.11.2021).

[156] *Ibidem*.

[157] E.Leclerc Bielany, *Zakupy z dowozem – dostawa i koszty*, https://leclerc.com.pl/dostawa-i-koszty (dostęp: 19.11.2021).

Klienci sklepu po dokonaniu rejestracji dysponują indywidualnymi kontami, na których przechowywane są informacje dotyczące ich zakupów. Mają również możliwość przeglądania historii swoich wcześniejszych zakupów. Kupujący mają także opcję tworzenia listy ulubionych produktów, co pozwala na oszczędność czasu przy dokonywaniu kolejnych zakupów (efekt powtarzalności – szczególnie istotny przy regularnych zakupach produktów codziennego użytku).

Regulamin funkcjonowania całodobowego sklepu internetowego (www.leclerc24.pl) przewiduje możliwość płatności za zakupy kartą kredytową (online), przelewem bankowym (online), kartą płatniczą (przy odbiorze) lub gotówką (przy odbiorze). Zamówienia opłacane przelewem są realizowane wyłącznie po wpłynięciu środków na konto sklepu, co wymaga dokonywania tej operacji z wyprzedzeniem (czas przelewu).

Zamówienia mogą być składane całą dobę każdego dnia roku, natomiast ich realizacja odbywa się: od poniedziałku do piątku w godzinach od 9.00 do 21.00 oraz w soboty w godzinach od 9.00 do 18.00. Zamówienia nie są realizowane w czasie świąt (wymienione dni wolne ustawowo od pracy).

Podobnie jak w Warszawie – w sklepie internetowym sieci we Wrocławiu – sprzedaż produktów ultraświeżych odbywa się tylko w obrębie miasta Wrocław. Aby sprawdzić dostępność tych produktów należy wcześniej zalogować się na swoje konto. Jeżeli dany produkt będzie poza strefą dystrybucji, nie będzie widoczny na stronie.

Zamówienia są dostarczane pod wskazany przez klienta adres w czasie określonym przez zamawiającego przy składaniu zamówienia, nie mniejszym niż trzy godziny. Fakt złożenia przez klienta zamówienia oraz przyjęcie do realizacji zamówienia są potwierdzane przez system automatycznie drogą elektroniczną. Klient ma prawo anulować zamówienie (drogą elektroniczną lub telefoniczną) nie później niż 3 godziny przed wyznaczoną godziną realizacji zamówienia (dla zamówień realizowanych przez kurierów www.leclerc24.pl) i nie później niż do godz. 17.00 poprzedniego dnia roboczego (dla zamówień dostarczanych poza Wrocław, realizowanych przez zewnętrzną firmę kurierską). Dostawy na terenie Wrocławia i okolic realizowane są za pośrednictwem kurierów www.leclerc24.pl. Dostawy[158] w pozostałych strefach realizowane są przez wynajętą firmę kurierską.

---

[158] E.Leclerc Drive, https://leclerc24.net.pl/ (dostęp: 19.11.2021).

Koszt dostawy jest zawsze wyświetlany podczas składania zamówienia. Po akceptacji przez klienta kosztu dostawy – poprzez wybór opcji „Składam zamówienie z obowiązkiem zapłaty" – koszt ten jest obowiązujący. W przypadku podania przez klienta nieprawidłowego kodu pocztowego (innego niż obowiązujący w miejscu zamówionej dostawy), sklep zastrzega sobie prawo ponownego przeliczenia opłaty za transport zgodnie z prawidłowym kodem pocztowym. Podobnie w przypadku odległości od sklepu – koszt dostawy określany jest na podstawie podanego podczas rejestracji kodu pocztowego.

Sklep internetowy prowadzi dla swoich klientów specjalny program lojalnościowy Skarbonka24. Jest on ograniczony czasowo, a jego uczestnicy zbierają środki na swoje konto poprzez dokonywanie zakupów artykułów specjalnie oznakowanych znacznikiem Skarbonka24 oraz za wartość zamówienia.

Ponadto, sklep prowadzi osobny Program lojalnościowy – Karta Stałego Klienta.

W www.leclerc24.pl istnieje także możliwość odbioru zamówionego przez Internet towaru osobiście w specjalnie oznaczonym miejscu (Drive) w sklepie E.Leclerc Wrocław. W takim przypadku klient nie ponosi kosztów związanych z dostawą towaru.

2.5.5. Syntetyczna prezentacja strategii sieci Leclerc

W tabeli 16 zaprezentowano w sposób syntetyczny charakterystykę strategii sieci Leclerc. Jej wyróżnikiem był i jest nadal kompaktowy format hipermarketu, rozbudowana gama marek własnych o konkurencyjnych cenach, dobrze rozbudowany system galerii handlowej z wieloma komplementarnymi detalistami i usługodawcami, dobrze rozbudowana sieć kontaktów z lokalnymi dostawcami, zdecentralizowany system zarządzania poszczególnymi hipermarketami, sieć własnych stacji benzynowych przy hipermarketach – oferująca zawsze konkurencyjne ceny paliw.

Tabela 16. Charakterystyka zbiorcza strategii sieci Leclerc

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
Cele strategiczne	Rozwój handlu internetowego oraz systemu Drive. Rozwój sklepów specjalistycznych (na rynku francuskim).
Format sklepu – innowacje	Mniejszy, bardziej kompaktowy format hipermarketu pozwalający działać bardziej efektywnie aniżeli kluczowi konkurenci, którzy preferowali rozwój nadmiernie dużych sklepów wielkopowierzchniowych. Wiele innowacji wprowadzonych wcześniej przez hipermarkety Leclerc jest dopiero obecnie planowanych lub wprowadzanych przez największe sieci.
Marki własne sieci	Bardzo szeroka oferta marek własnych w tym marki BIO i ECO+. Konsekwentna polityka rozwoju gamy marek własnych, w tym także eksperckich w wybranych kategoriach produktów.
CSR	Współpraca z lokalnym otoczeniem; dobra współpraca z lokalnymi dostawcami zdecentralizowany system zarządzania hipermarketem. Większa elastyczność podejmowania decyzji w porównaniu z największymi konkurentami.
Sprzedaż online	Konsekwentny rozwój handlu online na polskim rynku w powiązaniu ze stale doskonalonym systemem dostaw.
Akcentowanie związków z Polską	Akcentowanie związków z Polską poprzez rozwój relacji z lokalnymi dostawcami oraz sprzedaż znanych marek polskich producentów żywności (Krakus, Animex, Duda). Brak specjalnego eksponowania w gazetkach promocyjnych polskiego pochodzenia wybranych produktów.
Strategia czasu pandemii	Dostosowanie warunków sprzedaży do zagrożeń pandemii.
Media społecznościowe	Obecność w mediach społecznościowych; relatywnie wąskie grono obserwujących – przykładowo hipermarket Leclerc w Łodzi (1,1 tys. osób lubi to na FB). Może to wynikać z mniejszego udziału młodych klientów w ogólnej grupie klientów.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o analizę zbioru dokumentów, publikacji i materiałów strategicznych Leclerc na temat strategii sieci w Polsce i we Francji.

2.6. Wyzwania na przyszłość dla zagranicznych sieci hipermarketów

Analiza formatu hipermarketów w Polsce pokazuje, że jest on zdominowany przez operatorów zagranicznych. Najważniejszym wyzwaniem dla operatorów tego formatu będzie poszerzanie obszaru działalności o kanał online oraz zwiększanie efektywności ekonomicznej wykorzystywanej powierzchni sklepów stacjonarnych.

Polski rynek pozostanie jednocześnie ważnym polem testowym dla zagranicznych sieci. Jak pokazują najnowsze trendy – należy spodziewać się zmniejszenia powierzchni dużych sklepów wielkopowierzchniowych i dynamicznego rozwoju małych i średnich sklepów franczyzowych zlokalizowanych bliżej klienta (format convenience – sklepy sąsiedzkie). W przypadku grup, które prowadzą strategię wieloformatową może to oznaczać zamykanie lub przekształcanie części hipermarketów w sklepy nowej generacji, przy jednoczesnym rozwoju formatów convenience (np. Carrefour – Carrefour Express).

Wielkopowierzchniowe sklepy stacjonarne będą coraz bardziej nasycone nowymi technologiami, co wpłynie na kreowanie nowych doświadczeń klientów. Należy spodziewać się przede wszystkim szerszego wykorzystania różnego rodzaju aplikacji mobilnych, interaktywnych map sklepu, technik skanowania kupowanych produktów i samodzielnych płatności przy kasach. Wykorzystanie nowych technologii spowoduje, że doświadczenia klientów będą podlegać dalszej indywidualizacji. Równocześnie, z uwagi na dynamiczny rozwój kanałów online, sklepy stacjonarne zmienią swoją tradycyjną funkcję i staną się coraz bardziej salonami do ekspozycji produktów kupowanych później – coraz częściej online. Będą więc wspomagały kanał online, tracąc część funkcji autonomicznego kanału sprzedaży. Zmiana tej roli wymagać będzie szczegółowych badań procesu zakupowego, z naciskiem na fazę poprzedzającą podjęcie decyzji zakupu i zbieranie informacji o planowanym zakupie w przestrzeni realnej oraz online.

Sieci handlowe zmuszone będą do poszukiwania różnych form synergii między kanałami internetowymi i kanałami stacjonarnymi. Klient będzie bowiem oczekiwał od nich przede wszystkim spójności tych działań zarówno w warstwie cenowej, jak i usługowej.

W tworzeniu nowej wartości dodanej usługi online konieczne będzie dalsze konsekwentne skracanie terminów dostaw do domu klienta lub do punktów odbioru, stwarzanie dodatkowych korzyści dla segmentu

lojalnych klientów oraz dalszej indywidualizacji obsługi (model dostaw na zamówienie, subskrypcja produktów zamawianych regularnie).

Wszystkie te trendy wymagać będą od sieci wielokanałowej doskonalenia integracji różnych kanałów rynku i punktów kontaktu z klientem. Nowe technologie będą na pewno umożliwiały sieciom dalszą indywidualizację podejścia do klienta w zakresie strategii produktu, cen oraz rodzaju promocji. Można sobie także wyobrazić, że w przyszłości producenci i detaliści – zamiast klasycznej sprzedaży produktów – zaczną swoim klientom oferować coraz bardziej złożone usługi. Będą one obejmować nie tylko dostarczenie produktu, ale także jego montaż, serwisowanie, ubezpieczanie, kredytowanie zakupu etc. Z tego powodu granice pomiędzy firmami produkcyjnymi i detalicznymi będą się stopniowo zacierały. Będzie to także efektem rosnącej roli firm zajmujących się zamawianiem produktów online, transportem i logistyką oraz dostarczaniem produktu bezpośrednio do klienta. Nowoczesne technologie będą ułatwiały klientom dostęp do transparentnych informacji na temat produktów i źródeł ich pochodzenia[159].

Nacisk otoczenia na realizację modelu zrównoważonego rozwoju wymagać będzie od sieci handlowych coraz bardziej odpowiedzialnych strategii w odniesieniu do różnych aspektów ochrony środowiska (zużycie energii, gospodarka odpadami etc.) Tego rodzaju postaw i strategii oczekiwać będą klienci. Z kolei sztuczna inteligencja będzie stymulowała rozwój robotyzacji, zwłaszcza w obszarze dostaw produktów i różnych form obsługi klienta. Dotyczy to zwłaszcza samochodów i dronów w przypadku niektórych produktów i systemu szybkich dostaw.

W odniesieniu do struktur oraz układu sił w kanałach rynku można i należy spodziewać się dalszej koncentracji oraz dominacji po stronie podmiotów zarządzających platformami sprzedaży online. Będziemy tu mieli do czynienia z nowym układem sił w kanałach rynku i z nowymi integratorami tych struktur. Rola podmiotów zarządzających platformami online – jako integratorami globalnych kanałów rynku – będzie więc rosła. Polem globalnej konkurencji stanie się konkurencja między dominującymi platformami sprzedaży online kontrolującymi kanały rynku. Platformy i rynki cyfrowe nowej generacji niewątpliwie zdominują handel detaliczny. Proces internacjonalizacji handlu detalicznego odbywać się będzie także w przyszłości – bardziej za pomocą międzynarodowych

---

[159] W tej części pracy wykorzystano elementy z opracowania: T. Domański (red.), *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne – Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Warszawa–Łódź 2020 oraz T. Domański, *Strategie innowacji…*, s. 155–163.

platform handlu online aniżeli za pośrednictwem budowy nowych sklepów wielkopowierzchniowych.

Choć niektórzy autorzy od jakiegoś czasu zadają pytania o przewidywany schyłek hipermarketów – to format ten zapewne przetrwa, lecz wymagać będzie istotnego przemodelowania. *Koniec hipermarketów?* – to jednocześnie przewrotny tytuł książki francuskiego badacza i doradcy sieci wielkopowierzchniowych Jean-Louis Martineza[160]. Według Martineza, który od dawna analizuje rozwój hipermarketów, współczesny francuski konsument jest coraz mniej podatny na korzyści kart lojalnościowych oraz marek własnych sieci. Martinez postuluje, by sieci wielkopowierzchniowe przemyślały wykorzystanie tych instrumentów w świetle rozwoju nowych kanałów dystrybucji.

Nie ulega wątpliwości, że pytania o przyszłość hipermarketów należy stawiać głównie w kontekście dynamicznego rozwoju nowych form sprzedaży online. Formy te rozwinęły się szczególnie szybko w okresie pandemii. Przykładem jest strategia Amazon oraz rozwój formatów hybrydowych – łączących sprzedaż online z formami stacjonarnego handlu hurtowego lub półhurtowego. Te nowe formaty są rozwijane głównie przez konkurentów amerykańskich planujących działalność na rynku europejskim (przykładem jest COSTCO[161] – połączenie formatów hipermarketu, hurtowni oraz cash&carry). Atutem tych nowych rozwiązań jest ich wyższa rentowność niż klasycznych hipermarketów z uwagi na niższe koszty personelu i duży udział w obrotach grupy lojalnych nabywców.

Wszystko to należy powiązać z przyzwyczajeniami nowej generacji konsumentów (millenialsi), dla której zakupy online są czymś naturalnym od urodzenia (digital natives[162]). Niepewność przewidywań dotyczy ciągle tych nowych grup konsumentów. Ich preferencje oraz nawyki zadecydują o przyszłości handlu, a zwłaszcza o formatach wielkopowierzchniowych.

Wiele z tych zmian zaobserwowano już wcześniej na rynku francuskim. Pierwszym sygnałem, który wstrząsnął tam formatem klasycznego hipermarketu była formuła sprzedaży DRIVE, której początki sięgają 2004 r. Ta forma sprzedaży okazała się szczególnie interesująca dla osób młodszych, aktywnych zawodowo i traktujących zakupy produktów żywnościowych dość funkcjonalnie. Nowa formuła DRIVE pozwala nabywcom zaoszczędzić czas poświęcany na robienie zakupów dzięki złożeniu zamówienie online i odbiorze gotowego zestawu potrzebnych produktów w punkcie wskazanym przez sieć.

---

[160] J.-L. Martinez, *op. cit.*

[161] *Ibidem*, s. 20.

[162] *Ibidem*, s. 8.

DRIVE rozwinął się w dwóch równoległych modelach: po pierwsze jako forma sprzedaży towarzysząca hipermarketom oraz jako sprzedaż prowadzona w specjalnych wydzielonych składach produktów. Podstawowym wyzwaniem dla dystrybutora było i jest nadal szybkie przygotowanie zamówienia i związane z tym koszty personelu. Kluczowym wyzwaniem dla formuły DRIVE jest potencjalna **kanibalizacja**[163] **klienteli,** gdyż zwykle klienci „przechodzący" do DRIVE pomniejszają zbiorowość klientów hipermarketu stacjonarnego. Rozwój jednej formy sprzedaży odbywa się więc kosztem drugiej, choć ogólna liczba klientów może pozostać na niezmienionym poziomie. W tym znaczeniu możemy mówić o przechodzeniu części klienteli z kanału stacjonarnego do kanału online, bez efektu przyciągania do sieci zupełnie nowych klientów.

Przykładowo we Francji klientami formuły DRIVE były i są zarówno większe rodziny, jak i młodzi ludzie – przyzwyczajeni do zakupów online. Wiele punktów DRIVE przeszło na system odbioru zamówienia bezpośrednio w sklepie (store picking, click&drive).

Martinez uważa, że format hipermarketu powinien być przez menedżerów sieci przemyślany na nowo i to zarówno jako „**miejsce teatralizacji produktów**", jak też jako „**przestrzeń życia konsumenta**"[164]. Mamy tu więc do czynienia z wymogiem zaprojektowania przestrzeni sklepu w nowy, bardziej atrakcyjny, sposób oraz koniecznością stworzenia w tej nowej przestrzeni interaktywnych relacji z konsumentami.

Martinez zwraca uwagę na dwa podstawowe kierunki oddziaływania na przestrzeń, w której funkcjonuje finalny konsument. W związku z wagą tego czynnika powierzchnia dużych hipermarketów będzie musiała dostosować się zarówno do ewolucji samego handlu, jak też do zmieniających się oczekiwań konsumentów. Jest to ogromne pole dla działań innowacyjnych oraz wprowadzania nowych rodzajów usług do hipermarketów. Zmiany te są konieczne zwłaszcza w kontekście silnego rozwoju formatów sklepów sąsiedzkich oraz sieci sklepów dyskontowych.

W przypadku niektórych sieci handlowych – takich jak Intermarché – odpowiedzią na te wyzwania jest integracja pionowa kanału rynku i wykup niektórych zakładów produkcyjnych, dostawców żywności wytwarzanej pod marką własną sieci.

Klasyczny format hipermarketu – stworzony w latach 60. XX w. we Francji – o powierzchni 8000–15 000 m^2, oferujący klientom od 50 000 do 100 000 produktów, będzie podlegał w najbliższej przyszłości istotnym

---

[163] *Ibidem*, s. 46.
[164] *Ibidem*, s. 14.

zmianom. Chcąc skutecznie stawić czoła wyzwaniom handlu online hipermarkety muszą postawić na rozwój własnego kanału online oraz na nową aranżację powierzchni handlowej. Ta nowa, bardziej elastyczna oraz interaktywna aranżacja ma służyć nowym formom animacji powierzchni handlowej. **Działania te przyjmują postać różnego rodzaju warsztatów tematycznych**, organizowanych przez sieć dla swoich klientów wspólnie z dostawcami lub z innymi lokalnymi partnerami. Gama tego typu warsztatów może być bardzo szeroka i dotyczy różnych kategorii produktów. Obejmuje ona różne interaktywne formy wydarzeń organizowanych na terenie hipermarketu. Przykładem są: warsztaty kulinarne[165], które można łączyć z promocją marek własnych z danego regionu Europy lub świata. Mogą to być warsztaty kosmetyczne połączone z promocją określonych produktów z tej kategorii czy warsztaty dla młodych matek połączone z promocją produktów do odżywiania i pielęgnacji niemowląt. Są to także warsztaty dla majsterkowiczów i dekoratorów wnętrz, warsztaty mody i ubioru (doradztwo w zakresie mody i stylu ubierania się), warsztaty gier wideo, warsztaty powiązane z degustacją produktów świeżych, warsztaty utrzymania domu. Formuła interaktywnych warsztatów jest bardzo ciekawym pomysłem na lepsze wykorzystanie powierzchni sklepu w połączeniu z promocją bezpośrednią określonej kategorii produktów związanej z tematyką spotkania. Ten kierunek myślenia *de facto* nawiązuje do kreowania mikrowydarzeń o charakterze edukacyjnym i promocyjnym na wydzielonych fragmentach przestrzeni hipermarketu. Wymaga to nie tylko nowych kompetencji w zakresie aranżacji przestrzeni, lecz również wypracowania atrakcyjnej dla klienta formy dla tego typu działań.

Drugim kierunkiem działań reformatorskich jest konsekwentne zmniejszanie powierzchni sklepu poprzez przekazywanie jego części na działalność specjalistycznych sklepów zajmujących się określoną kategorią produktów – zwłaszcza produktami świeżymi i żywnościowymi. W takim ujęciu hipermarket stanie się stopniowo sklepem otoczonym wianuszkiem sklepów specjalistycznych o komplementarnej ofercie w stosunku do sklepu wielkopowierzchniowego. Trzeba tutaj zbudować nową symbiozę oraz synergię pomiędzy hipermarketem i jego partnerami zajmującymi się sprzedażą i doradztwem określonych kategorii produktów specjalistycznych. Jest to doskonałe dopełnienie elementów brakujących w dotychczasowej formule funkcjonowania klasycznego hipermarketu.

---

[165] *Ibidem*, s. 196–197.

Trzecim kierunkiem jest rozbudowywanie oferty sieci o stoiska z produktami lokalnymi, dzięki czemu oferta jest bliższa lokalnym preferencjom nabywców. Tak jak to widzieliśmy w jednym z wywiadów eksperckich – ten kierunek działań nie jest łatwy do realizacji, zwłaszcza w sieciach zbyt mocno scentralizowanych, ograniczających swobodę dyrektorów poszczególnych sklepów do nawiązywania kontaktów z lokalnymi dostawcami.

Kolejnym kierunkiem może być poszerzenie oferty o pewne usługi publiczne – administracyjne[166] – ważne dla lokalnej społeczności. Działania te mogłyby zostać wypracowane we współpracy z lokalnym samorządem i dotyczyć usług do tej pory mniej dostępnych na danym terenie. Ten kierunek działań jest zwłaszcza widoczny w sieci Leclerc, której galeria handlowa jest przestrzenią otwartą także na tego typu innowacje.

Innym możliwym kierunkiem działań jest także wprowadzanie nowych form animacji przestrzeni o charakterze kulturalnym, zabawowym czy sportowym.

Wydaje się, że w warunkach polskich wiele zagranicznych sieci handlowych – takich jak Leclerc – odpowiednio wcześniej podjęło już takie działanie, co stanowi istotną różnicę w porównaniu z wieloma tradycyjnymi sklepami wielkopowierzchniowymi wcześniejszej generacji, które we Francji częstokroć zwlekały z tymi innowacjami.

Część sieci zapoczątkowała już pewne kroki w zakresie innowacji formatu hipermarketu bezpośrednio po kryzysie finansowym w roku 2008. Wiele z tych działań służyło wzmocnieniu pozycji najbardziej lojalnej klienteli poprzez zaoferowanie jej dodatkowych korzyści. Działania te były i są powiązane zwykle ze specjalnymi promocjami dla lojalnych klientów. Ich rolą jest promocja marek własnych sieci za pomocą spersonalizowanych reklam i zaproszeń. Niektóre sieci zbudowały systemy kart lojalnościowych dostosowane do różnych segmentów nabywców (np. dużych rodzin, matek z małymi dziećmi, studentów), co pozwala adresować określone działania do tych grup – zwłaszcza w zakresie różnych rodzin produktów oznaczonych markami własnymi.

Z wszystkich analiz[167] wynika natomiast jednoznaczny wniosek, że klasyczne hipermarkety będą podlegały dalszej przyspieszonej ewolucji i będą musiały uwzględniać w swojej strategii równoległe wykorzystywanie kanałów stacjonarnych oraz kanałów online.

---

[166] *Ibidem*, s. 198–199.

[167] O. Badot, J.-F. Lemoine, A. Ochs, *op. cit.*, s. 317.

ROZDZIAŁ 3
STRATEGIE SIECI DYSKONTOWYCH W POLSCE I NA ŚWIECIE

W niniejszym rozdziale zastanowimy się nad strategiami dynamicznego rozwoju zagranicznych sieci sklepów dyskontowych. Polski rynek na tle innych krajów charakteryzuje się wyraźną dominacją sieci dyskontowych.

Lider rynku – portugalska grupa **Jeronimo Martins** (JM) – swoją dominującą pozycję zawdzięcza głównie koncentracji na polskim rynku w ramach strategii internacjonalizacji. Jednocześnie jest to strategia jednoformatowa polegająca na koncentracji na formacie sklepu dyskontowego. Grupa JM dochodziła do tej strategii metodą prób i błędów rezygnując z innych formatów wielkopowierzchniowych.

Format sklepów dyskontowych jest jednocześnie w Polsce zdominowany przez inwestorów o silnej pozycji międzynarodowej. Dotyczy to zwłaszcza niemieckich sieci dyskontowych **Lidl** i **Aldi**, które są zarówno prekursorami tego formatu w Europie, jak również jego liderami w wymiarze niemieckim, europejskim i światowym. Analiza formatu sieci dyskontowych potwierdza raz jeszcze tezę o zdominowaniu nowoczesnego handlu wielkopowierzchniowego w Polsce przez zagraniczne sieci handlowe.

Wiodąca pozycja sieci dyskontowych w nowoczesnym handlu wielkopowierzchniowym jest jednocześnie premią za wybór przez nie strategii lokalizacji sklepów blisko miejsc zamieszkania potencjalnych nabywców. Jest to źródło trwałej przewagi konkurencyjnej na tle znacznie większych od nich hiper- i supermarketów. Wybór kompaktowego innowacyjnego formatu sklepu dyskontowego pozwala sklepom dyskontowym średniej skali uzyskać trwałą przewagę nad formatami wielkopowierzchniowymi. Sukces formatu dyskontu należy wreszcie tłumaczyć zmianami w zwyczajach konsumentów, w tym zwłaszcza młodszej generacji.

3.1. Wzrost zainteresowania formatem dyskontu

Specyfika polskiego handlu polega na bardzo silnej pozycji dyskontów. Jest to różnica na tle krajów Europy Zachodniej, gdzie historycznie silną pozycję wypracowały sobie wcześniej hiper- i supermarkety.

Dynamiczny rozwój dyskontów wynika w Polsce z innowacyjnego repozycjonowania tego formatu oraz atrakcyjnego wizerunku wiodących sieci. Dotyczy to zwłaszcza akcentowania polskiego pochodzenia produktów żywnościowych: marek własnych i marek producentów. Cykl życia dyskontów ma ciągle trend rozwojowy, a większość innowacji służy dostosowaniu formatu do oczekiwań polskich konsumentów. Dyskonty przeznaczają duże nakłady na działania wizerunkowe, budowanie marki sieci, pozyskiwanie pracowników i prowadzenie polityki społecznie odpowiedzialnego biznesu. Ich silna pozycja wynika z intensywnego tempa rozwoju. W Polsce ich udział w obrotach handlu sięga 26% i dalej rośnie.

Liderem polskiego handlu – z siecią 3154 dyskontów (dane na koniec listopada 2021 r.[168]) – jest sieć Biedronka należąca do portugalskiej grupy Jeronimo Martins (JM). Grupa ta, choć była od dawna liderem relatywnie małego portugalskiego rynku, potrafiła doskonale wykorzystać moment otwarcia polskiego handlu detalicznego na zagranicznych inwestorów. Strategia ta zakończyła się bardzo dużym sukcesem, mimo że wcześniej grupa JM nie posiadała szerszych doświadczeń w zakresie internacjonalizacji na rynkach europejskich.

Grupa Jeronimo Martins stworzyła w relatywnie krótkim czasie imponującą sieć sklepów. Z uwagi na sposób przejmowania wcześniej istniejących obiektów jej struktura jest jednak bardzo niejednorodna i wymaga dalszej standaryzacji, dlatego też Jeronimo Martins w przyszłości zamierza się skupić na modernizacji posiadanych obiektów i bardziej selektywnej strategii tworzenia nowych sklepów według nowoczesnych projektów. Strategię Jeronimo Martins można określić jako szybką penetrację rynku – nastawioną na przejmowanie istniejących wcześniej obiektów z uwagi na ich walory lokalizacyjne i potencjał rozwoju w przyszłości. Strategia ta uniemożliwiała JM budowę homogenicznej sieci, lecz zagwarantowała jej szybki rozwój ilościowy, co jest szczególnie ważne w procesie wchodzenia na nowy rynek. Brak jednorodnej struktury sieci był ceną za szybkie przejęcie wielu silnie zróżnicowanych obiektów.

---

[168] Biedronka, *Kim jesteśmy – Jeronimo Martins Polska S.A.*, https://onas.biedronka.pl (dostęp: 20.11.2021).

Dlatego też w 2016 r., przy 3,5 razy liczebniejszej sieci w stosunku do Lidla, obroty Biedronki były jedynie 1,9 razy większe od jej głównego konkurenta na polskim rynku. Tak jak już wcześniej zaznaczyliśmy – Biedronka wybrała model heterogenicznej struktury sieci, podczas gdy Lidl realizował od początku wejścia na polski rynek strategię homogenicznego modelu rozwoju – opartą na jednolitym, standardowym modelu sklepu. Mamy tutaj dwa zupełnie różne podejścia: do tempa wchodzenia na rynek zagraniczny oraz do budowy struktury sieci na tym rynku. Polska strategia Lidla nie może być jednak analizowana w oderwaniu od globalnej strategii tej sieci.

Sukces Lidla wynika z ogromnego doświadczenia tej niemieckiej grupy w zakresie internacjonalizacji (por. dalej). Sieć ta jest bowiem obecna na wszystkich rynkach europejskich z wyjątkiem Norwegii[169]. Jest ona też największym europejskim detalistą, zajmującym 4 miejsce w światowym rankingu sieci handlowych[170].

Można w tym miejscu raz jeszcze zadać pytanie: **dlaczego Polacy tak pokochali dyskonty?** Cykl życia dyskontów ma w Polsce ciągle trend rozwojowy, a większość innowacji służy dostosowaniu formatu do oczekiwań polskich konsumentów. Udział formatu dyskontu w polskim handlu detalicznym sięga już 26% i dalej rośnie, a sieć Biedronka jest liderem polskiego handlu (14% jego wartości)[171].

Format ten wydaje się skrojony na miarę polskich klientów, którzy w zakresie zakupów żywności (ok. 30% wydatków gospodarstw domowych) są bardzo racjonalni, a jednocześnie zwracają dużą uwagę na cenę i na promocje cenowe. Bliskość sieci dyskontowych w stosunku do miejsc zamieszkania większości Polaków powoduje, że format dyskontu staje się dla bardzo dużej większości – zwłaszcza młodych nabywców – ich ulubionym miejscem dokonywania zakupów.

---

[169] H. Foy, *Retailers Brace for Higher Sales Tax in Poland*, 29.05.2016, Financial Times, https://www.ft.com/content/5e7e224c-23fe-11e6-9d4d-c11776a5124d (dostęp: 20.11.2021).

[170] Deloitte, *Global Powers of Retailing 2017*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf (dostęp: 20.11.2021).

[171] Roland Berger, *The Polish Grocery Retail Market in 2010–2020. Proximity Supermarkets and Convenience Segments will Benefit from Slower Growth of Discounters*, November 2016, https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/grocery_retail_in_poland_2010_2020_detailed_analysis_of_convenience_and_proximity_supermarkets.pdf (dostęp: 22.04.2022); T. Michalski, *op. cit.*

3.2. Biedronka – strategia lidera polskiego handlu detalicznego oraz lidera formatu dyskontu

Analiza strategii portugalskiej grupy Jeronimo Martins, właściciela największej polskiej sieci dyskontowej Biedronka, jest doskonałą ilustracją tezy, że liderem zagranicznego rynku może zostać także inwestor o mniejszym doświadczeniu w zakresie internacjonalizacji. Kluczowymi czynnikami sukcesu są w takim przypadku wybór właściwego momentu wejścia na rynek zagraniczny o dużym potencjale z przyszłościowym formatem sklepu oraz skoncentrowaniem zasobów finansowych na strategii rozwoju sieci na tym właśnie rynku. Strategia ta pokazuje, że koncentracja działań na jednym – dobrze wybranym – rynku strategicznym może przynieść inwestorowi spodziewane efekty. Mniejsze doświadczenie stymuluje jednocześnie inwestora do bardziej otwartych i elastycznych działań w porównaniu z większymi konkurentami, którzy mają tendencję do wyboru bardziej schematycznych rozwiązań.

3.2.1. Pozycja grupy Jeronimo Martins na rodzimym rynku w Portugalii i na rynkach zagranicznych

Analiza raportu rocznego grupy JM z 2018 r.[172] ukazuje jej pozycję strategiczną oraz wyzwania na przyszłość. Grupa jest liderem dystrybucji żywności zarówno na rynku portugalskim – gdzie jest obecna od 1792 r. – jak i w Polsce oraz Kolumbii w Ameryce Łacińskiej. W Portugalii od 225 lat (!) jest ekspertem w zakresie dystrybucji żywności, gdyż zajmowała się tym sektorem zarówno w odniesieniu do handlu hurtowego, jak i detalicznego. W tym kraju zarządza 4 sieciami handlowymi, zrzeszającymi 520 sklepów i zatrudniającymi blisko 32 500 pracowników, a jej roczne obroty sięgają 4,8 mld EUR. Sprzedaż żywności stanowi blisko 95% jej całkowitych zysków.

Grupa jest także innowatorem w zakresie rozwoju nowych formatów sklepów w handlu artykułami spożywczymi w Portugali i w Polsce. Jej celem strategicznym jest ułatwianie konsumentom dostępu do żywności dobrej jakości po konkurencyjnych cenach. Działania te wpisują się w strategię demokratyzacji konsumpcji dobrej jakości produktów żywnościowych.

---

[172] Jerónimo Martins, *Jerónimo Martins in Portugal*, https://www.jeronimo-martins.com/en/about-us/where-we-are/jm-in-portugal/ (dostęp: 12.08.2021).

Strategia JM jest zorientowana na bardzo szerokie grono interesariuszy, obejmujące 9 różnych grup. Są to w pierwszej kolejności klienci firmy, jej udziałowcy, pracownicy, dostawcy, partnerzy biznesowi, niezależne stowarzyszenia i organizacje pozarządowe, dziennikarze oraz media, instytucje rządowe i samorządowe. Dystrybucją żywności w Portugalii zajmuje się sieć supermarketów Pingo Doce i firma Cash and Carry Recheio. W Polsce za dystrybucję żywności odpowiada sieć dyskontowa Biedronki, a w Kolumbii – sieć sklepów Ara.

Obok obrotu żywnością w strukturze grupy JM znajdują się także podmioty wyspecjalizowane w sprzedaży określonych kategorii produktów: w Portugalii jest to sieć Hussel (24 sklepy i butiki sprzedające słodycze oraz czekoladę) oraz Jeronymo (sieć 22 barów kawowych – funkcjonująca już od 15 lat), a w Polsce sieć drogerii Hebe. Drogerie Hebe w Polsce – za pośrednictwem 230 specjalistycznych sklepów – realizują obroty na poziomie 207 mln EUR. Wartym podkreślenia jest fakt, że mają one już swoje grono 3 mln wiernych klientów, będących posiadaczami kart lojalnościowych.

O silnej pozycji grupy JM świadczą dane statystyczne zawarte w raporcie rocznym z 2018 r.[173] Grupa JM prowadzi dystrybucję żywności w 3 krajach: Portugali, Polsce i Kolumbii – za pośrednictwem 30 centrów dystrybucji oraz 3 sieci handlowych liczących razem 3900 sklepów. Kluczowymi wyróżnikami tej strategii są dobre rozwiązania związane z obrotem żywnością, doświadczenia w zakresie produkcji i sprzedaży świeżych produktów, doskonałe lokalizacje sklepów blisko miejsc zamieszkania klientów (**bliskość** jest traktowana jako jeden z kluczowych filarów strategii JM), konkurencyjne ceny, wysoka jakość marek własnych sieci, skuteczność oraz efektywność działań operacyjnych.

W Portugalii najważniejszym elementem strategii grupy JM jest sieć supermarketów Pingo Doce. Doświadczenia zdobyte w jej zarządzaniu stały się podstawą rozwoju strategii grupy w Polsce – mimo braku wcześniejszych doświadczeń związanych z internacjonalizacją. W jej skład wchodzi 400 supermarketów zlokalizowanych w 300 miejscowościach.

Pingo Doce jest wiodącą portugalską siecią supermarketów oferującą wysokiej jakości produkty żywnościowe po konkurencyjnych cenach. Sieć jest odwiedzana każdego dnia przez ok. 700 tys. klientów, osiągając obroty na poziomie 3,835 mld EUR. Łączna powierzchnia sprzedaży tej sieci sklepów wynosiła w 2018 r. blisko 508 tys. m^2. Ważną rolę w obrotach

---

[173] *Ibidem.*

Pingo Doce odgrywają marki własne produktów żywnościowych stworzone na bazie dobrych relacji z doskonale dobranymi dostawcami. Ich udział w obrotach tej sieci sięga 34% (por. wyżej). Doświadczenie grupy w zakresie wykorzystania marek własnych i zarządzanie ich dostawami było szczególnie istotne w późniejszym rozwoju sieci w Polsce.

Strategia tego formatu supermarketów nawiązuje do koncepcji tradycyjnych rynków miejskich zlokalizowanych w portugalskich miastach i miasteczkach. Dużą rolę w tym formacie odgrywają produkty świeże, zwłaszcza warzywa i owoce, co jest również bezpośrednim nawiązaniem do koncepcji rynków miejskich. Sieć Pingo Doce konsekwentnie rozwija politykę tworzenia marek własnych, akcentując w komunikacji marketingowej korzystną relację jakości produktów do ich ceny. Ważnym kierunkiem działania jest oferowanie w sprzedaży dań gotowych lub prostych do przygotowania i podgrzania przed konsumpcją. Wyróżnikiem sieci jest nawiązanie do zmian w przyzwyczajeniach i nowych trendach konsumenckich.

Drugą siecią dystrybucji żywności JM w Portugalii jest firma hurtowa Recheio Cash&Carry. Jest ona obecna na rynku portugalskim od 45 lat i jest liderem formatu cash&carry. Jej produkty trafiają do tradycyjnych drobnych detalistów oraz restauracji i hoteli. Recheio posiada 42 hale cash&carry o łącznej powierzchni 134 tys. m^2 i obrotach 980 mln EUR, a także 3 marki własne adresowane do różnych segmentów rynku. Pierwsza z nich jest adresowana do segmentu cateringu gastronomicznego (kuchnia – Master-chef), druga do cateringu domowego – smakoszy (Gourmes) i trzecia do niezależnych drobnych detalistów (Amanecer). W ramach tej strategii mamy do czynienia z segmentacją marki własnej w zależności od segmentu docelowego (catering – handel detaliczny i wewnętrzna segmentacja w ramach segmentu cateringu, marka produktów do przygotowania dań w gastronomii i marka produktów gotowych do serwowania na stół w gastronomii). Doświadczenia sieci Recheio znajdą na pewno także zastosowanie w strategii JM na rynku polskim.

Ważną cechą strategii dystrybucji żywności jest **współpraca grupy JM z dostawcami produktów żywnościowych**. Współpraca ta jest realizowana w ramach modelu zrównoważonego rozwoju, co gwarantuje klientom bezpieczeństwo konsumpcji żywności oraz ciągłość dostaw. Ta forma współpracy jest stymulatorem innowacji oraz zachęca producentów do różnicowania produkcji i wprowadzania nowych produktów. Stanowi ona również zachętę do współpracy z ugrupowaniami niezależnych detalistów. Jest to bardzo skuteczna forma integracji pionowej kanału rynku,

gdyż sieć kontroluje łańcuch zaopatrzenia. Taka forma kontroli systemu dostaw jest wykorzystywana w grupie produktów mleczarskich, produkcji i dostaw mięsa oraz hodowli ryb. Grupa posiada preferencyjne relacje z dużym zakładem produkcji wyrobów mleczarskich (Terra Allegre[174]), jak również sieć preferencyjnych powiązań ze 107 producentami bydła. W ramach długoletnich relacji zbudowano również preferencyjne powiązania z morskimi oraz oceanicznymi farmami hodowli ryb w rejonach Sines i Madery w Portugali oraz w okolicach Alicante w Hiszpanii. Farmy hodowli ryb są zlokalizowane zarówno blisko brzegu morskiego, jak i na pełnym morzu (off-shore). Ich zdolność produkcyjna wynosi ok. 1500 ton rocznie.

W przypadku Kolumbii[175] JM prowadzi sprzedaż swoich wyrobów za pośrednictwem sieci własnych sklepów Ara pod hasłem Allegria al. Mejor Precio, czyli Radość zakupów po lepszej cenie. Hasło to jest sloganem reklamowym towarzyszącym nazwie każdego sklepu i jego logo. Sklepy te są formatem sklepów sąsiedzkich. Ich logo jest wielokolorową papugą ARA – tożsamą z nazwą kolumbijskiej sieci sklepów sąsiedzkich. Kolumbijska Ara grupy JM realizuje 599 mln EUR obrotu, zatrudnia ponad 5600 pracowników i posiada 4 centra dystrybucyjne, oferujące w 522 sklepach o powierzchni 182 tys. m^2 blisko 700 produktów pod markami własnymi sieci. Tempo rozwoju sieci w Kolumbii jest bardzo dynamiczne. Udział marek własnych w obrotach sieci jest tutaj jeszcze wyższy niż w Polsce i wynosi 44%. Można wysunąć tezę, że generalnie na nowych rynkach udział marki własnej systematycznie rośnie i jest wyższy aniżeli w Portugalii.

3.2.2. Pozycja sieci dyskontowej Biedronka na polskim rynku

Alexandre Soares dos Santos[176], który zmarł w 2019 r. w wieku 84 lat, kierował grupą JM w latach 1996–2013. Rodzina dos Santos uważana jest za najbogatszą w Portugalii, a szacunkowa wartość jej majątku wynosi

---

[174] Jerónimo Martins. Prezentacja korporacyjna, https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Corporate-Presentations/Corporate-Presentation-19072019.pdf (dostęp: 12.08.2021).

[175] *Ibidem.*

[176] *Zmarł Alexandre Soares dos Santos, twórca potęgi Biedronki*, 17.08.2019, Businessinsider.com.pl, https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/alexandre-soares-dos-santos-nie-zyje/jpkqz53 (dostęp: 16.08.2019).

ok. 3,4 mld EUR. Rodzina pozostaje też największym udziałowcem grupy Jeronimo Martins, posiadając 56 proc. jej akcji.

Decyzja grupy JM o koncentracji na rynku polskim o największym potencjale była trafna. Zrezygnowano z penetracji mniejszych rynków Europy Środkowej (Węgry, Czechy, Słowacja). „Wyznawaliśmy zasadę: **Jeżeli chcesz być silną europejską firmą średniej wielkości, powinieneś postawić na Polskę"**[177] (wypowiedź Prezesa firmy JM).

Prezes ocenił też, że błędem była ówczesna próba jednoczesnego rozwoju trzech różnych formatów handlu, jakimi były cash&carry, hipermarkety oraz sklepy dyskontowe. Decyzja ta została we właściwym momencie skorygowana i pozwoliła firmie skoncentrować się na jednym strategicznym formacie sklepu dyskontowego. Duże znaczenie miała tutaj wielkość polskiego rynku, stopień jego internacjonalizacji i obecność znaczących konkurentów. W opinii prezesa Soaresa: „W małych krajach gra się trochę według innych zasad. Ale w dużym kraju, jeżeli chce się być liderem, to trzeba się zdecydować na konkretny segment rynku. [...] Popełniliśmy także duży błąd strategiczny, rozpoczynając jednocześnie działalność związaną z tworzeniem nowych sieci w Polsce i w Brazylii. Osobiście nauczyłem się, żeby nie brać na siebie zbyt dużo w tym samym momencie, ale też nigdy nie rezygnować z tego, w co się wierzy"[178].

Przykład ten potwierdza pewne zasady rozwoju strategicznego związane z koniecznością koncentracji na wybranych rynkach. W przypadku grupy JM, Brazylia – z uwagi na dużą skalę swego rynku oraz na bliskość kulturową (język i relacje historyczne) – wydawała się idealnym wyborem strategicznym. Próba wchodzenia równolegle na dwa nowe rynki zagraniczne, na dwóch kontynentach była jednocześnie zadaniem bardzo trudnym do przeprowadzenia. Dotyczy to zwłaszcza firmy, która nie miała wcześniej doświadczenia w zakresie internacjonalizacji. Lata 90. XX w. były doskonałym momentem do zdobywania tych doświadczeń i do realizacji takich strategii. Sukces tych decyzji zależał jednak od umiejętności koncentracji na wybranych rynkach (w tym przypadku na polskim rynku).

Portugalska grupa Jeronimo Martins Polska S.A. Biedronka jest największą siecią detaliczną w Polsce, liczącą 3154 sklepy (listopad 2021 r.[179]),

---

[177] Ł. Grass, *„Biedronka jak restauracja z jedzeniem na wynos. 70 procent to będą produkty świeże" – CEO Jeronimo Martins w rozmowie z BI Polska*, 28.12.2018, Businessinsider.com.pl, https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/biedronka-prezes-jeronimo-martins-o-przyszlosci-sklepow-w-polsce/836kn98 (dostęp: 12.08.2019).

[178] *Ibidem*.

[179] Biedronka, *Kim jesteśmy ...*

zlokalizowane w 1100 miejscowościach. Jest ona obecna na polskim rynku od ponad 25 lat, co pozwoliło jej wypracować wiodącą pozycję w naszym handlu detalicznym.

Analizując strategię JM przed wejściem na polski rynek w latach 90. XX w. trzeba podkreślić, że grupa nie miała większego doświadczenia w zakresie internacjonalizacji. Mimo że historia jej działania była bardzo długa, to w Europie (poza Portugalią) nie prowadziła ona żadnej działalności. Przed wejściem na polski rynek JM była więc specjalistą w zakresie dystrybucji żywności na relatywnie małym terytorialnie rynku krajowym (Portugalia). Ponadto, doświadczenia te dotyczyły wyłącznie formatów supermarketów oraz formatu cash&carry. Wejście grupy na polski rynek było dla niej pierwszym tak ważnym doświadczeniem w zakresie strategii internacjonalizacji.

W opinii dyrekcji sieci: kluczowymi filarami jej strategii są „starannie wyselekcjonowane produkty najwyższej jakości, oferowane w codziennie niskich cenach"[180]. W 2020 r. Biedronka współpracowała z ponad 1000 polskich dostawców, od których pochodziło 93%[181] produktów w ofercie sieci Jeronimo Martin Polska S.A.

Sieć Biedronki stawia na budowanie długotrwałych i stabilnych relacji ze swoimi dostawcami. Ocenia się, że z grupą 300 kluczowych dostawców sieć współpracuje od prawie 10 lat, co stanowi podstawę ich partnerskiej współpracy.

Z uwagi na swoją pozycję rynkową JM jest także największym prywatnym pracodawcą w Polsce, gdyż zatrudniała w 2021 r. ok. 72 000 pracowników[182]. Spółka jest partnerem strategicznym Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Od 1995 r. Grupa Jeronimo Martins zainwestowała w Polsce ponad 14 mld zł.

O wiodącej pozycji sieci świadczą dane na temat liczby jej klientów. Według tych danych JM sklepy Biedronki są każdego dnia odwiedzane przez blisko 4 mln klientów[183] (czyli więcej niż 10% wszystkich Polaków). Łączna powierzchnia wszystkich sklepów Biedronki sięga 1,9 mln m^2,

---

[180] *Ibidem.*

[181] *Ibidem.*

[182] *Ibidem.*

[183] Jerónimo Martins. Biedronka, *Raport zrównoważonego rozwoju sieci Biedronka za 2020 r.*, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/8222/assets/338820/original-45edcb7fa350dc1ea10fb93156cc59ac.pdf (dostęp: 12.08.2021), s. 9; Biedronka, *Kim jesteśmy…* (dostęp: 12.08.2019).

a ich obroty wynoszą blisko 11,7 mld EUR (dokładnie 11,691 mld EUR w 2018 r.).

W strategii sieci kluczową rolę odgrywają marki własne wytwarzane przez polskich dostawców. Udział marek własnych sieci w całości obrotów Biedronki sięga już 41%[184] – jest więc już obecnie bardzo wysoki i jednocześnie znacznie wyższy niż w Portugali, gdzie sięga 34%. Tak wysoki poziom obrotu markami własnymi świadczy jednocześnie o bardzo dobrych relacjach sieci ze swoimi polskimi dostawcami oraz o skutecznym systemie zarządzania lokalnym łańcuchem dostaw.

Atutem grupy Jeronimo Martins Polska jest zarządzanie systemem dostaw do własnej sieci sklepów w oparciu o sieć 16 regionalnych biur i centrów dystrybucyjnych. Regionalne centra dystrybucyjne są gwarantem stabilności i powtarzalności codziennych dostaw do sklepów. Silna pozycja grupy JM w Polsce nie byłaby możliwa bez jej wcześniejszego doświadczenia i zaplecza finansowego w Portugalii.

3.2.3. Społeczna odpowiedzialność grupy Jeronimo Martins jako ważny element nowej strategii[185]

Wiele wyzwań przyszłości będzie związanych z odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw – w tym także dużych sieci handlowych. W ramach modelu zrównoważonego rozwoju firmy będą musiały przejąć dużą część społecznej odpowiedzialności, gdyż rządy nie radzą sobie z tymi problemami. Dotyczy to zwłaszcza takich firm jak Biedronka, która jest największym polskim pracodawcą. Sieci handlu wielkopowierzchniowego są coraz bardziej świadome tych nowych wyzwań, które wymagają od nich przedefiniowania swoich tradycyjnych ról.

Jest rzeczą bardzo symptomatyczną, że duże sieci handlowe przywiązują w swojej działalności coraz większą rolę do odpowiedzialności społecznej. Tej nowej roli nie traktują jednocześnie w sposób pobieżny, lecz zastanawiają się, jak w sposób wręcz organiczny włączyć ją w całą filozofię i strategię funkcjonowania firmy. Grupa JM jest przykładem takiego myślenia o nowej i odpowiedzialnej roli społecznej dużych sieci handlowej.

---

[184] Biedronka, *Kim jesteśmy…* (dostęp: 12.08.2019).

[185] Jerónimo Martins. Biedronka, *Raport zrównoważonego rozwoju za lata 2018–2019 – codziennie odpowiedzialni*, 2020, http://raportyzr.pl/wp-content/uploads/2020/08/JMP-Raport-zr%C3%B3wnowa%C5%BConego-rozwoju-za-lata-2018-2019-codziennie-odpowiedzialni.pdf (dostęp: 20.11.2021).

Postawa ta była i jest ciągle obecna w strategii firmy. Potwierdzają to słowa Prezesa Grupy JM Pedro Soaresa dos Santosa: „Wierzę, że reputacja i przetrwanie firm w XXI wieku zależą nie tylko od zasad rynku, ale także od społecznej akceptacji dla prowadzonych przez nie działań”[186].

Dyrekcje dużych sieci zdają sobie doskonale sprawę z wpływu, jaki ich firmy wywierają na życie wielu ludzi wykraczając poza tradycyjną rolę sieci handlowej. Tą nową strategią chcą przyczyniać się do poprawy życia swych pracowników, klientów i partnerów handlowych.

Podstawą oceny efektów strategii odpowiedzialnego biznesu Biedronki jest raport[187] na temat polityki zrównoważonego rozwoju sieci za lata 2018–2019, opublikowany w 2020 r. Kluczowe filary strategii zrównoważonego rozwoju to: jakość produktów, relacje z partnerami handlowymi, dbałość o środowisko, relacje z otoczeniem, dbałość o pracowników. W odniesieniu do jakości celem sieci jest „demokratyzowanie”[188] dostępu do wysokiej jakości produktów spożywczych. Firma deklaruje chęć rozwoju zrównoważonego biznesu z poszanowaniem swoich partnerów i pracowników oraz środowiska. Biedronka w raporcie proponuje swoisty kodeks zasad postępowania dla zapewnienia modelu zrównoważonego rozwoju.

Kodeks ten obejmuje następujące zasady, do których przestrzegania zobowiązuje się JM Polska: promowanie zdrowych nawyków żywieniowych[189], zrównoważony łańcuch dostaw, poszanowanie środowiska naturalnego, wspieranie lokalnych społeczności oraz bycie godnym zaufania pracodawcą.

3.2.3.1. Dbałość o zdrowie klientów, propagowanie standardów zdrowego odżywiania oraz przeciwdziałanie marnowaniu żywności

W ramach swojej strategii odpowiedzialnego biznesu grupa JM na pierwszym miejscu umieszcza dbałość o zdrowie klientów i propagowanie standardów zdrowego odżywiania. Służy temu kampania skoncentrowana

---

[186] Biedronka, *Raport „Zwyczaje żywieniowe w Polsce. Co się zmieniło przez ostatnie 25 lat?”*. Zrealizowany na zlecenie sieci Biedronka przez niezależny ośrodek badawczy Ipsos, https://www.biedronka.pl/index.php/pl/social-responsibility (dostęp: 12.08.2021).

[187] Jerónimo Martins. Biedronka, *Raport zrównoważonego rozwoju za lata 2018–2019…* (dostęp: 20.11.2021).

[188] Jerónimo Martins. Biedronka, *Raport zrównoważonego rozwoju za lata 2018–2019…* (dostęp: 15.08.2021), s. 7.

[189] *Ibidem*, s. 15–16.

na obniżaniu w składzie marek własnych sieci zawartości soli i cukru oraz niezdrowych tłuszczów. W roku 2018 na tym polu osiągnięto szereg sukcesów – obniżając zawartość soli w oferowanych produktach o 8 ton, zawartość cukru o 88 ton i zawartość tłuszczy o 656 ton. Efekt tych działań, podejmowanych na rzecz wytwarzania zdrowszych produktów, musi robić wrażenie. Jest to także dowód na możliwość oddziaływania sieci na dostawców marek własnych.

Sieć prezentuje również rozbudowany łańcuch kontroli jakości[190], który jest wykorzystywany przy wprowadzaniu do obrotu produktów żywnościowych oznaczonych marką własną. System ten jest zgodny z normami ISO 22000.

W latach 2014–2019 bardzo duży nacisk został położony na ograniczenie w produktach marki własnej różnego rodzaju dodatków i substancji, które mogłyby być szkodliwe dla zdrowia klientów. W ramach tego procesu w globalnej zawartości produktów żywnościowych zredukowano **2036 ton zawartości cukru**, **1794 ton tłuszczu**, **138 ton nasyconych kwasów tłuszczowych**, **201 ton soli**[191].

Rola dużych sieci handlowych w tym zakresie jest ogromna, gdyż poprzez kontrolę strumienia produkcji marek własnych sieci mają duże możliwości oddziaływania na producentów żywności, z którymi współpracują i u których kontraktują te produkty. Jest to klasyczny przykład oddziaływania integratora kanału zaopatrzenia na swoich partnerów pełniących rolę poddostawców (subcontracting).

W zakresie doskonalenia jakości produktów żywieniowych sieć Biedronka ma świadomość siły oddziaływania na dietę Polaków z uwagi na swój zasięg rynkowy. W swojej polityce chce stawiać na bezpieczeństwo produktów, propagowanie zdrowych nawyków żywieniowych, zwiększanie dostępności produktów dla osób ze szczególnymi potrzebami żywieniowymi, rzetelne informowanie o walorach odżywczych produktów – etyczny marketing[192].

W ramach kampanii **„Więcej świeżości w codzienności"** i **„Świeżoznawcy Biedronki"** sieć pozycjonuje się jako specjalista od produktów świeżych i zarazem promotor zdrowego odżywiania z dużym udziałem w diecie tej kategorii warzyw i owoców (www.swiezoznawcy.pl).

---

[190] *Ibidem*, s. 30–31.
[191] *Ibidem*, s. 37.
[192] *Ibidem*, s. 27.

Działania te są skorelowane z szerokim procesem edukacji konsumentów oraz stymulowaniem ich do dokonywania racjonalnych wyborów produktów żywieniowych. Ważnym elementem tego procesu jest kompletne oznakowanie produktów.

Jako „**sklep pierwszego wyboru**" większości Polaków sieć Biedronka ma świadomość roli, którą może odegrać w zakresie oddziaływania na ich dietę. W opinii dr inż. Justyny Szymani[193], dyrektora działu rozwoju jakości oraz kontroli marki własnej, celem sieci jest „oferowanie produktów, które skomponują się w wartościową dietę i będą wspierać zdrowie. Niektóre z tych decyzji wiązały się z ryzykiem biznesowym, gdyż zdarzało się, że musieliśmy wycofać z oferty produkty, które po redukcji zawartości cukru przestały klientom smakować"[194]. W 2025 r. Biedronka zamierza być jeszcze bliżej klientów.

Aby zrealizować te ambitne cele konieczna jest szeroko zakrojona edukacja konsumenta odnośnie zdrowego odżywiana oraz racjonalnego wykorzystania produktów w procesie ich przechowywania i późniejszego użytkowania[195]. Działania te dotyczą zarówno produktów spożywczych, jak i przemysłowych. Jest to nowa sfera, w ramach której sieć odgrywa i może odgrywać w przyszłości jeszcze większą rolę.

W odniesieniu do kategorii produktów spożywczych proces dotyczy w pierwszej kolejności zasad przestrzegania higieny własnej oraz otoczenia. Jest to związane przede wszystkim z higieną procesu przygotowania posiłków z zakupionych produktów. Tego typu działania mają bardzo ważny walor, gdyż wpisują się w nową edukacyjną funkcję sieci. Akcent położony jest zarówno na przestrzeganie elementarnych zasad higieny, jak i na doradztwo związane z przygotowaniem posiłków gwarantujące zdrowie, co minimalizuje ryzyko chorób oraz zatrucia.

3.2.3.2. Działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego

Drugim wektorem społecznej odpowiedzialności są działania na rzecz ochrony środowiska naturalnego. W ramach tego bloku działań grupa JM wdrożyła nowoczesny system recyklingu 85% odpadów pochodzących z opakowań sprzedawanych produktów. Wynik ten jest już

---

[193] *Ibidem*, s. 41.

[194] *Ibidem*.

[195] Biedronka, *Produkty spożywcze*, https://www.biedronka.pl/pl/jakosc/artykuly-spozywcze (dostęp: 12.08.2021).

bardzo wysoki, ale może być jeszcze bardziej wyśrubowany. Grupa stawia także bardzo mocno na korzystanie w swoich sklepach z czystych źródeł energii. W Portugalii grupa korzysta już w 100% z energii odnawialnej. Podjęto także szereg działań służących obniżeniu emisji dwutlenku węgla (spadek o 17,2% w roku 2018 etc.)

W ramach działań na rzecz ochrony środowiska[196] polityka Biedronki jest **nastawiona na przeciwdziałanie zmianom klimatycznym, zachowanie różnorodności biologicznej oraz odpowiedzialne gospodarowanie odpadami.**

Dyrektorka Działu Ochrony Środowiska, Sylwia Krzyżycka, uważa, że celem podejmowanych działań jest zarówno optymalizacja kosztów, jak też ochrona środowiska: „**Dla ochrony środowiska będziemy jednak podejmowali także decyzje, które nie przynoszą bezpośrednich zysków czy oszczędności. Ogromny wpływ na środowisko może mieć także dobrze zorganizowane logistyka (tu jest pole do działania)**".

W ramach działalności na rzecz ochrony środowiska sieć Biedronki uruchomiła już w 2018 r. pierwszy testowy sklep ekologiczny. Wyposażono go w najnowocześniejsze rozwiązania, takie jak: gruntowy wymiennik ciepła, energooszczędne żarówki i urządzenia chłodnicze, automatycznie zamykane zawory w umywalkach. Dzięki temu do minimum ograniczono zużycie energii, wody i produkcję odpadów. Projekt ten pokazywał kierunek przyszłościowy, w jakim sieć chce się rozwijać. Rozwiązania pilotażowe testowane w eko-sklepach są obecnie coraz częściej wprowadzane do standardowych rozwiązań.

W odniesieniu do procesu dokonywania zakupów przez klientów, w 2018 r. sieć zrezygnowała ze sprzedaży najbardziej uciążliwych dla środowiska lekkich toreb z tworzywa sztucznego. Zamiast nich wprowadzono bardziej wytrzymałe torby wielokrotnego użytku. Działania te zachęcają wszystkich klientów do proekologicznych zachowań.

Sieć Biedronki angażuje się również bardzo mocno w program przeciwdziałania marnowaniu żywności. Od 2016 r. przekazuje niesprzedane produkty spożywcze – nadające się do spożycia – partnerom społecznym posiadającym status organizacji pożytku publicznego (Caritas Polska, Polska Federacja Banków Żywności). Ponadto prowadzi **segregację odpadów**. Każdy sklep Biedronki oraz Centrum Dystrybucyjne ma obowiązek segregować odpady. Odpady spożywcze są przekazywane do

---

[196] Jerónimo Martins. Biedronka, *Raport zrównoważonego rozwoju za lata 2018–2019…* (dostęp: 15.08.2021), s. 61.

produkcji: biogazu, kompostu, karmy dla zwierząt, alkoholu przemysłowego; z makulatury powstają nowe kartony i papier, a tworzywa sztuczne są m.in. wykorzystywane do produkcji toreb na zakupy i worków na śmieci. W 2017 r. w ramach całej sieci przekazano do odzysku 91% wytworzonych odpadów, co stanowi bardzo wysoki wskaźnik.

W ramach sieci prowadzony jest także szeroki program **edukacji ekologicznej**. Jest on skierowany zarówno do pracowników, jak i do klientów.

3.2.3.3. Rozwój relacji z lokalnymi dostawcami

W ramach współpracy z partnerami handlowymi Biedronka stawia na długotrwałe i stabilne relacje ze swymi dostawcami. W 2019 r. sieć wprowadziła do obrotu 80 produktów ze znakiem certyfikowanego rolnictwa ekologicznego.

W myśl Kodeksu Postępowania Dostawców Grupy JM sieć współpracuje jedynie z dostawcami, którzy gwarantują przestrzeganie prawa i poszanowanie środowiska naturalnego oraz racjonalne wykorzystanie zasobów. W związku z tymi zasadami grupa pozyskuje produkty w sposób odpowiedzialny i pilnuje ich certyfikacji.

Grupa Jeronimo Martins bardzo mocno stawia na rozwój różnych form długoterminowego partnerstwa ze swoimi dostawcami. Przy porównywalnych warunkach współpracy sieć zawsze deklaruje preferencje dla stabilnych relacji z dostawcami lokalnymi. W Grupie Jeronimo Martins regułą jest dążenie do tego, by co najmniej 80% sprzedawanych przez nią produktów spożywczych pochodziło od lokalnych dostawców. W przypadku Biedronki, wskaźnik ten w 2018 r. był jeszcze wyższy i sięgał 92%. Sieć, promując lokalnych dostawców, stymuluje często także rozwój polskich odmian warzyw i owoców. Przykładem tego typu działań są śliwki węgierki, brzoskwinie Inka i Harnaś oraz jabłka Łąckie i Lubelskie.

Sieć Biedronki w ramach programu zrównoważonego rozwoju wprowadza na rynek certyfikowane produkty, których produkcja spełnia kryteria środowiskowe i społeczne. Prowadzi także działanie edukacyjne wśród swoich pracowników i partnerów biznesowych – zwiększające ich świadomość na temat zrównoważonych praktyk produkcji.

Grupa JM stara się także wprowadzać certyfikaty zrównoważonego rozwoju dla produktów oznaczonych markami własnymi. W 2018 r. wprowadziła 211 certyfikowanych produktów, w tym m.in. produktów organicznych, z certyfikatem Rainforest Alliance, UTZ and Fairtrade Cocoa Program.

JM wspiera polskich dostawców, którzy stanowią gros wszystkich dostawców (93%). Jednocześnie jako grupa stawia sobie za cel, aby na każdym rynku, na którym działa, co najmniej **80%**[197] **wszystkich dostawców było krajowych.**

Biedronka w Polsce posiada także jeden własny zakład produkcji zup – w Parzniewie pod Warszawą – produkujący gamę „Z naszej Kuchni" (ok. 7 mln produktów rocznie). Sieć, co było wielokrotnie podkreślane, promuje wyroby kuchni polskiej w ramach kampanii „Dumni z tego co nasze. Kuchnia polska".

Sieć akcentując rolę świeżych produktów w swojej ofercie musi, zdaniem Dyrektora ds. zakupów Macieja Łukowskiego: „coraz bardziej się otwierać na lokalnych dostawców tej kategorii produktów" [198].

W przypadku Polski, grupa JM realizuje już 92% swojego zaopatrzenia w oparciu o dostawy dostarczane przez lokalnych dostawców.

3.2.3.4. Działania na rzecz lokalnych społeczności

W ramach bloku działań na rzecz społeczności lokalnych Biedronka w 2019 r. przeznaczyła łącznie 129 mln PLN na różne inicjatywy. Wspólnie z Caritas Polska stworzono program pomocy dla osób ubogich i starszych, z którego skorzystało w 2019 r. 6600 beneficjentów[199] (łączna wartość pomocy za 2018–2019 to ok. 20 mln PLN). Przekazano również ok. 1000 ton żywności do Polskich Banków Żywności oraz 9600 ton nadwyżek żywności dla potrzebujących (dla 375 tys. osób). Działania te wpisują się w program walki z ubóstwem oraz niedożywieniem. Duża część pomocy trafiła do osób żyjących samotnie o bardzo niskich dochodach (poniżej 1000 PLN) oraz niezdolnych do robienia samodzielnych zakupów. Biedronka przeciwdziała także aktywnie marnowaniu żywności i wspiera aktywnie różne działania lokalnych społeczności.

Dyrektor ds. komunikacji korporacyjnej Jerónimo Martins Polska (JMP) Arkadiusz Mierzwa[200] uważa, że priorytetem sieci „jest przekazywanie nadwyżek żywności do instytucji pomocowych". „Chcemy, aby nasi klienci myśleli o Biedronce jako o dobrym sąsiedzie, który dba o otoczenie i nie jest obojętny na potrzeby lokalnych społeczności". W tej strategii

---

[197] *Ibidem*, s. 52–53.
[198] *Ibidem*, s. 57.
[199] *Ibidem*, s. 77.
[200] *Ibidem*, s. 87.

bardzo mocno jest akcentowana bliskość wobec lokalnych społeczności oraz dobre sąsiedztwo. Format sklepu dyskontowego w tym wydaniu nawiązuje do idei sklepów sąsiedzkich (**convenience**).

3.2.3.5. Działania na rzecz własnych pracowników

W procesie wchodzenia na rynek polski prezes Soares za najważniejszy czynnik sukcesu uznał „budowanie relacji z polskimi partnerami biznesowymi"[201]. W myśl tej dewizy 99,9% pracowników firmy stanowią Polacy. „Mieliśmy dobre pomysły, ale potrzebowaliśmy wiedzy i umiejętności Polaków, żeby wdrożyć je w życie. To się udało i dziś niektórzy menedżerowie z Polski pomagają realizować nasze pomysły w Kolumbii czy w Portugalii. Dużo lepiej dogadujemy się z Polakami niż, na przykład, z Brazylijczykami, mimo że z tymi ostatnimi mówimy tym samym językiem"[202].

Wypowiedź prezesa Soaresa świadczy o roli dobrej współpracy z polskimi pracownikami i menedżerami. Chodzi tutaj przede wszystkim o budowanie wzajemnego zaufania i ścisłej współpracy. Różnice kulturowe przy wspólnym spojrzeniu na biznes na mają tutaj tak istotnego znaczenia.

Prezes Soares w kontekście tych uwag cytuje również Richarda Bransona, który powiedział kiedyś: „Klienci nie są najważniejsi. Twoi pracownicy są najważniejsi. Jeżeli zadbasz o pracowników, oni zadbają o klientów". Realizacja tego celu wymaga dalszego wzrostu sprzedaży i generowania dodatkowych przychodów.

Biedronka jest największym pracodawcą w Polsce. W roku 2021 wg najnowszych danych sieć zatrudniała już ok. 72 tys. pracowników. Według danych z raportu 2018–2019[203] **ok. 11% pracowników pracuje w sieci już ponad 10 lat i 1000 osób ma staż ponad 20 lat**. Sieć przeznacza duże kwoty na szkolenia pracowników. Gros menedżerów sieci pochodzi z awansu wewnętrznego (ok. 86%), co pokazuje, że sieć jest nastawiona na promowanie swoich najlepszych pracowników. Firma bardzo mocno stawia na promocję wewnętrzną – także w wymiarze międzynarodowym. Przykładem jest dyrektor handlowy Biedronki Piotr Konopka, który po okresie pracy w Polsce został powołany na stanowisko szefa rozwoju

---

[201] Ł. Grass, *op. cit.*

[202] *Ibidem.*

[203] Jerónimo Martins. Biedronka, *Raport zrównoważonego rozwoju za lata 2018–2019…* (dostęp: 15.08.2021), s. 89.

marki własnej przy tworzeniu sieci Ara w Kolumbii (2013–2018[204]). Po zakończeniu tej misji powrócił na stanowisko dyrektora handlowego Biedronki do Polski.

Bardzo ciekawy jest rozbudowany system szkoleń wewnętrznych adresowanych do różnych grup pracowników. Najbardziej prestiżowy jest międzynarodowy program dla przyszłych menedżerów – International Management Trainees[205] – oraz Operations Management Trainee, na który kandydują najzdolniejsi młodzi menedżerowie. Zakwalifikowani w procedurze konkursowej kandydaci odbywają dwumiesięczne szkolenie w Polsce i w Portugali, a następnie przechodzą 6-miesięczny staż, pełniąc różne funkcje w sklepie Biedronki JMP. I poznają specyfikę całego procesu kierowania placówką handlową. Po zakończeniu programu są kierowani na jedną z 3 ścieżek rozwoju: operacyjną, logistyczną lub zarządzania łańcuchem dostaw.

Kierownictwo sieci uważa, że benefity oferowane pracownikom są porównywalne z konkurencyjnymi sieciami – firma oferuje swobodny dostęp do otwartej platformy edukacyjnej, z której korzysta ponad połowa zatrudnionych[206] na zasadzie pełnej dobrowolności.

Pracownicy sieci mogą korzystać także z 19 różnych pozapłacowych programów wsparcia. Wśród zatrudnionych 83% stanowią kobiety. One również zajmują większość stanowisk kierowniczych (76%[207]). W Biedronce pracuje także blisko 1000 cudzoziemców – głównie z Ukrainy. Sieć cały czas doskonali komunikację z pracownikami. Ich wynagrodzenia są wyższe zarówno jeśli chodzi o płacę minimalną, jak również wynagrodzenia średnie[208].

Wśród różnych programów firmy realizowanych na rzecz własnych pracowników można wymienić: działania na rzecz ochrony zdrowia i badań profilaktycznych (**Razem zadbajmy o zdrowie – blisko 17 tys. badań profilaktycznych w 2019 r.**[209]), dofinansowanie różnych form aktywności sportowej, wsparcie dla rodzin przy różnych okazjach (pakiety świąteczne, wyjazdy wakacyjne, narodziny dzieci – wyprawki dla

---

[204] *Ibidem*, s. 108.

[205] *Ibidem*, s. 111.

[206] Wypowiedź szefa działu szkoleń na Kongresie Nowoczesnej Dystrybucji w Warszawie POHID, 24–25.11.2021.

[207] Jerónimo Martins. Biedronka, *Raport zrównoważonego rozwoju za lata 2018–2019*… (dostęp: 15.08.2021), s. 92.

[208] *Ibidem*, s. 100.

[209] *Ibidem*, s. 103.

noworodków, dzień dziecka, wsparcie dla seniorów etc.) Dodatkowym elementem jest wsparcie dla działań edukacyjnych rodzin (wyprawki szkolne).

W związku z wprowadzeniem zakazu pracy w niedzielę firma zmuszona była zintensyfikować wysiłek personelu w piątki i w soboty oraz w poniedziałki. Specyfika pracy w handlu wymaga również od części osób pracy w nocy z niedzieli na poniedziałek, tak aby przygotować sklepy na nowy tydzień. Z uwagi na ograniczenia po stronie pozyskiwania pracowników firma otworzyła się na współpracę z osobami starszymi w niepełnym wymiarze czasu pracy oraz w szerszym stopniu na zatrudnianie studentów.

Wśród innych działań na rzecz pracowników należy wymienić m.in takie programy, jak: „Paczki dla pracowników oraz ich dzieci", dofinansowanie letniego wypoczynku dzieci czy programy rozwoju dla zdolnych młodych pracowników[210]. W ramach programu zatrzymywania młodych zdolnych pracowników[211] – absolwentów wyższych uczelni – JM Polska prowadzi program rozwoju Dojrzewalnia Talentów. Ma on na celu pozyskanie młodej kadry menedżerskiej i służy jej włączaniu w projekty firmy.

Programy te wpisują się w działania związane z budowaniem przez JM wizerunku atrakcyjnego pracodawcy oraz budowaniem marki pracodawcy.

3.2.3.6. Podsumowanie działań w zakresie odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego wzrostu sieci

Podsumowując dane zaprezentowane w raporcie z 2020 r. – wynika z nich szereg wniosków dotyczących identyfikacji najbardziej istotnych zagadnień dla realizacji strategii zrównoważonego wzrostu. Te zagadnienia to jednocześnie kluczowe wyzwania dla JM Polska. W odniesieniu do sieci Biedronki jest to przywiązywanie coraz większej wagi do kreowania **oferty produktów oraz do weryfikowania ich pochodzenia**.

W odniesieniu do szeroko rozumianej jakości, w Biedronce są to: **jakość i bezpieczeństwo żywności** oraz **rozbudowanie oferty zaspokajającej specjalne potrzeby żywieniowe**.

---

[210] Biedronka, *Bycie godnym zaufania pracodawcą*, https://www.biedronka.pl/pl/social-responsibility/csr-employer/ (dostęp: 20.11.2021).

[211] *Ibidem* (dostęp: 12.08.2021).

W odniesieniu do partnerów handlowych są to: **wybór dostawców w oparciu o zasadę zrównoważonego rozwoju**, **wybór lokalnych dostawców** oraz **zarządzanie relacjami z dostawcami**.

W odniesieniu do środowiska są to: zarządzanie odpadami i recykling, redukcja ilości materiałów opakowaniowych, efektywność energetyczna i zużycie wody, innowacyjne produkty i usługi, budowanie świadomych postaw wśród klientów.

W odniesieniu do działań społecznych to: przeciwdziałanie marnotrawstwu żywności, wsparcie lokalnych społeczności w ramach prowadzonych programów oraz inicjatyw.

W odniesieniu do pracowników firmy to: ciągła dbałość o doskonalenie warunków pracy, zaangażowanie i wsparcie dla pracowników, ich rodzin i przyjaciół oraz przyciąganie, utrzymanie talentów, szkolenia i kariera zawodowa.

Sprostanie tym wszystkim wyzwaniom wymaga niewątpliwie ciągłego doskonalenia systemu zarządzania siecią i uwzględniania tych priorytetów.

3.2.4. Silne akcentowanie polskości w strategii Biedronki

W odróżnieniu od swoich zagranicznych konkurentów, Biedronka działa na polskim rynku pod polską nazwą i zawsze silnie akcentuje swoje związki z krajowym i lokalnym otoczeniem.

Kluczowym motywem komunikacji marketingowej sieci jest od dawna akcentowanie dominacji polskich produktów w jej ofercie. W komunikacji korporacyjnej zawsze mocno akcentowano fakt współpracy z ponad tysiącem polskich dostawców – odpowiedzialnych za 93% całej oferowanej gamy (2019 r.). W swojej najnowszej kampanii reklamowej[212] Biedronka cytuje nazwy kilku wiodących polskich dostawców: Graal, Mlekovita, Citronex, Szubryt i Stara Mleczarnia, z którymi rozwinęła partnerską współpracę. Ponadto w ramach akcji pt. **„Czas na polskie marki"** do sieci wprowadzono ok. **160 marek z Polski**, w tym **45 marek regionalnych** – pochodzących od mniejszych dostawców[213].

---

[212] Biedronka, *Kupuj co polskie*, https://www.biedronka.pl/pl/kupujcopolskie (dostęp: 1.12.2020).

[213] Biedronka, *Czas na polskie marki. Biedronka wspiera regionalnych producentów*, 1.10.2020, https://media.biedronka.pl/110612-czas-na-polskie-marki-biedronka-wspiera-regionalnych-producentow (dostęp: 22.11.2020).

Strategia polskiego pochodzenia produktów jest również konsekwentnie wykorzystywana w procesie promocji szerokiej **gamy marek własnych** z grupy produktów żywnościowych. Jest to tym ważniejsze, gdyż udział marek własnych w całości obrotów Biedronki sięga już 41% i jest znacznie wyższy niż w Portugalii (34%)[214].

Sieć otwiera się też stopniowo na mniejszych regionalnych dostawców, co jest zgodne z jej założeniami strategii CSR. W okresie pandemii współpraca ta była prowadzona pod hasłem **„Czas na wspieranie małych producentów. Twoje wielkie wsparcie"**[215]. W ramach tych działań szereg lokalnych drobnych producentów zostało zaproszonych do grona dostawców. Najnowszym rozwinięciem tych działań jest akcja **„Czas na polskie marki"**[216], promująca lokalnych i regionalnych polskich dostawców z sektora MŚP (m.in. regionalne marki: wędlin, serów, przetworów mlecznych, piwa, wód mineralnych, wyrobów cukierniczych[217]).

Sieć Biedronki bardzo mocno akcentuje fakt, że **gros oferowanych przez nią produktów pochodzi od polskich dostawców**. W porównaniu ze swoim najważniejszym konkurentem – niemiecką siecią Lidl – Biedronka oferuje klientom znacznie więcej polskich produktów[218].

Z kolei rozwój relacji z krajowymi lokalnymi dostawcami ma swoje źródło we wcześniejszych doświadczeniach grupy w Portugalii. Grupa JM korzysta tam z krajowych dostawców w odniesieniu do 84% obrotu.

---

[214] Jerónimo Martins, *Jerónimo Martins in Portugal…*

[215] Biedronka, *Biedronka wspiera małych producentów*, https://media.biedronka.pl/93127-biedronka-wspiera-malych-producentow (dostęp: 22.11.2020).

[216] *Do Biedronki zaczną dostarczać mniejsze firmy. Sieć dopuszcza dostawy do jednego magazynu*, DlaHandlu.pl, https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/do-biedronki-zaczna-dostarczac-mniejsze-firmy-siec-dopuszcza-dostawy-do-jednego-magazynu,87143.html (dostęp: 23.11.2020).

[217] K. Olszewski, *Czas na polskie marki. Produkty lokalne w Biedronkach*, 1.10.2020, Finanse.wp.pl, https://finanse.wp.pl/czas-na-polskie-marki-produkty-lokalne-w-biedronkach-6559944208845664a (dostęp: 22.11.2020); Biedronka, *Czas na polskie marki…*

[218] *Polskie produkty na półkach: Biedronka 68 proc., a Lidl 19 proc.*, 26.08.2015, Dlahandlu.pl, https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/polskie-produkty-na-polkach-biedronka-68-proc-a-lidl-19-proc,45297.html (dostęp: 23.11.2020); R. Mościcki, *Kupujesz w Biedronce i Lidlu? O tym musisz wiedzieć*, 30.10.2016, Rzeczpospolita.pl, https://www.rp.pl/Handel/310309986-Kupujesz-w-Biedronce-i-Lidlu-O-tym-musisz-wiedziec.html (dostęp: 22.11.2020).

Taką samą strategię realizuje w Polsce – gdzie wskaźnik ten sięga 92% – i w Kolumbii (95%)[219].

Biedronka stosuje jednocześnie politykę konsekwentnego **nazywania marek własnych polskimi nazwami**, co **nadaje im typowo polski kontekst**. **Jest to zasadnicza różnica w porównaniu z niemieckimi konkurentami** – Lidl i Aldi – których **marki własne mają często obcobrzmiące nazwy przystosowane do rynku globalnego**. Przykładem jest marka własna wędlin Biedronki, sprzedawana pod nazwą „Kraina wędlin" czy marka wyrobów mleczarskich „Mleczna dolina"[220].

Choć sieci dyskontowe do 2020 r. koncentrowały się w Polsce na zwiększaniu liczby sklepów stacjonarnych, to epidemia COVID-19 wymusiła przyspieszenie prac nad kanałami online. Szczególnie dynamicznie rozwinął się system dostaw towarów zamawianych za pośrednictwem zewnętrznej firmy kurierskiej GLOVO. Biedronka w 2020 r. uruchomiła tę formę dostaw w 16 polskich miastach[221].

Z regularnych badań CBOS na temat patriotyzmu gospodarczego wynika, że przy zakupie produktów codziennego użytku dla polskich konsumentów najważniejszymi kryteriami wyboru są: ich cena (81%), jakość (76%) oraz polskie pochodzenie (46%).

3.2.5. Strategiczna wizja formatu dyskontu w sieci Biedronka

Przyszłościowy model dyskontu Biedronki ma łączyć cechy sklepu sąsiedzkiego z elementami tradycyjnych rynków oraz gamą usług komplementarnych. Dyskont Biedronki ma być sklepem oferującym głównie produkty świeże (docelowo 70% gamy w porównaniu z obecnymi 40%)[222] oraz jedzenie na wynos. Nowy format dyskontu ma być w coraz większym stopniu „**restauracją z jedzeniem na wynos**".

---

[219] Jerónimo Martins, *Jerónimo Martins in Portugal*…

[220] *Polscy dostawcy Biedronki i Lidla mają się świetnie, szybko zwiększają przychody i zyski*, 8.10.2018, WiadomosciHandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/polscy-dostawcy-biedronki-i-lidla-maja-sie-swietni,49900 (dostęp: 21.11.2020).

[221] Biedronka, *Już od tej niedzieli Biedronka na wyciągnięcie ręki*, 7.05.2020, https://media.biedronka.pl/95600-juz-od-tej-niedzieli-biedronka-na-wyciagniecie-reki (dostęp: 15.05.2020).

[222] Ł. Grass, *op. cit.*

W budowaniu charakterystycznej atmosfery tego formatu nawiązuje się do klimatu tradycyjnych rynków miejskich, z akcentem na produkty świeże w kategorii warzyw i owoców. Akcent na rozwój tej kategorii produktów ma być charakterystyczny trendem dla całej sieci. Tak formuła pozwoli kreować unikatowe doświadczenia klientów w kontakcie ze sklepem. Te doświadczenia są bardzo ważne także w procesie internacjonalizacji sieci i budowania jej unikatowej strategii w Polsce.

Portugalskie pochodzenie sieci i doskonałe tradycje portugalskiego tradycyjnego handlu stwarzają też zupełnie inne ramy do myślenia o tym formacie. Wydaje się, że wiele innowacji w nowoczesnym handlu bierze swój początek w nawiązaniu do tradycji lokalnego handlu. Można wysunąć tezę, że w przypadku sieci portugalskiej nawiązanie do tradycji rynków miejskich w procesie budowania nowego formatu dyskontowego w Polsce jest jej ważnym atutem. W Portugalii bowiem – podobnie jak i w Polsce – rola drobnego, tradycyjnego handlu była i jest nadal bardzo silna. Fakt ten znajduje swoje pozytywne odbicie w myśleniu o nowoczesnym formacie sklepu wielkopowierzchniowego, czyli o sklepie średniej wielkości – takim, jakim jest dyskont lub kompaktowy supermarket. Jest to doskonały przykład myślenia o nowoczesnym handlu przy jednoczesnym nawiązaniu do jego tradycyjnej lokalnej tożsamości. Modernizacja nowoczesnego handlu dyskontowego nie powinna polegać na zwalnianiu pracowników i zastępowaniu ich robotami. Dotyczy to zwłaszcza części sklepowej związanej z obsługą klienta.

Kluczowym wyzwaniem dla strategii Biedronki na polskim rynku będzie utrzymanie konkurencyjnej pozycji w segmencie niskich cen. W przyszłości nowym konkurentem może być w tym segmencie duńska sieć Netto (por. dalej), która zamierza się pozycjonować jako „**Prawdopodobnie najtańszy dyskont w Polsce**". Trzeba jednak pamiętać, że sieć Netto – nawet po przejęciu wszystkich sklepów należących wcześniej do Tesco – pozostanie prawie pięciokrotnie mniej liczna niż Biedronka. Równocześnie trzeba podkreślić, że Biedronka z uwagi na swą rozbudowaną sieć sklepów posiada już na wielu rynkach stałą i lojalną klientelę.

Równolegle należy odnotować fakt, że niemieccy konkurenci Biedronki działający w ramach segmentu dyskontu będą przejmowali część jej dotychczasowej klienteli. Wydaje się, że Lidl przejmuje coraz częściej młodą, aktywną i bardziej zamożną klientelę. Wynika to zarówno z bardziej atrakcyjnego, międzynarodowego pozycjonowania sieci, jak również z jej wizerunku.

Wielu młodych klientów, którzy wcześniej korzystali z oferty Biedronki, stopniowo przechodzi do Lidla, który się cieszy bardziej uporządkowanym wizerunkiem i bardziej atrakcyjną ofertą w ocenie segmentu młodszych klientów (por. dalej rozdział na temat zwyczajów zakupowych polskich konsumentów).

Niemiecki Lidl – z uwagi na swój uporządkowany i atrakcyjny wizerunek – przyciąga coraz więcej zamożniejszych nabywców, którzy łatwiej akceptują zagraniczne sieci handlowe oraz ich marki własne wytwarzane przez zagranicznych dostawców.

W zestawieniu z Lidlem, Biedronka musi uważać, by nie wpaść w pułapkę własnego pozycjonowania w zakresie najniższych cen. Takie pozycjonowanie w powiązaniu z lokalizacją wielu sklepów w ubogich dzielnicach, których klienci są nierzadko osobami z problemem alkoholowym, może z czasem zniechęcać część nieco bardziej zamożnych klientów do wyboru tej sieci. Ten negatywny wizerunek klienteli niektórych sklepów Biedronki może rzutować na postrzeganie całej sieci.

Wydaje się, że strategia komunikacji marketingowej Biedronki – nastawiona na konsekwentne budowanie polskiego wizerunku – jest szczególnie skuteczna **wobec klienteli nastawionej głównie na niską cenę produktu.** Jak pokazują badania – osoby starsze, o niższych dochodach i niższym poziomie wykształcenia, są bardzo podatne na komunikację etnocentryczną odwołującą się do poczucia dumy i wartości oraz symboli narodowych[223].

W przyszłości nowy format na pewno musi uwzględniać rozwiązania architektoniczne proponowane przez niemiecką konkurencją, taką jak Lidl. Zupełnie nowe obiekty handlowe sieci już spełniają w pełni te kryteria. Dotyczy to także kompletnie modernizowanych obiektów w dużych i w średnich miastach.

Nowy format dyskontu w wydaniu Biedronki powinien być swoistą hybrydą między dyskontem a supermarketem, a nawet dużym sklepem sąsiedzkim. Będzie to zapewne nowoczesny format „miękkiego dyskontu" (soft discount), zorientowany na kreowanie **tradycyjnej atmosfery dawnych targowisk miejskich z zachowaniem wysokiej jakości**

---

[223] T. Zalega, *Consumer Ethnocentrism and Consumer Behaviours of Polish Seniors. Etnocentryzm konsumencki i konsumenckie zachowania polskich seniorów*, „Handel Wewnętrzny" 2017, t. 2, nr 4, s. 304–316; T. Zalega, *Wybrane alternatywne trendy konsumenckie a zachowania konsumenckie osób w wieku 65+. The Selected Alternative Consumer Trends and Consumer Behaviour of People Aged 65+*, „Konsumpcja i Rozwój" 2017, nr 1 (18), s. 20–43.

oferowanych produktów. Ten format, nawiązujący w nowoczesny sposób do tradycji lokalnego handlu, może być szczególnie bliski polskim konsumentom.

Kluczowym wyzwaniem dla sieci Biedronki będzie stopniowa modernizacja jej obiektów i wykorzystanie nowego formatu sklepu nawiązującego do tradycyjnej tożsamości sieci w Portugalii – związanej z handlem świeżymi warzywami i owocami – oraz polskiej specyfiki targów i rynków rolnych.

Możliwość stworzenia **formatu minidyskontu** wydaje się ciekawym rozwiązaniem strategicznym. Ten nowy format byłby hybrydą sklepu sąsiedzkiego (convenience) oraz dyskontu o powierzchni ok. 200–300 m^2. Z badań z 2019 r wynika, że: 51% Polaków[224] deklaruje, iż Biedronka jest ich głównym sklepem spożywczym, 76% polskich konsumentów robi zakupy w Biedronce, 71% klientów to kobiety, 26% to osoby z wykształceniem wyższym; w 2019 r. większość badanych dokonywała zakupów 2 lub 3 razy w tygodniu.

Grupa JM zakłada dalsze wzmocnienie swojej pozycji na rynku polskim. Biedronka dostosowała się do ograniczeń wynikających z zakazu handlu w niedzielę, choć ograniczenia te są bardzo dotkliwe. Sieć zakłada dalszy rozwój w oparciu o budowę nieco mniejszych sklepów. Rynek polski jest kluczowym rynkiem dla grupy JM.

3.2.6. Syntetyczna prezentacja strategii portugalskiej sieci Biedronka

Biedronka jest obecnie niekwestionowanym liderem formatu dyskontu na polskim rynku. Ta silna pozycja konkurencyjna portugalskiej sieci wynika głównie z koncentracji zasobów na rozwoju i promowaniu jednego formatu sklepów na polskim rynku traktowanym jako przyszłościowy (por. tab. 17). Mimo relatywnie mniejszego doświadczenia w zakresie strategii internacjonalizacji sieć, dzięki odpowiedniemu momentowi wejścia na rynek, zyskała przewagę nad swymi konkurentami i na ich tle wykazuje się bardzo wysoką elastycznością działania, co pozwala jej bardzo szybko dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia.

---

[224] Jerónimo Martins. Biedronka, *Raport zrównoważonego rozwoju za lata 2018–2019…* (dostęp: 15.08.2021), s. 10.

Tabela 17. Syntetyczna prezentacja strategii portugalskiej sieci Biedronka JM

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
Cele strategiczne	Utrzymanie pozycji lidera polskiego handlu. Rozwój sieci sklepów stacjonarnych i doskonalenie formatu dyskontu w oparciu o nowe trendy konsumenckie i politykę zrównoważonego wzrostu.
Format sklepu – innowacje	Wzrost udziału w sprzedaży artykułów świeżych oraz dań gotowych. Wprowadzanie innowacji związanych z nowymi trendami konsumenckimi.
Marki własne sieci	Bardzo szeroka oferta marek własnych. Konsekwentna polityka rozwoju gamy marek własnych w ramach współpracy z polskimi dostawcami. Doskonalenie walorów zdrowotnych i żywieniowych całej gamy marki własnej (kontrola i redukcja wybranych elementów składowych: sól, cukier, tłuszcze nasycone).
CSR	Doskonalenie walorów zdrowotnych oferowanych produktów żywieniowych. Edukacja konsumencka w zakresie zdrowego odżywiania. Recykling opakowań, edukacja pracowników w zakresie programów ekologicznych. Kontrola zużycia energii oraz emisji dwutlenku węgla. Rozwój programów przeciwdziałających marnotrawstwu żywności. Rozwój współpracy z lokalnymi dostawcami. Dbałość o pracowników – strategia dobrego pracodawcy. Współpraca z lokalnym otoczeniem; inicjowanie szeregu projektów na rzecz dzieci oraz osób potrzebujących; organizacje charytatywne; banki żywności.
Sprzedaż online	Stopniowy rozwój handlu online na polskim rynku w powiązaniu ze stale doskonalonym systemem dostaw we współpracy z zewnętrznym partnerem logistycznym (partner w zakresie szybkich dostaw GLOVO). Mała skala obrotów online z uwagi na ich niską opłacalność.
Akcentowanie związków z Polską	Bardzo silne akcentowanie związków z Polską poprzez rozwój relacji z lokalnymi dostawcami; eksponowanie roli polskich dostawców (93% dostaw); akcentowanie silnych związków z polskimi tradycjami kulinarnymi; sponsoring polskiej drużyny narodowej w piłce nożnej.

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
Strategia czasu pandemii	Dostosowanie warunków sprzedaży do zagrożeń pandemii. Wydłużenie godzin otwarcia sklepów. Uruchomienie pilotażowego systemu zamówień online i dostaw za pośrednictwem zewnętrznej firmy kurierskiej GLOVO.
Media społecznościowe	Dużą aktywność w mediach społecznościowych. Doskonalenie aplikacji mobilnych do interaktywnej komunikacji z klientami.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o analizę zbioru dokumentów, publikacji i materiałów strategicznych Biedronka JM na temat strategii sieci w Polsce i w Portugalii.

3.3. Lidl – studium strategii niemieckiej sieci dyskontowej

Strategia niemieckiej sieci dyskontowej Lidl wymaga szczególnej uwagi. Bardzo silna pozycja sieci w Polsce jest wynikiem bardzo konsekwentnej strategii internacjonalizacji – Lidl odgrywa wiodącą rolę w grupie sieci dyskontowych w większości krajów europejskich. Sieć posiada także biuro w Chinach[225], stanowiące zaplecze dla wielu marek własnych w kategorii produktów nieżywnościowych. Tak jak w przypadku hipermarketów i supermarketów europejską ojczyzną tych formatów była Francja, tak w przypadku sieci dyskontowych ich europejską kolebką są Niemcy. Format dyskontów w Europie jest zdominowany przez dwie konkurujące ze sobą sieci niemieckie: Lidl oraz Aldi. Polska na tle innych krajów jest wyjątkiem, gdyż liderem tego formatu jest portugalska Biedronka, choć Lidl jest jej najważniejszym konkurentem, który może ją w przyszłości zdetronizować.

[225] *Lidl treks China's online Silk Road,* 19.05.2017, na podstawie: German-retail-blog.com, https://www.german-retail-blog.com/topic/past-blogs/Lidl-goes-Chinese-413 (dostęp: 3.07.2019).

3.3.1. Początki firmy Lidl na rynku niemieckim oraz strategia jej internacjonalizacji

Początki Lidla sięgają lat 30. XX w., kiedy w Niemczech w miejscowości Neckarsulm, w Badenii-Wirtembergii, firma rozpoczęła działalność jako hurtownia żywności.

Nowy etap ekspansji na rynku niemieckim nastąpił dopiero w latach 70. i 80. XX w. Dynamiczny rozwój sieci rozpoczął się w roku 1973 wraz z otwarciem pierwszego nowoczesnego sklepu dyskontowego w Ludwigshafen w Niemczech. Z kolei dekada lat 90. XX w. stała się prawdziwym początkiem szeroko zakrojonej strategii internacjonalizacji sieci w ramach formatu sklepów dyskontowych (soft discount).

W tabeli 18. ukazano ewolucję tej strategii. Dane w niej zawarte ukazują konsekwentną ekspansję sieci Lidl na większości rynków europejskich. Sieć jest liderem internacjonalizacji w zakresie formatu dyskontu.

W Europie Lidl jest obecny w 30 krajach. Poza kontynentem europejskim działa jeszcze w dwóch innych krajach: w Ameryce Północnej w USA oraz na kontynencie azjatyckim w Hongkongu. Lidl jest jednym ze światowych liderów handlu detalicznego w ramach grupy Schwarz. Firma zarządza łącznie we wszystkich 32 krajach siecią 11 550 sklepów i 200 platformami logistycznymi. Sklepy Lidl funkcjonują w następujących krajach: Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czechy, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Malta, Niemcy, Polska, Portugalia, Rumunia, Serbia, Słowacja, Słowenia, Szwajcaria, Szwecja, Wielka Brytania, Włochy.

Pierwszym rynkiem zagranicznej ekspansji sieci była Francja w 1989 r. (!), jako największy rynek – znajdujący się w najbliższym sąsiedztwie, a jednocześnie rynek najbliższy także kulturowo.

Lata 90. XX w. stały się początkiem prawdziwej strategii internacjonalizacji i podstawą jej obecności na prawie wszystkich krajowych rynkach europejskich. Misją firmy jest oferowanie konsumentom szerokiej gamy wysokiej jakości produktów świeżych, pieczywa, artykułów spożywczych po konkurencyjnych niskich cenach.

W czerwcu 2015 r. Lidl utworzył swoją centralę na rynku amerykańskim w Arlington w stanie Wirginia. W 2021 r. zarządzał w USA siecią 100 sklepów na terenie 9 stanów wschodniego wybrzeża.

W Azji Lidl[226] posiada swoją centralę zaopatrzeniową w Hong-Kongu, gdzie zatrudnia ponad 700 osób kontrolując łańcuch zaopatrzeniowy

---

[226] Lidl Asia, *About Lidl*, https://lidl.asia/about-lidl (dostęp: 22.11.2021).

towarów importowanych z 13 krajów azjatyckich. Asortyment importowanych produktów, głównie marek własnych, obejmuje: kategorię produktów odzieżowych i tekstylnych, artykuły gospodarstwa domowego, sprzęt elektroniczny i elektryczny, różnego rodzaju narzędzia oraz akcesoria do gospodarstwa domowego czy produkty żywnościowe, która to kategoria ma w przyszłości ulec mocnemu rozwojowi z uwagi na zainteresowania konsumentów kuchnią azjatycką. Firma posiada dodatkowe biuro zaopatrzeniowe w Chinach kontynentalnych i w Bangladeszu. Filozofia firmy polega na budowaniu powiązań partnerskich z dostawcami[227].

W Europie Środkowej, obok silnej pozycji w Polsce, Lidl jest liderem handlu dyskontowego na Węgrzech[228], co wynika zarówno z bliskości geograficznej, jak i kulturowej Węgier i Niemiec. Ważnym stymulatorem rozwoju Lidla na Węgrzech była i jest bardzo dobra współpraca z lokalnymi dostawcami, na czym bardzo zależy węgierskim władzom. Dobry marketing relacji służy promocji węgierskich produktów. Ten typ działań dobrze służy postrzeganiu niemieckiej sieci jako promotora węgierskich produktów oraz ich narodowych znaków jakości („Magyar Termek").

Strategia Lidla na wszystkich rynkach zagranicznych opiera się na bardzo mocnym akcentowaniu korzystnej dla klienta relacji jakości produktów do ich ceny. W ramach tego typu strategii oryginalnym ruchem marketingowym na rynku włoskim było zawarcie trzyletniego porozumienia między Lidlem a stowarzyszeniem ekspertów winiarskich **Gambero Rosso**[229]. Porozumienie to miało na celu prowadzenie przez stowarzyszenie Gambero Rosso eksperckiej oceny win oferowanych w sieci Lidla. Certyfikat[230] Gambero Rosso miał dla konsumentów stanowić gwarancję dobrej jakości oferowanej gamy win. Jest to szczególnie ważne na rynku włoskim, gdzie panuje bardzo duża konkurencja na rynku winiarskim.

---

[227] Lidla Asia, *Partner with Lidl*, https://lidl.asia/partner-with-lidl (dostęp: 22.11.2021).

[228] M. Weiss, *Lidl lideruje na Węgrzech*, 17.06.2019, HandelExtra.pl, https://handelextra.pl/artykuly/225658,lidl-lideruje-na-wegrzech (dostęp: 17.08.2021).

[229] L. Montagnoli, *Gambero Rosso e Lidl. Un accordo triennale e „Gli Scudetti" per garantire il rapporto qualità/prezzo*, 20.10.2014, Gamberosso.it, https://www.gamberorosso.it/notizie/gambero-rosso-e-lidl-un-accordo-triennale-e-gli-scudetti-per-garantire-il-rapporto-qualita-prezzo/ (dostęp: 22.06.2019).

[230] *Ibidem*.

Tabela 18. Strategia rozwoju sieci Lidl w Niemczech oraz na wybranych rynkach zagranicznych

Kraj	Rok wejścia	Liczba sklepów	Zatrudnienie	Regionalne platformy logistyczne	Rola marki własnej w ofercie sieci
Rynek rodzimy – Niemcy					
Niemcy	1973 pierwszy sklep	3200	91 000	39	4400 produktów
Rynki zagraniczne					
Francja	1989	1570 Supermarkety Supermarches de proximite (reforma od 1992 r.)	45 000 Pracodawca roku, Top employer 2021	25	1700 produktów 90% marek własnych, z czego 72% „Made in France”
Włochy	1992	680 Supermarkety; soft discount	18 500	11	3500 produktów, marka własna – 85%, 80% „Made in Italy”
Hiszpania	1994	630	17 000	11	2200 produktów; 90% marka własna, 70% produktów hiszpańskich, 100% produktów mięsnych z Hiszpanii. Ogółem: 850 dostawców hiszpańskich. Duże zakupy w Hiszpanii na rzecz sklepów Lidl w innych krajach/reeksport
Wielka Brytania	1994	860	25 000	13	2/3 produktów od brytyjskich dostawców

Kraj	Rok wejścia	Liczba sklepów	Zatrudnienie	Regionalne platformy logistyczne	Rola marki własnej w ofercie sieci
Portugalia	1995 1 mln obserwujących na FB	265	8200	4	268 produktów portugalskich jest eksportowanych *via* Lidl
Holandia	1997	435	19 000 Top employer 2021	6	Zielona torba Lidla – opakowanie wielokrotnego użytku na warzywa i owoce kupowane luzem
Austria	1998	250	5500	3	2000 produktów. Wartość dostaw od austriackich dostawców: 710 mln EUR, z czego 370 mln to reeksport do sieci europejskich Lidl w innych krajach
Belgia/ Luksemburg	8,6% udziału w rynku (2018 r.)	315	8550 – 83 różne narodowości; struktura wielokulturowa	brak danych	Marki własne w pełni zgodne ze strategią zrównoważonego rozwoju
Holandia	1997	435	19 000	6	brak danych
Grecja	1999	229	6500	5	Wprowadzenie do sprzedaży greckiego drobiu (2013) oraz greckich ryb, wieprzowiny i wołowiny (2015)
Polska	2002	760	24 000	11	200 marek własnych, 70% obrotu dotyczy współpracy z polskimi dostawcami

Tabela 18 (cd.)

Kraj	Rok wejścia	Liczba sklepów	Zatrudnienie	Regionalne platformy logistyczne	Rola marki własnej w ofercie sieci
Szwecja	2003	204 12% sklepów działa w formule ekologicznej/green	4200		33% produktów pochodzi od szwedzkich dostawców
Czechy	2003	283	11 000	5 Plus sklep online od 2017 r.	1900 produktów 80% stanowią marki własne
Słowacja	2004	153	6000	3	2019 r. – otwarcie sklepu internetowego
Węgry	2004 Nagroda „Dyskont roku 2021”	187	7500	3	3400 produktów. Akcentowanie wsparcia dla węgierskich dostawców. Silna pozycja węgierskich dostawców warzyw i owoców
Litwa	2004	59	2571	brak danych	brak danych
Dania Lidl najlepszą siecią handlową w Danii w 2021 r.	2005	139	3000	2	2620 produktów w oferowanej gamie, 40% produktów pochodzi od duńskich dostawców. Gama pieczywa obejmuje 40 produktów (specyfika kraju – różnice w zwyczajach konsumentów)
Chorwacja	2006	103	3000	2	brak danych
Słowenia	2007	63	1800	1	brak danych

Kraj	Rok wejścia	Liczba sklepów	Zatrudnienie	Regionalne platformy logistyczne	Rola marki własnej w ofercie sieci
Szwajcaria	2009 otwarcie pierwszego sklepu, firma od 2003 r.	140 2016 r. – otwarcie sklepu przyszłości Future Store	4000	2	50% obrotu stanowią produkty od szwajcarskich dostawców
Bułgaria	2010	107 w 50 miastach	3000	2	Akcentowanie współpracy z bułgarskimi dostawcami. W 2017 r. Lidl stworzył markę własną „Rodna Straha" produktów pochodzących wyłącznie od bułgarskich dostawców
Rumunia	2011 Różne koncepcje lokalizacji sklepów wielość rozwiązań (centra handlowe; budynki historyczne)	300	10 000	5	Rumuńscy dostawcy warzyw i owoców
Serbia	2018	54	2200	1	Prawie wszystkie produkty są oferowane pod markami własnymi Lidla; 350 krajowych dostawców

Tabela 18 (cd.)

Kraj	Rok wejścia	Liczba sklepów	Zatrudnienie	Regionalne platformy logistyczne	Rola marki własnej w ofercie sieci
Łotwa	2021	15 plan otwarcia 15 sklepów w 2021 r.	Plan zatrudnienia	1 Plan otwarcia	brak danych
Estonia	2021	Plan otwarcia			

Opracowanie własne w oparciu o dane rozproszone dotyczące różnych krajów; Lidl.en, https://info.lidl/en (dostęp: 16.11.2021) oraz informacje o poszczególnych rynkach (dostęp: 16.11.2021): Lidl.co.uk, https://www.lidl.co.uk/about-us; Lidl.co.uk, *About Lidl GB*, https://corporate.lidl.co.uk/?_ga=2.196775273.434567814.1637588503-745603321.1629825818; Lidl.it, *Chi siamo*, https://corporate.lidl.it/chi-siamo; Lidl.it, *La nostra storia*, https://corporate.lidl.it/chi-siamo/la-nostra-storia; Lidl.es, *Modelo de negocio*, https://empresa.lidl.es/sobre-lidl/modelo-de-negocio; Lidl.ch, *Historique*, https://corporate.lidl.ch/fr/a-propos-de-lidl-suisse/histoire-lidl-suisse; Lidl.pt, *Sobre Nós*, https://institucional.lidl.pt/sobre-nos?_ga=2.28997948.1833242160.1637599768-1993021138.1637599768; Lidl.be, *C'est ça*, Lidl, https://corporate.lidl.be/fr/a-propos-de-lidl/c-est-ca-lidl; Lidl.be, *Assortiment*, https://corporate.lidl.be/fr/durabilite/assortiment; Lidl.de, *Unternehmen*, https://unternehmen.lidl.de; Lidl.dk, *Vores historie*, https://om.lidl.dk/om-lidl/vores-historie; Lidl.se, *Om oss*, https://om.lidl.se/om-oss?_ga=2.190110125.787554316.1637602427-1826301409.1637602427; Lidl.cz, *Tak jde čas*, https://spolecnost.lidl.cz/o-nas/historie; Lidl.cz, *Pro novináře*, https://spolecnost.lidl.cz/pro-novinare; Lidl.pl, *O Lidlu*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu; Lidl.pl, *Produkt polski – kupuj świadomie*, https://kimjestesmy.lidl.pl/produkt-polski; Lidl.sk, *O nás*, https://spolocnost.lidl.sk/o-nas; Lidl.hu, *Dijaink*, https://vallalat.lidl.hu/a-lidl-rol/dijaink; Lidl.hr, *O nama*, https://tvrtka.lidl.hr/o-nama?_ga=2.93019037.1059205369.1637690748-1216351823.1637690748; Lidl.rs, *Naša istorija*, https://kompanija.lidl.rs/o-lidlu/nasa-istorija; Lidl.bg, *Нашата история*, https://corporate.lidl.bg/za-lidl/nashata-istoriya; Lidl.lv, *Mūsu vēsture*, https://corporate.lidl.lv/lv/par-lidl/vesture; Lidl.ee, *Kes me oleme?*, https://karjaar.lidl.ee/toeoepakkumised/poetoeoetaja-narva-ee-010376.

Na włoskiej stronie korporacyjnej sieci Lidl znajdujemy dokładną informację wyjaśniającą klientom zasady tej współpracy. Rolą ekspertów winiarskich ze stowarzyszenia Gambero Rosso był dobór i ocena win oferowanych przez Lidla w ramach kolekcji „Cantina di Lidl"[231]. Proces ten jest punktowany za pomocą specjalnych znaków graficznych. Przyznana winom punktacja[232] jest widoczna zarówno na stronach sklepu internetowego, jak i na oznakowaniu produktów. System oznaczenia graficznego jakości win jest czytelny i prosty w komunikowaniu. W ocenianej kolekcji znajdują się jedynie dobre wina, a eksperci potwierdzają dobrą relację jakości wina do jego ceny.

Włoski format sklepu Lidla jest swego rodzaju hybrydą pomiędzy formatem miękkiego dyskontu (soft discount) oraz supermarketu. Strategia ta potwierdza tezę, że wykorzystywany przez sieć format sklepu może się nieco różnić między krajami. Musi bowiem korespondować ze strukturą handlu w danym kraju oraz z regulacjami prawnymi – ograniczającymi rozwój określonych, zwłaszcza największych, formatów sklepów. Format dyskontu – tzw. soft discount – proponowany przez Lidla w różnych krajach, pozycjonowany jest nieco wyżej niż klasyczne sklepy dyskontowe (hard discount).

Porozumienie zawarte z Gambero Rosso wpisuje się także w strategię promowania w sieci Lidla produktów włoskich (**Made in Italy**). Porozumienie to zostało pierwotnie zawarte wyłącznie w odniesieniu do rynku włoskiego. Tematem przewodnim tego projektu we Włoszech było dodatkowo dobre pozycjonowanie sieci jako dystrybutora produktów dobrej jakości i wpisanie się w strategię „**demokratyzacji luksusu**", czyli udostępniania klientom pewnych kategorii produktów po konkurencyjnych cenach.

Konkurenci włoscy podważali wiarygodność strategii premium Lidla „**luksus dla wszystkich**" („lusso per tutti"). Krytykowano[233] opisy niektórych marek obecnych w tej gamie win premium, podważając wiarygodność tej charakterystyki i tym samym profesjonalizm opisów[234].

---

[231] Lidl.it, *La cantina Lidl*, https://www.lidl.it/c/gambero-rosso-selezione-vini/c3 (dostęp: 17.08.2021).

[232] L. Montagnoli, *Gambero Rosso e Lidl…*

[233] F. Sartore, *Vini alla Lidl: un altro storytelling è possibile. E anche giustificabile? Vediamo come*, 24.02.2016, Intravino.com, http://www.intravino.com/grande-notizia/vini-alla-lidl-un-altro-storytelling-e-possibile-e-anche-giustificabile-vediamo-come (dostęp: 17.08.2021).

[234] Por. P. Sacchetti, *I vini di Lidl „sanno di poco", „di fuliggine", dice Lidl*, 23.02.2016, Dissapore.com, https://www.dissapore.com/bere/vino/lidl-descrizioni-gambero-rosso/ (dostęp: 17.08.2021).

Strategia sieci Lidl na rynku włoskim polega na pozycjonowaniu swojego formatu jako supermarket, co oznacza w praktyce wyższe pozycjonowanie aniżeli klasyczne sieci dyskontowe.

Ważnym, a zarazem bardzo przyszłościowym, rynkiem zagranicznym w strategii sieci jest obecnie Wielka Brytania, gdzie w 2020 r. udział Lidla w handlu detalicznym sięgał już 6,2% i stale rośnie, co jest pokazywane przez licznik obecny na stronie korporacyjnej, który jest cały czas aktywny i pokazuje dane na temat udziału w rynku (transparentność informacji[235]). Z materiałów publikowanych przez „Guardian" wynika, że udział Lidla w brytyjskim handlu spożywczym stale rośnie z uwagi na dużą dynamikę rozwoju sieci dyskontowych. W 2018 r. dynamika sprzedaży Lidla przekraczała 7% w stosunku rocznym.

Aldi – czyli główny konkurent Lidla – notował na rynku brytyjskim także wysokie tempo wzrostu (6,2% rocznie). Połowa brytyjskich konsumentów deklarowała, że robi zakupy w tej sieci. Obie niemieckie sieci dyskontowe przejmowały od brytyjskich konsumentów co 7 funta wydawanego na artykuły spożywcze (ok. 14,5% udziału w rynku).

W 2018 r. Lidl otworzył swój pierwszy sklep w centrum Londynu i docelowo zamierzał utworzyć w Londynie kolejnych 40 sklepów do roku 2023. Planowane inwestycje w Londynie szacowano w 2019 r. na 500 mln funtów. Obecnie Lidl posiada w Londynie już 88 sklepów – na ogólną liczbę 760 sklepów w całej Wielkiej Brytanii. Lidl przejmuje też w Londynie pojedyncze sklepy (należące wcześniej do Sainsbury), umieszczając w nich swoje formaty o pełnym rozmiarze 1300 m^2. W ocenie „Guardiana" Londyn staje się dla Lidla strategicznym miejscem rozwoju. Lidl jest obecny w stolicy UK od 25 lat i zatrudnia tam w ok. 90 sklepach blisko 5000 pracowników. W Londynie rozwija także swoje centrum biurowe oraz centrum dystrybucyjne. Rozwój Lidla jest próbą stworzenia alternatywnego kanału zakupów dla londyńczyków w porównaniu z drogimi sklepami sąsiedzkimi (convenience) dominującymi w centrum miasta. Lidl działa na rynku brytyjskim od 1994 r. i zatrudnia w swoich sklepach i 13 centrach dystrybucyjnych łącznie ok. 22 500 pracowników. Obie sieci dyskontowe bardzo mocno zmieniają strukturę brytyjskiego handlu[236].

---

[235] Lidl.co.uk, *About Lidl GB*, https://corporate.lidl.co.uk/?_ga=2.196775273.434567814.1637588503-745603321.1629825818 (dostęp: 22.11.2021).

[236] K. Makortoff, *Lidl attains its biggest UK grocery market share at 5.9%*, 20.08.2019, TheGuardian.com, https://www.theguardian.com/business/2019/aug/20/lidl-attains-biggest-uk-market-share#img-1 (dostęp: 21.11.2021).

Z cytowanego artykułu „Guardiana" wynika jednoznaczny wniosek o mocnej obecności obu konkurencyjnych sieci dyskontowych na rynku brytyjskim, ze szczególnym naciskiem na Londyn. Zmiany zachodzące w brytyjskim handlu detalicznym potwierdzają stopniowy schyłek formatu hipermarketów i wypieranie ich przez format dyskontu, który jest jednocześnie znacznie bardziej konkurencyjny cenowo aniżeli dość drogie sklepy sąsiedzkie.

Obserwując strategię rozwoju Lidla na rynkach europejskich trzeba podkreślić bardzo dużą konsekwencję we wchodzeniu na kolejne rynki. Strategia ta ma niewątpliwie znamiona opanowywania rynków w wymiarze regionalnym w powiązaniu z rozbudowywaną bazą logistyczną oraz dystrybucyjną. Śledząc zgromadzone dane widać wyraźne fazy wchodzenia sieci na kolejne rynki europejskie: Europa Zachodnia (Francja, Belgia, Holandia), Europa Południowa (Włochy, Grecja), Półwysep Iberyjski (Hiszpania, Portugalia), kraje skandynawskie (Dania, Szwecja, Finlandia), Europa Środkowa (Austria, Polska, Czechy, Słowacja, Węgry), kraje bałkańskie (Bułgaria, Rumunia, Chorwacja, Słowenia, Serbia), kraje nadbałtyckie (Litwa, Łotwa, Estonia). Dlatego też obecność Lidla w Polsce trzeba widzieć jako część globalnej strategii rozwoju sieci oraz efekt wzrostu znaczenia formatu dyskontu w nowoczesnym handlu detalicznym.

3.3.2. Pozycja niemieckiej sieci Lidl na polskim rynku

Lidl działa w Polsce od 2002 r. Pierwszy sklep otwarto w Poznaniu. Po blisko 20 latach działalności, w 2021 r., sieć niemieckich sklepów dyskontowych była wiceliderem tego formatu na polskim rynku. Jej struktura liczyła 760 sklepów i 11 centrów dystrybucyjnych zatrudniających łącznie ok. 25 tys. pracowników[237].

W ocenie Prezesa: Lidl ma ogromny udział w tworzeniu polskiego PKB z obrotami 6,3 mld PLN w 2020 r.[238] i jest jednocześnie jednym z większych płatników podatku CIT (260 mln PLN w 2020 r.). Lidl jest także największą platformą eksportu polskich produktów spożywczych z wynikiem ok. 9 mld PLN za okres (2018–2020), z czego 3,6 mld wartości eksportu produktów rolno-spożywczych jedynie w 2020 r. Dane te

---

[237] Lidl, *Nasza historia*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu/historia (dostęp: 8.12.2021).

[238] Wypowiedź Prezesa Lidla w Polsce, Włodzimierza Wlaźlaka, w czasie Kongresu Nowoczesnej Dystrybucji POHID, Warszawa 24–25.11.2021.

pokazują możliwości eksportowe polskich produktów za pośrednictwem międzynarodowego systemu zaopatrzeniowego sieci Lidl w Europie. W czasie pandemii Lidl zadeklarował gotowość dokonywania płatności w krótszym terminie polskim dostawcom, co miało im pomóc w prowadzeniu firm w tym trudnym okresie.

3.3.2.1. Pozycjonowanie Lidla jako formatu dającego klientom coś więcej niż tradycyjne dyskonty

Pozycjonowanie sieci Lidla w świadomości nabywców zmierza do kreowania unikatowego wizerunku **„lepszego niż sklepy dyskontowe"**. Pozycjonowanie to odwołuje się bardziej do racjonalności zakupowej nabywcy, co powoduje, że potencjalna grupa adresatów tej oferty jest szersza niż tylko osoby szukające niskich cen.

Wybór Lidla jako miejsca zakupów ma być dla polskich nabywców przede wszystkim wyborem racjonalnym. Jest to wybór towarów dobrej jakości oferowanych po konkurencyjnych cenach. Tego typu pozycjonowanie dobrze trafia do osób z klasy średniej, gdyż odwołuje się do racjonalności konsumenckich wyborów. W Polsce pozycjonowanie to jest **relatywnie wyższe** niż w krajach zachodnioeuropejskich, gdzie sklepy dyskontowe posiadają niższą pozycję z uwagi na duże rozwarstwienie oferty różnych sieci handlowych. W Polsce pomiędzy sieciami dyskontowymi oraz hipermarketami *de facto* brak jest szerszej oferty supermarketów.

Strategia relatywnie wyższego pozycjonowania zagranicznych sieci dyskontowych w Polsce na tle konkurencji wynika także z ich krótszego cyklu życia na naszym rynku. Taka sytuacja stwarza im nowe możliwości budowania swojej strategii w określonym kontekście konkurencji rynkowej. Atutem sieci dyskontowych – obok korzystnej relacji jakości produktów do ceny – był nowy, dobrze zaprojektowany format sklepu. Format ten wypełnił określoną lukę sklepów o średniej powierzchni handlowej. Prekursorem tego formatu był Lidl, który od początku tworzył sklepy nowej generacji o jednolitym wyglądzie i standardzie.

W tym zakresie Lidl – na tle swych konkurentów dyskontowych, a zwłaszcza Biedronki – zbudował dla siebie dość unikatową pozycję soft discount, których w Polsce brakowało. Nowoczesne sklepy dyskontowe doskonale wypełniły lukę, jaka istniała pomiędzy klasycznym hipermarketem a małymi sklepami i formatem taniego sklepu dyskontowego (hard discount).

Na polskiej stronie korporacyjnej sieć Lidla prezentuje także swoją rolę społeczną jako przedsiębiorstwa stymulującego tempo wzrostu gospodarek w krajach europejskich i pozaeuropejskich. Głównym celem sieci Lidla – deklarowanym na stronie korporacyjnej – jest oferowanie klientom artykułów codziennego użytku o najwyższej jakości i po korzystnej cenie. Komunikacja pozycjonowania sieci w świadomości nabywców jest więc bardzo jasna i przejrzysta – oparta na korzystnej relacji jakości oferowanych produktów do ich ceny. Tak strategia akcentuje korzyści dla klienta sieci.

3.3.2.2. Akcentowanie współpracy z polskimi dostawcami i promowanie polskich produktów

W odróżnieniu od standardowego wyglądu i formatu strony korporacyjnej Lidla w różnych krajach, w Polsce Lidl stworzył dodatkową zakładkę pod nazwą „Produkt polski"[239]. W ramach informacji ujętej w zakładce zauważamy mocne akcentowanie roli polskich produktów w oferowanym przez sieć asortymencie. Rozwiązanie to wynika zarówno z presji władz centralnych oczekujących od zagranicznych sieci pokazania wagi polskich produktów w ich ofercie, jak również z kampanii konkurencyjnej sieci Biedronka od dawna podkreślającej dominującą rolę polskich produktów w jej ofercie.

W przypadku Lidla działanie to ma również na celu odwołanie się do świadomych decyzji konsumentów, którzy powinni być poinformowani, że kupują polskie produkty. Lidl w swojej komunikacji odwołuje się bezpośrednio do znaku graficznego „Produkt polski", który został opracowany w Polsce na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi w celu ułatwiania klientom rozpoznawania na sklepowych półkach artykułów wytworzonych w Polsce, z użyciem polskich surowców.

Zgodnie z ustawą, produkty opatrzone taką informacją muszą być wyprodukowane z surowców wytworzonych na terenie Polski, z tym że w produktach przetworzonych dopuszcza się użycie importowanych składników (np. przypraw, bakalii) w ilości do 25% masy tych produktów, pod warunkiem, że składniki takie nie są wytwarzane w kraju. Lidl powołuje się dalej na informacje pochodzące z Krajowego Ośrodka Wsparcia

---

[239] Lidl.pl, *Produkt polski – kupuj świadomie*, https://kimjestesmy.lidl.pl/produkt-polski (dostęp: 22.11.2021).

Rolnictwa[240], według których „dla siedmiu na dziesięciu Polaków zachętę do zakupu danego produktu stanowi fakt, że pochodzi on z Polski"[241]. Komunikacja Lidla powołując się na te dane podkreśla, że „połowa polskich konsumentów swój patriotyzm manifestuje podczas zakupów w sklepach z artykułami rolno-spożywczymi"[242]. Zgodnie z wynikami tych badań, Lidl także w ramach produktów oznaczonych marką własną używa znaku „Produkt polski", umożliwiając konsumentom łatwiejsze wyszukiwanie produktów wytworzonych w Polsce, z użyciem polskich surowców.

Na stronie korporacyjnej zamieszczono informacje, że w ofercie Lidl Polska znajduje się kilkaset produktów spożywczych z oznaczeniem „Produkt polski"[243] oraz warzywa i owoce polskiego pochodzenia, takie jak jabłka (jonagold, ligol, gala), pieczarki, pomidory, warzywa doniczkowe (sałata lodowa, pietruszka, bazylia, kolendra), ogórki zielone. Z punku widzenia komunikacji marketingowej na temat różnych grup produktów oznaczonych marką własną sieci istotnym jest umieszczanie na nich znaku graficznego „Produkt polski", tak aby oferta była jednoznacznie kojarzona z polskimi producentami.

W grupie tej dużą rolę odgrywają produkty nabiałowe z dodatkowym logo „Produkt polski": jajka od polskich dostawców, masło ekstra, mleko świeże i UHT (o różnej zawartości tłuszczu), ser gouda, śmietana 18%, serek wiejski, jogurt typu greckiego 10%, twaróg półtłusty.

Oferta mięsna[244] także zawiera szereg produktów z oznaczeniem „Produkt polski". Z tej kategorii produktów w Lidlu można znaleźć między innymi: „wysokiej jakości filety z piersi kurczaka, kurczaka Gospodarskiego oraz kurczaka Biesiadnego, kaczkę pekin, steki z antrykotu i z rostbefu"[245].

Lidl deklaruje, że od dawna stara się „wprowadzać do oferty jak najwięcej produktów polskiego pochodzenia z rodzimych gospodarstw"[246].

W tej komunikacji podstawowy nacisk został położony na produkty żywnościowe codziennej konsumpcji i na ich polskie – rodzime

---

[240] Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa, https://www.kowr.gov.pl/biuro-prasowe/aktualnosci/produkt-polski-kupuj-swiadomie (dostęp: 8.12.2021).

[241] Lidl.pl, *Produkt polski*…

[242] *Ibidem.*

[243] *Ibidem.*

[244] *Ibidem.*

[245] *Ibidem.*

[246] *Ibidem.*

– pochodzenie. Komunikacja werbalna jest tutaj dopełniona komunikacją wizualną oraz odwołaniem się do marketingu sensorycznego (smak produktów polskich znanych z dzieciństwa, czyli także marketing nostalgiczny). Komunikacja ta jest czasami może zbyt bezpośrednia (patrz cytat poniżej), ale odzwierciedla wysiłek sieci w zakresie podkreślenia polskiego pochodzenia oferowanej gamy produktów.

„**Mleko to podstawowy produkt w koszyku zakupowym wielu Polaków. Jego smak znamy od dzieciństwa, a pasąca się na polu krowa to chyba najbardziej polski ze wszystkich widoków**"[247].

Lidl odwołuje się w swojej komunikacji także do **etnocentryzmu konsumenckiego** apelując o wsparcie dla polskich producentów za pośrednictwem marek własnych produktów mlecznych, wytwarzanych w oparciu o rodzime surowce. „Wspierajmy polskich rolników i pijmy polskie mleko, bo w Lidlu każde litrowe mleko marki Pilos posiada znak «Produkt polski». To oznacza, że pochodzi od krów hodowanych w Polsce i dojonych w Polsce"[248].

W przekazie na stronie korporacyjnej Lidla w zakładce „Produkt polski" pojawia się również informacja wykorzystywana także na innych rynkach, że międzynarodowa sieć wykorzystuje także produkty polskich dostawców do ich eksportu, czyli do bezpośredniej sprzedaży w sklepach sieci w innych krajach. Lidl podaje informację, że wartość tego eksportu w ciągu ostatnich trzech lat (2017–2020) przekroczyła 9 mld PLN, czyli ok. 2 mld EUR.

„Promowanie polskich produktów na zagranicznych rynkach oraz rozwój polskich przedsiębiorstw to klucz do wspólnego sukcesu Lidl Polska i dostawców. W ciągu trzech lat sieć Lidl Polska wyeksportowała za granicę polskie produkty o wartości ponad 9 mld zł, co przyczyniło się do znacznego rozwoju rodzimych przedsiębiorstw"[249].

Lidl Polska, deklaruje że „stawia na produkty wysokiej jakości dostępne w niskiej – lidlowej cenie i wyprodukowane w sposób zrównoważony"[250].

W tym zakresie we wszystkich krajach, w których sieć Lidla jest obecna, te elementy pozycjonowania oferowanego asortymentu są obecne i bardzo wyraziście komunikowane (wysoka jakość, konkurencyjna cena

---

[247] *Ibidem.*
[248] *Ibidem.*
[249] *Ibidem.*
[250] *Ibidem.*

i zrównoważony proces produkcji i zaopatrzenia). Podstawą strategii produktu jest szeroka **oferta marek własnych**, których Lidl posiada w portfolio około 200 (por. dalej). Marki własne są obecne w każdej grupie produktowej. W kategorii produktów spożywczych najbardziej popularne to: marka nabiału **Pilos**, marka wędlin **Pikok**, świeże owoce i warzywa z **Ryneczku Lidla**, pieczywo **Chrupiące z pieca**, środki czystości **W5,** odzież damska Esmara, ubrania i akcesoria dla maluchów **Lupilu**, sprzęt **SilverCrest** i wiele innych.

Lidl konsekwentnie dąży do rozwoju różnych form partnerskiej współpracy z polskimi dostawcami marek własnych. Z danych sieci wynika, że w 2020 r. **268 polskich dostawców wyeksportowało swoje produkty w ramach marek własnych Lidla na 26 zagranicznych rynków, na których obecny jest Lidl.** Wartość tego eksportu wyniosła blisko 3,6 mld PLN.

Głównymi zagranicznymi rynkami eksportowymi dla Lidl Polska i dla polskich dostawców były w 2020 r.[251]: Czechy, Słowacja, Rumunia, Litwa, Węgry, Wielka Brytania oraz Bułgaria. Są to więc w dużym stopniu kraje sąsiednie oraz kraje regionu Europy Środkowej, jak również Wielka Brytania z uwagi na dużą obecność polskiej migracji.

Dyrekcja Lidla w swojej strategii korporacyjnej – podobnie jak jej konkurent Biedronka – **bardzo mocno akcentuje współpracę z polskimi dostawcami** i tym samym obecność polskich produktów w ofercie sieci. Na początku 2018 r. prezes zarządu Lidl Maksymilian Braniecki przygotował list otwarty do premiera RP Mateusza Morawieckiego w odpowiedzi na jego apel do sieci, by te promowały polskie, a nie zagraniczne produkty[252]. W liście tym podkreślał fakt, że: Lidl od lat realizuje politykę wspierania lokalnych przedsiębiorców, polskiego rolnictwa oraz polskiej gospodarki.

> Pragnę zwrócić Pańską uwagę, że sprzedaż artykułów spożywczych od polskich producentów stanowi ponad 70 proc. obrotu firmy Lidl. Zatem mogę stwierdzić, że **każdy tydzień w sklepach naszej sieci to „tydzień polski"**. Współpracujemy zarówno z liderami rynku, takimi jak np. Grupa Maspex, Grupa Mlekovita, Food Care, SM Mlekpol, Tarczyński, Polmlek, Van Pur oraz z mniejszymi firmami o wieloletniej tradycji, takimi jak np.

---

[251] *Ibidem.*

[252] I. Mrozowska, *Lidl odpowiada Morawieckiemu,* 15.01.2018, HandelExtra.pl, https://handelextra.pl/artykuly/207261,lidl-odpowiada-morawieckiemu (dostęp: 17.08.2021).

OSM Piątnica, OSM Koło, OSM Łowicz, Śrędzka Spółdzielnia Mleczarska Jana, OSM Czarnków czy Piekarnia Novel. Mamy takie grupy, w których 100 proc. asortymentu dostarczają nam polscy producenci – np. całe świeże mięso (marka Rzeźnik). **Współpraca z polskimi dostawcami jest dla nas priorytetowa i jest podstawą naszego wspólnego sukcesu**[253]**.**

W swym otwartym liście prezes Lidla podkreślał:

Stawiamy nacisk na polskość i lokalność naszej oferty, dlatego dążymy do tego, aby w sklepach nie zabrakło produktów charakterystycznych dla danego regionu. W styczniu br. (2018) rozpoczęliśmy kampanię, w której dziękujemy dostawcom za trud włożony w produkcję oraz uprawę warzyw i owoców, które trafiają na „Ryneczek Lidla". Jednocześnie chcemy pokazać tradycję oraz najwyższe standardy, z jakimi są uprawiane. Szerokie grono polskich dostawców warzyw i owoców, dzięki którym „Ryneczek Lidla" nieustannie oferuje konsumentom świeże i sprawdzone produkty to między innymi: BIO Farma Świętokrzyska z Ćmielowa, Nowalijka z Piotrkowa Trybunalskiego, Sad Rajpol z Wólki Łęczeszyckiej, Gospodarstwo rolne Cichowlas ze Staniszewa, Gospodarstwo rolne Onix z Zakrzewa czy Gospodarstwo Nowacki z Ociąża. […]
Proszę zauważyć, że nasze zaangażowanie w promowanie polskich produktów za granicą, zaowocowało regularnym wprowadzeniem do oferty Lidla, Tygodnia Polskiego np. w Wielkiej Brytanii. Zainteresowanie tygodniami polskimi jest duże. Jesteśmy szczególnie dumni z konkurencyjności polskich producentów wyróżniających się wysoką jakością oraz rozwoju ich eksportu na inne rynki. **W 2016 r. wartość produktów od polskich producentów wyeksportowanych za pośrednictwem naszej sieci do ponad 20 krajów, w których obecny jest Lidl, wyniosła 2 mld zł.** Jako przykład sukcesu eksportu mogę podać kontrakty polskich marek kosmetycznych, np. kosmetyki produkowane w Polsce pod marką Cien dostępne będą już w tym roku w ponad 20 krajach w sklepach Lidla w całej Europie. Natomiast nabiał od polskich producentów regularnie dostarczany jest np. do Niemiec, Austrii i Rumunii. […]
Podobnie jak w przypadku Biedronki, sieć Lidl stawia na budowanie trwałych i stabilnych relacji z polskimi dostawcami[254].

List ten należy analizować z jednej strony w kontekście polityki rządu RP wobec zagranicznych sieci handlowych, a z drugiej – w kontekście długofalowych strategii marketingowych tych sieci w Polsce.

---

[253] *Ibidem.*
[254] *Ibidem.*

Po pierwsze należy zauważyć, że zagraniczne sieci handlowe w Polsce oferują polskim nabywcom przede wszystkim polskie produkty lub marki własne produkowane w Polsce w oparciu o współpracę z polskimi dostawcami. Wynika to przede wszystkim z oczekiwań polskich konsumentów oraz z wysokiej jakości żywności wytwarzanej w Polsce po konkurencyjnych cenach.

Drugim wartym podkreślenia elementem jest budowanie trwałych relacji z wiodącymi polskimi producentami żywności oraz z producentami warzyw i owoców. Możemy w tym zakresie mówić o marketingu relacji oraz o przewadze konkurencyjnej polskich dostawców.

Trzecim kierunkiem działania jest promowanie sprzedaży polskiej żywności za granicą w sieci Lidla w ramach cyklicznie organizowanego „Tygodnia polskiego" oraz w ramach stałej obecności niektórych produktów w ofercie zagranicznych sklepów Lidla w wybranych krajach europejskich. W kontekście tej strategii bliższej analizy wymaga organizacja „Tygodnia polskiego" w sklepach Lidla w Wielkiej Brytanii oraz w innych krajach. Warto zapytać, czy Wielka Brytania jest tutaj pojedynczym wyjątkiem, czy też podobne tygodnie organizowane są również w innych krajach, np. w Niemczech, Austrii, Czechach, na Słowacji, na Węgrzech czy też w Chorwacji.

Wszystkie te pytania są stawiane w kontekście dyskusji nad tym, jak zagraniczne sieci mogą promować zarówno w Polsce, jak i za granicą ofertę polskich producentów żywności[255]. Chodzi tutaj oczywiście nie o działania doraźne, lecz o długotrwałą współpracę strategiczną. Z jednej strony może to być promocja polskich marek producentów żywności, a z drugiej – promocja marek własnych sieci wytwarzanych w oparciu o dostawy polskich producentów jako podwykonawców marek własnych (nabiału i produktów mlecznych, mięsa i wędlin, ryb i przetworów rybnych, przetworów owocowo-warzywnych, wyrobów spożywczych, produktów cukierniczych, soków i napojów, owoców i warzyw etc.) Szczególnie istotna byłaby tutaj strategia penetracji – za pośrednictwem sieci sklepów Lidla – rynku niemieckiego, austriackiego, czeskiego, słowackiego czy węgierskiego. W tym przypadku produkty polskie nie byłyby adresowane tylko do skupisk polskich migrantów – tak jak to ma miejsce w Wielkiej Brytanii – lecz również do odbiorców zagranicznych poszukujących zdrowej żywności po konkurencyjnych cenach.

---

[255] T. Domański, P. Bryła, *Marketing produktów żywnościowych*, PWE, Warszawa 2010.

W porównaniu ze swoim kluczowym konkurentem – Biedronką (JMP) – sieć Lidla bardzo mocno zintensyfikowała działania marketingowo-promocyjne akcentujące współpracę z polskimi dostawcami[256] i tym samym polskie pochodzenie oferowanych produktów. Działania te są widoczne w katalogach dla klientów oraz na stronie korporacyjnej. Polskie produkty są bardzo wyeksponowane na pierwszych stronach tygodniowych katalogów dla klientów. Dotyczy to przede wszystkim artykułów żywnościowych codziennej konsumpcji. W grupie tej są masła i sery żółte (pod marką własną Pilos), kurczak, wędliny oraz mięso (pod marką własną Rzeźnik), szynka konserwowa i parówki (pod marką własną Pikok), produkty mleczarskie: zsiadłe mleko, maślanka, kefir (pod marką własną PILOS), polskie owoce sezonowe. Polityka rozwoju marek własnych z polskim rodowodem jest tutaj bardzo wyraźna. Ponadto sieć oferuje wybrane polskie produkty markowe polskich producentów dla dopełnienia gamy (ex. Mlekovita, Morliny).

3.3.3. Strategia rozwoju gamy marek własnych Lidla

Sieć Lidla jest *par excellence* siecią międzynarodową. Ta międzynarodowa orientacja nie pozostaje bez wpływu na strategię marek własnych. Dlatego też interesującym elementem strategii Lidla jest próba powiązania wizerunku wybranych marek własnych z krajem ich pochodzenia. W praktyce oznacza obecność w gamie asortymentowej zarówno marek własnych związanych ze specyfiką i zwyczajami odżywiania typowymi dla danego kraju, jak i marek własnych związanych z wybranymi krajami zagranicznymi.

3.3.3.1. Marki własne Lidla powiązane z określonymi krajami ich pochodzenia

Obok marek własnych kojarzonych z określonymi kategoriami produktów Lidl posiada również marki własne powiązane z wybranymi krajami – jako miejscami ich pochodzenia. W strategii rozwoju tej grupy marek chodzi jednocześnie o bezpośrednie nawiązanie do pewnych

---

[256] *Lidl ujawnił listę dostawców marek własnych! Wiemy ilu z nich to firmy z Polski*, 2020, Wiadomości Handlowe, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/lidl-ujawnil-liste-dostawcow-marek-wlasnych-wiemy-ilu-z-nich-to-firmy-z-polski (dostęp: 23.11.2020).

pozytywnych skojarzeń z krajem pochodzenia. Strategia ta powiązana także z otwarciem klienteli Lidla w różnych krajach na produkty zagraniczne związane z kuchniami świata.

Komunikacja wizualna każdej z tych marek w sposób wyrazisty nawiązuje do danego kraju pochodzenia.

– **Eridanous – marka produktów greckich** (oliwa z Kalamaty, ser feta, musaka). Logo marki własnej jest w kolorze niebieskim i granatowym – nawiązując tym samym jednoznacznie do kolorów Grecji; dominuje kolor morza; wykorzystane są zdjęcia flagi, białych wakacyjnych domów (na towarzyszącej marce stronie znajdują się również greckie przepisy kulinarne oraz ciekawostki greckie);

– **El Tequito Eridanous – marka produktów meksykańskich** (Bueno. Mexicano y Al. Mejor precio);

– **Italiamo – marka produktów włoskich** (por. dalej);

– **Vitasia – marka produktów azjatyckich** (Chiny, Japonia, Tajlandia, Indie) – slogan reklamowy „podróżuj do Azji z produktami Vitasia";

– **Mcennedy American Way** ***** – **marka wyrobów amerykańskich – produkty gastronomii amerykańskiej**;

– **Alpenfest – marka produktów gastronomii niemieckiej (wędliny, precle, piwa niemieckie – promocja dań niemieckich i turystyki do Niemiec – Octoberfest);**

– **Duc de cœur** (Książę serca) oraz **Chene d'Argent** (Srebrny dąb) – marki własne produktów francuskich. Marki te obejmują sery francuskie, jak np.: Tomme, Morbier D.O.P., Camembert le Caractere, Brie z Meaux D.O.P., mleko z Normandii oraz różne rodzaje konfitur;

– **Sol&Mar** – marka produktów iberyjskich, głównie hiszpańskich.

Plus marka międzynarodowa:

– **Favorina** – marka wyrobów czekoladowych i słodyczy pojawiająca się okazjonalnie w okresie Świąt Wielkanocnych oraz Bożego Narodzenia.

Proces budowania przez sieć Lidla gamy nowych marek własnych wokół wybranych krajów jest także bardzo skutecznym wektorem strategii internacjonalizacji strategii. Założeniem tej strategii jest możliwość promowania tych marek własnych w całej międzynarodowej sieci Lidla. Dodatkowym elementem służącym synergii różnych działań jest także prowadzenie przez sieć Lidla własnego biura podróży, w ramach którego występuje oferta turystyczna do krajów objętych koncepcją tych marek. Są to wyjazdy do Włoch, Grecji, Francji, Niemiec, Hiszpanii, Meksyku, USA, krajów Azji czy też innych.

3.3.3.2. Przypadek marki własnej produktów włoskich Italiamo

Marka własna **Italiamo** została stworzona w 2010 r. we Włoszech w oparciu o współpracę sieci Lidl z włoskimi dostawcami. Obejmuje ona łącznie ok. 300 produktów[257], które **wpisują się także w program promocji eksportu włoskich produktów** (Made in Italy) w całej sieci Lidla w Europie.

Producentami marki własnej Lidla są znane firmy włoskie posiadające bardzo dobre doświadczenie w produkcji wybranych kategorii produktów (Caffe' ITALIAMO Incas Lucca): **oliwy** [FI004 Fiorentini Firenze S.p.A. Tavernelle Val di Pesa (FI)], **sosów pomidorowych** (Industrie Alimentari S.R.L Foggia, Conserve alimentari Futuragri), **suszonych pomidorów** (Noberasco.) etc.

Ocenia się, że wartość sprzedaży tej grupy produktów może już sięgać 150 mln EUR i stale rośnie – dzięki organizacji tygodnia kuchni włoskiej we wszystkich europejskich i amerykańskich sklepach sieci Lidla. W ocenie administratora włoskiej sieci Lidla, Pana Ignazio Paterno, strategia ta dobrze służy promocji eksportu włoskich produktów regionalnych w krajach UE.

Wydaje się, że łączenie strategii promocji marki własnej Italiamo z promocją produktów włoskiego pochodzenia za granicą (Made in Italy) może być także interesującym wzorem do stworzenia podobnej marki w odniesieniu do polskich wyrobów, choć na pewno nie jest to łatwe zadanie z uwagi na mniej wyrazisty wizerunek naszego kraju (Made in Poland).

W przypadku marki własnej Italiamo cała jej komunikacja marketingowa kojarzy się jednoznacznie i pozytywnie z Włochami jako krajem dobrze postrzeganym w kategorii produktów żywnościowych.

Sukces komunikacji wynika przede wszystkim z dobrze dobranej nazwy marki: Italiamo (*Italia* = Włochy) oraz jej drugi człon (*amare* = kochać; lubić).

Skojarzenie to ma **emocjonalnie wymiar pozytywny**. W warstwie komunikacji wizualnej mamy także bezpośrednie nawiązanie do kolorów

---

[257] Por też: L. Montagnoli, *Italiamo in Europa. La settimana del made in Italy promossa da Lidl con 300 prodotti nazionali di qualità*, 25.05.2015, https://www.gamberorosso.it/notizie/italiamo-in-europa-la-settimana-del-made-in-italy-promossa-da-lidl-con-300-prodotti-nazionali-di-qualita/ (dostęp: 20.08.2021).

włoskiej flagi narodowej obecnych na granatowych opakowaniach tej gamy (flaga włoska = trzy kolory: czerwony, biały, zielony).

Projekt opakowania tej marki zawiera także znak „**Specialita – Italiana**", co ma sugerować, że produkt marki własnej jest autentyczną specjalnością kuchni włoskiej lub gamy włoskich tradycyjnych słodyczy. Znak graficzny „Specialita – Italiana" jest zaprojektowany na planie koła z klasycznym wianuszkiem z liści laurowych oraz z rysunkiem Półwyspu Apenińskiego w centrum wraz z wyspami Sardynią i Sycylią. Pod nazwą marki własnej „Italiamo" mamy dodatkowy napis: „passione italiana", co sugeruje emocjonalny związek marki z Włochami i pasją tworzenia włoskich produktów tradycyjnych. Nazwy poszczególnych produktów będących elementami tej włoskiej rodziny są oczywiście tożsame z nazwami produktów tradycyjnych lub są bezpośrednim nawiązaniem do tych nazw.

Przykładem produktu z gamy marki własnej Italiamo w Polsce są ciastka AMARETTI. Podpis na opakowaniu (bezpośrednio pod ich nazwą) w języku angielskim: „Italian Biscuits" sugeruje nabywcy, że mamy do czynienia z autentycznymi włoskimi słodyczami. Opis produktu na opakowaniu przedstawiony jest w sześciu różnych językach – krajów danego regionu, w którym są one dystrybuowane (w naszym przypadku w językach: polskim, czeskim, słowackim, węgierskim, bułgarskim i chorwackim). Amaretti są „kruchymi słodko-gorzkimi włoskimi ciasteczkami z jąder pestek moreli" nawiązującymi składem i recepturą do tradycyjnych włoskich słodyczy.

Cała gama produktów – oznaczonych marką własną Italiamo – pozwala wywołać u klienta wrażenie, że dokonuje on zakupu w sieci Lidla autentycznych produktów włoskich. Komunikacja marketingowa jest tutaj bardzo spójna, gdyż wszystkie elementy doskonale się dopełniają, tworząc wrażenie włoskiego pochodzenia. Na opakowaniu brak jednocześnie informacji na temat miejsca wytworzenia tych produktów. Marketingowym rozwinięciem strategii marek własnych, związanych z różnymi krajami pochodzenia, jest organizowanie co jakiś czas specjalnych tygodni „dedykowanych" produktom marki własnej, pochodzącym z danego kraju. Tego typu działania promocyjne cieszą się bardzo dużym zainteresowaniem klientów i stanowią dodatkowy pretekst do dokonywania zakupów.

3.3.3.3. Tydzień włoski w Lidlu – Italiamo w Polsce

Tydzień włoski w Lidlu[258] jest bardzo dobrym przykładem na sprzedaż produktów marki własnej Italiamo. Wybór kuchni włoskiej, jako podstawy budowania silnej marki, wynika z popularności Włoch oraz włoskich restauracji jako miejsca wizyt turystów. Zasada ta dotyczy również krajów Europy Środkowej i Wschodniej. W komunikacji adresowanej do polskich klientów w 2019 r. Lidl pokreślił, że:

> Włoskie potrawy są bardzo popularne również w Polsce. Znając zamiłowanie Polaków do specjałów z Italii, Lidl przygotował dla swoich klientów Tydzień Kuchni Włoskiej. Polscy Klienci sklepów Lidla mogli w ramach tych działań kupić m.in. szynkę parmeńską, sosy pomidorowe, oryginalne makarony oraz wiele, wiele innych popularnych produktów kuchni włoskiej.
> W trakcie Tygodnia Kuchni Włoskiej[259] znajdziemy aż 4 wersje smakowe sosów Italiamo: z serem pecorino, mięsem wieprzowym, z serem ricotta, z oberżyną i serem. Sosy w połączeniu z makaronem to idealny pomysł na dobry i sycący posiłek, szczególnie gdy nie mamy dużo czasu.

Przykładowo – dla porównania – we Francji gama produktów Italiamo oferowanych w ramach tygodnia włoskiego obejmuje 21 różnych kategorii produktów żywnościowych, w tym: makarony, przetwory rybne, sosy kulinarne, słodycze czy warzywa w różnej postaci. Wszystkie produkty kojarzą się jednoznacznie z Włochami.

3.3.3.4. Strategia porównywania marek własnych z markami znanych producentów

W przeszłości w ramach strategii promowania marek własnych Lidl na niektórych rynkach zagranicznych stosował strategię reklamy porównawczej. W ramach tej strategii na rynku francuskim marki własne Lidla były porównywane z markami wiodących producentów.

---

[258] *Tydzień Kuchni Włoskiej w Lidlu*, 18.06.2012, Polki.pl, https://polki.pl/przepisy/porady-kulinarne,tydzien-kuchni-wloskiej-w-lidlu,10011719,galeria.html (dostęp: 17.08.2021).

[259] A. Grońska, *Italiamo, czyli włoska miłość do kuchni – tydzień włoski ponownie w Lidlu*, 24.02.2017, Centrumpr.pl, https://centrumpr.pl/artykul/italiamo-czyli-wloska-milosc-do-kuchni-tydzien-wloski-ponownie-w-lidlu,96012.html (dostęp: 9.06.2022).

We Francji porównywanie marek własnych Lidla z markami wiodących producentów miało na celu dowartościowanie marek własnych i wykazanie, że przy „porównywalnej" jakości tych marek są one znacznie tańsze od marek producentów. Ten typ reklamy miał wykazać wyraźne korzyści cenowe dla konsumenta – związane z wyborem marek własnych[260].

Prowadzona wówczas kampania miała wykazać atrakcyjność cenową marek własnych Lidla w zestawieniu z „takimi samymi" produktami marek wiodących producentów. Wykorzystując formę reklamy porównawczej, Lidl chciał stworzyć wrażenie, że produkty marek własnych są tożsame z produktami znanych producentów. Kampania ta była prowadzona przez Lidla w telewizji oraz w prasie francuskiej (por. tab. 19). Nie była jednak oparta na żadnych badaniach i testach prezentowanych obok siebie produktów, sugerując jednocześnie, że mają one porównywalną jakość oraz smak, a różnią się jedynie ceną – na korzyść marek własnych Lidla. Kampania ta była prowadzona mimo szeregu ewidentnych różnic w składzie porównywanych produktów. Dopiero szczegółowa analiza składu produktów marek producenta i marek własnych wykazywała istotne różnice w ich zawartości. Jak wiemy z praktyki, konsumenci bardzo rzadko zaglądają do szczegółowych opisów marek.

Z przedstawionych danych – dotyczących rynku francuskiego – wynikają wnioski o pewnej niekonsekwencji związanej ze stosowaniem w przeszłości reklamy porównawczej przez Lidla. Celem tej kampanii było oczywiście wywołanie u konsumentów wrażenia, że **produkty oznaczone markami własnymi Lidla są znacznie tańsze aniżeli produkty wiodących marek**. Takie wrażenie miało utrwalić u nabywców przekonanie, że kupując marki własne sieci postępują oni racjonalnie, dzięki czemu realizują oszczędności, które w zależności od kategorii produktu mogą wahać się w przedziale od 23% do 63%, czyli średnio ok. 30–40%[261].

---

[260] Por. P. Chairopoulos, *Lidl et ses vraies-fausses publicités comparatives*, 10.05.2016, https://www.60millions-mag.com/, https://www.60millions-mag.com/2016/05/10/lidl-et-ses-vraies-fausses-publicites-comparatives-10421 (dostęp: 17.08.2021).

[261] *Ibidem* (dostęp: 21.06.2019).

Tabela 19. Marki własne Lidla we Francji, zestawiane w reklamie porównawczej z markami wiodących producentów w danej kategorii produktu. Kategorie produktów o mniejszym (1–4) i większym (5–7) podobieństwie składu – patrz poniżej

Kategoria produktu	**Marka własna Lidla**	**Marka wiodącego producenta**
1. Konfitury owocowe	Konfitura truskawkowa – marka własna MARIBEL. Zawiera mieszankę cukrów naturalnych oraz syropu z glukozy i fruktozy. **Różnica cenowa: –34%**	Marka „Bonne Maman" konfitura truskawkowa. Zawiera wyłącznie cukry naturalne.
2. Syropy owocowe	Marka własna Plein Sud. Syrop z owoców granatu. Większa zawartość syropu glukozy i fruktozy. **Różnica cenowa: –41%**	Marka Teisseire.
3. Włoski sos pomidorowy do makaronów	Marka własna Colombino. Sos Bolognaise. Większa zawartość wody i mięsa wołowego. Różne podejścia do kompozycji sosu. **Różnica cenowa: –24%**	Marka PANZANI. Sos Bolognaise. Większa zawartość pomidorów; podwójny koncentrat pomidorowy.
4. Lody	Marka własna Gelatelli. **Różnica cenowa: –41%**	Marka MAGNUM. Większa zawartość szlachetnych składników.
5. Regionalne danie na bazie arabskiej kaszy couss-cousse; przygotowane do podgrzania lub na zimno	Marka własna Saladinette. Taboule a l'Orientale. **Różnica cenowa: –63%**	Marka Bonduelle. Taboule Orientale.
6. Śmietana	Marka własna ENVIA. Podobny skład obu produktów z zaznaczeniem, że Lidl dostarcza klientom więcej informacji szczegółowych. **Różnica cenowa: –23%**	Marka BRIDELICE.
7. Chipsy meksykańskie tortillas	Marka własna Tortilla. **Różnica cenowa: –55%**	DORITOS. Jedyna różnica dotyczy rodzaju wykorzystywanej oliwy.

Źródło: P. Chairopoulos, *op. cit.* (dostęp: 21.06.2019).

Zarzut, który został sformułowany przez ekspertów dla tego typu reklamy porównawczej we Francji polegał na tym, że Lidl porównywał marki własne z wiodącymi markami producentów. Takie porównanie jest oczywiście możliwe, lecz zestawiane ze sobą produkty oprócz tego, że mogą być substytutami, **powinny posiadać taki sam skład**. W praktyce natomiast różnią się istotnie szczegółowym składem, w tym zwłaszcza zawartością substancji chemicznych i konserwantów oraz składników naturalnych. Regulacje unijne dopuszczają wykorzystanie reklamy porównawczej, lecz oczekują, aby się ona opierała na obiektywnych i zarazem mierzalnych kryteriach oceny porównywanych produktów. Opisywana kampania reklamowa tylko częściowo spełniała te kryteria. W tym miejscu należy także zaznaczyć, że postrzeganie formatu dyskontów jest zupełnie inne we Francji i w Polsce, z uwagi także na obecność dużej liczby konkurencyjnych sieci – w tym zwłaszcza sieci krajowych super- i hipermarketów oraz szeregu wiodących krajowych marek producentów.

3.3.3.5. Marki własne dotyczące wybranych kategorii produktów

Obok marek własnych produktów żywnościowych związanych z produktami pochodzącymi z różnych krajów, międzynarodowa strategia Lidla opiera się na wykorzystywaniu marek własnych w wybranych kategoriach produktów i oferowaniu ich w całej międzynarodowej sieci.

Lidl na stronach korporacyjnych w każdym kraju stosuje komunikację na temat marek własnych budując ich atrakcyjny wizerunek oraz zaufanie klientów. W niniejszej pracy wykorzystaliśmy porównanie komunikacji na temat marek własnych sieci na rynku polskim i hiszpańskim. Mimo że między różnymi krajami występują pewne różnice, to zauważa się dążenie sieci do coraz większej transparentności w komunikowaniu na temat tej grupy marek.

W przypadku rynku hiszpańskiego (por. tab. 20) komunikacja ta jest bardzo transparentna i bardziej rozbudowana niż w Polsce. Na swojej stronie korporacyjnej LIDL prezentuje pełną gamę swoich 34 marek własnych[262] dla różnych kategorii produktów. Większość z tych marek jest również obecna na polskim rynku, choć system komunikowania nie jest jeszcze w pełni jednolity.

---

[262] Lidl.es, *Alesto: Nuestra Marca De Frutos Secos*, https://www.lidl.es/es/nuestras-marcas-alesto.htm (dostęp: 20.08.2021).

Tabela 20. Gama marek własnych Lidla w Hiszpanii

Marki własne Lidla w Hiszpanii	Obecność marki w Polsce
Alesto – marka własna suszonych owoców	Obecna
Argus – marka własna piwa produkowanego w Hiszpanii w Walencji	
Belarom – marka własna kawy, kapsułki z kawą do ekspresów/substytut Nespresso	
Belbake – marka proszków do pieczenia	
Bio-organic – marka produktów ekologicznych (jogurty, sery, makarony etc.)	
Block–magic – produkty przeciwko komarom oraz insektom	
Chef-select – marka dań gotowych, w tym także na lato	
Cien – marka produktów kosmetycznych z naturalnych surowców	Obecna
Deluxe – wybrane produkty i dania gotowe z półki premium	
Edulis – marka sałat gotowych do przygotowania	
Fin carre – marka czekolady	Obecna
Flora best – marka produktów do ogrodu	
Formil – marka detergentów i środków czystości	
Freeway – marka napojów gazowanych	
Gelatelli – marka lodów	Obecna lodziarnia Lidla, gama ponad 100 rodzajów lodów
Lupilu – marka produktów dla niemowląt	Obecna
Milbona – marka produktów mlecznych	
My best Veggie – marka produktów wegańskich i wegetariańskich	
Realvalle – marka wędlin paczkowanych (szynki, kiełbasy krojone w plasterki)	
Roncero – marka serów	
Snack–day – marka przekąsek, chipsy etc.	Obecna
Solevita – marka soków, nektarów i napojów owocowych	Obecna

Tabela 20 (cd.)

Marki własne Lidla w Hiszpanii	Obecność marki w Polsce
W 5 – marka detergentów i środków czystości	Obecna
Esmara – marka odzieży	Obecna plus marka własna Livergy
Crivit – marka odzieży sportowej oraz akcesoriów sportowych (jogging, trekking, fitness)	Obecna
Silvercrest – marka urządzeń i robotów gospodarstwa domowego	Obecna
Ernesto – akcesoria kuchenne	
Sol&Mar – owoce ze słonecznej Hiszpanii; szeroka gama produktów iberyjskich obejmująca tradycyjne hiszpańskie wędliny, sery, sosy, ryby, oliwki, oliwa, przekąski, chipsy dania gotowe	

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane sieci z obu rynków.

3.3.4. Lidl – firma społecznie odpowiedzialna

W filozofii sieci[263] mocno akcentowana jest jej **rola w życiu publicznym**. Rola ta jest pochodną zarówno skali firmy, jak i stopnia internacjonalizacji jej strategii. Firma jest otwarta na różnorodność i poszanowanie: różnych kultur, wartości i odmiennych tradycji. Kluczowym celem sieci jest zadowolenie klienta. Firma akcentuje bardzo mocno swoje odpowiedzialne społecznie postępowanie, będące w zgodzie z obowiązującym prawem, z poszanowaniem środowiska naturalnego, spraw socjalnych, pracowników oraz budowaniem wzajemnego zaufania i otwartością na krytykę.

W zasadach zarządzania kierownictwo sieci bardzo mocno akcentuje kulturę zarządzania – nastawioną na tworzenie dobrej atmosfery w miejscu pracy, zadowolenie pracowników oraz pełną odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Przyjęte zasady zarządzania łączą odpowiedzialność za określone zadania z elementami swobody oraz inicjatywy pracowniczej. Firma stawia na rozwój komunikacji wewnętrznej służącej

[263] Lidl, *Filozofia firmy*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu (dostęp: 21.06.2019).

szybkiemu rozwiązywaniu bieżących problemów na zasadzie wzajemnego szacunku[264].

Taki system zasad oraz komunikowania wewnętrznego jest jednocześnie dobrym fundamentem w komunikowaniu się z klientami. Ci ostatni też oczekują od sieci przejrzystości, wzajemnego szacunku oraz otwartości na krytykę. Można odnieść wrażenie, że system zarządzania firmą i pracownikami jest bardzo spójny z systemem budowania relacji sieci ze swymi klientami.

Zgodnie z filozofią sieci, klient jest najważniejszą osobą w firmie i należy go traktować z szacunkiem. Dlatego też jego zadowoleniu są podporządkowane kluczowe procesy. Rolą sieci jest oferowanie klientom produktów wysokiej jakości, świeżych, po najlepszej cenie. W myśl tej zasady Lidl stwarza klientom najlepsze warunki do dokonywania szybkich i wygodnych zakupów w czystym i uporządkowanym sklepie[265]. Zasady te są więc przejrzyste i proste, co dobrze służy postrzeganiu sklepu Lidla. Mamy tu do czynienia z daleko idącą spójnością wartości firmy oraz systemu jej relacji ze swymi pracownikami, klientami oraz dostawcami.

Z kolei w kontaktach biznesowych sieci z dostawcami[266] bardzo mocno akcentowana jest transparentność i rzetelność wzajemnych relacji. Kierownictwo firmy jasno podkreśla wagę ustnych zobowiązań, wzajemne zaufanie, partnerski charakter współpracy, komunikatywność, kreatywność w rozwiązywaniu problemów i otwartość na nowe pomysły. Jest to bardzo istotne w procesie budowania wzajemnego zaufania i wiarygodności sieci w relacjach ze swoim otoczeniem. Ważnym testem jest oczywiście weryfikacja tych zasad w praktyce.

3.3.4.1. Lidl – dobry pracodawca

Oprócz atrakcyjności swojego formatu sklepów dyskontowych oraz oferty produktów i usług dla klientów, Lidl chce być postrzegany także jako atrakcyjny pracodawca dla młodych ludzi. Sieć pozycjonuje się jako

---

[264] Lidl, *Zasady zarządzania*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu (dostęp: 17.08.2021).

[265] Lidl, *Zasady postępowania wobec klienta*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu (dostęp: 17.08.2021).

[266] Lidl, *Zasady postepowania wobec partnerów handlowych i biznesowych*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu (dostęp: 17.08.2021).

firma stwarzająca młodym pracownikom[267] możliwość rozwoju i dalszej kariery. Potwierdzeniem takiej percepcji sieci jest niski wskaźnik rotacji personelu. W latach 2017 i 2018 – według danych wewnętrznych sieci – wskaźnik rotacji personelu był poniżej 20%. Dbałość o pracowników przejawia się także w systemie płacowym, okresowych podwyżkach wynagrodzeń i usługach dodatkowych w postaci tanich posiłków pracowniczych.

Lidl z kadrą 25 tys. pracowników na polskim rynku w 2021 r. pretenduje do roli lidera w zakresie poziomu wynagrodzeń w handlu wielkopowierzchniowym. Rozbudowuje też programy szkoleń dla pracowników – w tym także szkolenia zdalne w czasie pandemii. Firma promuje również zatrudnianie cudzoziemców.

Dynamiczny rozwój Lidla w Polsce wymaga od sieci bardzo dużego zaangażowania w pozyskiwanie nowych pracowników. Czas pandemii pokazał, że pracownicy bardzo wysoko sobie cenią bezpieczeństwo zatrudnienia oraz bezpieczeństwo w pracy. Lidl w czasie pandemii nie tylko nie zredukował poziomu zatrudnienia, ale zwiększył je o dalsze 2 tys. z uwagi na otwarcie nowych sklepów. Wewnętrzny program pod nazwą „Poleć pracownika" zachęca pracowników sieci do polecania Lidla innym osobom jako atrakcyjnego pracodawcy. Ten typ wewnętrznego marketingu szeptanego okazał się bardzo skuteczny, gdyż to zadowoleni pracownicy jako osoby wiarygodne rekomendowali innym swojego pracodawcę. Lidl w strategii stawia na dobre wynagrodzenia, mieszczące się w grupie najwyższych w tej branży oraz na zadowolenie pracowników z dobrej atmosfery pracy.

Zasadą polityki Lidla jest pełna transparentność zasad i poziomu wynagrodzeń, co pozwala pracownikom na dobre planowanie swoich wynagrodzeń oraz wydatków domowych, które są bezpośrednio z nimi powiązane. Lidl stawia też na rozwój pracowników oraz ich rodzin oferując między innymi darmowe szkolenia, w tym zwłaszcza szkolenia językowe. Dzięki tym szkoleniom pracownicy mają też szansę zdobycia nowych kompetencji. Szkolenia językowe są bardzo wysoko cenione, ponieważ dla części pracowników mogą być elementem do wykorzystania mobilności w ramach międzynarodowej sieci Lidla.

Dużym powodzeniem cieszą się także szkolenia dla kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania różnorodnością, które również mogą być punktem wyjścia do ich międzynarodowej mobilności w ramach sieci.

---

[267] Pracuj.pl, *Lidl Polska*, https://pracodawcy.pracuj.pl/lidl-polska-sp-z-o-o,24797 (dostęp: 21.06.2019).

Atuty pracy w Lidlu to: bezpieczeństwo zatrudnienia, transparentny i konkurencyjny w branży system wynagrodzeń, dobra atmosfera w pracy oraz szeroki zestaw benefitów związanych z ochroną zdrowia (szczepienia na COVID-19) oraz różnymi formami szkoleń, czyli gwarancja własnego rozwoju.

3.3.4.2. Lidl – strategia stabilnego, zrównoważonego rozwoju sieci oraz innowacji ekologicznych

Strategia rozwoju sieci zakładała, że w 2020 r. Lidl miał zarządzać w Polsce 700 sklepami i ten cel został w pełni zrealizowany. W ramach strategii zrównoważonego rozwoju najnowsze sklepy dyskontowe spełniają coraz wyższe standardy ekologiczne, gdyż firma stawia sobie także szereg celów związanych z dbałością o środowisko. Do budowy kolejnych sklepów mają być wykorzystywane wyłącznie materiały nowej generacji – nieszkodliwe dla środowiska. Lodówki oraz sprzęt chłodniczy – obok podstawowych funkcji – mają także ogrzewać sklepy za pośrednictwem nowego systemu obiegu energii.

Na podkreślenie zasługują także innowacje proekologiczne obejmujące przede wszystkim opakowania biodegradowalne i możliwe do wykorzystana na kompost dla ekologicznej uprawy warzyw. Działania te wpisują się w strategię dążenia sieci do rezygnacji z opakowań plastikowych. Dyrekcja sieci zadeklarowała także, że wszystkie opakowania plastikowe wykorzystywane do produkcji marek własnych będą mogły zostać poddane recyklingowi. Deklaracja Lidla dotyczy zarówno opakowań zbiorczych, jak i jednostkowych – wykorzystywanych do produkcji marek własnych sieci. Deklaracja ta jest tym ważniejsza, że – jak wiemy – w przypadku sieci dyskontowych marki własne stanowią gros obrotu oraz struktury oferowanej gamy. Jednocześnie – jako integrator produkcji marek własnych – sieć posiada ogromny wpływ na charakter tych opakowań oraz na ich późniejszy proces recyklingu.

W ramach szeroko rozumianego procesu innowacji ekologicznych sieć Lidla wprowadza szereg zmian w swoich obiektach handlowych. Powszechnie stosowane jest energooszczędne oświetlenie LED, do ogrzewania obiektów wykorzystywane są gruntowe pompy ciepła oraz urządzenia do odzysku ciepła. Zmiany te wynikają także z szerszego nurtu działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego, który jest obecny zarówno w polityce niemieckich firm, jak i całego niemieckiego rządu. Mamy więc tutaj do czynienia z działaniem pionierskim w sferze handlu i z dużą dbałością w podejściu do społecznej odpowiedzialności biznesu.

W ramach szeroko zakrojonej polityki na rzecz środowiska Lidl jako pierwsza sieć handlowa w Polsce zadeklarowała, że do 2025 r. zamierza zrezygnować całkowicie ze sprzedaży jaj pochodzących z chowu klatkowego. Dyrekcja sieci – w ramach polityki dbałości o zdrowe odżywianie klientów – podjęła także zobowiązanie o **obniżeniu o 20% zawartości soli oraz cukru w produktach oznaczonych marką własną**. Z uwagi na szeroki udział marek własnych w obrotach sieci zobowiązanie to jest również bardzo ważne, gdyż może mieć bardzo duże przełożenie na zdrowsze odżywianie się klientów. Lidl dąży do bycia liderem tego typu innowacji.

Lidl inicjuje także działania skierowane na obniżanie w produktach oferowanych do sprzedaży zawartości pestycydów do poziomu znacznie niższego aniżeli dopuszczalne normy unijne.

Podobne zobowiązania zostały przyjęte także dla innych kategorii produktów sprzedawanych pod marką własną. Dla oznaczonych tą marką produktów odzieżowych przyjęto cel, że sztuczne włókna wiskozowe będą w produkcji odzieży stopniowo zastępowane wiskozą ekologiczną. Sieć będzie jednocześnie dążyła do zwiększania w swojej ofercie ubrań wykonanych w 100% z włókna naturalnego, czyli z bawełny. Działania te wpisują się doskonale w innowacyjną strategię odpowiedzialności społecznej.

3.3.5. Przyszłość firmy Lidl – kluczowe wyzwania strategiczne

3.3.5.1. Poszukiwanie nowego modelu sklepu dyskontowego Lidl w Polsce

Z uwagi na brak dostępu do nowych atrakcyjnych lokalizacji w dużych ośrodkach miejskich, Lidl coraz częściej decyduje się na otwarcie sklepu w obiektach piętrowych. Przykładem takiego rozwiązania jest sklep otwarty w 2020 r. w Warszawie na Wilanowie. Wilanowski sklep nowej generacji jest unikatowy i „cechuje się nowoczesną, elegancką i wielopoziomową bryłą, która została wkomponowana w architekturę warszawskiej dzielnicy”[268]. Po raz pierwszy sala sprzedaży o powierzchni 1400 m^2 została ulokowana na pierwszym piętrze, a na dole budynku znajdzie się kryty parking. Wewnątrz sklepu Lidla zainstalowano

[268] *Takiego Lidla jeszcze nie było. Sieć otworzy piętrowy sklep w Warszawie*, 29.01.2020, Business Insider, https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/pietrowy-lidl-na-wilanowie-w-warszawie/wsf9g9d (dostęp: 4.12.2021).

ruchome chodniki i windy. W obiekcie jest instalacja ogrzewania wykonana w oparciu o gruntowe pompy ciepła, odzysk ciepła z urządzeń chłodniczych czy energooszczędne oświetlenie LED. Powyższe rozwiązania mają za zadanie zwiększenie efektywności energetycznej obiektu, uczynienie placówki obiektem energooszczędnym – podkreśla firma.

3.3.5.2. Otwartość na nowe kanały sprzedaży online

Lidl uruchomił w 2019 r. w Polsce sklep online oferując w nim artykuły nieżywnościowe m.in. w takich kategoriach, jak (w nawiasie liczba pozycji w danej kategorii): odzież sportowa (67), dyscypliny sportowe (38), kemping (25), hobby (24), walizki i torby (18); zdrowie i uroda: pielęgnacja i stylizacja (24), zdrowie (7); ogród: narzędzia i maszyny ogrodnicze (26), oświetlenie i dekoracje ogrodowe (14).

W kategorii mody dominuje odzież damska (249 pozycji), a następnie odzież dziecięca (126) i odzież męska (124). W ofercie tej kluczową rolę odgrywają marki własne sieci w kategorii odzieży damskiej i obuwia, takie jak: Crivit, Esmara (odzież damska) oraz Birkenstock (obuwie); w kategorii odzieży dziecięcej: Lupilou. Crivit, Peperts, a w kategorii odzieży męskiej: Livergy (92), Crivit, Mexx. Z przeglądu marek własnych oferowanych online wynika, że niektóre z nich – takie jak Crivit – są bardzo rozbudowane asortymentowo, gdyż obejmują pod jednym „parasolem": odzież damską, dziecięcą i męską, podczas gdy inne dotyczą tylko wybranej kategorii odzieży, np. Mexx (męski). Konsekwentna polityka kreowania marek własnych jest w przypadku Lidla gwarancją sukcesu strategii online.

Mimo że odzieżowe marki własne są adresowane do odbiorcy masowego, to komunikacja marketingowa, prezentująca ich styl oraz zgodność z trendami mody, jest bardziej wyszukana jak na sklep dyskontowy. Lidl w swojej komunikacji akcentuje modny styl oferowanej odzieży, jej elegancję oraz komfort i swobodę w noszeniu. Dotyczy to zarówno odzieży noszonej na co dzień, jak i całej gamy odzieży sportowej.

Klient Lidla – wybierający jego marki własne – ma być „ambitny, inteligentny, silny, zdrowy i… dobrze ubrany", ma w tej odzieży czuć się dobrze – niezależnie od okazji. W odniesieniu do kategorii produktów odzieżowych mamy tu do czynienia także z próbą jej **wyższego pozycjonowania**. W swojej komunikacji Lidl akcentuje fakt, że oferowana przez sieć odzież jest „odzieżą markową". Mamy tu więc do czynienia z próbą budowania świadomości **marki własnej – jako silnej**

marki autonomicznej[269] – bez akcentowania jej bezpośredniego związku z siecią.

Działania związane z prezentacją poszczególnych marek własnych są spójne i wyraziste. Przykładowo marka **Crivit**[270] została stworzona specjalnie dla amatorów wszelkiej aktywności fizycznej, czyli zarówno dla zapalonych sportowców, jak i dla tych, którzy po prostu chcą utrzymać na co dzień dobrą formę. Lidl w swojej ofercie gwarantuje klientom szeroki wybór sprzętu do ćwiczeń, akcesoriów sportowych, odzieży funkcyjnej oraz obuwia. Zarówno w ogólnej strategii, jak i strategii marek własnych Lidl zawsze akcentuje fakt, że wszystkie produkty zostały zaprojektowane w myśl zasady: **wysoka jakość za rozsądną cenę**. Mamy tu więc konsekwentne akcentowanie korzystnej relacji jakości produktów do ich ceny i tym samym – spójność komunikacji marketingowej.

Warto więc raz jeszcze podkreślić, że **wachlarz marki własnej** Crivit jest bardzo szeroki, gdyż obejmuje rozbudowaną gamę produktów dla osób aktywnych sportowo i rekreacyjnie. Lidl prezentując tę markę buduje jej autonomiczny wyrazisty wizerunek – nie akcentując jej powiązań z siecią, czyli unikając określenia „marki własnej" (obuwie, odzież sportowa, sprzęt sportowy, akcesoria – trekking, rower, bieganie, softshell). Taka strategia jest bardzo skuteczna, gdyż *de facto* dowartościowuje markę własną – jako markę samą w sobie.

Podobną strategię Lidl stosuje także w odniesieniu do marek własnych adresowanych do innych grup odbiorców i obejmujących inne kategorie produktów. Dobrym przykładem jest także marka własna Lupilu – adresowana do matek i ich dzieci. Obok szerokiej oferty odżywek dla niemowląt Lulilu obejmuje również rozbudowaną gamę odzieży oraz innych produktów dla niemowląt. Komunikacja Lidla dla tej marki akcentuje również wysoką jakość produktów oraz ich dopasowanie do wieku i potrzeb niemowląt oraz dzieci. Prosta i wyrazista komunikacja podkreśla dopasowanie gamy do potrzeb niemowląt. Dotyczy to produktów do pielęgnacji, odżywek czy też kolekcji ubranek i obuwia dziecięcego. Akcentowana jest wysoka jakość składników (odżywki) oraz materiałów wykorzystywanych do produkcji (odzież, obuwie).

---

[269] Lidl, *Moda*, https://www.lidl.pl/h/odziez-meska/h10001002?path=10000967%2F10001002 (dostęp: 17.08.2021).

[270] Lidl, *Crivit*, https://www.lidl.pl/q/search?q=crivit&variant=k (dostęp: 17.08.2021).

Sklep internetowy Lidla w Polsce został uruchomiony na początku kwietnia 2019 r. Jego oferta w pierwszej fazie działalności obejmowała 650 artykułów – wyłącznie z kategorii produktów nieżywnościowych (non-food). Przed otwarciem sklepu internetowego w Polsce Lidl prowadził sklepy online tylko w trzech krajach europejskich: w Niemczech, Hiszpanii i Czechach. Poza Europą sprzedaż online prowadzono w Chinach.

Prezes firmy, Maksymilian Braniecki, w swoich wypowiedziach dla mediów podkreślał, że Lidl przygotowywał się wcześniej do wykorzystania w Polsce kanału online. Proces ten został niewątpliwie przyśpieszony regulacjami ograniczającymi handel w niedzielę, a ostatnio pandemią COVID-19. Planowana strategia zakłada również stworzenie swoistej synergii pomiędzy ofertą sklepów stacjonarnych i sklepu internetowego.

Ceny wszystkich produktów są w założeniu takie same jak w stacjonarnych sklepach sieci, co gwarantuje spójność strategii cenowej. Spójność jest także zapewniona w odniesieniu do systemu logowania się na stronie sklepu z systemem aplikacji lojalnościowej Lidl plus. Zamówione towary będą dostarczone do domów klientów przez kurierów. Standardowy koszt dostawy wynosi 9,99 zł, a przy zamówieniu powyżej 149 zł dostawa jest darmowa.

Dostawy zamawianych produktów do domów klienta będą prowadziły firmy Geis i InPost. Zwrotów towarów będzie można dokonać za darmo w placówkach Poczty Polskiej. W początkowej fazie Lidl nie przewiduje możliwości odbioru zamawianych produktów bezpośrednio przez klientów w sklepach Lidla lub w paczkomatach. Te rozwiązania będą w tej fazie dopiero testowane w wybranych placówkach sieci.

Uruchomienie sklepu internetowego jest w ocenie dyrekcji dużym wyzwaniem strategicznym dla sieci. Jednocześnie firma nie wyklucza w przyszłości sprzedaży w tym kanale wyrobów spożywczych. Dyrekcja sieci ocenia jednak krytycznie w obecnych warunkach opłacalność sprzedaży tej grupy produktów w Polsce.

Jednocześnie sieć testuje możliwości dostarczania świeżego towaru w warunkach chłodniczych. Tak jak wcześniej zaznaczaliśmy – w przypadku wielu zagranicznych sieci Polska jest ważnym rynkiem testowym dla różnego rodzaju innowacji. Podobnie jest także w przypadku Lidla. Wprowadzenie sklepu internetowego w Polsce jest także źródłem podobnych działań innowacyjnych w innych krajach europejskich. W oparciu o polskie doświadczenie sieć planuje uruchamianie swoich platform sprzedażowych w innych krajach. W Polsce wstępnie uruchomiono już

wcześniej internetową sprzedaż alkoholi w ramach projektu platformy winnicalidla.pl. Formuła sprzedaży internetowej została także wdrożona w odniesieniu do usług turystycznych i wycieczek.

3.3.6. Syntetyczna prezentacja strategii niemieckiej sieci Lidl

Niemiecka sieć Lidl jest (obok Biedronki) liderem formatu dyskontu na polskim rynku. Ta silna pozycja wynika przede wszystkim z bardzo dużego doświadczenia sieci w zakresie strategii internacjonalizacji, zdobyta na wielu konkurencyjnych rynkach zagranicznych. Innowacyjny format nowoczesnego sklepu dyskontowego jest wdrażany na bazie nowo budowanych standardowych obiektów handlowych, co pozwala na uniformizację modelu rozwoju sieci oraz gwarantuje jej wyrazisty i spójny wizerunek (por. tab. 21). Pozycjonowanie sieci jest atrakcyjne dla młodych aktywnych gospodarstw domowych oraz szeroko rozumianej klasy średniej.

Tabela 21. Syntetyczna prezentacja strategii niemieckiej sieci Lidl

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
Cele strategiczne	Rozwój jednolitej sieci sklepów stacjonarnych i doskonalenie formatu dyskontu w oparciu o nowe trendy konsumenckie i politykę zrównoważonego rozwoju.
Format sklepu – innowacje	Wprowadzanie innowacji związanych z nowymi trendami konsumenckimi; promowanie zdrowej żywności i zdrowego stylu odżywiania.
Marki własne sieci	Bardzo szeroka oferta marek własnych. Konsekwentna polityka rozwoju gamy marek własnych w ramach współpracy z polskimi dostawcami oraz szerokiej strategii internacjonalizacji. Marki własne powiązane w wybranymi krajami i kuchniami świata.
CSR	Doskonalenie walorów zdrowotnych oferowanych produktów żywieniowych. Edukacja konsumencka w zakresie zdrowego odżywiania. Recykling opakowań; ustalanie konkretnych, mierzalnych celów w zakresie polityki ochrony środowiska. Kontrola zużycia energii oraz emisji dwutlenku węgla. Dbałość o pracowników – strategia dobrego pracodawcy. Współpraca z lokalnym otoczeniem.

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
Sprzedaż online	Stopniowy rozwój handlu online na polskim rynku w powiązaniu ze stale doskonalonym systemem dostaw we współpracy z zewnętrznym partnerem logistycznym.
Akcentowanie związków z Polską	Akcentowanie związków z Polską poprzez rozwój relacji z polskimi dostawcami – próba nadgonienia wizerunku w tym zakresie, w porównaniu z głównym konkurentem i liderem polskiego rynku Biedronką (JMP).
Strategia czasu pandemii	Dostosowanie warunków sprzedaży do zagrożeń pandemii. Wydłużenie godzin otwarcia sklepów. Uruchomienie systemu zamówień online.
Media społecznościowe	Duża aktywność w mediach społecznościowych*.

* Facebook, *Lidl Polska*, https://www.facebook.com/pg/lidlpolska/community/?ref=page_internal (dostęp: 17.08.2021).

Źródło: opracowanie własne w oparciu o analizę zbioru dokumentów, publikacji i materiałów na temat strategii sieci Lidl w Polsce i w innych krajach.

3.4. Aldi – strategia rozwoju niemieckiej sieci dyskontowej

Aldi oraz Lidl są – jak już wcześniej zaznaczono – niemieckimi prekursorami oraz liderami rozwoju formatu sklepów dyskontowych. Strategie zapoczątkowane i przetestowane z ogromnym sukcesem na rynku niemieckim zostały następnie wprowadzone w wielu krajach europejskich, jak również w USA (Aldi). Format sklepu dyskontowego w wydaniu Aldi zyskał bardzo duże uznanie na wielu rynkach i przyczynił się do pozytywnej zmiany postrzegania tej grupy sklepów. Wejście sieci na rynek polski było spóźnione w porównaniu z innymi kluczowymi konkurentami, co powoduje, że Aldi ma do nadrobienia bardzo duży dystans.

3.4.1. Geneza powstania i rozwoju niemieckiej sieci Aldi

Aldi jest jednym ze światowych liderów handlu dyskontowego. W samych północnych Niemczech działają 32 spółki regionalne[271], z których

[271] Aldi, *Grupa ALDI Nord*, https://www.aldi.pl/o-firmie/o-nas/die-unternehmensgruppe-aldi-nord.html (dostęp: 15.08.2019).

każda zarządza siecią ok. 70 sklepów. Na czele każdej ze spółek stoi dyrektor regionalny, który odpowiada za efektywne zarządzanie powierzoną mu siecią. Spółki te zatrudniają łącznie ok. 35 tys. pracowników. Na podobnej zasadzie jest zarządzana grupa Aldi Sud, w skład której wchodzi 31 spółek w południowych i zachodnich Niemczech.

Sieć Aldi jest prekursorem formatu dyskontowego na rynku niemieckim. Matka przyszłych założycieli sieci – braci Karla i Theo Albrechtów[272] – prowadziła w Essen od 1914 r. mały sklep spożywczy. Bracia Albrecht pomagali jej w dzieciństwie w rodzinnym sklepie. Po drugiej wojnie światowej przejęli go i rozpoczęli na zupełnie nowych zasadach budowanie prawdziwej sieci sklepów dyskontowych. Z uwagi na panującą wówczas biedę postanowili zawęzić asortyment do wąskiej grupy dobrych jakościowo produktów spożywczych, oferowanych po niskich cenach i przy niskich kosztach usług handlowych. Unikatowa idea formatu dyskontu wynikała więc bezpośrednio z rynkowych ograniczeń po stronie podażowej i popytowej w Niemczech po zakończeniu II wojny.

Ich dewizą biznesową był zawsze wąski asortyment w powiązaniu z nieodłączną polityką niskich cen. Wąski asortyment podstawowych produktów gwarantował szybką rotację zapasów oraz regularny przepływ pieniądza (cash-flow), będący podstawą rozwoju sieci. Takie podejście pozwoliło stworzyć zupełnie nowy model biznesowy.

Bracia Albrecht byli również pierwsi w Niemczech w zakresie wprowadzania modelu samoobsługi w sklepach (naśladownictwo rozwiązań amerykańskich z połowy lat 50. XX w.). Obaj bracia realizowali jednocześnie własne wizje rozwoju sieci i dlatego w latach 60. (1961 r.) podzielili firmę na dwie części: Aldi Nord oraz Aldi Sud, kierując nimi niezależnie. W 1955 r. sieć Aldi na terenie Niemiec liczyła już 100 sklepów.

Podział firmy na grupę północną i południową był związany przede wszystkim z rodzimym rynkiem niemieckim, gdzie bracia Albrecht[273] postanowili rozwijać sieć zarówno w północnych Niemczech (Aldi Nord), jak i w południowych (Aldi Sud). Karl zajął się zarządzaniem sklepami w południowej części Niemiec, a Theo zarządzaniem regionem północnych Niemiec. Obie grupy oczywiście ze sobą nadal współpracują, stanowiąc jednak osobne podmioty prawne, powiązane strategicznie.

---

[272] Aldi, *100 lat doświadczenia w branży handlowej*, https://www.aldi.pl/o-firmie/o-nas/100-lat-doswiadczenia-w-branzy-handlowej.html (dostęp: 15.08.2019).

[273] *Ibidem*.

Początki sieci związane są z zarządzaniem grupą północną przez Theo Albrechta. Nazwa sieci jest *de facto* efektem połączenia pierwszych liter nazwiska założycieli firmy – rodziny **AL**brecht – z niemieckim terminem oznaczającym sklep dyskontowy – **DI**skont.

W założeniu twórców sieci – Aldi był rodzinnym sklepem dyskontowym. Filozofia i unikatowa koncepcja tego formatu wynikała niewątpliwie z niemieckiej oszczędności i racjonalności konsumenckiej. Oszczędności po stronie przedsiębiorstwa polegały na ograniczeniu jakichkolwiek nakładów na reklamę i promocję oraz na ekspozycję produktów w miejscu sprzedaży. Można powiedzieć, że format dyskontu, zwłaszcza w swej najbardziej ekstremalnej wersji (tzw. hard discount), zakładał sprzedaż wielu produktów bezpośrednio z palet dostarczanych na teren sklepu. Tak zaprojektowany dyskont bardziej przypominał halę hurtową aniżeli sklep detaliczny. Rezygnacja z kosztów ekspozycji i specjalnego merchandisingu umożliwiała bowiem praktykowanie niskich cen produktów oferowanych klientom.

Obaj założyciele sieci również jako menedżerowie swoich firm byli również bardzo oszczędni, o czym krążyło wiele anegdot przytaczanych przez różnych autorów i obserwatorów ich działań.

Theo[274], jako menedżer, bardzo dokładnie kontrolował najdrobniejsze wydatki. Podobno ołówków używał do ostatniej końcówki oraz regularnie wyłączał światło w pomieszczeniach biurowych, jeśli było jeszcze dość widno. Kierownictwu firmy zalecał też kontrolę grubości papieru używanego do robienia odbitek ksero. Nie uznawał żadnych zewnętrznych konsultantów, a swoim pracownikom zabraniał udzielania wywiadów mediom.

Drugi z braci – Karl – był również bardzo wymagający wobec swoich pracowników i nie znosił stagnacji. Od menedżerów oczekiwał stałej gotowości do innowacji – na wzór japońskiego modelu *kaizen*. W książce *Bare Essentials*[275] jej autorzy: Dieter oraz Nils Brandes uważali sieć Aldi za najbardziej japońską niemiecką firmę. Aldi wyróżniał się mało rozbudowaną strukturą administracyjną, silną kontrolą kosztów i konsekwentnym stosowaniem systemu just-in-time w zakresie dostaw.

---

[274] X. Rice, *The Aldi effect: how one discount supermarket transformed the way Britain shops*, 5.03.2019, TheGuardian.com, https://www.theguardian.com/business/2019/mar/05/long-read-aldi-discount-supermarket-changed-britain-shopping (dostęp: 23.08.2021).

[275] *Ibidem*.

Ideą sieci stała się „Koncentracja na tym co najważniejsze”[276], czyli na udostępnieniu klientom produktów dobrej jakości po bardzo konkurencyjnych cenach. Eksponowanie bardzo korzystnej relacji jakości produktów do ich ceny stało się niewątpliwie wyróżnikiem strategii sieci dyskontowych – w tym także sieci Aldi.

Pierwotna idea klasycznego dyskontu oferującego klientom wąski asortyment produktów podstawowych została stopniowo poszerzona o inne wyroby oraz usługi. Poszerzanie asortymentu następowało równolegle z procesem bogacenia się społeczeństwa, zwłaszcza jego mniej zamożnych grup. W pierwotnej gamie dyskontu – w latach 50. XX w. – dominowały podstawowe produkty żywnościowe (mąka, cukier, konserwy). W latach 60. gamę tę poszerzono o kosmetyki i produkty toaletowe, a później o takie artykuły, jak: nabiał, wędliny, sery, świeże owoce i warzywa, soki i wina etc.[277]

Asortyment oferowany przez sieć Aldi jest konsekwentnie poszerzany o nowe kategorie produktów, co przybliża go bardziej do formatu supermarketu. W latach 90. XX w. – dla zróżnicowania percepcji całej oferty i przyciągnięcia nowych grup klientów – w gamie pojawiły się także niektóre towary nieco droższe, które można zaliczyć do grupy „luksusowych”. Dotyczy to zwłaszcza wybranych produktów spożywczych i alkoholi – traktowanych jako dopełnienie gamy.

Nową tendencją, związaną z zaangażowaniem sieci w działania związane z ekologią i zrównoważonym rozwojem, jest poszerzanie gamy o produkty posiadające certyfikaty ekologiczne i produkowane zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju gospodarki. Drugim zjawiskiem jest coraz silniejsza współpraca z lokalnymi i regionalnymi dostawcami, których produkty powinny być obecne w oferowanej gamie. Zasada ta będzie rzutować zarówno na dobór dostawców, jak i na monitorowanie trendów w zakresie konsumpcji.

3.4.2. Strategia internacjonalizacji sieci Aldi

Początki strategii internacjonalizacji grupy Aldi Nord sięgają lat 70. XX w. i trend ten jest z powodzeniem kontynuowany. W tabeli 22 prezentujemy kierunki oraz tempo penetracji przez grupę Aldi kolejnych rynków zagranicznych.

---

[276] Aldi, *100 lat doświadczenia…* (dostęp: 15.08.2019).
[277] *Ibidem*.

Tabela 22. Tempo penetracji przez sieć Aldi kolejnych rynków zagranicznych

Kraj	**Rok wejścia na rynek**	**Wielkość sieci sklepów**
Niemcy	1961	ponad 2200 sklepów
Holandia	1973	ponad 490 sklepów
Belgia	1976	ponad 450 sklepów
Dania	1977	ponad 180 sklepów
Francja	1988	ponad 880 sklepów
Luksemburg	1991	ponad 10 sklepów
Hiszpania	2002	ponad 270 sklepów
Portugalia	2006	ponad 50 sklepów
Polska	**2008**	**ponad 170 sklepów**

Źródło: Aldi, *Grupa ALDI Nord…* oraz Aldi, *ALDI rozwija współpracę z InPostem*, https://www.aldi.pl/o-firmie/komunikaty-prasowe/aldi-rozwija--wspolprace-w-inpostem.html (dostęp: 23.08.2021).

Z tabeli 22 wynika szereg wniosków na temat strategii internacjonalizacji grupy. Poza rodzimym rynkiem niemieckim najbardziej rozbudowana sieć Aldi znajduje się we Francji, w Holandii i w Belgii, a więc w krajach usytuowanych w najbliższym sąsiedztwie Niemiec. W dalszej kolejności warto wymienić penetrację rynku hiszpańskiego i duńskiego. W przypadku mniejszych rynków, takich jak Dania, Holandia czy Belgia, przedstawione dane świadczą o bardzo wyrazistej obecności sieci. Penetracja tych rynków została zainicjowana już w latach 70. XX w., co uzasadnia tak silną obecność na ich terytoriach. Na tym tle penetracja rynku polskiego w roku 2008 wydaje się bardzo spóźniona, biorąc pod uwagę fakt, że inne sieci penetrowały polski rynek już w pierwszej połowie lat 90. XX w., czyli 15 lat wcześniej (por. dalej).

Grupa Aldi działa zarówno w Niemczech, jak i za granicą w ramach dwóch struktur regionalnych: Aldi Nord i Aldi South[278].

Grupa **Aldi Nord**, czyli grupa północna, jest obecna na terenie 9 krajów europejskich i zatrudnia łącznie ok. 60 tys. pracowników. W jej skład wchodzi ponad 70 spółek regionalnych[279]. Obok macierzystego rynku niemieckiego (północna część Niemiec) grupa jest obecna na terenie Francji, Belgii, Luksemburgu, Holandii, Polski, Hiszpanii i Portugalii. Z uwagi na konsekwentną strategię internacjonalizacji firma jest obecna także na innych kontynentach (USA; Chiny).

---

[278] Aldi, *O nas*, https://www.aldi.pl/o-firmie/o-nas.html (dostęp: 15.08.2019).
[279] Aldi, *Grupa ALDI Nord…*

Podstawą zarządzania grupą Aldi Nord jest decentralizacja procesu kierowania poszczególnymi spółkami regionalnymi. Decentralizacja opiera się na szerokich uprawnieniach decyzyjnych dyrektorów regionalnych i tym samym – dopasowaniu mikrostrategii do poszczególnych rynków. Jest to ogromny atut w porównaniu z niektórymi sieciami francuskich i niemieckich hipermarketów, których systemy kierowania przez długi czas były bardzo scentralizowane i abstrahowały od różnic regionalnych. Zjawisko to było szczególnie odczuwane w Polsce w drugiej połowie lat 90. XX w., czyli w pierwszej fazie penetrowania naszego rynku.

W przypadku grupy Aldi Nord sytuacja w tym zakresie jest zupełnie odmienna. Decentralizacja zarządzania została wprowadzona w sieci już w latach 60. XX w. i jest ciągle doskonalona. Aldi ma tym samym blisko 50 lat pozytywnych doświadczeń w tym zakresie. O sukcesie sieci, także w wymiarze międzynarodowym, decyduje – obok decentralizacji zarządzania sklepami – także bardzo dobrze zorganizowany system logistyczny. Decentralizacja zarządzania opiera się także na monitorowaniu klientów na rynkach regionalnych i ciągłym dostosowywaniu formatu do zmian w oczekiwaniach i preferencjach nabywców.

3.4.2.1. Strategie rozwoju sieci na wybranych rynkach zagranicznych

Strategia sieci Aldi na rynku USA

Już na początku lat 70. XX w. bracia Aldi byli gotowi do eksportu swojego modelu sieci do krajów Europy zachodniej i do USA. W 1976 r. Karl (Aldi Sud) otworzył pierwszy sklep w USA w Iowa City, a 3 lata później Theo (Aldi Nord) zakupił amerykańską sieć Trader Joe w Kalifornii. Rynek amerykański pozostaje jedynym rynkiem, na którym są obecne jednocześnie firmy obu braci.

Strategia Aldi oparta jest przede wszystkim na silnej obecności marek własnych w oferowanej gamie produktów (ok. 90%). Wyróżnikiem strategii cenowej sieci Aldi jest jej spójność z innymi elementami marketingu mix. Sieć nie proponuje okazjonalnych obniżek, lecz stosuje konsekwentnie strategię niskich cen. Pozycjonowanie cenowe sieci jest tym samym wyraziste i jednorodne.

W USA strategia ALDI polega na pozycjonowaniu swojego formatu jako dyskontowy supermarket. Różnica cenowa w relacji z Walmart wynosi ok. 30%. Wyróżnikiem tej strategii jest także wyższa stawka godzinowa płacona pracownikom, co pozwala na utrzymanie ich lojalności wobec sieci i gwarantuje mniejszą rotację personelu. Sieć ogranicza

również racjonalnie godziny otwarcia i programowo nie korzysta z płatnej reklamy.

Model biznesowy sieci Aldi jest prosty i bardzo efektywny. Podobnie jak amerykański Walmart – niemiecka sieć poszukuje wszelkich możliwości obniżki kosztów. Obie sieci dochodzą jednak do tych obniżek różnymi drogami. Sklepy Aldi cechują się prostym projektem i oszczędną dekoracją. Mają też znacznie mniejszą powierzchnię (ok. 750 m^2), co procentuje niższymi kosztami eksploatacji (energia, woda, etc.) Węższy asortyment pozwala wynegocjować lepsze warunki dostaw (700–1000 produktów[280]). Mniej liczny personel (tylko 4–5 osób w porównaniu z 15 w standardowym supermarkecie), brak kampanii reklamowych i działań PR skutkują niższymi kosztami sieci.

Z kolei strategia bezwzględnej kontroli łańcucha dostaw marek własnych opiera się na sieci stabilnych powiązań partnerskich. Aldi praktykuje też jednolitą politykę cenową we wszystkich swoich sklepach na danym rynku oraz **zdecentralizowany** system zarządzania każdym sklepem. Konsekwentna dbałość o konsumenta[281] zjednuje szybko **lojalnych konsumentów**.

Na rynku amerykańskim Aldi chce być trzecim najważniejszym detalistą FMCG wśród sklepów wielkopowierzchniowych – za Walmart i Kroger. Plan inwestycyjny z 2018 r. – wart ok. 5,3 mld USD[282] – zakładał modernizację 1800 sklepów[283] oraz otwarcie 800 nowych. W 2022 r. (po modernizacji) sieć Aldi w USA miała liczyć ok. 2500 sklepów – głównie w bardziej zamożnych podmiejskich dzielnicach miast. Udział świeżej żywności w ofercie sklepu rośnie o ok. 40%[284]. Nowa koncepcja jest bardziej zorientowana na konsumenta, wrażliwego nie tylko na cenę. W oferowanej gamie mają pojawić się świeże ryby, ekologiczne mięsa, produkty wegańskie i nowa marka zdrowych kurcząt (bez antybiotyków, hormonów,

---

[280] P. Lempert, *Inside Aldi's $5 Billion Plan To Become The Third-Largest Grocer In The U.S.*, 9.08.2018, Forbes.com, https://www.forbes.com/sites/phillempert/2018/08/09/aldi-is-focused-on-keeping-it-simple-and-high-quality/ (dostęp: 5.12.2021).

[281] *Ibidem*.

[282] *Ibidem*.

[283] A. Williams, *The unstoppable rise of Aldi and Lidl*, 27.09.2017, Handelsblatt.com, https://amp2.handelsblatt.com/from-the-magazine-the-unstoppable-rise-of--aldi-and-lidl/23572396.html (dostęp: 9.06.2022).

[284] P. Lempert, *op. cit.*

sterydów i soli), 100% dieta wegetariańska oraz wegańskie burgery. Aldi do 2022 r. zamierza docierać do blisko 100 mln Amerykanów[285].

Nowe marki własne na rynku amerykańskim mają nazwy odpowiadające nowym trendom żywieniowym: SimplyNature, Earth Grown, Specially Selected, Never Any!, LiveGFree (produkty bezglutenowe). Z obserwacji konkurencyjnych – tradycyjnych – supermarketów wynika wniosek, że najszybciej rozwijają się u nich działy **dań gotowych na wynos**. Aldi natomiast na tym etapie rozwija ofertę produktów, które można szybko samemu przygotować w domu. Przykładem są sałatki lub zestawy warzyw i owoców. Dewizą sieci Aldi jest, by produkty były proste i łatwe do wykorzystania.

Amerykański rynek żywnościowy jest wart ok. 700 mld dolarów rocznie. Aldi – po penetracji rynku europejskiego i australijskiego – bardzo mocno koncentruje się teraz na rynku amerykańskim. **Niemieckie sieci dyskontowe doskonale udowodniły, że potrafią zmieniać w różnych krajach nawyki i zwyczaje zakupowe**. Ich strategia jest znacznie bardziej owocna aniżeli kluczowych konkurentów, takich jak Walmart czy Carrefour, które raczej wycofują się z różnych rynków zagranicznych. W USA ocenia się, że dyskontowy handel spożywczy rośnie rocznie w tempie od 8 do 10%.

Początkowy mało atrakcyjny wizerunek Aldi w USA bardzo szybko się zmienił. Tak jak na całym świecie, tak i w USA Aldi potrafił się dostosować do lokalnych gustów i oczekiwań.

Marki własne formą opakowań często nawiązują do marek wiodących producentów, ale są od nich znacznie tańsze. Aldi jest w tym zakresie perfekcyjny, gdyż ta strategia nawiązuje do kluczowych wartości marek wiodących producentów, a nie tylko do ich zewnętrznego naśladownictwa. Zarówno Aldi, jak i Lidl wprowadziły odpowiedniki Coca-Coli[286] w formie marki własnej. Niemieckie sieci dyskontowe potrafią znacznie lepiej radzić sobie na rynku amerykańskim aniżeli brytyjskie Tesco, które poniosło tam znaczące straty, czy francuski Carrefour.

Rynek amerykański jest jedynym rynkiem krajowym, na którym działają obie sieci Aldi. Aldi Nord działa pod marką Trader Joe, a Aldi Sud jako Aldi. Ceny oferowane w sieci Aldi w USA są niższe niż w sieci Trader Joe. W sklepach Trader Joe jest natomiast zwykle więcej pracowników ocenianych przez klientów jako sympatyczni — zwłaszcza w strefie obsługi kasowej.

---

[285] A. Williams, *op. cit.*; P. Lempert, *op. cit.*

[286] A. Williams, *op. cit.*

Strategia rozwoju sieci Aldi w Wielkiej Brytanii

Aldi otworzył swój pierwszy brytyjski dyskont w 1990 r. w Birmingham oferując wąską gamę 600 podstawowych produktów po bardzo niskich cenach. Większość produktów była oznaczona nieznaną wcześniej brytyjskim klientom marką własną sieci. Oferta produktowa była więc całkowicie odmienna od bogatej gamy sieci hiper- i supermarketów. Powierzchnia sklepu nie przekraczała 200 m^2, a towary sprzedawano bezpośrednio z palet. Sklep akceptował wyłącznie płatności gotówkowe – żadnych czeków czy płatności kartą. Informacje o właścicielach sieci też były szczątkowe. Większość ludzi uważała, że sieć poniesie porażkę w Wielkiej Brytanii. Format ten oceniano krytycznie, gdyż tak jak pisał jeden z dziennikarzy Timesa: trudno w nim znaleźć owoce „awokado lub kiwi"[287].

Po wejściu na rynek brytyjski[288] Aldi miał głównie problem z pozyskaniem lokalnych dostawców. Był „znienawidzony" przez brytyjskich detalistów z uwagi na politykę niskich cen oraz osiągany poziom zysku. Sieć miała także problemy z wynajmem powierzchni handlowej, organizacją transportu i systemu dostaw. Specyfika brytyjskiego handlu polegała na tym, że pierwotnie – w odróżnieniu od Polski – został on zdominowany przez krajowe sieci sklepów wielkopowierzchniowych, przy braku silnych sieci dyskontowych.

Aldi wchodząc na nowe rynki zagraniczne zwykle podkreślał atrakcyjność swojej oferty płacowej na tle konkurencyjnych sieci. W Wielkiej Brytanii postąpiono podobnie, a wyższe płace oznaczały większe zaangażowanie oraz większą lojalność wobec sieci. Rozwój w Wielkiej Brytanii Aldi zaczął od północnych regionów kraju (Midlands), gdzie czynsze za wynajem powierzchni były niższe, a konsumenci mniej zamożni. **Wyróżnikiem tej strategii było myślenie długookresowe z perspektywą 20–30 lat[289], czego brakowało konkurencyjnym sieciom.**

W Wielkiej Brytanii niemieckie sieci dyskontowe postrzegano jako sieci niszowe, co okazało się ewidentnym błędem wraz z kryzysem finansowym 2008 r. oraz 5-procentową inflacją. Wiele osób straciło wówczas pracę, a gospodarstwa domowe zostały zmuszone do poszukiwania oszczędności. Sieci dyskontowe w warunkach niepewności stały się

---

[287] X. Rice, *op. cit.*
[288] *Ibidem.*
[289] *Ibidem.*

idealnym rozwiązaniem dla konsumentów (**„People were forced out of necessity to try the discounters"**)[290].

Sieć Aldi osiągnęła wówczas na rynku brytyjskim masę krytyczną 400 sklepów i wypracowała bardzo dobre relacje z lokalnymi dostawcami. Brytyjscy konsumenci odkryli, że Aldi jest tani i nie taki zły jak mówią. System obsługi był prosty i bardzo skuteczny. Jednocześnie okazało się, że wielu kupujących było ich sąsiadami, co wpływało pozytywnie na percepcję sieci i jej modelu biznesowego (**„The service level was simple but efficient. The stores were not too big. And a lot of people shopping there were their neighbours"**[291]).

Model biznesowy Aldi opierał się na inwestycjach bezpośrednich[292]. Podstawowymi barierami rozwoju na rynku brytyjskim były: silna konkurencja, niska opłacalność oraz brak wolnych – atrakcyjnych – lokalizacji dla nowych sklepów[293]. Sieć jednak skutecznie pokonała te bariery dzięki oparciu strategii na markach własnych.

Brytyjskie sieci handlowe w tamtych czasach realizowały bardzo wysokie 7-procentowe marże i nie traktowały niemieckiej sieci jako poważnego konkurenta. Zakładano, że Brytyjczycy nie są wrażliwi na strategię niskich cen, tak jak to ma miejsce w USA czy w Europie. Do roku 2009 udział niemieckich sieci dyskontowych ALDI oraz Lidl w brytyjskim handlu detalicznym pozostawał niski i wynosił 2% dla każdej z nich.

Silny rozwój sieci zbiegł się – tak jak już wyżej zaznaczono – z recesją w 2008 r. i 2009 r. i z bardzo agresywną strategią marketingową. Aldi planował utworzenie 50 nowych sklepów w centrum Londynu, gdzie jest największy naturalny codzienny przepływ konsumentów. W Londynie[294] zauważono wcześniej, że wielu Brytyjczyków było gotowych jechać dłużej metrem, aby zrobić zakupy w Aldi. W nowej strategii zdecydowano się więc na zagęszczenie londyńskiej sieci. Z kolei nowa strategia asortymentowa polegała na wzbogaceniu oferowanej gamy o wybrane produkty premium, takie jak: żywność ekologiczna, francuski szampan czy dobrej jakości oliwa z oliwek. Wszystkie te działania sprzyjały pozyskaniu

---

[290] *Ibidem.*

[291] *Ibidem.*

[292] C.W.L. Hill, *International Business Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, 2008.

[293] R.C. Duke, *European New Entry into UK Grocery Retailing*, „International Journal of Retail and Distribution Management" 1993, Vol. 21, No. 1, https://doi.org/10.1108/09590559310024116.

[294] A. Williams, *op. cit.*

bardziej zamożnych klientów i służyły repozycjonowaniu wizerunku sieci w ramach segmentu środka.

Aldi opiera swoją strategię biznesową na dużych wolumenach zakupowych u dostawców oraz na silnej pozycji marek własnych[295]. Obecnie ocenia się, że ok. 2/3 brytyjskich gospodarstw domowych odwiedza niemieckie sieci dyskontowe przynajmniej raz na kwartał – według Kantar World-panel. **W 2017 r.** udział sieci Aldi w rynku brytyjskim sięgał już **7,5%**, a sieci Lidl – **5,3%**[296]. Obie sieci stosują marże na poziomie 2–3%, co wyznacza nowe standardy i jest ogromnym wyzwaniem dla największych brytyjskich konkurentów, takich jak Tesco. Badania brytyjskie pokazują, że klienci przy wyborze detalisty kierują się kryterium bliskości i wygody, lojalności i przyzwyczajenia, jak również elementami statusu społecznego przynależności klasowej.

W badaniach prowadzonych wśród brytyjskich klientów – zanim jeszcze na tym rynku zaznaczył swą obecność Aldi – Profesor Peter Jackson z Uniwersytetu w Sheffield zauważył, że **Brytyjczycy w miejscu zakupu lubią „znajdować się w otoczeniu ludzi do nich podobnych", czyli takich, w których obecności czują się komfortowo**[297]. Sukces sieci Aldi na rynku brytyjskim przeczy tej tezie i stanowi zerwanie z tą wcześniejszą konwencją.

Asortyment sieci Aldi bardzo się rozszerzył i to nie tylko o awokado i kiwi, włoskie Prosecco czy szkockiego łososia. **Ogólna liczba oferowanych produktów wzrosła trzykrotnie – do 2000**. Większość to marki własne sieci Aldi. Dla porównania: oferta supermarketów sięga 25 tys. pozycji.

Dla brytyjskiego konsumenta[298] atutem zakupów w Aldi pozostaje krótszy czas pobytu w sklepie w porównaniu z klasycznym supermarketem. Klient zawsze odnosi pozytywne wrażenie, że wybrany koszyk produktów kosztuje mniej niż by się spodziewał. Ta radosna niespodzianka cenowa rekompensuje nieco słabsze doznania związane z pobytem w sklepie. Niższa cena jest zawsze odzwierciedleniem niższych kosztów funkcjonowania sklepu, a brak pewnych wrażeń estetycznych – spowodowany oszczędnym merchandisingiem – jest w pełni akceptowany i doceniany przez klienta.

---

[295] Key Note, 2007. Discount Retailers. Market Report.
[296] X. Rice, *op. cit.*
[297] *Ibidem.*
[298] *Ibidem.*

Zdaniem brytyjskiego eksperta od handlu detalicznego – Richarda Hymana[299]: intencją Aldi jest budowanie u klienta przekonania, że w cenie zakupów nie zapłacił nic za dekorację i estetykę sklepu. Takim podejściem Aldi zrewolucjonizował brytyjski handel detaliczny – nie zmieniając swojego pierwotnego modelu biznesowego. W porównaniu z firmami rewolucjonizującymi handel za pomocą nowych technologii (high-tech), takimi jak Amazone, Aldi pozostał wierny własnemu modelowi biznesowemu (low-tech).

Zdaniem Rice'a, w warunkach brytyjskich **Aldi zmienił przede wszystkim samych konsumentów**[300] oraz ich podejście do dokonywania zakupów. Udowodnił bowiem, że **nie ma nic wstydliwego w dokonywaniu zakupów w sklepie dyskontowym**. Zakupy w sklepach dyskontowych nie tylko przestały być wstydliwe, lecz zaczęły się wiązać z satysfakcją klienta. Sieci udało się stworzyć profil konsumenta, który już nie jest kojarzony z określoną klasą lub kategorią. Klientów sieci można obecnie znaleźć zarówno wśród zamożnych Brytyjczyków, jak i tych o niższych dochodach[301].

W procesie międzynarodowego rozwoju sieci[302] muszą z jednej strony reagować na oczekiwania nabywców na różnych rynkach, a z drugiej – utrzymać swoją przewagę konkurencyjną. Jest to więc wyzwanie związane z utrzymaniem globalnej przewagi konkurencyjnej i koniecznością dostosowania się do oczekiwań klientów na różnych rynkach. Ten model biznesu wymaga synergii globalnej integracji oraz szybkiej reakcji na oczekiwania klientów na różnych rynkach.

Strategia sieci w Wielkiej Brytanii polega na wyższym pozycjonowaniu oferty i adresowaniu jej także do klasy średniej, a nie tylko – jak to było pierwotnie – do mniej zamożnych nabywców. Ocenia się, że ważnym elementem tej strategii powinno być także większe angażowanie się w życie lokalnych społeczności – sponsoring imprez sportowych młodzieży etc.[303]

---

[299] *Ibidem.*

[300] *Ibidem.*

[301] *Ibidem.*

[302] B. Sternquist, E.B. Goldsmith, *International Retailing*, 3rd edition, Bloomsbury Publishing, New York 2018.

[303] Ivory Research, *The international strategy of Aldi based on the UK market*, 4.12.2019, Ivoryresearch.com, https://www.ivoryresearch.com/samples/the-international-strategy-of-aldi-based-on-the-uk-market/ (dostęp: 11.05.2022).

Strategia rozwoju Aldi na rynku irlandzkim

W Irlandii Aldi przeszedł ewolucję od taniego supermarketu dla rodzin (**low budget family supermarket**) do pozycji konkurenta hipermarketów Tesco oraz Supervalue. Dotyczy to zarówno jakości, jak i wartości usług handlowych. Oznacza to zmianę klienteli, która już się nie składa – jak dawniej – z rodzin o niskich dochodach.

Użycie „Lean Production" umożliwiło optymalizację kosztów: zatrudnienia, zużycia materiałów i efektywnego zarządzania przestrzenią oraz czasem. Wdrożono również zasadę „Just-in-time", co zracjonalizowało poziom zapasów. Wdrożenie systemu TQM pozwoliło sieci uzyskać pozycję lidera w handlu detalicznym.

Przeprowadzono także specjalny program szkoleń zwiększający **elastyczność i poliwalentność pracowników. Każdy pracownik w zależności od potrzeb sieci może teraz być płynnie przesuwany na różne stanowiska, ponieważ pracownicy są przeszkoleni wielozadaniowo** (multi-skilled[304]), co pozwala sieci działać bardziej efektywnie. Są oni także lepiej opłacani, bardziej lojalni i zmotywowani do pracy, a także rzadziej nieobecni w pracy.

Zarządzanie mniejszą gamą produktów (ok. 1500) jest też bardziej efektywne niż w hipermarketach, gdzie sięga 90 tys. pozycji asortymentowych[305].

W opinii irlandzkich klientów – Aldi zrewolucjonizował ich handel detaliczny. Sklepy funkcjonują według standardowego formatu, a pracownicy są lepiej opłacani niż w konkurencyjnych sieciach. Strategia niskich cen ma charakter stały i powszechny. Dzięki konsekwentnej strategii marek własnych klienci rzeczywiście „otrzymują więcej za mniej". Sklep jest czysty i dobrze zorganizowany, czego nie można powiedzieć o konkurencyjnych sieciach sklepów spożywczych. Klienci doceniają także unikatowy design sklepów oraz silną obecność świeżych warzyw i owoców. Kluczowym wyróżnikiem pozostaje jednak postrzeganie relacji wysokiej jakości oferty do konkurencyjnej – niskiej ceny.

---

[304] A. Pahwa, *ALDI Business Model | Why is ALDI so Cheap?*, 13.07.2019, Feedough.com, https://www.feedough.com/aldi-business-model-aldi-cheap/ (dostęp: 23.08.2021).

[305] Linkedin, *Brief introduction: How Aldi gain competitive advantage cathal lawlor*, https://www.linkedin.com/pulse/brief-introduction-how-aldi-gain-competitive-advantage-cathal-lawlor (dostęp: 23.08.2021).

3.4.3. Rozwój sieci Aldi na polskim rynku

3.4.3.1. Wejście na polski rynek

Aldi działa w Polsce od 2008 r. Spóźnione wejście na nasz rynek wynikało z wcześniejszego zaangażowania w projekty strategiczne na terenie Niemiec Wschodnich (dawne NRD). W 2021 r. w sieci Aldi w Polsce pracowało 3500 osób[306] w 173 sklepach[307] oraz dyrekcji. Tak jak na innych rynkach – w oferowanej gamie produktów dominują marki własne (por. poniżej).

3.4.3.2. Rola marek własnych w ofercie sieci Aldi w Polsce

W tabeli 23 zaprezentowano rolę marek własnych w strategii sieci Aldi w Polsce i w innych wybranych krajach grupy Aldi Nord.

Specyfika strategii Aldi Nord w Polsce polega na konsekwentnym poszerzaniu oferowanego asortymentu produktów, który jest już teraz jest najbardziej rozbudowany w całej międzynarodowej grupie Aldi Nord.

W 2017 r. oferowany asortyment obejmował 2101 pozycji i stale ulega poszerzaniu. W okresie 2015–2017 asortyment wzbogacił się o 762 nowe pozycje, czyli o blisko 37%. Jest więc o 20% szerszy w porównaniu ze średnią dla całej grupy oraz o ponad 13% szerszy od drugiej w tym rankingu Hiszpanii.

Tak mocne rozbudowanie oferowanego asortymentu w Polsce wynika głównie z poziomu konkurencji innych sieci dyskontowych oraz innych formatów sklepu oraz z konieczności poszukiwania najbardziej optymalnej koncepcji formatu sklepu dyskontowego. Można tym samym powiedzieć, że polskie sklepy dyskontowe są terenem do poszukiwania i eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami asortymentowymi.

Drugą cechą charakterystyczną strategii sieci Aldi Nord w Polsce jest niższy – aniżeli ma to miejsca w innych krajach – udział procentowy marek własnych sieci w ogólnej strukturze asortymentu. **W Polsce udział marek własnych w oferowanym asortymencie wynosi jedynie 73,6%.** Wskaźnik ten jest najniższy dla całej grupy i wynika z faktu, że polski klient w ramach tego formatu oczekuje bardziej zróżnicowanej oferty asortymentowej wzbogaconej o marki producentów. Jest to powiązane zarówno z odmiennymi preferencjami polskich konsumentów, jak również z presją ze strony konkurencji, która odchodzi od modelu dyskontu nadmiernie zdominowanego obecnością marek własnych.

---

[306] Aldi, *O nas…* (dostęp: 23.08.2021).

[307] Aldi, *ALDI rozwija współpracę z InPostem…*

Tabela 23. Obecność marek własnych w ofercie sieci Aldi Nord w Polsce na tle innych krajów

Kraj	Rok 2015 Liczba produktów w całym asortymencie	Udział % marek własnych w całym asortymencie	Rok 2017 Liczba produktów w całym asortymencie	Udział % marek własnych w całym asortymencie
Belgia/Luksemburg	1113	99,7	1465	96,1
Dania	1394	87,7	1826	75,5
Niemcy	1183	94,8	1432	91,1
Francja	1210	94,6	1452	90,9
Holandia	1238	97,7	1737	93,5
Polska	1339	88,6	2101	73,6
Portugalia	1477	92,3	1639	85,8
Hiszpania	1422	90,2	1842	89,6
Aldi Nord cała grupa	1297	92,9	1687	86,2

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane: Aldi North Group, *Sustainability Report 2017*, https://www.sustainability-reports.be/sites/default/files/reports/aldi_north_group_sustainability_report_2017_en.pdf (dostęp: 22.08.2021), s. 6.

Równocześnie trzeba podkreślić, że ogólna strategia sieci Aldi polega na stopniowym ograniczaniu przesadnej zdominowania oferowanego asortymentu przez marki własne i coraz szerszym otwieraniu się także na marki producentów.

Zjawisko to jest widoczne zwłaszcza na rynku duńskim, gdzie (obok Polski) nastąpił najsilniejszy spadek udziału marek własnych sieci w ogólnej strukturze asortymentowej (spadek z 87,7% w 2015 r. do 75,5% w 2017 r., czyli spadek o ponad 12 punktów procentowych). **Proces ten towarzyszył także obniżeniu ogólnej liczby sklepów Aldi w Danii i należy go interpretować w kontekście zmian tego formatu i próby zwiększenia jego atrakcyjności dla nabywców**.

Format dyskontu bardzo silnie zdominowany przez marki własne sieci był rozwiązaniem typowym dla lat 80. i 90., a nawet początku XX w. Obecnie zmiany te muszą być odczytywane w kontekście poszukiwania nowej formuły sklepu dyskontowego, konfrontującego się zarówno z konkurencyjnymi sieciami dyskontowymi, jak również innymi formatami sklepów wielkopowierzchniowych oraz sklepów sąsiedzkich. W przypadku strategii na rynku polskim zmiany te należy także interpretować w kontekście potrzeby wzbogacenia oferty sieci o marki polskich producentów poszukiwane przez polskich nabywców.

Strategia ta jest odmienna od pozycjonowania sieci Aldi na rynku belgijskim, gdzie sieć jest nastawiona głównie na sprzedaż marek własnych grupom klientów o najniższych dochodach, w tym także migrantom.

W Polsce sieci dyskontowe zabiegają natomiast także o klientów o dochodach bliższych średniej krajowej oraz wyższych – i z tego powodu muszą wzbogacać swoją ofertę o marki producentów. Z drugiej strony – duża obecność marek własnych w oferowanej gamie asortymentowej pozwala grupie bardzo mocno oddziaływać[308] na łańcuch dostaw i na standardy, które powinny spełniać te produkty. W tym przypadku jest to atut sieci z punktu widzenia realizacji strategii zrównoważonego rozwoju (możliwość kontroli oraz zintegrowania kanałów rynku od strony zaopatrzenia – integracja pionowa wstępująca).

---

[308] J. Zentes, D. Morschett, H. Schramm-Klein, *op. cit.*

3.4.3.3. Zagraniczne *versus* polskie nazwy marek własnych sieci Aldi

Dużym wyzwaniem dla zagranicznych sieci jest wypracowanie skutecznej strategii komunikowania się z klientem na temat oferowanej gamy marek własnych. Z uwagi na strategię internacjonalizacji takich sieci jak Aldi, większość nazw oferowanych marek własnych ma brzmienie zagraniczne. Z tego powodu sieci muszą rozważać (zwłaszcza w odniesieniu do produktów codziennego użytku) wprowadzenie także marek własnych o czysto brzmiących polskich nazwach.

W tabeli 24. dokonano przeglądu nazw różnych kategorii marek własnych oferowanych w sieci sklepów Aldi.

Tabela 24. Zagraniczne i polskie nazwy marek własnych sieci Aldi w wybranych kategoriach produktów

Nazwa marki własnej – Kategoria produktów (liczba produktów)
Akuta – płyny do mycia naczyń (4)
Biocura – kosmetyki dla kobiet i mężczyzn (70)
Biscotto – ciastka (25)
Chateau – czekolady i wyroby czekoladowe (36)
Delikato – majonezy, sosy, ketchup, kapary, sałatki, kanapki (15)
Grill Time – mięsa, wędliny i sery do grillowania, tacki do grilla (12)
GutBio – soki warzywne i owocowe, nabiał, musli, kasze, nasiona, produkty wegańskie i wegetariańskie, warzywa (52)
Hofburger – sery francuskie, sery pleśniowe, sery żółte (23)
Markus – kawy mielone (4)
Milsani – jogurty, mleko, sery twarogowe, śmietana (9)
Moreno – kawy mielone i rozpuszczalne (9)
Moser Roth – czekolady (12)
Pure Fruit – soki oraz nektary owocowe (19)
Sontner – jogurty owocowe o rozbudowanej gamie smaków (27)
Trader Joe's – suszone owoce, orzeszki ziemne, mieszanki ziaren owoców do jedzenia, śliwki kalifornijskie, orzechy, migdały, pistacje, mieszanki bakaliowe (30)
Westminster – czarne herbaty, herbaty owocowe i ziołowe (35)
Albona – kakao, galaretki, budynie (22)
Alnutra – karma sucha dla psów (1)
Baldo – karma mokra dla psa (1)
Balta Mare – konserwy i przetwory rybne (13)

Tabela 24 (cd.)

Nazwa marki własnej – Kategoria produktów (liczba produktów)
Butella – oleje roślinne, tłuszcze roślinne, smalec (7)
Calix – znicze i wkłady do zniczy cmentarnych (6)
Captain's life – guma do żucia (1)
Casa Morando – antipasti, przekąski z papryki i oliwek (6)
Clinair – płyny do mycia WC (3)
Combo – rozpuszczalny napój kawowy w proszku i kawa w proszku (5)
Confifrucht – konfitury owocowe (4)
Feurich – chipsy z kotła oraz inne przekąski (6)
Folia – woreczki śniadaniowe, folia kuchenna, worki na śmieci, papiery śniadaniowe (14)
Gletscherkrone – płatki zbożowe (7)
Golden Seafood – filety rybne (3)
Tandil – kapsułki do prania i do płukania, proszki do prania, odplamiacze (11)
Fjordens – przetwory rybne (4)
Nordholmer – filety śledziowe (4)
Fish finesse – filety rybne (3)
Wiesgart – napoje i soki owocowe (4)
Bel Royal – czekolady z nadzieniem marcepanowym (3)
Klostergarten – przetwory warzywne, konserwy warzywne, ogórki konserwowe (8)
Lavex – proszki do prania (3)
Kena – kawa rozpuszczalna (4)
Rookhus – łosoś norweski (1)
Scholetta – wyroby czekoladowe (6)
Mucci – lody (11)
Roxan – napoje gazowane – Cola, Ice tea
Dobre Plony[a] – kasze, ryże, makarony, fasola, groch
Dolina Smaku[b] – frytki, placki ziemniaczane, knedle

[a] Aldi, *Nasze marki. Dobre plony*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/dobre-plony.html (dostęp: 5.12.2021).

[b] Aldi, *Nasze marki. Dolina smaku*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/dolina-smaku.html (dostęp: 5.12.2021).

Nazwa marki własnej – Kategoria produktów (liczba produktów)
Mleczna Rzeka[c] – mleko, twaróg, maślanka, kefir, masło ser wiejski, jogurt nabiał od polskich dostawców, produkowany z polskiego mleka, silna komunikacja akcentująca współpracę sieci z małymi polskimi mleczarniami lokalnymi: OSM Głubczyce i OSM Myszków.
Mięsne Specjały[d] – mięso mielone, kurczaki, polski chów oraz **znak „Produkt polski".** Gama 31 pozycji asortymentowych w większości (**22**) oznaczonych jako produkt polski lub polski chów.
Nasze Zbiory[e] – przetwory i konserwy warzywne; 4 pozycje, 1 produkt polski.
Rodzinne przysmaki[f] – polędwica sopocka – produkt polski, szynka cienkie plastry – produkt polski; w przypadku wędlin (mimo polskich nazw) brak wyraźnego oznaczenia, że produkty są polskie.
So!Czyste[g] – soki i nektary owocowe, jedna pozycja na 8 zaznaczona, że pochodzi z polskich pomidorów, przy pozostałych brak odniesień – nawet w przypadku soku i nektaru z jabłek.
ŚwieżeJesz[h] – miksy sałat; efekt współpracy z lokalnymi dostawcami. 38 pozycji asortymentowych, w tym także owoce i warzywa egzotyczne (awokado, cytryny, pomarańcze, mango, melon), ogółem 15 pozycji z Polski; oznaczenie znakiem: „Produkt polski" lub znakiem „Z Polski". Niektóre warzywa (jak kapusta, marchew, pory) nie posiadały oznaczeń, że są z Polski, lecz były zaprezentowane z polskimi opisami, jak np. „kapusta gołąbkowa".
Takie Proste[i] – dania do szybkiego przygotowania (kebab z kurczaka, krokiety z serem, ciasto francuskie, sałatka mięsna, skrzydełka z kurczaka etc.); 8 pozycji w katalogu **bez oznaczenia, że są produktami polskimi** lub że **pochodzą z Polski.** Polska, przyjemnie brzmiąca nazwa; nowoczesny design serii opakowań. Produkty nowej generacji dla młodych i aktywnych zawodowo nabywców.

[c] Aldi, *Nasze marki. Mleczna rzeka*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/mleczna-rzeka0.html (dostęp: 5.12.2021).

[d] Aldi, *Nasze marki. Mięsne specjały*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/mi_sne-specja_y.html (dostęp: 5.12.2021).

[e] Aldi, *Nasze marki. Nasze zbiory*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/nasze-zbiory.html (dostęp: 5.12.2021).

[f] Aldi, *Nasze marki. Rodzinne przysmaki*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/rodzinne-przysmaki.html (dostęp: 5.12.2021).

[g] Aldi, *Nasze marki. So!Czyste*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/so-czyste.html (dostęp: 5.12.2021).

[h] Aldi, *Nasze marki. ŚwieżeJesz*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/swieze-jesz.html (dostęp: 5.12.2021).

[i] Aldi, *Nasze marki. Takie proste*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/takie-proste.html (dostęp: 5.12.2021).

Nazwa marki własnej – Kategoria produktów (liczba produktów)
Wesoły Kurnik[j] – jaja z chowu: ekologicznego, na wolnym wybiegu, ściółkowego; szeroka gama od **polskiego dostawcy OVOVITA**[k]. OVOVITA jest firmą rodzinną, posiadającą ponad 25-letnie doświadczenie w branży jajczarskiej. Zaczątkiem naszej działalności było powstanie w końcu lat 80-tych Fermy Niosek Prawda, która na przestrzeni lat stała się jednym z największych producentów jaj konsumpcyjnych w Polsce. „Każdego dnia dostarczamy ok. milion świeżych jaj do Sieci Dyskontów i Marketów na terenie całej Polski"[l]. Hasło promujące markę w katalogu „**Aldi ma jaja i to jakie…**" – atrakcyjna graficznie i dowcipna komunikacja; wszystkie pozycje w katalogu i na opakowaniu są oznakowane biało-czerwonym znakiem „**Z Polski**".
Wędliniarnia[m] – 47 różnych pozycji w katalogu (segment premium plus inne – bardziej masowe i popularne; **polskie nazwy wędlin**; wyraziste oznaczenie, że produkt jest z Polski tylko w 5 przypadkach).
Złoty Plon[n] – makarony, 3 pozycje asortymentowe; polska nazwa, lecz brak oznaczeń w katalogu, że produkty są polskie lub pochodzą z Polski.

[j] Aldi, *Nasze marki. Wesoły kurnik*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/wesoly-kurnik.html (dostęp: 5.12.2021).

[k] Ovovita, https://www.ovovita.pl/ (dostęp: 24.08.2021).

[l] Ovovita, *O firmie*, https://www.ovovita.pl/o-firmie.html (dostęp: 24.08.2021).

[m] Aldi, *Nasze marki. Wędliniarnia*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/w_dliniarnia.html (dostęp: 5.12.2021).

[n] Aldi, *Nasze marki. Złoty plon*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/z_oty-plon.html (dostęp: 5.12.2021).

Źródło: opracowanie własne w oparciu o dane katalogowe na stronie polskiej Aldi Nord: https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki.html (dostęp: 23.08.2021); PortalSpozywczy.pl, *Aldi Polska rusza z nową komunikacją*, https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/aldi-polska-rusza-z-nowa-komunikacja,175196.html (dostęp: 12.05.2022).

W 2019 r. **gama marek własnych** obejmowała **45 kategorii produktów** o zróżnicowanej strukturze wewnętrznej każdej z marek. Lista ta została stworzona w oparciu o analizę **45 marek własnych obecnych** na stronie polskiej Aldi Nord. Większość nazw była początkowo obco brzmiąca dla polskiego klienta (z wyjątkiem kategorii **Dobre plony** – kasze, ryże, makarony etc.)

W 2021 r. gama marek własnych obejmowała już 105 kategorii, w tym szereg nowych z polskimi nazwami. Łącznie w grupie produktów

żywnościowych zaobserwowano 12 kategorii produktów z typowo polskimi nazwami. Dostrzega się więc bardzo duży wysiłek ze strony sieci, aby w wybranych kategoriach produktów codziennej konsumpcji znalazły się marki własne z typowo polskimi nazwami. Marka własna o typowo polsko brzmiącej nazwie staje się tym samym swoistym parasolem dla całej rodziny produktów żywnościowych.

W tej grupie znalazły się takie marki własne Aldi, jak: Złoty plon, Wędliniarnia, Wesoły Kurnik, Takie Proste, ŚwieżeJesz, So!Czyste, Rodzinne przysmaki, Nasze Zbiory, Mięsne Specjały, Mleczna Rzeka, Dolina Smaku, Dobre Plony. W odniesieniu do tych 12 dużych asortymentowo kategorii należy zadać pytanie, jak duża część gamy o typowo polskich nazwach jest rzeczywiście wytwarzana w Polsce w oparciu o lokalne surowce i specyficzne receptury.

3.4.3.4. Relacje sieci Aldi z polskimi dostawcami

Aldi – podobnie jak jego konkurenci: Lidl i Biedronka – w swojej najnowszej strategii komunikacji również coraz częściej akcentuje rozwój relacji z polskimi dostawcami, w tym zwłaszcza podwykonawcami marek własnych. W ramach tych działań sieć Aldi stworzyła specjalne logo w formie białoczerwonego serca z napisem „Z Polski" akcentując pozytywne relacje emocjonalne sieci z polskimi dostawcami oraz konsumentami. Komunikacja marketingowa wokół **polskich produktów dostarczanych przez polskich dostawców** służy zarówno ocieplaniu wizerunku, jak i budowaniu poczucia swojskości. Kategoria produktów oznaczonych specjalnym logo „**Z Polski**" obejmuje w pierwszej kolejności świeże warzywa i owoce i ma ogromne znaczenie wizerunkowe. Są to głównie warzywa i owoce sezonowe (jagody, maliny, śliwki, pory, jarmuż, papryka). Jak wiemy, dla każdej sieci handlowej kategoria produktów świeżych bardzo pozytywnie wpływa na jej wizerunek („oferta świeżych warzyw i owoców pochodzących od lokalnych – polskich dostawców"). Kategoria produktów świeżych była dodatkowo sezonowo promowana jako „Najlepsze smaki z polskich upraw".

W przypadku sieci Aldi strategia ta miała jeszcze dodatkowy wymiar wizerunkowy, gdyż stanowiła skuteczną przeciwwagę dla szeregu obco brzmiących nazw marek własnych wytwarzanych poza Polską.

3.4.4. Aldi – sieć społecznie odpowiedzialna

3.4.4.1. Kluczowe wartości sieci jako podstawa do odpowiedzialnych działań

W zakresie odpowiedzialności społecznej Aldi odwołuje się bardzo mocno do wartości kupieckich będących u podstaw firmy o ponad 100-letnich tradycjach. Aldi stawia na trwałe i sprawiedliwe relacje ze swoimi dostawcami[309], którzy wyznają podobne zasady postępowania w biznesie. Odwoływanie się do tradycyjnych wartości kupieckich jest dla sieci Aldi fundamentem do kształtowania odpowiedzialnych relacji sieci z partnerami biznesowymi. Jako firma odpowiedzialna społecznie sieć angażuje się w szereg projektów o charakterze ekologicznym, społecznym i ekonomicznym. Kluczowymi obszarami są relacje z pracownikami, odpowiedzialność za funkcjonowanie łańcucha dostaw, oszczędzanie zasobów, zaangażowanie społeczne i wspieranie różnych form dialogu społecznego w ramach polityki zrównoważonego rozwoju. W ramach polityki odpowiedzialnego biznesu sieć Aldi kieruje się 3 wartościami kupieckimi: „prostotą działania, odpowiedzialnością i zaufaniem"[310].

Polityka firmy jako pracodawcy opiera się przede wszystkim na **szacunku wobec pracowników**. Pracownicy mają być dumni z tego, że pracują w sieci Aldi. Z kolei **odpowiedzialność za łańcuch dostaw** oznacza bardzo silne zaangażowanie firmy w politykę kontroli dostaw oraz przestrzegania wysokich standardów, jakim mają odpowiadać zakupywane przez sieć produkty (ustalanie określonych standardów związanych z produkcją zamawianych produktów oraz z warunkami ich dostawy).

Polityka **oszczędzania zasobów** opiera się na działalności zgodnej z wymogami ochrony środowiska i klimatu. Przede wszystkim są to działania służące mniejszemu zużyciu energii, wykorzystaniu odpadów i eliminowaniu zanieczyszczania środowiska.

Z kolei polityka zaangażowania społecznego jest nastawiona w dużym stopniu na projekty służące **budowaniu społeczeństwa obywatelskiego**. Sieć postrzega swoją społeczną rolę także jako odpowiedzialnego

---

[309] Aldi, *Przejmujemy odpowiedzialność,* https://www.aldi.pl/meta/odpowiedzialnosc.html (dostęp: 16.08.2019.).

[310] Aldi, *Po prostu odpowiedzialnie. Polityka odpowiedzialności przedsiębiorstwa,* https://www.aldi.pl/content/dam/aldi/poland/pdfs/Polityka_odpowiedzialnosci_przedsiebiorstwa.pdf.res/1525704073465/Polityka_odpowiedzialnosci_przedsiebiorstwa.pdf (dostęp: 16.08.2019).

Obywatela i Sąsiada. Czuje się odpowiedzialna za umożliwiane swoim klientom dostępu do „**zdrowej i racjonalnej konsumpcji po przystępnej cenie**". Oznacza to *de facto* zaangażowanie firmy w profilaktykę i promocję zdrowego odżywiania. Wspieraniu tego typu działań służy m.in. fundacja powołana przez firmę Aldi Nord (Aldi Nord Stiftungs-GmbH).

Ostatnim – piątym – wymiarem tej strategii jest aktywne **wspieranie różnych form dialogu** z interesariuszami firmy. Partnerami tego dialogu są różne grupy: obok partnerów biznesowych są to organizacje pozarządowe, organizacje konsumenckie; rzecznicy praw konsumentów, media, naukowcy, eksperci i politycy[311].

Sieć monitoruje regularnie swoją politykę w zakresie zrównoważonego rozwoju, publikując na ten temat roczne raporty ewaluacyjne i określając nowe cele do realizacji. Podstawą tej oceny są wytyczne Organizacji Narodów Zjednoczonych w zakresie Praw Człowieka i Ochrony Klimatu. W 2018 r. sieć osiągnęła szereg sukcesów w tym zakresie. W asortymencie sieci znajdują się już 1024 produkty z unijnym logo produkcji ekologicznej (co stanowi wzrost o 28% w porównaniu z rokiem 2017). W 2018 r. sieć posiadała już także 93 produkty marki własnej z logo Fair-trade[312]. Raporty ewaluacyjne są publikowane przez firmę regularnie, co stanowi gwarancję wewnętrznej kontroli tej polityki.

3.4.4.2. Raporty roczne na temat polityki zrównoważonego rozwoju

Sieć Aldi Nord regularnie publikuje specjalne raporty na temat realizacji polityki zrównoważonego rozwoju. Przestrzeganie zasad tej polityki stało się jednym z kluczowych elementów ogólnej strategii firmy. Raport z roku 2017 r.[313] ukazywał wszystkie kluczowe aspekty polityki firmy w odniesieniu do zarządzania pracownikami, odpowiedzialności sieci za łańcuch dostaw, dbałości o zasoby naturalne, dialogu z lokalną społecznością i edukacją konsumentów w zakresie zdrowego odżywiania. Firma chce być postrzegana jako odpowiedzialna społecznie i ukazuje różnym grupom interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych wymierne efekty swoich działań.

---

[311] *Ibidem*.

[312] Aldi, *Pliki do pobrania & Archiwum*, https://www.aldi.pl/raport-zrownowazonego-rozwoju/2017/serwis/pliki-do-pobrania-archiwum.html (dostęp: 16.06.2018).

[313] Por. Aldi North Group, *Sustainability Report 2017*…

Sieć Aldi Nord bardzo konsekwentnie dąży do poszerzania oferty o produkty świeże, jak również o produkty certyfikowane. W okresie 2015–2017 sieć podwoiła ofertę produktów rolnictwa organicznego. W Niemczech Aldi jest już liderem wśród sklepów wielkopowierzchniowych w ofercie produktów ekologicznych. W Belgii, Holandii i w Niemczech nie oferuje już klientom opakowań jednorazowych, a jedynie trwałe torby na zakupy wielokrotnego użytku. Oznacza to trwałą zmianę nawyków i przyzwyczajeń zakupowych zarówno po stronie sieci, jak i po stronie jej klientów. Sieć bardzo mocno współpracuje w tym względzie z różnymi grupami interesariuszy.

W Polsce struktura pracowników sieci Aldi jest bardzo mocno sfeminizowana, gdyż blisko 90% zatrudnionych stanowią kobiety. Średnia dla całej firmy Aldi na świecie wynosi 67% i jest znacznie niższa. Tak wysoki wskaźnik zatrudnienia kobiet w Polsce i na świecie stwarza szereg wyzwań dla polityki zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do pracowników firmy.

Atutem podejścia grupy Aldi do strategii odpowiedzialności społecznej jest formułowanie **konkretnych mierzalnych celów** w 5 kluczowych obszarach i następnie kontrolowanie stopnia ich realizacji.

W strategii na 2019 r. kluczowymi celami **w obszarze polityki pracowniczej były**: dla Polski – szkolenie kadry menedżerskiej w zakresie nowych kompetencji menedżerskich, a w Niemczech – szkolenia pracowników w zakresie umiejętności komunikowania się między sobą oraz z otoczeniem.

W zakresie **polityki zarządzania łańcuchem dostaw** wprowadzono **100-procentowy audyt** firm produkcyjnych w krajach azjatyckich, zajmujących się produkowaniem wyrobów przemysłowych (produkty non-food) dostarczanych później do sklepów grupy Aldi Nord. Bardzo istotny jest tutaj audyt zakładów produkcyjnych – wytwarzających na zlecenie sieci produkty pod markami własnymi Aldi. Szczególne procedury audytorskie dotyczą krajów rozwijających się, zwłaszcza takich jak Bangladesz. Tego typu audyt wśród dostawców produktów nieżywnościowych z krajów azjatyckich przeprowadzono w 2017 r. Bardzo specyficzne programy audytorskie są też prowadzone w zakresie dostaw wyrobów z bawełny, warzyw i owoców czy kawy. Dla każdej z kategorii produktów przewidziana jest specjalne procedura kontrolna w zakresie przestrzegania przez producentów standardów dotyczących polityki zrównoważonego rozwoju. W przypadku producentów kawy – chodzi tutaj o respektowanie zasad Fairtrade, czyli zrównoważonego modelu handlu opartego na uczciwych zasadach i poszanowaniu dostawców z krajów rozwijających się.

Tabela 25. Udział produktów ekologicznych (BIO) i z certyfikatem Fairtrade (GRI FP2)

Liczba produktów marek własnych z logo produkcji ekologicznej UE i liczba produktów marek własnych z certyfikatem Fairtrade w asortymencie stałym i akcyjnym[a]						
	2017		**2018**		**2019**	
	Produkty organiczne	**Produkty Fairtrade**	**Produkty organiczne**	**Produkty Fairtrade**	**Produkty organiczne**	**Produkty Fairtrade**
Belgia/Luksemburg[b]	101	16	113	16	121	41
Dania	150	19	213	22	169	75
Francja	103	14	151	15	223	42
Niemcy	188	30	258	42	305	160
Holandia	112	29	114	34	128	82
Polska	45	6	105	17	134	87
Portugalia	76	19	165	22	244	97
Hiszpania	225	4	345	7	322	64
Aldi Nord	**803**	**73**	**1024**	**90**	**1178**	**265**

[a] Ponieważ niektóre produkty są kupowane zbiorczo dla kilku krajów, łączna liczba produktów może być niższa od łącznej wartości sum częściowych w poszczególnych krajach.

[b] Informacje dotyczące niezależnych prawnie spółek Aldi Belgia i Aldi Luksemburg zostały połączone w celu uproszczenia prezentacji (patrz „Profil raportu").

Źródło: bg, *Produkty marki własnej Aldi z mniejszą ilością soli, cukru i tłuszczu*, 13.08.2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/produkty-marki-wlasnej-aldi-z-mniejsza-iloscia-soli-cukru-i-tluszczu (dostęp: 22.08.2021).

Wśród innych programów prozdrowotnych warto wymienić ograniczanie zawartości soli i cukru w produktach żywnościowych oznaczonych marką własną sieci. Grupa Aldi stawia sobie bardzo konkretne, mierzalne cele, formułowane w odniesieniu do określonych rynków z uwagi na zróżnicowanie oczekiwań i świadomości ekologicznej klientów (np. rynek holenderski, francuski, niemiecki czy inny). Niektóre rynki bowiem mają znacznie wyższe oczekiwania w tym zakresie, wynikające z poziomu edukacji oraz świadomości żywieniowej i nowych trendów prozdrowotnych.

W odniesieniu do trzeciej grupy celów, jaką jest **ochrona zasobów naturalnych** – grupa stawia sobie również bardzo konkretne, mierzalne cele, dotyczące obniżania poziomu emisji gazów, energooszczędnego oświetlenia LED (2019), zwiększenia liczby sklepów zaopatrywanych w czystą energię pochodzącą z paneli słonecznych, monitorowania zużycia energii w sklepach, racjonalizowania zużycia energii w ramach urządzeń do schładzania oraz ogrzewania pomieszczeń, zakończenia procesu wykorzystywania plastikowych toreb w procesie zakupu (Niemcy, Holandia, Belgia) oraz stymulowania różnych form dialogu – rozwój programów promujących dbałość o zdrowie pracowników i klientów oraz konieczność zdrowego odżywiania i zdrowego trybu życia, stymulowanie dialogu z różnymi grupami interesariuszy.

3.4.5. Syntetyczna prezentacja strategii niemieckiej sieci Aldi

Sieć Aldi, mimo spóźnionego wejścia na polski rynek, w sposób bardzo konsekwentny próbuje nadrabiać utracony dystans do swoich zagranicznych konkurentów. Atutem sieci jest szerokie doświadczenie międzynarodowe i dobrze dopracowany standardowy format sklepu dyskontowego. Sieć jest niewątpliwie mniej liczna w porównaniu z konkurentami, lecz format sklepu jest nowoczesny i jednolity, oparty na budowie nowych obiektów w starannie dobranych lokalizacjach (por. tab. 26). Sieć w roku 2022 podjęła próbę komunikacji marketingowej adresowanej do młodych nabywców, co może dobrze przysłużyć się jej bardziej wyrazistemu i rozpoznawalnemu wizerunkowi.

Tabela 26. Syntetyczna prezentacja strategii niemieckiej sieci Aldi

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
Cele strategiczne	Rozwój jednolitej sieci sklepów stacjonarnych i doskonalenie formatu dyskontu w oparciu o nowe trendy konsumenckie i politykę zrównoważonego wzrostu.
Format sklepu – innowacje	Wprowadzanie innowacji związanych z nowymi trendami konsumenckimi.
Marki własne sieci	Najszersza oferta marek własnych w oferowanej gamie produktów. Rozwój marek własnych w ramach współpracy z polskimi dostawcami oraz szerokiej strategii internacjonalizacji.
CSR	Doskonalenie walorów zdrowotnych oferowanych produktów żywieniowych. Edukacja konsumencka w zakresie zdrowego odżywiania. Recykling opakowań. Kontrola zużycia energii oraz emisji dwutlenku węgla. Dbałość o pracowników – strategia dobrego pracodawcy. Współpraca z lokalnym otoczeniem.
Sprzedaż online	Stopniowy rozwój handlu online na polskim rynku w powiązaniu ze stale doskonalonym systemem dostaw we współpracy z zewnętrznym partnerem logistycznym.
Akcentowanie związków z Polską	Akcentowanie związków z Polską poprzez rozwój relacji z polskimi dostawcami. Próba nadgonienia dystansu do lidera polskiego rynku Biedronki (JMP).
Strategia czasu pandemii	Dostosowanie warunków sprzedaży do zagrożeń pandemii. Wydłużenie godzin otwarcia sklepów. Uruchomienie systemu zamówień online.
Media społecznościowe	Umiarkowana aktywność w mediach społecznościowych. Strona korporacyjna nie podlega większym zmianom.
Nowe usługi dla klientów	Budowa paczkomatów InPOST na parkingach sieci Aldi.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o analizę zbioru dokumentów, publikacji i materiałów na temat strategii sieci Aldi w Polsce i w innych krajach [Aldi, *Aldi rozwija współpracę z InPostem* …].

3.5. Netto – strategia rozwoju duńskiej sieci dyskontowej

Przypadek duńskiej sieci dyskontowej Netto jest tutaj bardzo interesujący, gdyż była ona jedną z pierwszych sieci zagranicznych, które pojawiły się na polskim rynku z zamiarem szybkiego rozwoju klasycznego formatu dyskontu. Przez wiele lat rozwój ten był ograniczony terytorialnie do regionów północnej i zachodniej Polski. Obecnie, po przejęciu większości sklepów należących wcześniej do wycofującej się z Polski brytyjskiej sieci Tesco, duńska sieć zamierza stopniowo zmniejszać dystans dzielący ją od pozostałych zagranicznych konkurentów działających w ramach formatu dyskontu na rynku całej Polski.

3.5.1. Pozycja sieci Netto w Danii i na rynkach zagranicznych

Duńska sieć sklepów dyskontowych zatrudnia łącznie ponad 7 tys. pracowników[314] i prowadzi działalność poza macierzystym rynkiem także w Niemczech, Szwecji i w Polsce (por. tab. 27). Właścicielem sieci jest grupa Salling. W przeszłości grupa działała także w Wielkiej Brytanii.

Tabela 27. Rynki, na których działa sieć Netto (stan na marzec 2019 r.)

Nazwa kraju	Rok wejścia na rynek	Liczba sklepów
Dania	1981	500+
Niemcy	1990	347
Polska	**1995**	**383**
Szwecja	2002	162
Wielka Brytania	2014	**16*** (zamknięte w sierpniu 2016 r.)

Źródło: *Netto Hits a Milestone with 500th Store in Denmark*, 5.12.2018, ESMmagazine.com, https://www.esmmagazine.com/retail/netto-hits-milestone-500th-store-denmark-68371 (dostęp: 9.12.2021); *From Denmark with Løve – Netto International Looks to the Future*, 29.07.2019 r., ESMmagazine.com, https://www.esmmagazine.com/retail/denmark-love-netto-international-looks-future-77998 (dostęp: 9.12.2021); *Dansk Supermarked to invest billions in expansion and refurbishing*, 5.04.2016, ScandinavianRetail.com, http://scandinavianretail.se/dansk-supermarked-to-invest-billions-in-expansion-and-refurbishing/ (dostęp: 9.12.2021); Netto Polska, *O nas*, https://netto.pl/o-nas/historia/ (dostęp: 8.09.2021).

[314] Netto.dk, https://netto.dk/ (dostęp: 9.12.2021).

Strategię internacjonalizacji Netto rozpoczęło w 1990 r. na rynku niemieckim, co miało swoje logiczne uzasadnienie w bliskości geograficznej i kulturowej w stosunku do macierzystej Danii. Proces ten rozpoczęto w Meklemburgii, dawnej części wschodnich Niemiec, bezpośrednio po upadku muru berlińskiego. W Szwecji i w Wielkiej Brytanii rozwój sieci następował za pośrednictwem umów joint venture, które jednak nie zawsze zakończyły się powodzeniem.

W Danii stan posiadania sieci przekroczył w 2018 r. 500 sklepów, a strategia grupy koncentruje się obecnie głownie na modernizacji już posiadanych obiektów handlowych. W Danii sieć prowadzi w wielu sklepach działalność handlową w formule 24 godzin otwarcia przez 7 dni w tygodniu. (24/7) (Bilka). Netto było pierwszą siecią, która wprowadziła w życie tę formułę w Danii (w 2014 r.) w wybranych sklepach. Pierwotnie wykorzystywano godziny nocne dla lepszego ułożenia produktów w sklepie i zadbania o czystość obiektów, by móc w ciągu dnia poświęcić więcej uwagi klientom. Obecnie godziny otwarcia sklepów Netto w Danii to 7.00–23.00, a w największych miastach 8.00–24.00[315].

Grupa Salling, która jest właścicielem sieci Netto, jako cel strategiczny – obok umocnienia swojej pozycji na rodzimym rynku w Danii – postawiła na rozwój handlu internetowego i na tworzenie za jego pośrednictwem nowych doznań i nowych wrażeń dla konsumentów. Grupa dostrzega komplementarność zakupów w sieci oraz zakupów stacjonarnych. Jej ambicją jest tworzenie własnych rozwiązań w tym zakresie.

Kolejną grupą celów strategicznych są działania związane z nowymi obszarami biznesu i nowymi trendami konsumpcji żywności, związanymi ze stylem życia, sposobem odżywiania oraz przygotowywania i konsumpcji posiłków. Chodzi o nową, bardziej aktywną rolę grupy w procesie pomocy klientom w planowaniu posiłków, ich przygotowywaniu, dostosowaniu do indywidualnych stylów odżywiania etc. Mamy tutaj do czynienia z odchodzeniem od tradycyjnych funkcji handlu detalicznego i poszerzaniem zakresu działania i relacji z klientami.

Z tego powodu grupa poszerzyła przestrzeń sklepu przeznaczoną na ekspozycję wybranych dań gotowych, dań i produktów kulinarnych do szybkiego przygotowania oraz takich, które są łatwe do zabrania. Jest to jednocześnie nowy obszar asortymentowy, który będzie rozwijany we współpracy z dostawcami. Grupa poszukuje nowych – innowacyjnych

---

[315] *Netto Hits a Milestone….; From Denmark with Løve – Netto… ; Dansk Supermarked to invest billions…*

– rozwiązań w tym zakresie, jak również planuje nowe przejęcia lub aliance związane z realizacją tego celu (przygotowanie określonych dań lub zestawów jedzeniowych na zamówienie klienta do odbioru w sklepie w systemie click-and-collect). Dotyczy to zwłaszcza formuły sklepów sąsiedzkich (convenience). Podobne zasady będą stosowane w odniesieniu do trendów związanych ze zdrową żywnością i zrównoważonym rozwojem. Dotyczy to produktów ekologicznych oraz wegańskich.

Ambicją grupy jest wprowadzanie w Danii innowacji związanych z handlem elektronicznym i bycie liderem tych przemian[316]. Od roku 2010 grupa rozwija handel elektroniczny (sklepy Bilka.dk; fotex.dk oraz domy towarowe Salling). Systemy sprzedaży online i offline są w pełni zintegrowane.

Grupa Salling rozwija też bardzo dynamicznie marki własne. Jest to tym istotniejsze, że sklepy te tygodniowo są odwiedzane przez blisko 11 mln konsumentów. Odpowiedzialność dotyczy także roli grupy jako pracodawcy, stwarzającego możliwości rozwoju swoim pracownikom. Jako największy duński detalista grupa dba o politykę odpowiedzialnego biznesu we wszystkich swoich formatach i sieciach sklepów (18 hipermarketach Bilka w Danii, 100 supermarketach Fotex oraz w sklepach dyskontowych Netto i domach towarowych Salling[317]).

Jeśli chodzi o produkty mięsne, to grupa przestrzega standardów związanych z zasadami etycznej hodowli zwierząt. Zasady te są wypracowane w ścisłej współpracy z hodowcami oraz dostawcami produktów mięsnych, drobiu oraz jaj. Grupa stara się także o dostarczanie produktów organicznych po konkurencyjnych cenach. W sieci Netto kategoria produktów organicznych obejmuje ok. 150 różnych wyrobów żywnościowych (marka własna OGO[318]).

Początki grupy Salling sięgają 1906 r.[319] i są związane z utworzeniem pierwszego sklepu (draper's shop) przez Ferdinanda Sallinga. Później grupa otworzyła kolejno: pierwszy dom towarowy (1948 r.), pierwszy supermarket (1960 r.), pierwszy hipermarket (1970 r.), pierwszy sklep dyskontowy (1981 r.). Syn założyciela grupy, Ferdinand Salling jr., zmarł

---

[316] Salling Group, *Strategy*, https://en.sallinggroup.com/about-us/strategy-and-management/strategy/ (dostęp: 8.09.2021).

[317] *Ibidem*.

[318] Salling Group, *About us. We are Salling Group*, https://en.sallinggroup.com/about-us/ (dostęp: 8.09.2021).

[319] *Ibidem*.

w 2006 r. po 60 latach pracy w biznesie. W 2017 r. fundacja Salling przejęła (odkupując od pozostałych udziałowców) 100% własności grupy Dansk Supermarket Group. W 2018 r. nazwa grupy została zmieniona na Salling Group[320].

Kluczowym konkurentem grupy na rynku duńskim jest niemiecka sieć Lidl[321], która dysponuje 115 sklepami zlokalizowanymi głównie w kluczowych miastach kraju: w stolicy Kopenhadze oraz w Arhus. W Danii zauważa się również wyraźną tendencję do rozwoju sklepów dyskontowych (wszystkie sieci mają takie cele strategiczne). Sieci dyskontowe nie koncentrują się wyłącznie na cenach – bardzo ważna jest jakość produktów oraz dbałość o zasady odpowiedzialności społecznej, w tym zwłaszcza odnośnie do warunków hodowli zwierząt i drobiu.

3.5.2. Strategia rozwoju sieci Netto w Polsce

Netto jest czwartym – po Biedronce, Lidlu i Aldi – zagranicznym uczestnikiem polskiego rynku sieci dyskontowych. Wydaje się, że dystans dzielący tę duńską sieć od zagranicznych konkurentów jest bardzo duży, choć paradoksalnie Netto było w ramach tej czwórki pierwszym inwestorem na polskim rynku.

Dzisiaj można sobie natomiast zadawać pytanie: w jakim stopniu ten stracony dystans będzie się zmniejszał w przyszłości i czy w ogóle jest to możliwe? Pozycja kluczowych konkurentów jest bowiem już teraz bardzo silna i należy się spodziewać jej dalszego umacniania.

W 2018 r. szefem sieci Netto w Polsce został Janusz Stroka[322]. W strategicznych planach sieci deklarowano otwieranie od 2020 r. w Polsce 40 nowych sklepów dyskontowych rocznie. W ocenie obserwatorów rynku nominacja nowego dyrektora sieci gwarantuje jeszcze lepsze dostosowanie strategii do realiów kulturowych polskiego rynku. Nowy dyrektor w przeszłości był odpowiedzialny za rozwój sieci Rewe w Polsce. Ma również doświadczenie w rozwoju sieci handlowych w Rosji i na Ukrainie.

---

[320] *Ibidem.*

[321] Ritzau/The Local, *German supermarket chain to open 100 new stores in Denmark*, 19.02.2019, https://www.thelocal.dk/20190219/german-supermarket-chain-to-open-100-new-stores-in-denmark (dostęp: 8.09.2021).

[322] *Netto: Janusz Stroka named new Country CEO in Netto Poland*, 9.01.2018, Scandinavian-Polisch Chamber of Commerce, https://www.spcc.pl/en/news/members/details/21115 (dostęp: 8.09.2021).

Polska dla sieci Netto była kolejnym etapem internacjonalizacji, a rozwój grupy skoncentrował się, z uwagi na bliskość geograficzną, na regionach północnych i zachodnich kraju (Szczecin, Police, Stargard Szczeciński, Gdańsk etc.) Szczecin był miejscem lokalizacji pierwszego sklepu sieci w Polsce w 1995 r.[323]

W 2021 r. liczba sklepów sięgała 383 placówek handlowych. Wyróżnikiem sklepów sieci Netto Polska jest koncepcja stoisk prowadzonych przez lokalnych dzierżawców. „Są to stoiska piekarnicze oraz mięsne (ponad 100 firm) lokalnych firm, które są mocno rozpoznawalne w danym regionie. Aktualnie firma rozwija się w nowym koncepcie pod hasłem «Zakupy w skandynawskim stylu» i cyklicznie poddaje renowacji wszystkie istniejące placówki"[324].

Sieć zatrudnia w Polsce ponad 7 tys. pracowników i posiada 3 centra magazynowe (Montaniec k. Szczecina, Domasław k. Wrocławia i Kopytkowo k. Starogardu Gdańskiego).

Strategia duńskiego właściciela sieci Netto[325] jest nastawiona na stwarzanie klientom coraz lepszych warunków do dokonywania codziennych zakupów i dostarczanie im nowych wrażeń oraz wartości.

W 2019 r. grupa Salling postawiła sobie jako cel strategiczny utrzymanie silnej pozycji na rynku duńskim, zwiększenie tempa wzrostu na rynku polskim, rozwój handlu internetowego i dostarczanie klientom za pomocą tego kanału nowych wrażeń i doznań, a także penetrowanie nowych obszarów biznesu z wykorzystaniem nowych trendów związanych z konsumpcją żywności.

W Polsce najważniejszym celem strategicznym jest zwiększanie tempa rozwoju sieci Netto. Grupa zamierza otwierać nowe sklepy, modernizować już istniejące, zwiększać ofertę lokalnych producentów i asortyment produktów zagranicznych. Polska dla sieci Netto jest rynkiem rozwojowym i przyszłościowym.

W czerwcu 2020 r. [326] właściciel sieci Netto podpisał umowę z właścicielem brytyjskiej sieci Tesco dotyczącą przejęcia ok. 300 sklepów. Proces rebrandingu sklepów Tesco jest ogromną operacją finansową oraz

---

[323] Netto Polska, *O nas*…

[324] *Ibidem*.

[325] *Netto Sweden reached best result ever*, 3.07.2015, ScandinavianRetail.com, http://scandinavianretail.se/netto-sweden-reached-best-result-ever/ (dostęp: 8.09.2021); Salling Group, *Strategy*…

[326] Netto, *Netto. #rozwijamysierazem*, https://netto.pl/integracja/ (dostęp: 8.09.2021).

menedżerską[327], która pozwoli sieci Netto stać się jednym z ważniejszych graczy polskiego handlu wielkopowierzchniowego.

Proces przekształcania dawnych sklepów Tesco w sklepy Netto był pierwotnie planowany na okres marzec–grudzień 2021 r. Czas dostosowania każdego sklepu do nowego formatu planowano na ok. 6 tygodni[328]. Planowe otwarcia pierwszych sklepów Netto w nowej formule prognozowano na czerwiec 2021 r. Dzięki przejęciu Tesco Netto osiągnie poziom 550 sklepów[329] na terenie całej Polski. Netto zwiększy swoją obecność głównie w dużych polskich miastach oraz w regionach wschodnich i południowych, gdzie do tej pory było mniej widoczne.

Proces kolejnych otwarć sklepów jest traktowany jako wydarzenie promocyjne dla klientów i lokalnej społeczności. Zestaw akcji towarzyszących obejmuje: całodzienne działania promocyjne dotyczące szerokiej gamy produktów, konkursy dla dorosłych i dla dzieci, obecność lokalnych grup muzycznych, organizację konkursów rysunkowych dla dzieci. Formuła tego typu otwarć nawiązuje formułą do lokalnych festynów i jarmarków – muzyka obecna jest przez cały dzień otwarcia. Wydaje się, że tego typu formuła może się szczególnie sprawdzić w lokalnych społecznościach (przykład otwarcia w Chorzowie na Śląsku 12/13.11.2021 r.[330]).

3.5.3. Pozycjonowanie Netto – najtańszy dyskont na rynku

Pozycjonowanie Netto na polskim rynku opiera się na budowaniu wizerunku najtańszej sieci dyskontowej dostępnej na rynku. Pozycjonowanie to jest bardzo mocno widoczne w najnowszym haśle reklamowym **„Netto – prawdopodobnie najtańszy dyskont w Polsce”**[331].

W odróżnieniu od swoich kluczowych konkurentów (Biedronka, Lidl), silnie już posadowionych na rynku polskim, Netto w swojej najnowszej strategii próbuje zająć pozycję najbardziej dostępnej cenowo oferty. Argumentację mają stanowić działania pracowników sieci nastawione na monitorowanie cen zestawu produktów najczęściej kupowanych przez

---

[327] *Ibidem.*

[328] *Ibidem.*

[329] *Ibidem.*

[330] Netto, *Otwarcia sklepów*, https://netto.pl/otwarcia-sklepow/ (dostęp: 10.11.2021).

[331] Netto, *Najprawdopodobniej najtańszy dyskont w Polsce*, https://netto.pl/najprawdopodobniej-najtanszy-dyskont-w-polsce/ (dostęp: 10.11.2021).

polskich konsumentów. Na swej stronie korporacyjnej Netto wyjaśnia, że „dba o to, by zapewnić swym Klientom możliwie najtańsze zakupy…”[332].

> Nasi eksperci, co tydzień sprawdzają na rynku ceny ponad 500 najpopularniejszych produktów, dzięki temu ceny w sklepach Netto są na bieżąco aktualizowane, a Ty nie musisz tracić czasu na sprawdzanie cen, robimy to za Ciebie. Dlatego dziś możemy powiedzieć, że Netto to prawdopodobnie najtańszy dyskont w Polsce[333].

Zaprezentowana przez Netto argumentacja ma stanowić dla konsumenta swoistą gwarancję polityki najniższych cen. Wydaje się, że sieć powinna się jednocześnie zobowiązać do tego, iż jeśli klient znajdzie któryś z produktów w niższej cenie w konkurencyjnej sieci, to należy mu zwrócić różnicę cenową. System gwarancji byłby wówczas kompletny i transparentny. Sygnały od klientów byłyby jednocześnie stymulatorem do ewentualnych aktualizacji cen.

Zestaw 500 produktów, których ceny są monitorowane obejmują takie kategorie, jak: nabiał, wędliny, mięso, owoce i warzywa, produkty sypkie, kawę i herbatę, słodycze, kosmetyki, środki czystości oraz artykuły higieniczne dla dzieci i niemowląt. W ocenie sieci tego typu zestaw decyduje w każdym gospodarstwie o większości wydatków[334]. Dotyczy to zwłaszcza gospodarstw o najniższych dochodach. Netto w swojej strategii wprowadza tym samym pojęcie „Dyskontowej gwarancji ceny[335] na zestaw ponad 500 produktów”.

3.5.4. Budowanie wizerunku sieci związanego ze sprzedażą polskich produktów

Kampania „Polskie mięso w sklepach Netto”[336]. Wzorem konkurentów Netto eksponuje polskie pochodzenie produktów żywnościowych. Kategoria produktów mięsnych jest reklamowana znakiem **„Produkt Polski”** oraz z wyjaśnieniem, że wyroby pochodzą ze zwierząt urodzonych i wyhodowanych w Polsce. Kampania promująca polskie mięso jest

---

[332] *Ibidem.*
[333] *Ibidem.*
[334] *Ibidem.*
[335] *Ibidem.*
[336] Netto, *Polskie mięso*, https://netto.pl/oferta/polskie-mieso/ (dostęp: 10.11.2021).

połączona także z dbałością sieci o środowisko naturalne i recykling z użytych opakowań. W oferowanej gamie produktów mięsnych pochodzących z Morlin, silnie obecne są wyroby z drobiu, kaczki i gęsi. Kampania prowadzona jest pod hasłem **„Jakość mięsa i środowisko cenimy najbardziej"**.

Sieć Netto oferuje także gamę produktów pod hasłem **„Dobre bo z Polski"** w ramach akcentowania wsparcia polskich producentów. Są to głównie polskie sery i nabiał (Rolmlecz, Mlekowita, Piątnica, Sobik), jaja ekologiczne (Bio Planet) i dania gotowe oraz inne produkty spożywcze: szynki (Krakus, Morliny etc.), kabanosy (Tarczyński).

3.5.5. Marki własne Netto

Tak jak wszystkie sieci dyskontowe Netto swoją strategię opiera na wiodącej pozycji szerokiej gamy produktów oznaczonych markami własnymi. Na stronie korporacyjnej polscy nabywcy mogą znaleźć komunikat, że marki własne Netto **„powstały z miłości do przyjemności"**. Uzasadnieniem dla tego typu komunikacji jest obecność w tej grupie marek bardzo różnorodnych smaków, produktów regionalnych, specjałów skandynawskich oraz produktów bardziej wyszukanych. W zamierzeniu menedżerów Netto marki własne mają się kojarzyć z wyrobami wysokiej jakości, dostępnymi dla klientów po konkurencyjnych cenach. Odnosi się wrażenie, że wizerunek sieci ma być szerszy niż klasyczny format dyskontu – tak jak to robi konkurencyjny Lidl. Wynika to także ze specyfiki macierzystego rynku duńskiego oraz doświadczeń całej grupy w zakresie bardzo różnych formatów sklepów, w tym także supermarketów. Stąd odwołanie do koncepcji soft discount, choć wydaje się, że Netto chciałoby być jednocześnie postrzegane jako najtańszy dyskont.

W odniesieniu do specyfiki rynku polskiego sieć Netto w swojej prezentacji gamy marek własnych (nie przypadkiem) zaczyna od kategorii mięsa. Marka własna mięsa sprzedawanego w Netto nosi polską nazwę „Prosto z zagrody", która ma komunikować polskie pochodzenie mięsa sprzedawanego w tej zagranicznej sieci. Jak pokazują badania – Polacy chcą kupować przede wszystkim polskie mięso oraz wędliny i akcentowanie tego elementu jest bardzo ważne w budowaniu wizerunku sieci. Cechą nazewnictwa tej szerokiej gamy marek własnych jest jednak stosowanie nazw międzynarodowych wykorzystywanych przez sieć Netto na różnych rynkach jej działalności (Dania, Szwecja, Niemcy, Polska, Wielka Brytania). Polskie nazewnictwo marek własnych jest tutaj raczej wyjątkiem.

Najważniejszymi artykułami codziennego spożycia prezentowanymi w ramach oferty marki własnej na stronie korporacyjnej Netto są:

– **Marka własna mięsa „Prosto z zagrody"**[337] (blisko 25 pozycji w gazetce reklamowej),

– **Gama produktów śniadaniowych Bell's**[338] (płatki, owsianki – ok. 10 pozycji),

– **Miletto**[339] – szeroka gama produktów mlecznych (ok. 20 pozycji): mleko, śmietana, jogurty, kefiry, twarogi, białe sery, masło. maślanka etc.

Obok tańszych produktów codziennego użytku Netto ma również w swojej gamie marek własnych linię produktów premium, aby przyciągnąć do sieci pewną grupę bardziej zamożnych klientów, tak jak to robiły i robią konkurencyjne sieci – zwłaszcza Lidl i Aldi w innych krajach (szczególnie w Londynie w Wielkiej Brytanii). Chodzi tutaj o lekkie repozycjonowanie formatu dyskontu, by uczynić go bardziej atrakcyjnym dla bardziej zamożnych klientów, w tym zwłaszcza klasy średniej.

Ekskluzywna marka Premieur[340]

Ta grupa produktów jest pomyślana jako propozycja, która ma spełniać oczekiwania najbardziej wymagających smakoszy (ok. 50 pozycji). W Polsce marka ta nie jest jeszcze powszechnie obecna. Gama produktów oferowanych pod marką własną Netto jest bardzo szeroka i bardzo zróżnicowana. Wydaje się, że dobór produktów został dobrze przemyślany, tak aby miały one ekskluzywny wizerunek. Decyduje o tym zarówno charakter poszczególnych produktów, jak również ich kraj pochodzenia. Dodatkowo cała komunikacja wizualna tej marki własnej została bardzo dobrze zaprojektowana, aby w sposób bardzo spójny budować jej wyjątkowy wizerunek. Cała seria opakowań jest w bardzo szlachetnym odcieniu głębokiego granatu, a liternictwo zostało opracowane w złotej koloryzacji. Pozostaje jedynie otwarte pytanie o stopień dostępności w przyszłości tej marki na polskim rynku – z uwagi na pozycjonowanie sieci jako najtańszy dyskont.

---

[337] Netto, *Polskie mięso prosto z zagrody*, https://netto.pl/oferta/nasze-marki/polskie-mieso-prosto-z-zagrody/ (dostęp: 11.11.2021).

[338] Netto, *Płatki pszenno-ryżowe, owsianki i jaglanki od BELL'S*, https://netto.pl/oferta/nasze-marki/zdrowe-sniadania-z-bells/ (dostęp: 11.11.2021).

[339] Netto, *Miletto*, https://netto.pl/oferta/nasze-marki/miletto/ (dostęp: 11.11.2021).

[340] Netto, *Nasze marki Premieur*, https://netto.pl/oferta/nasze-marki/premieur/ (dostęp: 11.11.2021).

Gama marki własnej Premieur obejmuje, jak podaje strona korporacyjna Netto: „wykwintne sery, wędliny, owoce morza, pesto, anchovies oraz wiele znakomitych deserów, czekolad czy pralin. To gwarancja luksusowych produktów ze składników najwyższej jakości w rozsądnych cenach. Marka Premieur zafunduje Ci najwyższej klasy doznania estetyczne i smakowe. Przekonaj się, że luksus nie musi być drogi!".

Komunikacja marketingowa tej w założeniu ekskluzywnej marki własnej jest zbudowana na obietnicy, że „luksus nie musi być drogi". Komunikacja tego typu wpisuje się bardzo dobrze w szersze hasło na temat **demokratyzacji luksusu**. W odróżnieniu od innych sieci dyskontowych strategia ta jest rzeczywiście unikatowa. Żadna z wiodących sieci dyskontowych nie stworzyła bowiem dotychczas wyrazistej i spójnej marki własnej w zakresie produktów ekskluzywnych o międzynarodowym pochodzeniu. Niektóre z tych produktów są oczywiście obecne w ofercie sieci dyskontowych, ale żadna z nich nie zbudowała szerszej i spójnej wewnętrznie kategorii produktów delikatesowych. Propozycja Netto jest tutaj wyjątkiem. Można jedynie zadać sobie pytanie: na ile polski klient o bardziej zasobnym portfelu oraz międzynarodowej orientacji będzie gotów udać się do sieci Netto, aby dokonać zakupów tej kategorii produktów? Jest to przede wszystkim zachęta do odwiedzenia sklepów tej sieci. Wydaje się, że operacja „rebrandingu" dawnych sklepów sieci Tesco na sklepy Netto może być dobrym momentem do zaproszenia nowych klientów do odwiedzenia sieci.

Kluczowe hasło Netto brzmi: „**prawdopodobnie jeden z najtańszych dyskontów w Polsce**". Jest tutaj paradoksalnie pewna sprzeczność wizerunkowa pomiędzy komunikatem o najtańszej ofercie w Polsce i komunikatem na temat marki własnej obejmującej także szeroką gamę ekskluzywnych międzynarodowych produktów żywnościowych. Wydaje się, że sieć Netto czeka szersza akcja komunikacji marketingowej w tym zakresie, zachęcająca także bardziej zamożnych klientów, a co najmniej przedstawicieli klasy średniej, do odwiedzenia jej sklepów. Jest to tym ważniejsze, że polski klient – w odróżnieniu od duńskiego – musi dopiero poznać wiele z tych produktów. Ponadto, to dopiero przejęcie sklepów Tesco pozwoli sieci Netto na zaprezentowanie swojego formatu sklepów szerszej grupie polskich klientów.

Szczegółowa analiza tej **ekskluzywnej marki własnej** pokazuje, że obejmuje ona tak dobre produkty, jak: szynka hiszpańska (jamon serrano), tradycyjna hiszpańska kiełbasa chorizo, łosoś norweski, ser cheddar, ser włoski gran padano, krewetki argentyńskie, sok pomarańczowy, sok

z czerwonych sycylijskich pomarańczy, pomarańcze eko, daktyle, orzechy włoskie, lody premium, czekolady, nugaty, przyprawy, serię pizzy, ocet balsamiczny z włoskiej Modeny, masło orzechowe, syrop klonowy, kawy, papryki, makarony. Łącznie **ok. 50 pozycji produktowych, z których niektóre są jeszcze wewnętrznie rozbudowane** z uwagi na różne wersje smakowe i rodzaje opakowań.

Bezsprzecznym atutem tej marki własnej jest jej jednolita nazwa oraz spójna kolorystyka (głęboki granat). Złote liternictwo nazw produktów tworzących gamę stwarza wrażenie ich ekskluzywności. Oferowany zestaw produktów postrzegamy jako większą – wewnętrznie spójną – całość. Niewątpliwie może zainteresować koneserów oraz klientów ciekawych poznawania specjalności gastronomicznych z różnych rejonów świata. Opisywana marka własna wydaje się udanym efektem bardzo dobrych relacji duńskiej grupy z różnymi międzynarodowymi dostawcami. Ta gama premium może niewątpliwie stanowić powód sam w sobie do odwiedzin sklepu, lecz musi być to poprzedzone odpowiednią akcją informacyjną.

Zaprezentowany przegląd marek własnych sieci nie jest wyczerpujący, lecz odnosi się wyłącznie do wybranych kategorii produktów szerzej eksponowanych w ramach oferty sieci, dostępnej na stronie korporacyjnej[341].

3.5.6. Rola stoisk partnerskich w formacie dyskontu Netto

Specyfika formatu dyskontowego sklepów Netto polega na rozwoju w ramach tego samego obiektu kilku stoisk partnerskich zarządzanych przez zewnętrznych partnerów. Są to zwykle sklepy piekarnicze i cukiernicze lub sklepy mięsne, które gwarantują dostawy produktów świeżych wysokiej jakości pochodzących od lokalnych partnerów sieci. Taka koncepcja pozwala sieci na rezygnację z rozwoju własnej piekarni i cukierni przy jednoczesnym poszerzeniu ofert danego punktu sprzedaży o produkty stoisk partnerskich. Jest to dogodna formuła poszerzenia globalnej oferty o produkty stoisk partnerskich bez konieczności zarządzania ich strumieniem dostaw. Stanowi to jednocześnie dobry system tworzenia relacji partnerskich z lokalnymi dostawcami produktów świeżych.

Ponadto unikatowy format dyskontowy Netto zakłada poszerzanie zakresu oferowanych usług „pod jednym dachem" o usługi bankowe

---

[341] Netto, *Nasze marki*, https://netto.pl/oferta/nasze-marki/ (dostęp: 11.11.2021).

(bankomaty), pocztowe (paczkomaty), a także salony prasowe. Przed pełną integracją z dawną siecią Tesco na terenie obiektów Netto funkcjonowały 322 piekarnie, 330 sklepów mięsnych, 255 saloników prasowych oraz 236 stanowisk usług bankomatowych i paczkomatowych[342].

Takie podejście do formatu dyskontu nawiązuje do koncepcji minigalerii handlowej, obejmującej dwa lub trzy stoiska z produktami świeżymi. Lokalne firmy prywatne – prowadzące te stoiska – oferują klientom potrzebne zestawy produktów, zwalniając tym samym menedżerów sieci dyskontowej z wprowadzania tych produktów do własnej gamy. Jest to rozwiązanie bardzo efektywne, gdyż gwarantuje wysoki poziom dostosowania oferty do oczekiwań lokalnych nabywców, a jednocześnie działania te są prowadzone przez niezależnych przedsiębiorców, co zmniejsza poziom wymaganych nakładów. Jest to jednocześnie doskonały sposób na obsługę klientów oczekujących na indywidualne podejście na stoiskach mięsnych i wędliniarskich, co zwykle jest nieobecne w konkurencyjnych sieciach dyskontowych.

3.5.7. Kariera w Netto

Dalszy rozwój sieci Netto w Polsce zależeć będzie nie tylko od udanej adaptacji dawnych sklepów Tesco do duńskiego modelu dyskontu, lecz od znalezienia odpowiednich osób do pracy w tych sklepach. Jest w pełni zrozumiałe, że dyrekcja Netto dąży do zachowania w przejętych sklepach dawnych pracowników Tesco i przeszkolenia ich zgodnie z nowymi zasadami.

W polityce rekrutacyjnej, zaprezentowanej na stronie korporacyjnej, Netto akcentuje swoje duńskie korzenie wyróżniające się „wyjątkowym podejściem do ludzi", w tym zwłaszcza do swoich pracowników. Podejście to wyróżnia się szacunkiem dla pracownika oraz budowaniem „radosnej atmosfery pracy w oparciu o jasne zasady współdziałania i wzajemny szacunek". Firma dąży do działania na przejrzystych zasadach oferując większości pracowników stałe umowy o pracę. W swojej filozofii działania firma stawia na pewne kluczowe wartości, którymi są: wiarygodność, pasja działania, elastyczność w działaniu, efektywność w pracy, konkurencyjność oraz ciągłość nauki i nieustannego rozwoju.

---

[342] Netto, *Stoiska partnerskie*, https://netto.pl/oferta/stoiska-partnerskie/ (dostęp: 11.11.2021).

Dewizą firmy jest stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju metodą 70–20–10. W praktyce oznacza to, że 70% rozwoju pracownika pochodzi z doświadczeń wynikających z codziennej pracy, 20% – z samodzielnej nauki nowych umiejętności, a 10% – ze szkoleń oferowanych przez firmę. Firma stawia przede wszystkim na promocję wewnętrzną swoich pracowników i deklaruje, że inwestuje w ich rozwój, stwarzając im szanse na awans. Szacuje się, że 90% menedżerów Netto taką drogą doszło do swoich pozycji menedżerskich (awans wewnętrzny). Pracownicy poddawani są cyklicznej ocenie.

System korzyści z pracy obejmuje szeroki zestaw różnych „benefitów", takich jak: karta rabatowa na zakupy w sieci, ubezpieczenie grupowe, programy sportowo-rekreacyjne, programy pracownicze z nagrodami, imprezy integracyjne (raz w roku), bony świąteczne, paczki dla dzieci, nagrody jubileuszowe, pomoc socjalna.

Dla pracowników administracji centralnej i centralnych magazynów stworzono także transport autobusowy, restaurację pracowniczą i dofinansowanie nauki języka angielskiego. Przewidziano także możliwość dofinansowania kosztów studiów dla wybranych pracowników, szczególnie ważnych dla firmy.

Proces rekrutacji personelu do sklepów prowadzą bezpośrednio ich kierownicy.

Wywiad ekspercki z przyszłym personelem sklepu sieci Netto

W tej części pracy prezentujemy wywiad z pracownicą sklepu i zarazem uczestniczką procesu przejmowania sklepów Tesco przez sieć Netto. Celem wywiadu było poznanie spojrzenia szeregowych pracowników, którzy nie są projektantami zmian strukturalnych, a jedynie ich uczestnikami. Wywiad ten miał pokazać ich punkt widzenia oraz działania ze strony sieci, przygotowujące szeregowych pracowników sklepu do tej zmiany.

Respondentka (wiek ok. 45 lat) pracowała wcześniej – przez 10 lat – w sklepie sieci Tesco przejętym przez Netto. Sklep jest zlokalizowany w centrum miasta Łodzi. W ciągu tych 10 lat zespół pracowników szeregowych sklepu nie podlegał istotnym zmianom. Zmieniali się jedynie kierownicy sklepu, których w tym okresie było siedmiu. Ostatnia kierowniczka pozostanie na tym stanowisku także w sieci Netto.
Pracownice sklepu w okresie przejściowym – poprzedzającym transformację sklepu Tesco – zostały skierowane na szkolenie do wybranych sklepów sieci Netto działających w Łodzi. Respondentka zapytana o wrażenia zwróciła

przede wszystkim uwagę na fakt, że kasy w sklepach Netto były na poziomie technicznym sprzed 10 lat.

Jeśli chodzi o kasy, to cofnęliśmy się o 10 lat. Wszystko jest stare.

Uwaga respondentki pokazuje, że sklepy sieci Netto w Łodzi były niedoinwestowane, jeśli chodzi o nowszą generację urządzeń kasowych. Sytuacja ta ma się oczywiście diametralnie zmienić w nowych sklepach Netto po ich transformacji i rebrandingu.

Po tym miesiącu szkolenia mogę powiedzieć, że generalnie lepiej mi się pracowało w Tesco… W kolejnym sklepie Netto, do którego zostałam przesunięta po miesiącu jest niestabilność w ludziach – zmieniają się często pracownicy. Jest bałagan, głównie w magazynie, który jest zawalony dostawami. U nas w Tesco nie było czegoś takiego – wszystko było na bieżąco rozkładane.

Z obserwacji respondentki wynika, że to, co jest nazywane szkoleniem w nowej sieci, *de facto* polega na wykonywaniu przez pracowników tych samych obowiązków, które wcześniej wykonywali w poprzedniej sieci. Niezależnie od sieci, rodzaj wykonywanych prac jest taki sam, co wynika także ze specyfiki pracy pracownika szeregowego.
Różnica między pracownikiem szeregowym sieci Netto i dawnej sieci Tesco polega na tym, że w Netto pracownik musi być bardziej elastyczny i wielozadaniowy, co wymaga generalnie większej otwartości oraz dyspozycyjności.

W Netto sprzedawca robi wszystko – pracuje w magazynie, wykłada towar w sklepie i pracuje na kasie. W Tesco byłam natomiast doradcą klienta…

Generalnie, mimo wielu lat pracy w Tesco pracownica nie zna powierzchni sklepu, w którym przepracowała 10 lat. Swój dawny sklep opisuje jako rodzaj supermarketu. Jeśli chodzi o asortyment, to uważa, że w poprzednim sklepie dominowały produkty „**tescowe**", a w Netto dominują produkty „**nettowe**" – określając tak marki własne. W ocenie pracownicy produkty *„**nettowe**" są nieco lepsze niż produkty „**tescowe**".*

Produkty nam się na pewno trochę zmniejszą, bo będziemy mieli mniejszy sklep, ale na szkoleniu nic nam na ten temat nie mówili. Jeśli chodzi o piekarnię to sklep będzie zaopatrywany tak, jak to jest w sieci Netto – przez piekarnię zewnętrzną.

Generalnie można odnieść wrażenie, że w fazie poprzedzającej otwarcie nowego sklepu pracownicy mają bardzo mało informacji na temat jego przyszłej koncepcji. Z wypowiedzi respondentki wynika duże zróżnicowanie wielkości sklepów Netto, w których była na szkoleniu w Łodzi. Jej dawny

sklep Tesco, który będzie teraz przemianowany na Netto, jest też inny od pozostałych. Wynika stąd wniosek, że struktura sklepów sieci Netto, jak i struktura przejmowanych sklepów od Tesco, są bardzo niejednorodne. Wydaje się, że w tych warunkach trudno będzie wprowadzić jeden standardowy model sklepu. Problem ten wynika z modelu rozwoju sieci opartego na przejmowaniu bardzo różnych lokali sklepowych. Jest to strategia diametralnie różna od Lidla, który rozwija się wolniej, ale stawia na powtarzalność standardowych rozwiązań. W przypadku dawnej sieci Tesco – sklepy te różnią się istotnie wielkością i tym samym – możliwością włączenia do ich formatu dodatkowych zewnętrznych stoisk partnerskich, takich jak piekarnie czy stoiska mięsne.
W dawnym sklepie Tesco respondentka miała generalnie stałych klientów, którzy ją znali i których ona rozpoznawała.

Tam byli stali klienci, przeważnie jedni i ci sami, niektórzy zaglądali do sklepu nawet 2 lub 3 razy dziennie na jednej zmianie. Wśród nich przeważały starsze osoby. Generalnie, starsze osoby nie mogą robić i dźwigać większych zakupów, dlatego wracają częściej do sklepu po mniejsze zakupy.

Komentarz respondentki wskazuje na ograniczenia pewnych lokalizacji związane zarówno z sumą klienteli, jak również z jej strukturą (np. efekt starzenia się klienteli w danej lokalizacji).

O przejęciu Tesco przez Netto dowiedzieliśmy się latem 2021. Powiedziała nam o tym nasza kierowniczka. Ludzie reagowali bardzo różnie. Ja nie byłam zadowolona, bo przez te lata przyzwyczaiłam się do Tesco… Zobaczymy, jak to będzie u nas, gdyż sklep ma być otwarty w lutym 2022 r. Obawiamy się głównie tego, że w Tesco mieliśmy 30 minut przerwy obiadowej i tylko odpracowywałyśmy ją 15 minut dłużej. Tutaj w Netto jest tylko 15 minut przerwy i nie ma żadnej możliwości, aby pracować 15 minut dłużej, tak aby ta przerwa była również dłuższa i trwała jak poprzednio pół godziny. Wiadomo przecież, że jedni jedzą szybciej, a drudzy wolniej. W Tesco ta przerwa była zwykle w połowie zmiany. Teraz ma to być 15 minut i nie można tego sobie przedłużyć, musi być równiusieńko 15 minut i to jest bardzo pilnowane. Wpisywać się trzeba do zeszytu, że zaczynam pracę o 6.00 i kończę punktualnie o 14:00.i muszę od razu wyjść i nie wolno mi już nic robić. Rygor jest większy…

Z wypowiedzi respondentki wynika, że generalnie pracownicy obawiają się wszelkich zmian oraz większego rygoru w zakresie przestrzegania określonych zasad związanych z kontrolą czasu pracy i przerw w pracy. Jednocześnie wypowiedź ta pokazuje wagę niektórych rozwiązań dla poziomu zadowolenia pracowników z miejsca pracy. Zmiana pracodawcy jest zawsze dobrą okazją do wprowadzenia w życie nowych reguł dyscyplinujących pracowników.

Jeśli chodzi o inne zmiany, to nie wiemy nic więcej, gdyż w tym sklepie Netto, gdzie byliśmy na „szkoleniu" to tak naprawdę wykładałyśmy cały dzień towar na półki. Mam wrażenie, że zostałyśmy przeniesione do pracy w inne miejsce i robiłyśmy dokładnie to samo, co wcześniej, tylko nazwa sklepu się zmieniła. Jedyne szkolenie, jakie miałyśmy w tym czasie było bardzo króciutkie – ***godzinka pracy*** *na kasie. Tak naprawdę to było przypomnienie tego, co już wiedziałyśmy. Właściwie w tym sklepie Netto, gdzie miałyśmy mieć szkolenie, to od razu wykonywałyśmy te same prace, co wcześniej u nas w Tesco.*

W przypadku szeregowych pracowników hali sprzedażowej szkolenie oznaczało wyłącznie wykonywanie tych samych obowiązków, co wcześniej w innym sklepie. Charakter pracy w sieci jest właściwie dokładnie taki sam. Jednocześnie jest pewnym paradoksem, że mimo tak dużego procesu zmian szeregowi pracownicy dowiadują się bardzo niewiele o dużej sieci zagranicznej, której mają być pracownikami.

Czy wie Pani coś o firmie Netto?
Wiem tyle, że to duńska firma i w sumie to wszystko… *W październiku przyszedł do nas kierownik regionalny i pokazał nam krótki film, jak wyglądają sklepy i od razu było podpisanie umowy. Z całej grupy pracowników sklepu tylko jedna osoba zrezygnowała z podpisania umowy i to tak się właściwie odbyło automatycznie. Wszystko odbyło się szybko, zdecydowanie za szybko.*

Wydaje się, że pracownicy szeregowi wiedzą bardzo niewiele o firmie, w której będą pracowali po zakończeniu współpracy z Tesco, a faza przejmowania jednej sieci przez drugą w niewielkim stopniu służy poszerzaniu tej wiedzy.

U nas jest łącznie 10 osób: jeden kierownik, 3 zastępców i sześcioro pracowników. Wynagrodzenie to jest najniższa pensja krajowa plus dodatki są trochę większe za staż, za brak absencji chorobowych. Dodatkowo wysokość premii zależy od kierownika.
Wcześniej w Tesco miałam podpisaną umowę do pracy wyłącznie w sklepie, w którym pracowałam, więc nie można mnie było przerzucać na inne sklepy. Teraz ta nowa umowa jest podpisana na Łódź i okolice, co oznacza, iż mogę być przerzucana z jednego sklepu do drugiego, jeśli będzie taka potrzeba. Mogą mi powiedzieć, że jestem jutro potrzebna w Zgierzu lub w Strykowie (15–20 km od Łodzi). Nie ma więc tej stabilności, którą miałam poprzednio.

Z nowych warunków umowy wynika, że kierownictwo sieci Netto oczekuje od pracownika pełnej dyspozycyjności i elastyczności działania.

Nowe sklepy Netto na pewno wyglądają ładniej. Dużo lepiej się wchodzi do Netto. To jest jak dzień do nocy. Podoba mi się wystrój i oświetlenie. W Netto też,

w porównaniu z Tesco, mają większy wybór produktów, mają artykuły samochodowe oraz odzież, której nie mieliśmy w Tesco. To przyciąga na pewno klienta. W naszym starym sklepie Tesco zdecydowanie potrzeba było remontu. Sklep nie był remontowany od 10 lat.
Mieliśmy też dodatkowe szkolenie na wózki widłowe, bo wszyscy muszą mieć u nas takie uprawnienia. To było bardzo fajnie pomyślane, bo przedtem nie wszyscy mieli takie uprawnienia.

Z wypowiedzi respondentki wynika, że było to jedyne szkolenie, które *de facto* poszerzało zakres ich umiejętności, a jednocześnie odpowiadało na poszerzone oczekiwania pracodawcy w zakresie poliwalentności wykonywanych zadań w ramach stanowiska pracy.

Sklep będzie otwierany na początku lutego 2022 r., po 3-miesięcznym okresie jego transformacji i dostosowania do wymogów nowej sieci Netto.

3.5.8. Syntetyczna prezentacja strategii duńskiej sieci Netto

Przypadek sieci Netto świadczy o próbie – w ramach nowej strategii – nadgonienia dystansu utraconego w stosunku do kluczowych zagranicznych konkurentów obecnych na polskim rynku w formacie dyskontu (por. tab. 28). Działanie to odbywa się przy ogromnym wsparciu duńskiego właściciela sieci. Operacja rebrandingu przejętej – mocno wewnętrznie zróżnicowanej – sieci sklepów Tesco będzie działaniem bardzo złożonym i wymagającym dodatkowych wysokich nakładów.

Tabela 28. Syntetyczna prezentacja strategii duńskiej sieci Netto

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
Cele strategiczne	Przyśpieszony rozwój sieci sklepów dyskontowych na bazie przejętej sieci Tesco. Modernizacja oraz rebranding przejętej sieci. Konieczność zbudowania wyrazistego wizerunku na polskim rynku.
Format sklepu – innowacje	Wprowadzanie innowacji związanych z nowymi trendami konsumenckimi.
Marki własne sieci	Szeroka oferta marek własnych na bazie współpracy z polskimi dostawcami. Próba budowania wizerunku najtańszej sieci dyskontowej w Polsce.

Analizowany element strategii	Podejmowane działania
CSR	Doskonalenie walorów zdrowotnych produktów żywnościowych. Edukacja konsumencka w zakresie zdrowego odżywiania. Kontrola zużycia energii oraz emisji dwutlenku węgla. Współpraca z lokalnym otoczeniem, także w fazie rebrandingu.
Akcentowanie związków z Polską	Akcentowanie związków z Polską poprzez rozwój relacji z polskimi dostawcami.
Strategia czasu pandemii	Dostosowanie warunków sprzedaży do zagrożeń pandemii.
Media społecznościowe	Umiarkowana aktywność w mediach społecznościowych. Strona korporacyjna nie podlega większym zmianom.
Stoiska partnerskie	Ciekawy model lokalnych stoisk partnerskich związany ze współpracą z lokalnymi dostawcami (piekarnie, cukiernie, sklepy mięsne, saloniki prasowe/kioski prasowe).

Źródło: opracowanie własne.

3.6. Dlaczego nie mamy polskiej sieci dyskontów?

Z przedstawionej przez nas analizy rozwoju zagranicznych sieci dyskontowych w Polsce wynika jednoznaczny wniosek, że format ten jest najbardziej dynamicznie rozwijającą się formą handlu wielkopowierzchniowego. Trend ten dotyczy nie tylko naszego kraju, ale jest typowy również dla krajów zachodnioeuropejskich. W odróżnieniu od innych krajów, w Polsce zarówno handel wielkopowierzchniowy, jak i handel dyskontowy jest w pełni zdominowany przez międzynarodowe sieci handlowe.

Zagraniczne sieci dyskontowe obecne w Polsce – z wyjątkiem Biedronki – mają również bardzo silną pozycję na rynkach zagranicznych. Chodzi tutaj głównie o sieci niemieckie Lidl i Aldi, które były prekursorami formatu dyskontu w Europie już w latach 70. XX w., a dzisiaj są liderami tego formatu na świecie i stale umacniają swoją pozycję na różnych rynkach zagranicznych.

Drugi wniosek, jaki należałoby sformułować dotyczy braku polskiej sieci w ramach tego formatu sklepów. Wydaje się, że obecnie polscy przedsiębiorcy mają ograniczone możliwości w zakresie stworzenia rodzimej sieci dyskontowej. Pewną odpowiedzią w tym zakresie jest jedynie sieć Dino, która rozwija się głównie w mniejszych ośrodkach miejskich i wiejskich. Jest ona pewną konkurencją dla sieci dyskontowych, lecz ma bardziej formułę hybrydową, łączy bowiem w sobie elementy lokalnego supermarketu, sklepu dyskontowego (soft discount) oraz sklepu sąsiedzkiego (convenience store).

Z uwagi na fakt, że sklepy te są prowadzone w ramach polskiej sieci przez lokalnych przedsiębiorców wydaje się, iż mogą być one atrakcyjnym miejscem zakupów produktów codziennego użytku dla pewnej grupy konsumentów w mniejszych miejscowościach. Dodatkowo wprowadzenie stoisk z bezpośrednią obsługą (wędliny, nabiał) może być ważnym elementem budowania ich docelowej pozycji konkurencyjnej. Rozwiązanie hybrydowe – nawiązujące do tradycji rynków lokalnych – może być tutaj nowym elementem w pozycjonowaniu tego formatu.

ROZDZIAŁ 4
OPINIE POLSKICH KLIENTÓW NA TEMAT WYBRANYCH ZAGRANICZNYCH SIECI HANDLOWYCH DZIAŁAJĄCYCH NA POLSKIM RYNKU (WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH)

Rozdział ten powstał w wyniku empirycznych badań jakościowych prowadzonych bezpośrednio przez autora metodą wywiadów pogłębionych w okresie sierpień–wrzesień 2021 r. Wywiady przeprowadzono drogą telefoniczną z celowo dobranymi respondentami reprezentującymi różne segmenty nabywców. Celem badań było szczegółowe poznanie preferencji i zwyczajów zakupowych respondentów reprezentujących wybranych przedstawicieli gospodarstw domowych. Analiza dotyczyła zakupów w ulubionych zagranicznych sieciach wielkopowierzchniowych. Badanie miało charakter eksploracyjny. Jako respondentów wybrano głównie przedstawicieli gospodarstw zamieszkujących duży ośrodek miejski, jakim jest Łódź (8 respondentów). Dobrano także jednego respondenta z Warszawy i jedno gospodarstwo z mniejszego miasta (Zduńska Wola.)

Wywiady przeprowadzono w oparciu o listę zagadnień obejmującą kluczowe elementy, dotyczące zwyczajów i preferencji wyboru miejsca zakupu produktów spożywczych oraz percepcji wielkopowierzchniowych zagranicznych sieci handlowych. Czas trwania wywiadu telefonicznego wahał się w przedziale od 40 do 60 minut, w zależności od otwartości rozmówcy na szersze komentowanie swoich przyzwyczajeń oraz preferencji konsumenckich.

Dobór respondentów opierał się na chęci poznania opinii przedstawicieli trzech różnych segmentów rynku wyodrębnionych z uwagi na wiek rozmówców oraz strukturę gospodarstwa domowego: młodzi nabywcy 20–35 lat, nabywcy w średnim wieku 36–50 lat oraz starsi/dojrzali nabywcy o utrwalonych przyzwyczajeniach – w wieku powyżej 55 lat.

Respondentami w większości przypadków były kobiety (9/10), choć w 3 przypadkach podkreślały one istotną rolę mężczyzn jako „zleceniobiorców" lub „partnerów" w dokonywaniu zakupów produktów żywnościowych w zagranicznych sieciach wielkopowierzchniowych.

W trakcie wywiadu skupiono się na poznaniu ulubionej przez respondentów sieci handlowej, w której regularnie dokonują zakupy. Rozmówcy byli proszeni o uzasadnienie wyboru określonej sieci jako ulubionego miejsca zakupów oraz o osadzenie w czasie swojej decyzji (lojalność wobec określonego detalisty).

Każdy z respondentów został poproszony o podanie atrybutów charakterystycznych dla danej sieci, które najbardziej mu się podobają w jej unikatowej koncepcji formatu sklepu. Komentarze respondentów były analizowane w kontekście częstotliwości zakupów w danej sieci oraz czasu przebywania w sklepie. Rozmówcy mieli za zadanie określić swój poziom lojalności wobec ulubionej zagranicznej sieci handlowej oraz przekazać argumenty, które mogą zachęcić inne osoby – głównie ich znajomych – do wyboru tej sieci. Obok atutów wybranych sieci, respondenci zostali poproszeni także o podanie słabości sieci, które powinny zostać zmienione.

W ramach konsumenckiego „benchmarkingu" respondentów poproszono także o wybór atrybutów (3 lub 4) preferowanej sieci handlowej, w zakresie których jest ona lepsza od jej konkurentów obecnych na polskim rynku (źródła przewagi konkurencyjnej).

W trakcie wywiadu oceniono także stopień znajomości przez respondentów konkurencyjnych sieci handlowych działających na rynku lokalnym. Poproszono o ocenę atutów tych sieci oraz podanie ich charakterystyki w oparciu o najlepiej definiujące je przymiotniki lub charakterystyczne cechy. Szczególnej ocenie poddano format sieci dyskontowych, które odgrywają obecnie kluczową rolę na polskim rynku i których tempo rozwoju jest najbardziej dynamiczne. Dotyczy to sieci: Biedronka, Lidl, Aldi oraz Netto. Respondenci zostali poproszeni o spontaniczną ich percepcję poprzez dokończenie zdań charakteryzujących te sieci, a także o próbę oceny klientów dokonujących zakupy w wybranych sieciach. Pytanie to miało na celu poznanie możliwego zróżnicowania percepcji wybranych sieci oraz ich klienteli.

W badaniu oceniono także znajomość przez respondentów gamy marek własnych oferowanych przez zagraniczne sieci handlowe oraz percepcję ich jakości w relacji do marek producentów. Ta grupa pytań pozwalała ocenić postawy konsumentów wobec marek własnych sieci handlowych, jak również stopień świadomości klientów na temat związków tych marek z siecią handlową. Nacisk został położony na grupę produktów żywnościowych, choć respondenci mogli się także odnieść do innych kategorii produktów oznaczonych marką własną.

Z uwagi na szereg działań podejmowanych przez sieci handlowe w zakresie etnocentryzmu konsumenckiego, konsumentów poproszono także o ocenę obecności oraz widoczności w zagranicznych sieciach handlowych polskich produktów. Oceniali także znaczenie polskiego pochodzenia produktu dla podejmowanych przez nich decyzji nabywczych.

Ostatni blok pytań dotyczył wykorzystania kanału online do zakupów produktów żywnościowych i preferencji konsumentów w tym zakresie.

Metoda doboru celowego zakładała wybór respondentów reprezentujących trzy segmenty wiekowe i różne rodzaje gospodarstw domowych z uwagi na ich strukturę wewnętrzną. Zebrany materiał badawczy o dużym walorze poznawczym jest traktowany jako podstawa do planowania dalszych, bardziej szczegółowych, badań na temat wybranych segmentów nabywców. Jakościowy charakter badań pozwala wypełnić lukę badawczą istniejącą na polskim rynku w zakresie tego typu studiów dotyczących zwyczajów konsumenckich.

4.1. Segment A – osoby starsze – 55 plus

4.1.1. Małżeństwo emerytów (ok. 70 lat), A1

Gospodarstwo dwuosobowe; wykształcenie wyższe; miasto – Zduńska Wola

Wywiad: 25.08.2021 r.

Badane małżeństwo emerytów z wyższym wykształceniem, zamieszkuje miasto średniej wielkości, jakim jest Zduńska Wola, położona ok. 40 km od Łodzi. Ich ulubionymi sieciami są sklepy sieci Lidl i Kaufland. Małżeństwo praktykuje model wspólnego dokonywania zakupów lub alternatywnie model dokonywania zakupów przez męża ze wspólnie ustaloną wcześniej listą zakupów.

Małżeństwo posiada swoją ulubioną zagraniczną sieć handlową, którą jest niemiecka sieć hipermarketów Kaufland. Wybór tej sieci jako miejsca zakupów był od początku oczywisty: znajduje się ona w bezpośrednim – bardzo bliskim – sąsiedztwie ich miejsca zamieszkania. Dojazd do ulubionej sieci wielkopowierzchniowej zajmuje dwie minuty jazdy samochodem lub pięć minut piechotą. Zakupy artykułów spożywczych codziennego użytku robione są przez nich od początku uruchomienia sklepu sieci Kaufland, czyli od ponad pięciu lat.

Dla badanego gospodarstwa emerytów zakupy w Kauflandzie są obecnie czymś naturalnym. Z sentymentem przypominają sobie „**czasy przed Kauflandem**", mówiąc, że dziś właściwie ich już nie pamiętają.

Zanim wybudowano i otwarto hipermarket Kaufland kupowali w niemieckiej sieci dyskontowej Lidl. Ich determinacja do zakupów w sieci Lidl była tak duża, że jeździli samochodem nawet do Pabianic i do Sieradza (odległość 20–30 km). Taka postawa wskazuje na ogromną potrzebę dokonywania zakupów w ulubionej zagranicznej sieci wielkopowierzchniowej, a jednocześnie świadczy o dużej gotowości przybliżania się do tych miejsc zakupów w ramach większej mobilności.

Obecnie, z uwagi na silny rozwój sieci wielkopowierzchniowych – zarówno w dużych, jak i średnich miastach, czynnik ten już nie występuje, a dominuje bliskość lokalizacji sieci.

Kluczowym elementem decydującym o wyborze ulubionej sieci jest dla badanych **jakość oferowanych produktów** oraz porządek i ład panujący w sklepie. Elementy te dopełniają znaczenie bliskości lokalizacji sklepu względem miejsca zamieszkania.

W preferowanej sieci Kaufland najbardziej podoba się im szeroki wybór dobrej jakości warzyw. W ocenie badanych – wybór i jakość warzyw w Kauflandzie są zdecydowanie lepsze niż w Lidlu. Potwierdza to tezę o znaczącej roli świeżych warzyw i owoców w budowaniu wizerunku sieci wielkopowierzchniowej.

Drugą kategorią produktów rzutujących na ogólną ocenę sieci jest chemia gospodarcza. Ta kategoria produktów jest oceniana wysoko w obu niemieckich sieciach (Kaufland i Lidl). W tym miejscu należy jednocześnie podkreślić, że obie sieci należą do tej samej grupy Schwarz – w wielu przypadkach mogą korzystać z podobnych źródeł dostaw.

Biorąc przykład badanego małżeństwa emerytów dostrzegamy również stałość w zakupach produktów spożywczych codziennej konsumpcji.

„Nabiał też kupujemy, generalnie produkty pierwszej potrzeby: mleko, śmietana."

Wypowiedź ta świadczy o tym, że nawet w miastach średniej skali wielkopowierzchniowe sieci handlowe stają się miejscem regularnych zakupów.

Częstotliwość zakupów jest powiązana z bieżącymi potrzebami i może oznaczać średnio 2 lub 3 wizyty tygodniowo.

„Zależy od tego, gdy czegoś zabraknie." W razie potrzeby żona wysyła po szybkie zakupy męża.

Badani określają się jako lojalni klienci sieci.

„Jesteśmy lojalnymi klientami Kauflandu. Decyduje o tym stosowna **relacja jakości do ceny** produktów."

Wypowiedź ta może nawet sugerować, że w ośrodkach średniej wielkości lojalność wobec raz wybranej sieci jest silniejsza niż w dużych miastach, z uwagi na mniejszą różnorodność sieci.

Badani uważają, że mogą zarekomendować znajomym sieć hipermarketów Kaufland głownie „z uwagi na korzystną relację jakości produktów do ceny".

Uzasadniając racjonalność lojalności wobec ulubionej sieci, badani zwykle dysponują argumentami dyskredytującymi konkurentów z uwagi na ich różne praktyki oceniane negatywnie.

„W Biedronce nie robię zakupów, ale zauważyłam, że gramatury tych samych produktów w Biedronce i w Kauflandzie są różne. Ludzie uważają, że Biedronka jest tańsza, ale to wynika wyłącznie z tego, że **są tam produkty o niższej gramaturze (przekonanie klientki)**. Kaufland jest też lojalny wobec klientów i nie oszukuje ich."

Powyższe stwierdzenie wskazuje na potrzebę budowania spójnego obrazu swojej ulubionej sieci przy jednoczesnym poszukiwaniu argumentów dyskredytujących potencjalnych konkurentów z innych sieci. Obraz sieci Kaufland jest jednocześnie budowany w oparciu o pewne atrybuty oraz wyróżniki niemieckich marek i produktów oraz niemieckiego stylu działania (niemiecki **ordnung, czyli porządek**). Takie postrzeganie sklepu jest niewątpliwie spójne z niemiecką tożsamością wybranych sieci. Klienci polscy mogą to robić zarówno świadomie, jak i podświadomie.

„W Kauflandzie podoba mi się porządek w sklepie. Wszystko jest na bieżąco sprzątane – wózki, kosze. Jeśli jest więcej klientów przy kasie, to zaraz uruchamiają następną kasę."

Wypowiedzi na temat dbałości sieci o porządek i o ład w sklepie powtarzają się w wypowiedziach różnych respondentów i korespondują dobrze zarówno z filozofią i tożsamością sieci, jak i sposobem jej zarządzania. Jest to zwłaszcza widoczne w porównaniu niemieckiej sieci z jej zagranicznymi konkurentami obecnymi na polskim rynku.

Lojalni klienci mają jednocześnie bardzo duży problem ze wskazaniem tych elementów, które nie budzą zadowolenia i które należałoby szybko poprawić lub zmienić.

W wypowiedziach dotyczących porównań z konkurentami dominują także elementy związane z porządkiem.

„Kaufland jest lepszy od innych sieci, bo jest tam porządek na półkach, ustawienie towarów na półkach jest klarowne i przejrzyste; brak jest

także częstych zmian w organizacji ekspozycji, wszystko jest usystematyzowane, generalnie wszędzie jest czysto."

Wypowiedź ta świadczy zarówno o potrzebie klientów w zakresie ładu i czystości, jak również stabilności i ciągłości ekspozycji, co stanowi dla nabywców także element stabilności i bezpieczeństwa w budowaniu swojej relacji z daną siecią.

Każda grupa nabywców – z uwagi na przyzwyczajenia konsumpcyjne – przywiązuje szczególną wagę do wybranych kategorii produktów, w tym także produktów lokalnych.

„W Kauflandzie szczególnie dobre są żółte i białe sery, śmietany naturalne z Łasku (OSM) bez zagęszczaczy i skrobi; duży wybór wód mineralnych oraz różnych gatunków piwa."

Obecnie w przypadku badanych respondentów można dostrzec wyraźne zjawisko koncentrowania się wyłącznie na swojej ulubionej sieci. W praktyce oznacza to, że nabywcy nie odwiedzają równolegle innych sieci i nie posiadają wiedzy na temat ich potencjalnych atutów. Nie znając konkurencyjnych sieci, nie są więc w stanie dostrzec ich potencjalnych atutów.

„Atutów specjalnych nie widzę…"

Mamy tu do czynienia z efektem zafiksowania się nabywcy na jednej preferowanej sieci i niechęci do odwiedzania innych.

W przypadku badanego gospodarstwa jedyną siecią do możliwych porównań jest Lidl.

„**Może jedynie Lidl, w której to sieci** jest także dobry nabiał, greckie jogurty i serki – to mi tam odpowiada. Plus **promocyjne dni tematyczne na** produkty przemysłowe i artykuły odzieżowe (np. dzień sportowy, artykuły do sypialni etc.) Te produkty są wysokiej jakości w relacji do ceny. **W Lidlu jest także bardzo duży wybór win."**

Z przeprowadzonych badań wynika jednoznaczny wniosek, że badani nie posiadają szerszej informacji na temat konkurencyjnych sieci – nawet jeśli znajdują się one w niedalekiej odległości. Dominuje model dobrej znajomości wyłącznie ulubionej sieci, w której robią regularne zakupy.

Opinie o sieci Lidl

W ocenie badanego gospodarstwa emerytów z wyższym wykształceniem Lidl oferuje atrakcyjne towary przemysłowe oraz gamę produktów nabiałowych. Bardzo dobrze oceniane są specjalne dni międzynarodowe poświęcone produktom z wybranych krajów (np. dni włoskie lub

greckie). Wysoko oceniana jest także **Winnica Lidla** – dzięki szerokiej i atrakcyjnej cenowo gamie win.

W Lidlu badani oceniali także bardzo dobrze kategorię artykułów chemicznych, czyli tzw. chemię gospodarczą. Wydaje się, że ten element wizerunku wynika bezpośrednio z percepcji produktów niemieckich, z których wiele było w przeszłości sprzedawanych pod hasłem: „**Chemia z Niemiec. Proszki do prania**".

Mamy tutaj do czynienia ze swoistą synergią w postrzeganiu sieci niemieckich, kojarzonych z niemieckim porządkiem i szeroko rozumianą czystością.

Percepcja różnych sieci dyskontowych

W zestawieniu z Lidlem, portugalska sieć Biedronki jest postrzegana znacznie słabiej i tym samym bardziej krytycznie.

W opinii badanego gospodarstwa – **Biedronka jest „byle jaka".** Jest ona pozycjonowana jako przeciwieństwo Lidla. Respondenci uważali, że: „**jest nieuporządkowana**", „**jest w niej brudno**", „**warzywa są źle wyeksponowane**", „**nie ma szerokiego asortymentu**", „**ogólnie Biedronka mi się bardzo nie podoba**". „**Nie znam Biedronki, ale nie lubię tam kupować.**"

Ta ostatnia wypowiedź jest charakterystyczna dla wielu respondentów. Oceny negatywne na temat sieci Biedronka są bardzo często niepoparte własnymi doświadczeniami, lecz utrwalonym negatywnym wizerunkiem funkcjonującym w otoczeniu respondentów. Wypowiedzi te świadczą jednocześnie o silnym zróżnicowaniu percepcji sieci zagranicznych w ramach całego formatu sklepów dyskontowych.

Podobnie negatywny wizerunek jest utrwalany w odniesieniu do duńskiej sieci Netto, która w centralnej Polsce jest dość słabo rozwinięta w porównaniu z regionami Polski północnej i zachodniej.

„**Netto – bałagan, brud i chaos**… Nie, ceny żadne, drogo, nie podoba mi się."

Wypowiedź ta potwierdza tezę o równie negatywnym postrzeganiu sieci dyskontowej Netto. Jest to tym bardziej zastanawiające z uwagi na jej mniejszy udział i obecność w strukturze tego formatu w Polsce.

Ciekawym zjawiskiem jest natomiast postrzeganie konkurencyjnej niemieckiej sieci dyskontowej Aldi. Na jej postrzeganie ma niewątpliwie wpływ niemiecka tożsamość sieci oraz późniejsze wejście na polski rynek. Sieć jest postrzegana jako „w miarę atrakcyjna". W badanym gospodarstwie zauważono, że jej atrakcyjność jest doceniana

zwłaszcza przez męską część badanego gospodarstwa emerytów, z uwagi na bardzo szeroki wybór gamy wędlin.

„Mój mąż jest zainteresowany zakupami w Aldi, bo tam jest zawsze dobry kindziuk, dobre salami, szynki i wędliny cienko krojone w plasterki. Jest tam także szeroka gama piw."

Ta ostatnia wypowiedź świadczy także o tym, że przy modelu polegającym na „wysyłaniu" przez żonę męża na zakupy możemy dostrzec także zjawisko kompletowania wybranych zakupów w różnych sieciach.

Postrzeganie klienteli wielkopowierzchniowych sieci dyskontowych

W przeprowadzonych wywiadach poproszono także respondentów o próbę scharakteryzowania percepcji klientów poszczególnych sieci dyskontowych. W założeniu pytanie o dokończenie zdań na temat klientów najważniejszych sieci dyskontowych miało na celu zbadanie, czy istnieją między nimi wyraźne różnice, dostrzegane przez respondentów.

W opinii badanego małżeństwa emerytów z wyższym wykształceniem:

„Ludzie kupujący w Biedronce **są jak klienci w każdym innym sklepie** – zainteresowani tą ofertą; odpowiada to im, to kupują; nie zastanawiałam się nad klientelą."

Z kolei „Ludzie kupujący w Lidlu są jak w każdym innym sklepie – klientami, którym to odpowiada". Podobna opinia dotyczyła postrzegania klientów dokonujących zakupów w sieci Aldi.

Wypowiedzi te świadczą o tym, że w badanym gospodarstwie nie dostrzega się różnic w strukturze klienteli konkurencyjnych sieci dyskontowych, akcentując jedynie wagę preferencji każdego nabywcy. Badani emeryci uważają, że „większość ludzi w każdym sklepie szuka przede wszystkim promocji". Jest to myślenie typowe dla wielu emerytów poszukujących okazji promocyjnych.

Wybór marek własnych sieci handlowej jako przejaw racjonalności konsumenckiej

Badani emeryci dostrzegają dostępność marek własnych w ulubionej sieci handlowej. **Wybór marek własnych dotyczy przede wszystkim produktów z uwagi na ich walory konkurencyjne – niższe ceny. W przypadku badanego gospodarstwa emerytów kupowane marki własne** sieci Kaufland obejmują głównie wyroby higieniczne, papier toaletowy, chusteczki. Są to więc przede wszystkim produkty, w odniesieniu do których ryzyko popełnienia błędu jest bardzo niskie.

Jednocześnie należy podkreślić, że świadomość wyróżników marki własnej jest zwykle niska u badanych respondentów. Dotyczy to zwłaszcza nazwy marki własnej wybranej kategorii produktów.

„Nie przypominam sobie nazwy marki… nie wiem, jak to się nazywa."

Badane gospodarstwo emerytów ma także problem – jak wielu badanych – z oceną jakości produktów żywnościowych oznaczonych jako marka własna… Wynika to głównie z braku doświadczenia z tą grupą produktów.

„Nigdy nie kupuję tych produktów. Lecz nie mam także specjalnych uprzedzeń."

Wypowiedź ta świadczy jednocześnie o ciągle słabej znajomości gamy produktów żywnościowych oznaczonych marką własną sieci i tym samym – o większym zaufaniu do marek producentów.

Ocena obecności polskich produktów w zagranicznych sieciach

Badani oceniają pozytywnie obecność oraz widoczność polskich produktów w Kauflandzie, choć są mniej świadomi faktu, że wiele z tradycyjnych polskich marek jest dzisiaj własnością zagranicznych koncernów spożywczych.

„Też je widać, przecież są Pudliszki, Daftony, Winiary – nie zastanawiałam się nad tym."

Nie wszyscy badani zwracają przy zakupie uwagi na to, czy produkt jest z Polski. Mamy tu natomiast do czynienia ze zjawiskiem pewnego odrzucania produktów z uwagi na ich pochodzenie z niektórych krajów.

„Nie zastanawiałam się nad tym. Zwracam natomiast na pewno uwagę na to, czy dany produkt nie jest z Chin."

Świadomość znaczenia składu produktów i jego roli dla zdrowia

„Zwracam natomiast uwagę na jego skład i recepturę, żeby nie było skrobi ziemniaczanej czy oleju palmowego."

Wydaje się, że w przypadku badanego gospodarstwa zwracanie uwagi na skład produktu może być powiązane z wykształceniem Pani domu.

Stosunek badanych do sprzedaży produktów żywnościowych przez Internet

Badani emeryci są krytycznie nastawieni do sprzedaży żywności przez Internet.

„Na pewno nie, choć młodzież teraz kupuje także żywność przez Internet, to zależy jakie produkty. My jesteśmy tradycyjnymi klientami,

my oceniamy produkty wzrokowo. Widzę wtedy, czy produkt dobrze wygląda, czy nie. Obawiałabym się takich zakupów."

„Chyba że to są produkty konfekcjonowane, puszkowane – takie jak groszki lub im podobne, w przypadku innych to wolę widzieć co kupuję."

Model zakupów praktykowany przez to gospodarstwo emerytów z wyższym wykształceniem z miasta średniej skali należy ocenić jako otwarty wobec wybranej – ulubionej zagranicznej sieci wielkopowierzchniowej. Jest to model otwarty na zagraniczne sieci handlowe, które są postrzegane jako nośniki nowoczesnego handlu wielkopowierzchniowego, gwarantującego polskim nabywcom: stały poziom niskich cen, dbałość o wysoki poziom obsługi oraz przestrzeganie międzynarodowych standardów w zakresie porządku i przejrzystości ekspozycji. W przypadku polskich nabywców wpływa na to bliskość kulturowa, szczególnie odczuwana w odniesieniu do standardów niemieckich sieci Kaufland i Lidl, należących do grupy Schwarz. Obie niemieckie sieci wyróżniają się innowacyjnością w ramach swoich formatów sklepów, czyli kompaktowego hipermarketu dyskontowego oraz formatu sklepu dyskontowego.

4.1.2. Kobieta, samotna (57 lat), A2

Gospodarstwo jednoosobowe; wyksztalcenie wyższe; duże miasto – Łódź.

Ulubionym miejscem dokonywania zakupów jest francuska sieć hipermarketów Carrefour. Dodatkowym – uzupełniającym miejscem zakupów – jest targowisko obsługiwane bezpośrednio przez producentów produktów rolnych oraz ogrodniczych.

Lojalność wobec raz wybranej – ulubionej sieci hipermarketów Carrefour

Badana respondentka robi zakupy we francuskiej sieci Carrefour od momentu jego powstania, czyli od kilkunastu lat.

Lubi format hipermarketu Carrefour, „gdyż gabarytowo jest do ogarnięcia – ani za duży, ani za wielki. Znajduję w nim wszystko, czego potrzebuję, kiedy robię większe zakupy: artykuły żywnościowe, chemiczne oraz gospodarstwa domowego".

Mamy tutaj do czynienia z klientką, która towarzyszyła powstaniu hipermarketu Carrefour od jego narodzin w mieście. Sklep ten stał się

dla niej naturalnym synonimem i wyznacznikiem formatu nowoczesnego handlu, który uznała od początku jako odpowiedni i wyczekiwany. Mamy tutaj do czynienia z autentyczną fascynacją danym formatem sklepu oraz jego francuską tożsamością.

„Jest tam dużo fajnych produktów, których nie ma w innych marketach. Jest tam bardzo czysto – przynajmniej w tym Carrefourze, w którym ja dokonuję zakupów. Dosyć rzadko też zmienia się układ półek z produktami. Tam jest to dość stałe, czyli przy kolejnej wizycie w sklepie wiem, gdzie znajdę konkretne produkty. Przykładowo, przy kolejnej wizycie wiem, w którym miejscu znajduje się mój ulubiony pieprz lub inny produkt. Stałość ekspozycji, czystość i odpowiednia wielkość sklepu."

Z wypowiedzi badanej respondentki wynika pełna akceptacja dla formatu hipermarketu proponowanego polskim klientom przez sieć Carrefour. Badana klientka z segmentu 55 plus docenia szczególnie szerokość oraz różnorodność asortymentu, czystość i porządek w sklepie oraz stałość ekspozycji – co jest szczególnie ważne w dużych obiektach wielkopowierzchniowych, jakimi są tradycyjne francuskie hipermarkety, często nawet dwukrotnie większe od niemieckich hipermarketów dyskontowych sieci Kauland.

„Te artykuły, które mnie szczególnie interesują, to są specyficzne francuskie produkty robione dla Carrefour we Francji. Lubię te produkty kupować. Są to na przykład takie produkty jak syrop klonowy, jakiś fajny koncentrat pomidorowy czy makarony. To nie są powszechne produkty, ale zauważyłam, że są bardzo dobre jakościowo, gdyż są produkowane dla francuskiego Carrefoura."

W cytowanej wypowiedzi widać wyraźną fascynację produktami francuskimi, dostępnymi w sieci Carrefour. W tym ujęciu sieć francuskich hipermarketów staje się swoistą bramą ułatwiającą dostęp do określonej grupy produktów, które nie są dostępne w innych sieciach. Zakupy w sieci Carrefour pozwalają tym samym polskim klientom na obcowanie z pewną specyfiką francuskich marek, w tym zwłaszcza marek własnych sieci.

„Te produkty zauważyłam po pewnym czasie robienia zakupów, gdyż one stoją pomiędzy innymi produktami, a nie w jakimś osobnym regale. Zobaczyłam tę markę i teraz też jej szukam [marka własna Carrefoura – przypis autora]."

W tym wywiadzie – podobnie jak w większości pozostałych – zauważa się pewną prawidłowość, że rozmówcy kupują marki własne sieci, ale nie znają ich nazw oraz nie potrafią ich wymienić. Produkty oznaczone

markami własnymi sieci funkcjonują bardziej jako odmiany określonej kategorii produktów aniżeli jako rozpoznawalne marki.

„Nazw tych marek nie znam, gdyż **bardziej mi się kojarzy konkretny produkt** lub produkty, a nie nazwa marki."

Częstotliwość zakupów jako jeden z elementów lojalności wobec sieci

„Dawniej, kiedy prowadziłam większy dom [**przypis autora**: większa 3-osobowa rodzina; 2+1], robiłam tam zakupy **raz w tygodniu,** teraz, kiedy prowadzę gospodarstwo jednoosobowe, bywam tam **raz na 2 tygodnie**. W sklepie spędzam **ok. 2 godzin – na pewno więcej niż godzinę.** Najczęściej staram się iść z listą zakupów, ale nie udaje mi się to. Idąc między półkami zerkam na różne inne rzeczy, których wcześniej nie widziałam. Znajduję produkty, o których wiem, że tam są."

„Mogę o sobie powiedzieć, że jestem lojalną klientką Carrefoura, gdyż zdecydowanie najczęściej wybieram ten sklep."

Mamy tu do czynienia z lojalną klientką sieci, związaną z nią od lat i traktującą zakupy jako swoisty rytuał, któremu należy poświecić odpowiednio dużo czasu. Choć częstotliwość zakupów wraz z ewolucją cyklu życia gospodarstwa domowego respondentki się zmniejsza, to czas przeznaczony na zakupy pozostaje nadal relatywnie długi [ok. 2 godzin – przypis autora]. Zakupy w ulubionym hipermarkecie pozostają ważnym elementem stylu życia oraz przyzwyczajeń konsumenckich badanej osoby. Dobra znajomość atutów sieci pozwala na jej jednoznaczną rekomendację. Lojalna klientka jest osobą w pełni świadomą zalet swojej ulubionej sieci.

„Mogę zarekomendować Carrefour jako sklep metrażowo odpowiedni i bardzo wygodny. Jest w nim wszystko: począwszy od chemii, przez artykuły gospodarstwa domowego, odzież, żywność. Są stoiska nie tylko z wędlinami paczkowanymi, ale również z wędlinami na wagę, są ryby, można tam zrobić generalnie bardzo duże zakupy."

Wypowiedź badanej osoby świadczy o pełnej akceptacji dla formatu hipermarketu proponowanego przez francuską sieć Carrefour. Mamy tu do czynienia z doskonałym dopasowaniem formatu sklepu do oczekiwań respondentki.

„Ja zwracam generalnie uwagę na to, **aby tam było czysto**. Jest też dosyć miła obsługa i co zauważyłam – że **personel jest tam stały i się nie zmienia**. Są tam pracownicy, których widuję już parę lat. Czyli nie zmienia się tam zbyt często zespół. Kiedy podchodzę na stoisko rybne, to osoba tam pracująca mnie poznaje. **Nie jestem taka zupełnie anonimowa**.

To jest taka cecha, którą ja lubię w handlu, że osoby, u których robię zakupy na rynku mnie też rozpoznają. Mam tam takich swoich stałych sprzedawców, do których zawsze chodzę. To są takie przyjemne rozmowy i ten element w Carrefourze też już jest. Ten zespół jest stabilny – wieloletni. **Nie jest to reguła w całym sklepie, ale na wybranych stoiskach. Nie mam też żadnych uwag krytycznych ani sugestii zmian.**"

Zaprezentowana wypowiedź świadczy o tym, że niezależnie od rodzaju sieci handlowej, klienci sieci, zwłaszcza kobiety – odpowiedzialne za większość zakupów produktów spożywczych – poszukują w sklepie porządku i pewnej stabilności oraz ciągłości. Kobiety cenią sobie stabilność i swoiste poczucie bezpieczeństwa – rozumiane tutaj jako ciągłość w dostępności określonych produktów oraz stabilność w zakresie ich ekspozycji. Kobiety oczekują, aby ich ulubione produkty były łatwe do odnalezienia na stałych miejscach i były w ciągłej sprzedaży. Ważnym elementem tych oczekiwań jest także ciągłość obsługi przez znany sobie personel na stoiskach wymagających spersonalizowanego podejścia. Klientka lubi zachować swoją prywatność, ale nie chce być traktowana jako całkowicie anonimowa. Chce być rozpoznawalna i zapamiętywana przez personel dużej sieci handlowej. Rodzi to ogromne wyzwanie dla personelu dużych sieci handlowych pracującego na stoiskach wymagających spersonalizowanej obsługi klientów. Warunkiem powodzenia tej strategii jest ciągłość pracy personelu oraz ich umiejętność zapamiętywania stałych i lojalnych klientek oraz klientów. W przypadku sieci Carrefour w Łodzi można odnieść wrażenie, że warunek ten został w pełni spełniony, co umożliwia i uzasadnia porównanie tych stoisk sieci wielkopowierzchniowych do tradycyjnych stoisk na rynkach producentów rolnych czy ogrodniczych, piekarni czy sklepów rybnych lub nabiałowych. Dla wielu sieci handlowych – zwłaszcza sklepów dyskontowych – jest to ogromne wyzwanie na przyszłość. Jak włączyć formułę spersonalizowanej obsługi na wybranych stoiskach do formatu dyskontu?

Atuty ulubionej sieci handlowej

Lojalni – stali – klienci są bardzo świadomi atutów swojej ulubionej sieci. Tak jest również w przypadku badanej klientki. Osoby te, co jest także szczególnie pozytywne dla zagranicznych sieci, nie dostrzegają żadnych istotnych negatywnych elementów w ulubionym formacie sklepu.

W czym Carrefour jest lepszy od innych marketów?

„Dla mnie największym atutem hipermarketu Carrefour jest porządek. Ekspozycja produktów w sklepie jest stała, co oznacza w praktyce, że

moje ulubione produkty mogę zawsze znaleźć w tych samych miejscach. Warzywa i owoce są zawsze świeże, co jest ważne, jeśli już decyduję się na ich zakup w markecie, a nie na rynku. Miałam mało takich sytuacji, że przyniosłam do domu produkt z Carrefoura i stwierdziłam, że nie jest świeży lub dobry.

Mają szczególnie dobre sery i warzywa, duży wybór oliw oraz produktów wegetariańskich, które kupuję dla mojej córki."

Wypowiedź badanej klientki raz jeszcze potwierdza znaczenie stałości ekspozycji oraz jakości produktów – jako gwarancji bezpiecznego dokonywania zakupów. Lojalny i stały klient traktuje przestrzeń sklepu jako własną i przyjazną, w której powinien się móc bez problemu odnaleźć.

Stoisko z warzywami i owocami, czyli z produktami świeżymi, jest zawsze wizytówką każdej dużej sieci i ważna jest dbałość o produkty z tej kategorii. Ta grupa produktów decyduje bowiem o wizerunku całej sieci wśród nabywców. Stąd waga współpracy z lokalnymi dostawcami warzyw i owoców.

„W zimie wolę kupować w markecie, a latem na rynku u moich ulubionych sprzedawców, którzy są najczęściej producentami rolnymi sprzedawanych produktów. Idę wówczas w ciemno do konkretnych dostawców, których dobrze znam na rynku."

Wypowiedź tej klientki potwierdza tezę, że w zakresie produktów świeżych format hipermarketów czeka w Polsce szereg wyzwań z uwagi na silną pozycję rynków lokalnych jako alternatywnego miejsca zakupów tej kategorii produktów – zwłaszcza w okresie letnim.

Znajomość sieci konkurencyjnych: badana klientka w odróżnieniu od innych zna sieci konkurencyjne, lecz nie robi w nich regularnych zakupów. Potwierdza to jednocześnie tezę, że większość badanych koncentruje swoje zakupy w jednej, ulubionej sieci – traktowanej jako kluczowe miejsce regularnych zakupów.

„Znam też inne sieci poza Carrefourem, ale nie robię tam regularnych zakupów. W takich sieciach jak Biedronka i Lidl brak mi przede wszystkim stoisk z produktami ważonymi, np. mięsnych z bezpośrednią obsługą klienta. Wszystko tam jest wcześniej paczkowane i asortyment jest wąski. Jest tam też zbyt duża anonimowość, która mi przeszkadza."

Wypowiedź tej klientki świadczy o silnej potrzebie ludzi starszych z segmentu 55 plus w zakresie personalizacji obsługi w sieciach wielkopowierzchniowych. Ten typ bardziej spersonalizowanego podejścia sieci do klienta jest możliwy na wybranych stoiskach. W tym kierunku mogą i powinny ewoluować udoskonalone formaty sieci sklepów dyskontowych

– jeśli chcą być konkurencyjne. Z innych badań własnych, m.in. w sieci Biedronka, wiem, że tego typu ewolucja formatu jest planowana, ale została nieco przyhamowana okolicznościami związanymi z pandemią COVID-19.

Spojrzenie lojalnej klientki Carrefour na sieci konkurencyjne:

„Biedronka jest bardzo dostępna dla klientów z uwagi na wielkość oraz gęstość sieci (ponad 3000 sklepów). Można tam zrobić szybkie podstawowe zakupy. Dla mnie w Biedronce jest za mało produktów, ja wolę szerszy asortyment. Ja lubię powybierać, pooglądać i porównać, ale na takie szybkie zakupy to jest oczywiście OK."

Cytowana powyżej wypowiedź pokazuje, że – obok preferencji wobec określonej marki sieci – badani wykazują wyraźne preferencje dla określonego formatu sklepu. Format hipermarketu – szerszy i bardziej uniwersalny – ma zwolenników w grupie klientów starszych, jak i tych w średnim wieku. Grupa tych nabywców pokoleniowo w sposób naturalny wiązała swoje regularne zakupy z tym formatem. Mamy tutaj więc do czynienia także ze swoistą lojalnością pokoleniową wobec określonego formatu. Jest to szczególnie widoczne z porównaniu hipermarketów z formatem sklepów dyskontowych i to niezależnie od konkretnej marki sieci.

„Lidl jest… sklepem, w którym kupuje się rzeczy jakościowo dobre – tak mi się kojarzy. Ja mam mniej tych sklepów na swojej trasie i rzadko tam kupuję, ale to z uwagi na to, iż na trasie, na której się poruszam, tego sklepu nie ma. Muszę się specjalnie tam wybrać."

W opinii badanej klientki pojawia się także ważny argument logistyczny związany z wyborem miejsca zakupów. Możliwość regularnego lub okazjonalnego zaglądania do sklepu konkretnej sieci wynika zwykle z jego obecności na trasie, na której regularnie porusza się klientka (dotyczy to zwłaszcza trasy regularnych powrotów do domu). Jeśli dana sieć wymaga osobnego wyjazdu lub zmiany regularnej trasy, wtedy staje się mniej pożądana. Z tego też powodu wielu klientów, zwłaszcza klientek, nigdy nie trafia do pewnych sieci sklepów. Zakupy produktów spożywczych są bowiem zwykle realizowane w tych samych sklepach. Przykładem takich „omijanych sieci" są bardzo często Aldi czy Netto, gdyż, aby do nich dotrzeć, klient musiałby zboczyć ze swojej regularnej trasy dojazdowej. Wynika to także z cyklu życia tych sieci, które w regionie Polski centralnej rozwijały się znacznie później oraz wolniej od swych konkurentów.

„Sieci Aldi… praktycznie nie znam, ale nie wydaje mi się, iż wszystkie oferowane tam produkty są dobre jakościowo… Gdybym ten sklep

miała blisko siebie, to na pewno bym do niego zaglądała. Ponieważ go nie mam, więc też specjalnie nie szukam."

Wypowiedź tej klientki świadczy o tym, że mając już swoją ulubioną sieć do robienia regularnych zakupów spożywczych brak jest uzasadnienia oraz motywacji do odkrywania oferty innych sieci i do poznawania ich specyfiki. Jest to także tym mniej prawdopodobne, jeśli wymagałoby to dodatkowych przemieszczeń i dodatkowej mobilności.

Postrzeganie klienteli sklepów dyskontowych

„Ludzie kupujący w Biedronce są… młodzi. To młodsze pokolenie lubi te nowo powstałe sklepy. Nie kojarzy mi się to z jedną grupą. Widzę, że przychodzą tam bardzo różni ludzie."

Wypowiedź akcentuje bardziej wymiar pokoleniowy klientów formatu dyskontowego proponowanego przez Biedronkę. Wydaje się, że ten typ oceny dotyczy także Lidla. Klientka dostrzega powiązanie klienteli z cyklem życia w rozwoju sklepów dyskontowych, które powstały w Polsce później niż hipermarkety i zainteresowały kolejną generację konsumentów. Oczywiście w przypadku wszystkich sieci kluczowym elementem pozostaje bliskość fizyczna, czyli odległość sklepu w relacji do miejsca zamieszkania klienta.

„Ludzie kupujący w Lidlu… – nie wiem, co mam powiedzieć, gdyż nie znam dobrze Lidla. Może to ludzie mieszkający na danym osiedlu, w bezpośrednim sąsiedztwie sklepu."

Stosunek do produktów oznaczonych marką własną sieci

„Marki własne sieci. Kupuję w Carrefourze marki własne, które są robione na rynek francuski, takie jak makarony, sosy, oliwy etc. Mnie się przynajmniej wydaje, że jest jakościowa różnica pomiędzy marką własną Carrefoura wyprodukowaną we Francji na rynek francuski i marką własną na rynek polski."

Wypowiedź badanej klientki świadczy o pozytywnym stosunku do marek własnych sieci, w tym grupy marek wytwarzanych we Francji. Dla tej klientki jest to szczególny walor marek własnych traktowanych jako oryginalne, czyli przygotowane we Francji dla klienta francuskiego. Jednocześnie klientka wyraża odmienny stosunek do marek własnych wytwarzanych dla sieci w Polsce – przez polskich poddostawców.

Ocena obecności polskich produktów w sieciach zagranicznych

„Myślę, że obecność polskich produktów w sieci Carrefour jest widoczna i wystarczająca, to raczej bardziej mam problem ze znalezieniem marki własnej Carrefoura wyprodukowanej na rynek francuski, którą jest trudniej znaleźć, gdyż jest bardziej ukryta."

Wypowiedź ta świadczy o rzeczywistych odczuciach polskich klientów, którzy traktują obecność polskich produktów żywnościowych w zagranicznych sklepach wielkopowierzchniowych jako coś zupełnie oczywistego. Problem ten, jak się wydaje, jest bardziej akcentowany przez władze aniżeli przez konsumentów. Konsumenci polscy, z którymi prowadzono wywiady, podkreślają także fakt, że o ich wyborach decyduje głównie jakość kupowanych produktów.

„Czy zwracam uwagę na informację, że produkt jest wytworzony w Polsce? **Ja generalnie mam swoje ulubione jakościowo produkty i kupuję je z uwagi na jakość.** Jeśli wiem, że produkt włoski jest lepszy i mam do niego zaufanie, to go wybieram."

Wypowiedź badanej klientki świadczy o tym, że kluczowym elementem wyboru dla świadomej klientki, dokonującej przemyślanych racjonalnych wyborów konsumenckich, jest przede wszystkim jakość produktów w powiązaniu z krajem jego pochodzenia, który ma znaczenie przy konkretnych kategoriach produktów.

Stosunek klientki do zakupów żywności przez Internet

„Żywność online raczej nie, ja nie jestem tym pokoleniem internetowym. Ja muszę przede wszystkim dotknąć i zobaczyć dany produkt, by móc go bezpośrednio ocenić, a potem zakupić."

Cytowana wypowiedź klientki z segmentu 55 plus pokazuje różnicę pokoleniową w podejściu do zakupów żywności przez Internet. Grupa osób starszych jest zdecydowanie grupą bardziej sensoryczną – nastawioną na ocenę produktów żywnościowych w ramach bezpośredniego kontaktu, co wyklucza kanał online.

Omawiany przypadek pokazuje typ lojalnej klientki wobec francuskiej sieci hipermarketów Carrefour. Jest to przykład klientów, którzy wiążą swoje zwyczaje zakupowe z określonym formatem sklepu reprezentowanym przez określoną sieć zagraniczną. Lojalność konsumencka w tych przypadkach ma kilkunastoletnią historię i jest przykładem pozytywnej akceptacji dla formatu sklepu wytworzonego przez konkretną sieć. W tym przypadku jest to specyficzny format hipermarketu zbudowany przez

francuską sieć Carrefour. Francuska tożsamość sieci ma tutaj ogromne znaczenie, gdyż dla klientów zorientowanych międzynarodowo jest ona synonimem unikatowej oferty. Wieloletnia akceptacja tego modelu pokazuje, jak mocno klienci się z nią utożsamiają, gdyż nie potrafią wskazać żadnych negatywnych cech tego formatu oraz tych elementów, które należałoby zmienić. Zaprezentowany przypadek akcentuje również wysoką ocenę personalizacji obsługi klienta na wybranych stoiskach w hipermarkecie, co zmniejsza poczucie anonimowości klientki i jest przez nią oceniane pozytywnie. Przykład ten potwierdza również tezę, że starsze klientki cenią sobie również stałość pewnych elementów w ekspozycji produktów w dużym obiekcie, co zwiększa ich poczucie bezpieczeństwa i komfortu w dokonywaniu zakupów.

4.1.3. Emeryt, samotny singiel (65 lat), A3

Gospodarstwo jednoosobowe; wolny zawód; wykształcenie wyższe; duże miasto Łódź.

Badany respondent nie ma jednej ulubionej sieci, choć wiele zakupów robi w najbliższej domu sieci Aldi, oddalonej o 5 minut marszu lub 3 minuty dojazdu samochodem.

Swoje zakupy najczęściej robi zakupy w trzech różnych – dopełniających się – miejscach, czyli w bliskiej sieci hipermarketów Leclerc (działającej od ponad 25 lat, 5 minut jazdy samochodem, z bardzo dużym wygodnym parkingiem oraz siecią usług towarzyszących w ramach galerii handlowej), w sieci dyskontów Aldi (otwartej ok. dwa lata temu z wygodnym dojazdem i parkingiem dla klientów) oraz na tradycyjnym rynku (targowisko producentów rolnych i ogrodniczych). Targowisko jest jednym z tradycyjnych rynków warzyw i owoców oraz mięsa, ryb, pieczywa i nabiału – usytuowane w odległości 7–10 minut jazdy samochodem.

Duża mobilność badanego respondenta, związana z częstym przemieszczaniem się samochodem – pozwala mu elastycznie korzystać z komplementarnej oferty różnych detalistów oraz różnych form handlu.

Z wypowiedzi badanego rozmówcy wynika, że brak jednej ulubionej sieci handlowej jest spowodowany wyłącznie przykrym doświadczeniem zatrucia pokarmowego śledziami kupionymi w sieci Aldi. Bezpośrednio przed zatruciem Aldi był jego ulubioną siecią, do której zaglądał regularnie.

„Miałem Aldika, ale się strułem kupionymi tam śledziami i teraz nie jest już moją ulubioną siecią."

Zdrobniała forma mówienia o sieci Aldi jako Aldik świadczy ciągle o bliskiej relacji emocjonalnej respondenta z siecią. Ta pozytywna pierwotnie relacja została jednak zachwiana niedobrym doświadczeniem konsumenckim.

„Zanim się strułem, Aldik był dla mnie bardzo dobry, gdyż był najbliżej, obsługa była sympatyczna, mały sklep, wiedziałem dokładnie, gdzie co leży."

Wypowiedź respondenta świadczy o tym, że nowa zagraniczna sieć dyskontowa mogła być doskonała alternatywą dla wielu konsumentów korzystających wcześniej z oferty francuskiej sieci hipermarketów Leclerc. Z uwagi na bardziej kompaktowy format sklepu dyskontowego Aldi, respondent był gotów przenieść dużą cześć swoich zakupów do nowej sieci. Pojedyncze, incydentalne, negatywne doświadczenie konsumenckie zmieniło radykalnie to nastawienie oraz zaufanie okazane nowej sieci. Przykład ten pokazuje jednocześnie, jak osobiste negatywne doświadczenia mogą szybko zmieniać stosunek nabywców do danej sieci wielkopowierzchniowej.

O początkowo entuzjastycznym i bardzo pozytywnym stosunku do nowej sieci dyskontowej Aldi zadecydowała przede wszystkim bliskość lokalizacji w powiązaniu z dogodnym parkingiem oraz bardzo konkurencyjne – niskie – ceny produktów codziennej konsumpcji.

„Decydowała zdecydowanie bliskość miejsca i taniość."

„Potem już nie kupowałem tych produktów. To były zresztą produkty niemieckie, generalnie zbyt słone. To była ich marka, bardzo ładnie wyglądała i cenowo była atrakcyjna (4,5 PLN za opakowanie). Też mi smakowała."

Respondent wcześniej robił regularne zakupy w sieci Leclerc, którą znał bardzo dobrze.

„Lubię kupować też w Leclercu, gdyż wszystko tam znam na pamięć i wiem, gdzie co leży."

Respondent preferuje format sklepów dyskontowych, które stanowi nowy punkt odniesienia dla formatu hipermarketów.

„Aldik jest lepszy od hipermarketów, bo jest mniejszy. Można to znacznie szybciej ogarnąć. Wszystko jest na wyciągnięcie ręki. Nadal chodzę do Aldika, ale już nie jestem takim bezwarunkowym fanem."

W opinii respondenta sklep dyskontowy – mimo negatywnego doświadczenia – jest traktowany jako miejsce regularnych zakupów. Zagląda tam nawet trzy razy w tygodniu.

„Najczęściej kupuję produkty podstawowe, takie jak oleje, dżemy i miody – mają bardzo dobre, żurawiny. Kupuję dobre produkty niemieckie, takie jak żurawiny czy borówki. Kupuję nie tyle produkty polskie, co niemieckie. Kupuję też wina, chociaż wino gazowane też mi zaszkodziło."

Nasz respondent jest klientem racjonalnym i świadomym atutów zagranicznej sieci – docenia obecność niemieckich produktów, których nie można kupić gdzie indziej. Mimo incydentalnych negatywnych doświadczeń uważa się za lojalnego klienta sieci Aldi. Deklaruje jednocześnie, że będzie tam nadal robił zakupy.

„Będę tam nadal chodził. W Aldi najlepszy jest dział z czekoladami, strefa słodyczy, śliwki w czekoladzie. Ponadto są bardzo dobre żółte sery oraz białe sery. Masło też było najtańsze i to mnie bardzo przyciągało."

Mamy tu więc do czynienia z klientem w pełni świadomym atutów wybranych kategorii produktów obecnych w sieci. Sieć jest traktowana jako miejsce, w którym są dostępne pewne kategorie produktów, których nie można kupić w innych sklepach na podobnych warunkach cenowych.

Respondent posiada jednocześnie świadomość słabości sieci związaną z formatem oraz otoczeniem zewnętrznym. W odróżnieniu od pozostałych respondentów z tej grupy – zafascynowanych swoimi ulubionymi sieciami handlowymi – badany klient dostrzega słabości pewnych elementów formatu praktykowanego przez Aldi. Jego komentarze świadczą o znaczeniu i wadze różnych – pozornie drobnych – szczegółów, które rzutują na wizerunek sieci.

„Co mi się nie podoba to fatalna i niewygodna maszyna do krojenia chleba… Chleb się kruszy przy krojeniu i dlatego kupuję go teraz gdzie indziej. Ta maszyna mi się nie podobała, bo źle funkcjonowała."

Ten komentarz wskazuje na pewien paradoks: w praktyce bowiem dział piekarniczy, który znajduje się przy samym wejściu do sklepu jest pomyślany jako atut sieci; produkty z tej kategorii są świeże, o dużych walorach smakowych i powinny stanowić autentyczny pozytywny wyróżnik sieci. Uwaga ta świadczy o błędzie w wykorzystaniu tego autentycznego atutu.

„Źle oceniam także personel ochrony sklepu, który nie daje sobie rady z drobnymi kradzieżami dokonywanymi przez «podejrzanych» klientów sklepu, różnego typu meneli.

Przed wejściem do sklepu często się gromadzą różnego rodzaju menele, czyli bardzo podejrzane osoby. Obserwując różne przepychanki, jakie prowadzą z nimi pseudoochroniarze, którymi są zwykle emeryci, **często niestety nie czułem się bezpiecznie w tym otoczeniu**. Ta ochrona

jest kompletnie nieskuteczna. **Po raz pierwszy czułem się tam niepewnie**. Ta ochrona nie pełni żadnej funkcji ochrony. To są emeryci, ale to mi się nie podoba, gdyż oni nie zatrzymują tych złodziei."

Zaprezentowane uwagi krytyczne pokazują, że na wizerunek sieci bardzo duży wpływ mogą mieć różnego rodzaju elementy zewnętrzne dopełniające koncepcję formatu sklepu. Dotyczy to zwłaszcza specyfiki okolicy, w której znajduje się dany sklep. Lokalizacja w bardzo ubogiej dzielnicy, w której mieszka wielu bezrobotnych lub osób nadużywających alkoholu, negatywnie wpływa na obraz tego miejsca. Osoby z tzw. marginesu społecznego bardzo często gromadzą się przed sklepem i dość nachalnie domagają się wsparcia finansowego ze strony stałych klientów. Niska skuteczność służb ochrony, którymi są często mniej sprawni emeryci nie służy również poprawie tego wizerunku. Z doświadczeń klienta wynika, że w tym zakresie występują bardzo duże różnice pomiędzy odwiedzanymi sieciami.

„W Leclercu jest zupełnie inaczej – ta ochrona jest dyskretna, ale bardzo skuteczna."

Z wypowiedzi respondenta wynika, że system ochrony sklepu odgrywa ogromną rolę w jego postrzeganiu i może decydować zarówno o pozytywnym, jak i negatywnym wizerunku sieci. Zależy to jednocześnie od otoczenia sieci i rodzaju klienteli, która tam się pojawia i rzutuje swoją obecnością na jej wizerunek.

Postrzeganie atrakcyjności asortymentu oferowanych produktów

Wypowiedź respondenta przytoczona poniżej świadczy o tym, że na postrzeganie sieci wpływa obecność określonej kategorii produktów. Każdy z badanych ma określoną grupę produktów, która jest dla niego wyznacznikiem atrakcyjności całej gamy i tym samym wpływa na postrzeganie danej sieci.

„W Aldi były kiedyś dobre lody Grycana, ale teraz ich już nie ma. U nich był duży wybór lodów Grycana, ale teraz tego nie ma i mają tylko własne gorsze marki."

„Jest natomiast duży wybór soków owocowych oraz wód mineralnych. Tam zawsze kupuję te wody… Mają też produkty ekologiczne, soki z buraków."

Wypowiedź potwierdza tezę o kluczowej roli wybranych grup produktów dla budowania przez klienta indywidualnej oceny określonej sieci. Sieć *de facto* jest postrzegana poprzez pryzmat obecności oraz jakości wybranych – ulubionych – przez klienta kategorii produktów.

Porównanie oferty produktowej hipermarketu i sklepu dyskontowego

„Atutem Leclerca jest natomiast szeroki wybór produktów. Wchodzę tam i wszystko kupię. W Leclercu jest dodatkowo bardzo wiele placówek usługowych oraz sklepów i stoisk specjalistycznych w galerii handlowej wewnątrz budynku hipermarketu. Są to w przede wszystkim: punkt dorabiania kluczy, pralnia, fryzjer, kiosk z gazetami, punkt LOTTO, usługi bankowe, apteka, kwiaciarnia, optyk, sklepy z telefonami komórkowymi, kantor wymiany walut etc., a na zewnątrz stacja benzynowa."

Klienci bardzo mocno cenią sobie kompleksowość oferty w połączeniu z szerokością gamy usług obecnych w ramach galerii handlowej, a także na zewnątrz hipermarketu i w bliskim jego sąsiedztwie. Oczywiście różnice te są pochodną formatu sklepu, który stymuluje nabywców do określonych zakupów.

Aldi – jako sklep dyskontowy – umożliwia z kolei robienie drobniejszych, ale szybszych zakupów.

„W Aldiku natomiast tego wszystkiego brakuje."

Wizerunek różnych sieci obecnych na rynku

„Aldi jest tani, mały i przyjazny, ale Leclerc jest wszechstronny, przyjazny i profesjonalny."

Biedronka jest… „do Biedronki nigdy nie chodzę, więc jej nie znam. Biedronka jest niewątpliwie największą siecią sklepów."

Lidl jest… „do Lidla też nie chodzę, ale wydaje mi się ekskluzywny. Lidl mi się podoba, bo ma dobre wina."

Wypowiedzi tego respondenta potwierdzają wcześniejsze informacje, że *de facto* konsumenci koncentrują robienie swoich zakupów w jednej lub dwóch ulubionych sieciach; często jest to połączenie zakupów w hipermarkecie i wybranym sklepie dyskontowym. Konsumenci poza swoimi ulubionymi sklepami, które odwiedzają regularnie, rzadko kiedy zaglądają do konkurencyjnych sieci, nawet wtedy, jeśli są one w bliskim sąsiedztwie (np. inne sieci sklepów dyskontowych: tutaj Biedronka i Lidl). To samo dotyczy innych hipermarketów – poza ulubionym. Potwierdza to tezę o lojalności wobec raz wybranej sieci w ramach danego formatu, w powiązaniu z jej bliską lokalizacją względem miejsca zamieszkania klienta.

Postrzeganie klienteli sklepów dyskontowych

Ludzie kupujący w Biedronce są to… „prości ludzie, robotnicy. Biedronka jest **dla najbiedniejszych**."

Wypowiedź respondenta koresponduje z dość powszechnym przekonaniem o tym, że Biedronka jest siecią dla najbiedniejszych. W przypadku wielu osób to wyobrażenie o strukturze klienteli może rzutować na brak ich gotowości do zakupów w tej sieci, w której nie odnajdują osób, z którymi się identyfikują czy przedstawicieli grupy, do której należą. Postrzeganie klienteli zależy od struktury osób, które mieszkają w pobliżu lokalizacji sklepu Biedronki.

„Ludzie kupujący w Lidlu to **klasa średnia**."

W zestawieniu z Biedronką, klientela Lidla jest często postrzegana jako bardziej zamożna – tzw. klasa średnia. Jednym z elementów decydujących o tym wyższym pozycjonowaniu Lidla jest wspomniana wcześniej przez respondenta kategoria dobrych win („Winnice Lidla").

„Ludzie kupujący w Aldi są też najbiedniejsi. Bida, doły. Widzę to, jak robię zakupy, dużo emerytów."

Ta ostatnia wypowiedź respondenta, który sam dokonuje okazjonalnych zakupów w sieci Aldi, pokazuje, że w jego opinii sieci dyskontowe, w porównaniu z sieciami hipermarketów, przyciągają znacznie więcej osób mniej zamożnych, bezrobotnych, uzależnionych od alkoholu, jak również osoby starsze.

Postrzeganie obecności w sieciach ich marek własnych oraz polskich produktów

„W Aldi nie spotkałem marek własnych – nie było marek pod nazwą Aldi."

Ta wypowiedź respondenta świadczy o niepełnym zrozumieniu istoty marek własnych przez polskich konsumentów, którzy za „prawdziwe marki własne" uznają wyłącznie produkty oznaczone marką danej sieci.

„W Aldi, mimo że jest niemiecką siecią, jest dużo polskich produktów."

Respondent zauważa, że dyskusja na temat niedostatku polskich produktów w zagranicznych sieciach handlowych w Polsce ma wymiar bardziej polityczny aniżeli realny. Polscy konsumenci nie skarżą się bowiem na brak w zagranicznych sieciach polskich produktów. Polscy konsumenci nie skarżą się bowiem na brak w zagranicznych sieciach polskich produktów – są one tam obecne, a nawet wyróżniają się na tle oferty poszczególnych sieci.

„W Leclercu jest różnorodność asortymentu, ale polskie produkty są widoczne…"

Respondent nie zwraca więc uwagi przy codziennych zakupach, czy produkt jest z Polski.

Przewaga targowiska producentów rolnych i ogrodniczych nad marketami

Badany respondent – emeryt – mimo robienia zakupów w sieciach handlowych jest regularnym klientem targowiska producentów rolnych i ogrodniczych, gdzie dokonuje zakupów świeżych warzyw i owoców, ryb i pieczywa. Wydaje się, że model mieszany polegający na łączeniu zakupów w dużych sieciach handlowych z zakupami na targowiskach może być wyróżnikiem zachowań wielu polskich konsumentów z segmentu 55 plus. Osoby te znają atuty obu kanałów dystrybucji i traktują je jako komplementarne źródła nabycia różnych kategorii produktów. Model ten jest możliwy do rozwoju w Polsce z uwagi na silną pozycję prywatnych producentów rolnych i ogrodniczych oraz rozwój trendów związanych z ekologią i zdrowym odżywianiem. Wynika to także z przyzwyczajeń żywieniowych i kulinarnych polskich konsumentów oraz wysokiej jakości tej kategorii produktów dostępnych na targowiskach.

„Na rynku jest super, a w marketach nie ma dobrych ziemniaków, nie ma też dobrych malin, a ceny na te produkty są też dwukrotnie wyższe. Przykładowo morele na rynku były świeższe i dwa razy tańsze niż w markecie. Inne warzywa, takie jak koperek, nie tylko są tańsze i bardziej świeże na rynku, ale pojedyncze opakowanie na rynku jest znacznie większe. Pojedyncze opakowania, takie jak pęczki koperku, w markecie są znacznie mniejsze i nie takie świeże. Na rynku kupuję potężny pęczek kopru, który mi wystarcza na trzy dni, a tego nie ma w markecie, gdzie te pęczki są tak małe, że w ogóle nie widać tego kopru, jest wysuszony i nie ma świeżości. Ten pęczek kopru na rynku jest jak dziesięć pęczków kopru z Aldika."

„Nie ma tam świeżych owoców lub jeśli nawet są to ich brakuje. W Leclercu czasami natomiast mają dobre arbuzy w korzystnej cenie."

„Rynek jest najlepszy. Ostatnio chodzę tam codziennie (efekt letni i jesienny; lipiec, sierpień, wrzesień). Na rynku też ceny spadają w ciągu dnia. Rynek jest świetny."

„Pomidory malinowe za 3,5 PLN, w markecie nie ma nigdy takich cen. Na rynek biorę 50 PLN i muszę się zmieścić w tej kwocie z moimi zakupami. Na rynku nie ma z tym problemu."

Wypowiedź naszego respondenta świadczy o tym, że targowiska producentów rolnych i ogrodniczych będące przykładem bezpośrednich kanałów dystrybucji w zakresie wybranych kategorii produktów mogą być bardzo konkurencyjne względem sieci handlowych – zwłaszcza w okresie letnim i jesiennym. Klient z segmentu 55 plus zwraca bardzo dużą

uwagę na relację jakości do ceny produktu i dostrzega od razu słabości dużych sieci w odniesieniu do pewnych produktów świeżych. Z tego powodu wiele dużych sieci dąży obecnie do doskonalenia swoich formatów w odniesieniu do produktów świeżych i próby tworzenia stoisk na wzór targowisk i rynków producenckich. W praktyce będzie to bardzo trudne, jeśli równolegle funkcjonują silne targowiska producenckie oferujące konkurencyjne ceny na większość produktów z tej kategorii.

4.2. Segment B – nabywcy w średnim wieku (36–50 lat)

4.2.1. Gospodarstwo domowe; model 2+2 (wiek ok. 36 lat), B1

Członkowie gospodarstwa aktywni zawodowo; wykształcenie wyższe (ekonomiczne i matematyczne/pedagogiczne); zamieszkujące dużą aglomerację miejską – Łódź; budownictwo wielorodzinne na dużym osiedlu; dzieci w wieku 6 i 10 lat).

Wywiad przeprowadzono z dwiema osobami (żoną i mężem). Żona, która była kluczową respondentką, bardzo mocno podkreślała, że większość decyzji zakupowych małżonkowie podejmują wspólnie. Wspólnie także uczestniczą w procesie dokonywania zakupów, dzieląc się między sobą obowiązkami. Mamy tutaj do czynienia z partnerskim podejściem do tego procesu. Opisane gospodarstwo można traktować jako przedstawicieli najmłodszej części tego szerokiego segmentu środka (36–38 lat).

Ulubiona sieć wielkopowierzchniowa

Ulubioną siecią badanego gospodarstwa jest Lidl. Wynika to w dużym stopniu z bliskości położenia sklepu względem ich miejsca zamieszkania.

„Dach Lidla widzimy z naszego okna w bloku. Do sklepu mamy więc tylko 2 minuty na nogach. To jest wygodne; ale też lubimy Lidla dlatego, że jest przestronny i nie jest za ciasny. Produkty są dobrze wyeksponowane – to zależy zapewne od kierownika sklepu, który wymaga od pracowników pilnowania porządku. Bardzo mi się podoba, że w tym sklepie jest porządek. Ceny produktów są widoczne i nie trzeba ich szukać."

W wypowiedzi respondentki bardzo mocno akcentowana jest odpowiednia wielkość sklepu. Można odnieść wrażenie, że dla grupy młodszych nabywców z segmentu środka ten format jest odpowiedni. Nie jest on za duży, więc łatwo się w nim odnaleźć. Respondentka zwraca

szczególną uwagę na porządek związany także z ekspozycją oraz czytelnością oznaczeń cenowych. Takie podejście budzi zaufanie klientów.

Lidl w opinii respondentki sprawdził się także bardzo dobrze w okresie pandemii.

„W okresie pandemii zakupy często robił mąż – jeździł do Lidla wcześnie rano o 6.00 i robił kompleksowe zakupy lub późno wieczorem, kiedy w sklepie był mały ruch. Normalnie zakupy robiliśmy raz w tygodniu, duże, z przygotowaną wcześniej listą zakupów."

Pandemia ugruntowała lojalność wobec Lidla. Można postawić tezę, że była ważnym sprawdzianem dla wszystkich sieci.

Najmłodsi respondenci z segmentu środka zdają się być także bardzo racjonalnymi, świadomymi konsumentami. Szczególnie ważna jest tutaj ich wiedza i podejście proekologiczne. Jest to nowa generacja świadomych konsumentów.

„Staramy się, aby nigdy nie kupować za dużo – żeby to się nie psuło. Trochę się nam wszystko pozmieniało w głowach, staramy się robić **zrównoważone zakupy** i zwracamy uwagę, by się nic nie marnowało z żywności. Pilnujemy terminów ważności i czytamy etykiety.

Tak naprawdę wszystko się zmieniło, **od kiedy mamy dzieci**. Czytamy przede wszystkim uważnie skład produktów i patrzymy, żeby był jak najkrótszy. Zwracamy większą uwagę na to, co jemy i jak jemy. Sprawdzamy, żeby nie było żadnych dodatków oraz czy nie ma oleju palmowego, którego staramy się unikać."

„Na przykład kupujemy większą ilość proszków do prania, aby unikać zakupów w mniejszych plastikowych opakowaniach. Z jednej strony to się bardziej opłaca, a z drugiej – ograniczamy ilość używanego plastiku."

„Jesteśmy bardziej świadomymi konsumentami; to też się pojawiło od momentu, kiedy mamy dzieci i bardziej myślimy o ich przyszłości na tym świecie."

„Chciałabym, aby one miały dobre warunki do funkcjonowania na tym świecie w przyszłości. Mówię to też moim uczniom. Nie będziecie mieli gdzie żyć, gdyż wszędzie będą tony śmieci."

Badana respondentka w sposób naturalny prezentuje zupełnie nowy – świadomy sposób podejmowania decyzji o wyborze różnych produktów do codziennej konsumpcji. Głównym powodem tej zmiany myślenia o robieniu zakupów jest dwójka dzieci w wieku 6 i 10 lat, która zachęciła rodziców do spojrzenia na ten proces w zupełnie nowym wymiarze. Nowe myślenie o zdrowym odżywianiu całej rodziny w sposób naturalny łączy się tutaj z nowym myśleniem o świecie oraz o ekologii i zrównoważonym rozwoju. Pewne ogólne zasady przekładają się tutaj na codzienne

decyzje. Mamy tutaj doskonały przykład świadomego i odpowiedzialnego zachowania konsumentów.

„Nie kupujemy w ogóle napojów w plastikowych butelkach, tylko w szklanych. Dbamy też o segregację odpadów. Zaczęłam zwracać na to uwagę i staram się motywować innych. Wiele ludzi nie zdaje sobie z tego sprawy. Mam też problem z wyrzucaniem rzeczy, które są **jeszcze dobre, ale mi się znudziły. Ta rzecz nie zginie, nie wyparuje.**"

Respondentka, która jest jednocześnie nauczycielką w szkole, pokazuje w swojej wypowiedzi, że model odpowiedzialnego konsumenta może być i jest przez nią promowany nie tylko w domu, lecz także wśród jej uczniów. Mamy tu do czynienia z pewną filozofią proekologiczną praktykowaną na co dzień.

Proekologiczna orientacja sieci Lidl

Dla naszej respondentki o tak silnej orientacji proekologicznej każda sieć, zwłaszcza ta ulubiona, musi spełniać podobne standardy i chronić wartości związanych ze zrównoważonym rozwojem.

„W Lidlu jest bardzo duży wybór produktów i nie są to tylko produkty wytwarzane dla Lidla. **Podoba mi się też duża obecność produktów ekologicznych oraz produktów BIO**. **Zwracam uwagę na etykiety. Wprowadzili też nową markę ekologiczną produktów czystości dla domu. To mi się podoba. Chemia na bazie składników roślinnych.**"

„Lubię też kasy samoobsługowe, bo wtedy stanie w kolejkach jest krótsze. Można tam kupić wszystko, co potrzebujemy."

Z tych wypowiedzi wynika, że sieć Lidla jest przez tę grupę respondentów oceniana pozytywnie zarówno za swą proekologiczną filozofię działania, jak również innego typu innowacje. Im młodsi respondenci, tym większa otwartość na innowacje.

Porównanie Lidla z konkurentami z najbliższego sąsiedztwa

Podstawą do dokonywanych porównań są zawsze sieci znajdujące się w najbliższym sąsiedztwie miejsca zamieszkania respondentów. Znajomość specyfiki innych sieci jest niewielka lub wręcz żadna. Młodzi konsumenci koncentrują swoją uwagę na wąskiej grupie maksymalnie dwóch sieci.

„W porównaniu z Lidlem mamy też w sąsiedztwie Leclerc. Jest to też fajny sklep. Mają wyszukane produkty, ale ceny są znacznie wyższe – nawet 20% różnicy i to jest zauważalne. Na zakupy codzienne Leclerc mi nie odpowiada, bo jest za duży, natomiast Lidl jest odpowiedni."

„Wybór produktów w Lidlu też jest odpowiedni. Jeśli ten wybór jest za duży, to jest też za dużo chodzenia po sklepie i za długo to trwa."

Respondentka prezentuje zmianę preferowanego formatu w porównaniu ze starszą generacją konsumentów. Najmłodsi przedstawiciele segmentu środka preferują mniejszy format sklepu dyskontowego w porównaniu z dużym formatem klasycznego hipermarketu. To wyjaśnia sukces formatu dyskontu w młodszym pokoleniu segmentu środka. Młodzi nabywcy są jednocześnie bardzo racjonalni w swoich wyborach konsumenckich i zwracają bardzo dużą uwagę na cenę produktów. Ten typ związku zakłada aktywny udział obu partnerów w robieniu zakupów.

Zadaniowy model zakupów dla mężów

„Wolę, kiedy zakupy robi mąż, gdyż robi je szybko z listą zakupów – po prostu trzyma się tej listy. Ja często wychodzę poza listę, aby spróbować pewnych nowych produktów."

„Mąż czasami też wyjdzie poza tę listę, kiedy są organizowane w Lidlu tygodnie kulinarne różnych egzotycznych krajów, np. krajów azjatyckich. On jednak zwykle bardziej się trzyma tej listy."

Z wypowiedzi wynika, że mężczyźni w gospodarstwie domowym traktują zakupy bardziej zadaniowo i funkcjonalnie – jako pewien cel do wykonania. Lista zakupów jest tutaj wygodnym narzędziem do tego typu działań. W kontekście Lidla zauważamy duży wpływ na wybory konsumenckie organizowanych cyklicznie dni kulinarnych wybranych krajów, co stymuluje nabywców, w tym także mężczyzn, do zakupów bardziej spontanicznych oraz impulsowych.

Racjonalność nabywców została wzmocniona o nowy wymiar w czasie pandemii, która wpłynęła bardzo konkretnie na moment i czas dokonywania zakupów.

„Na zakupy wybieramy zwykle takie godziny, kiedy w sklepie nie ma zbyt wielu osób. To zajmuje wtedy od 30 do 60 minut max. Wtedy te zakupy robi się znacznie szybciej (wcześnie rano, późno wieczorem lub w godzinach południowych w środku tygodnia). Większe zakupy 2 razy w tygodniu. Teraz przy pandemii staramy się unikać marketów."

Ocena atrakcyjności oferty Lidla w zakresie produktów nieżywnościowych

Strategia Lidla jest w bardzo dużym stopniu nastawiona na segment środka, zwłaszcza na gospodarstwa domowe z małymi dziećmi, czyli takie, które znalazły się wśród naszych respondentów. Coraz więcej z tych

zakupów jest realizowanych przez Internet. Pandemia wpłynęła pozytywnie na rozwój tego kanału sprzedaży przez Lidl.

„W Lidlu też można kupić dobrej jakości odzież dla dzieci. Teraz – z uwagi na pandemię – zakupy żywnościowe robimy w sklepie stacjonarnym Lidla, ale odzież lub obuwie dla dzieci kupujemy online – przez Internet. Zamawiamy przykładowo 2 pary obuwia dla dzieci o różnych rozmiarach i zachowujemy tę dobrą – sprawdzoną w domu."

Wypowiedź respondentki pokazuje z jednej strony zmianę zwyczajów konsumpcyjnych, a z drugiej – świadczy o zdolności dostosowawczej sieci handlowych do nowych oczekiwań nabywców. Rozwój handlu online eliminuje także uciążliwość procesu dokonywania zakupów z małymi dziećmi w sklepach stacjonarnych. Mamy tu także do czynienia z nowym wymiarem racjonalności zakupów, poprzez zmniejszanie ich uciążliwości.

„Ten system dostaw oraz zwrotów jest teraz bardzo dobrze zorganizowany (np. Decathlon). W warunkach pandemii chodzenie z dwójką dzieci po marketach byłoby kompletnie nieodpowiedzialne, a poza tym dla dzieci byłoby to nudne. Nigdy zresztą nie byliśmy fanami zabierania dzieci do marketów na spacer. My kupujemy rzeczy dla dzieci przez Internet, a pandemia miała na to na pewno dodatkowy wpływ."

Lojalność wobec ulubionej sieci dyskontowej

Wypowiedź naszej respondentki świadczy o jej bezwarunkowej lojalności wobec ulubionej sieci.

„Jestem lojalną klientką Lidla. Mogę zarekomendować tę sieć jako odpowiednią do robienia codziennych zakupów, ale także wybranych produktów, które są bardzo dobre i pochodzą od lokalnych dostawców, np. ogórki kiszone, ogórki BIO naturalne, choć warzywa generalnie rzadko kupujemy w marketach."

Konkurencja nowych operatorów handlu internetowego

Wypowiedź respondentki ujawniła nowy typ zakupów internetowych w trakcie pandemii.

„W czasie pandemii – kiedy byliśmy na kwarantannie – koleżanka nam poleciła zaopatrzenie w warzywa przez Internet. Zakupy były przywożone pod drzwi. To była mała specjalistyczna prywatna firma. Jakościowo te warzywa były bardzo dobre i były dostarczane do domu w ekologicznych drewnianych skrzynkach i w opakowaniach papierowych. To była dla nas dodatkowa wartość, gdyż nie lubimy foliowych opakowań plastikowych.

Wszystkie produkty były bardzo dobre. Jeśli były reklamacje lub zwroty to reagowali bardzo szybko i pozytywnie."

„Dostawcą była lokalna firma – Kramik Franusia[343], która wyspecjalizowała się w dostawach warzyw przez Internet."

„Na początku mieli swoją stronę na FB, gdzie się składało zamówienia, a potem mogliśmy robić zakupy bezpośrednio przez ich stronę. To było bardzo dobrze zorganizowane: wieczorem robiliśmy zamówienie przez stronę, a następnego dnia rano była już dostawa. Można było także płacić kartą, co było bardzo wygodne w czasie pandemii."

Przykład ten świadczy o dużej otwartości młodszych gospodarstw domowych na nowe kanały zakupowe online, także w odniesieniu do warzyw i owoców, a jednocześnie o szybkiej zdolności reagowania na nowe potrzeby nabywców przez podmioty działające w sferze handlu online. Cechą charakterystyczną tego młodszego segmentu nabywców jest jednocześnie wspólne podejmowanie decyzji dotyczących zakupów.

„My razem wszystko decydujemy; działamy wspólnie i planujemy wspólnie."

Ocena sposobu działania Lidla. Elementy wymagające doskonalenia. Co się nie podoba w Lidlu?

Jest rzeczą bardzo charakterystyczną, że w odniesieniu do najmłodszej generacji nabywców należących do segmentu środka, nasi respondenci zaczynają zwracać uwagę na zupełnie nowe elementy formatu stworzonego przez daną sieć handlową. Kluczowym przedmiotem komentarzy staje się polityka sieci w zakresie zrównoważonego i odpowiedzialnego modelu rozwoju. Nowa generacja konsumentów patrzy coraz uważniej sieciom na ręce i nie zadowala się tylko ogólnymi deklaracjami, oczekując coraz więcej konkretów.

„To, co mi naprawdę przeszkadza, to ilość plastiku używana do opakowania mięsa. Widzę, że się starają, choć jeszcze wiele jest do zrobienia. Tak samo, jeśli chodzi o warzywa, uważam, że powinno się umożliwić klientom kupowanie ich luzem. W sieci Lidla nie można wykorzystywać tak dużo toreb foliowych z plastiku nawet do pojedynczych sztuk kupowanych owoców czy warzyw."

„Obiektywnie muszę dodać, że Lidl jednak dba o ograniczenie użycia plastiku."

---

[343] Kramik Franusia, https://kramik-franusia.pl/ (dostęp: 31.10.2021).

„W Lidlu jest teraz coraz więcej produktów innych marek producentów. Dla mnie jest ważne, że można kupić produkty o dobrej jakości i o dobrym składzie. Nie zawsze są droższe, ale trzeba czytać zawartość oraz poszczególne składniki."

Ocena konkurencyjnych sieci dyskontowych oraz obraz ich klienteli

Ulubiona sieć staje się dla konkurentów punktem odniesienia (swoisty benchmark).

W opinii naszej respondentki:

„Biedronka jest ciasna, niestety brudna – takie mam skojarzenia, przeładowana produktami, tego jest dużo, tam jest wszystko napchane. Tam jest zawsze bałagan i tu nie chodzi o produkty spożywcze, ale o te inne grupy produktów; tam jest straszny bałagan i to mnie odrzuca od tego, żeby nawet tam zajrzeć. Może są osoby, które sobie lubią tam pogmerać i pogrzebać, ale ja do nich nie należę. Odrzuca mnie. Kiedyś lubiłam tam robić zakupy, ale zrobił się tam straszny bałagan i przestało mi się to podobać."

Jest rzeczą bardzo charakterystyczną, że sieć Biedronki wypada znacznie słabiej na tle Lidla. Oceny krytyczne są bardzo często formułowane przez dawnych klientów Biedronki, którzy – tak jak nasza respondentka – stali się obecnie lojalnymi klientami Lidla. Na tle niemieckiej sieci, Biedronka jest krytykowana głównie za nieporządek, ciasnotę, przeładowaną nadmiernie ekspozycję i wrażenie ogólnego bałaganu. Można odnieść wrażenie, że w ramach sieci Biedronki o bardzo niejednorodnej, heterogenicznej strukturze nie stworzono spójnego modelu tego formatu sklepu. Jest to cena szybkiego rozwoju sieci na bazie bardzo zróżnicowanej infrastruktury sklepów, przejmowanych w dużym stopniu od wcześniej działających podmiotów. Wydaje się, że te uwagi krytyczne nie dotyczą najnowszych obiektów, lecz są efektem wcześniej działających sklepów o niejednorodnej strukturze.

W zestawieniu z Biedronką „Lidl jest na pewno bardziej przestronny, alejki są szersze i czuję się tam bardziej komfortowo. Lidl jest w stanie zadowolić szerokie grono klientów. Moi teściowie lubią też kupować tam wina, gdyż jest duży wybór."

W Aldi „lubimy kupować bagietki, które mają tam dobry skład. Aldi jest generalnie bardziej nastawiony na swoje niemieckie marki, które w Polsce są nieznane. To są produkty stamtąd, ja ich jeszcze nie

wypróbowywałam, ale też nie zaglądałam tam za często, **gdyż nie było mi tam po drodze**."

Nasza respondentka jako osoba racjonalna i otwarta potrafi opisać sieć Aldi, choć –jak zaznacza – nie jest jej regularną klientką z uwagi na mniej korzystną lokalizację sklepu.

W ocenie naszej respondentki **ludzie kupujący w Biedronce są to** „to może jest takie niefajne, ale osoby mniej zarabiające, ludzie biedniejsi, bo tam jest dużo produktów jakościowo mniej dobrych. Nie ma tam dużego wyboru produktów ekologicznych. Ludzie, którzy mają ograniczone budżety i nie mogą sobie pozwolić na zakup droższych produktów ekologicznych. Często mnie przeraża, jak widzę, co osoby z małymi dziećmi mają w wózku z zakupami (chipsy i parówki). Widzę, że w Biedronkach tak może być."

„Uważam, że można jeść zdrowo i to wcale nie musi być drogo. Można pójść na rynek i kupić warzywa."

Jest rzeczą charakterystyczną dla naszej respondentki, że jej widzenie danej sieci oraz jej klienteli w dużym stopniu jest dokonywane poprzez pryzmat ekologii oraz zdrowego odżywiania. W tej opinii zdrowe odżywianie jest mało kompatybilne z niższymi dochodami oraz niższą świadomością nabywców, wynikającą z braku elementarnej wiedzy oraz nowych wzorów zachowań. Na tym tle klientela sieci Lidla wydaje się bardziej świadoma ekologicznie, bardziej zamożna i lepiej wyedukowana.

„Ludzie kupujący w Lidlu, tak mi się wydaje, są bardziej świadomi, zwracają uwagę na etykiety, a asortyment ekologiczny dostępny w sklepie coraz bardziej się zwiększa. Widać, że ludzie świadomie wybierają to, co jedzą. Widzę też, jakie samochody stoją na parkingu Lidla. Może to też ma znaczenie."

Ocena marek własnych dostępnych w sieciach dyskontowych

Respondentka dostrzegała w przeszłości bardzo dużo marek własnych w Biedronce.

W Lidlu jej zdaniem produkty oznaczone marką własną „są chyba dobrej jakości, my zwracamy uwagę na skład i one są bardzo dobre. Oni mają także dobre marki BIO. Nie zawsze to musi być produkt BIO czy EKO – najważniejsze jest zwracanie uwagi na skład produktu."

Młodzi rodzice z segmentu środka wolą wybierać polskie wyroby, jeśli mają wybór; gotowi są nawet coś dopłacić.

Gotowość do zakupów żywności przez Internet

Najmłodsi respondenci z segmentu środka (ok. 36 lat) są gotowi – tak jak już wcześniej zaznaczono – kupować żywność przez Internet, w tym także warzywa. Jest to nowy zwyczaj pokoleniowy, przekazywany sobie wzajemnie w zakresie oceny pracy różnych operatorów handlu online. Koleżanki naszych respondentów w trakcie pandemii korzystały z dostaw marketów oferujących sprzedaż online (Tesco, Piotr i Paweł oraz inne z dostawą do domu lub odbiorem zamówionych produktów w markecie). Słabym ogniwem tego systemu były dawniej zbyt długie terminy dostaw. Ten element w przypadku produktów żywnościowych stanowił kluczową kwestię. Czas pandemii stworzył presję na wszystkich operatorów wymuszając krótsze terminy dostaw.

W tej grupie pokoleniowej obserwujemy także nowe formy realizacji wspólnych zakupów oraz wymiany informacji na temat zakupów. Nową formą zakupu – praktykowaną przez przedstawicieli tej grupy respondentów – są wspólne zakupy online. Są to przykładowo wspólne zakupy dla grupy znajomych (mąki, ziaren ekologicznych czy orzechów). Są one realizowane online przez męża naszej respondentki dla grupy 6 koleżanek-ekolożek, a ich przedmiotem są produkty spożywcze oraz ekologiczne środki czystości. Wszystkie członkinie nieformalnej grupy znajomych zaczynają zwracać uwagę, jakie produkty wybieramy, tak aby nie były one szkodliwe dla środowiska.

Mamy tu do czynienia z nową formułą świadomego marketingu ekologicznego, w ramach której znajomi wyszukują godnych zaufania dostawców oraz następnie wspólnie dokonują online lub stacjonarnie zakupów we wskazanych miejscach.

Nasza respondentka pozytywnie ocenia także ekologiczne środki czystości dostępne w Leclercu i w Rossmanie (Frosh – niemiecka marka proszków do prania w kartonowym pudełku), gdyż nasi respondenci zwracają szczególną uwagę na sposób opakowania produktu. Ważne, aby opakowanie było kartonowe, a nie plastikowe.

Jednocześnie nasi respondenci krytycznie oceniają plastikowe opakowania produktów zamawianych online, które są często chronione trzema dodatkowymi warstwami plastiku.

W swoich wyborach respondentka wskazuje na potrzebę otwartości na nowe trendy ekologiczne. Uważa słusznie, że wybory konsumpcyjne dokonywane przez świadomych i odpowiedzialnych konsumentów mogą wiele zmienić. Tak też wychowuje i uczy zarówno swoje dzieci, jak

i swoich uczniów w szkole, w której pracuje na co dzień. Jest przekonana, że ważne są te drobne zmiany, na które mamy bezpośredni wpływ.

„Unikamy nadmiaru cukru i soli, gotujemy sami, jesteśmy świadomymi konsumentami. Kupujemy produkty przetestowane przez nasze znajome."

Wypowiedź ta świadczy o różnicy pokoleniowej i nowym myśleniu zarówno o swojej świadomej konsumpcji jak też o jej wpływie na otoczenie, w którym żyjemy. Myślenie w ujęciu idealnym powinno korespondować z modelem zrównoważonego wzrostu lansowanym w odpowiedzialny sposób przez sieci handlowe.

Mąż respondentki jest częstym realizatorem listy zakupów przygotowanych wspólnie przez parę małżonków. Podobieństwo i zgodność ich spojrzeń na proces zakupów oraz na ulubioną sieć handlową zostało w pełni potwierdzone w osobnym wywiadzie.

On również ceni Lidl głównie z uwagi na jego bliską lokalizację, asortyment plus porządek. Lubi organizację sklepu i wewnętrzny ład – w sklepie nie ma kartonów i palet porozstawianych na podłodze. Pod pojęciem porządku rozumie sposób ekspozycji produktów na półkach i ich tematyczne ułożenie. Ceni generalne wrażenie porządku i estetyki wnętrza.

Na tle konkurencji – nawet siostrzanej sieci Kaufland – Lidl w jego ocenie wyróżnia się tym wewnętrznym porządkiem, którego brakuje w Biedronce.

Sklepy Lidla wyróżniają się także wyższym standardem wykończenia oraz użytych materiałów, które wydają się jakościowo lepsze (np. podłogi, regały czy oświetlenie). Dotyczy to zarówno sklepów wybudowanych wcześniej, na bieżąco rewitalizowanych, jak i najnowszych placówek. W tym miejscu należy także zaznaczyć, że formułowane oceny związane są z obiektami najnowszej generacji Lidla, charakteryzującymi się jeszcze lepszymi standardami wyposażenia wnętrz.

Kaufland na tle Lidla – w opinii naszego respondenta – wydaje się „mniej zorganizowany", co może wynikać także ze znacznie większej powierzchni każdej placówki tego kompaktowego hipermarketu. Wielkość sklepów Lidla wydaje mu się najbardziej odpowiednia. Męski czas zakupów – z wcześniej przygotowaną wspólnie listą produktów – szacowany jest na ok. 30 minut, co potwierdza zadaniowe podejście mężczyzn do tego procesu.

Postrzeganie konkurencyjnych sieci

Komentarze mężczyzn – na tle większej grupy respondentek – wydają się bardziej syntetyczne i oszczędne.

W opinii naszego respondenta (zgodnie z wcześniejszymi komentarzami jego żony udzielonymi w osobnym wywiadzie): **Biedronka jest:** „dostępna, powszechna i mało uporządkowana, chaotyczna". Jedynym atutem Biedronki – porównywalnym z jej konkurentami – jest jej szeroka dostępność.

Z kolei ich ulubiony **Lidl jest** „uporządkowany, przestronny, łatwo dostępny".

W ramach tych porównań **Aldi jest postrzegany jako** „uporządkowany, o mniejszym asortymencie i stosunkowo drogi".

Obraz klienteli konkurencyjnych sieci tylko trochę się tym razem różni między sobą: „**Ludzie kupujący w Biedronce są** zróżnicowani, cały przekrój: od najmniej zamożnych do bardziej zamożnych, a **kupujący w Lidlu** są bardziej świadomi. Natomiast **klienci Aldi** mieszkają głównie w jego bezpośrednim sąsiedztwie."

Ocena marek własnych sieci dyskontowych

Nasz respondent kupuje zarówno marki własne, jak i marki producentów. Uważa, że „marki własne Lidla są z wyższej półki, mają ciekawą oprawę graficzną i można je traktować na równi z markami producentów".

W jego ocenie „marki własne produktów żywnościowych Lidla nie odbiegają jakościowo od marek producentów". Takie stanowisko w pełni uzasadnia racjonalność wyboru marek własnych przez naszego respondenta.

Na co dzień kupuje markę własną wędlin Lidla oraz ich markę szerokiej kategorii owoców suszonych i bakalii (nazwy marki własnej nie pamięta, choć ją kupuje; nie kojarzy, choć identyfikuje kategorie produktów oznaczonych marką własną).

Z kolei w jego ocenie marki własne Biedronki są pozycjonowane niżej jako marki pierwszej dostępnej ceny.

Nasz respondent dostrzega też różnicę w eksponowaniu polskiego pochodzenia produktów oraz marek własnych przez Lidla i Biedronkę – Biedronka robi to bardziej zdecydowanie i masowo (etykiety).

W Lidlu częściej oferowane są produkty zagraniczne, co jest też efektem centralnego i globalnego zaopatrzenia sieci (efekt internacjonalizacji i globalizacji), natomiast Biedronka zaopatruje się częściej w Polsce, lokalnie.

Jako świadomy konsument analizujący etykiety nasz respondent, kiedy miałby do wyboru dwa produkty porównywalnej jakości i ceny, to wybrałby polski produkt.

W ramach rodziny oraz nieformalnej grupy znajomych nasz respondent pełni rolę organizatora i koordynatora zbiorowych zakupów online wybranych produktów. Zakupy produktów żywnościowych online są dla nich czymś normalnym, w tym także zamawianie warzyw w okresie pandemii. Nowy kanał zakupów traktuje w pełni zadaniowo i funkcjonalnie. Ta forma zakupów jest wyłącznie kwestią dobrej logistyki. Oferta musi być cenowo atrakcyjna i porównywalna z cenami warzywniaka. Dodatkowo, dla siebie i dla grupy znajomych robią zakupy na Allegro u „Supersprzedawców". Dotyczy to wąskiej kategorii żywności z długim terminem ważności, w tym produktów wykorzystywanych do ekologicznych posiłków i dań (nasiona, orzechy), a ponadto ekologicznych środków czystości dla domu.

4.2.2. Gospodarstwo domowe; model 2+2 (wiek ok. 41 lat), B2

Gospodarstwo aktywne zawodowo; wykształcenie wyższe (ekonomiczne i pedagogiczne); zamieszkują dużą aglomerację miejską – Łódź; budownictwo wielorodzinne na dużym osiedlu; dzieci: dwóch synów w wieku 12 i 15 lat (data wywiadu: 26.08.2021 r.; 45 minut).

Racjonalni i oszczędni. Mamy to do czynienia z gospodarstwem bardzo typowym dla tego przedziału wiekowego i dla tej struktury rodziny. Lojalni klienci sieci dyskontowych, co jest zgodne zarówno z wyborem pokoleniowym, jak i wysoką skłonnością do poszukiwania najtańszych źródeł zaopatrzenia.

Regularni klienci dyskontów. Ich ulubionym sklepem dyskontowym jest niemiecki Lidl. Zdecydowała o tym jakość produktów oraz ich uporządkowana ekspozycja w sklepie.

„Tam nie ma bałaganu. Jest duża swoboda poruszania się w sklepie, bez konieczności ocierania się o inne osoby robiące zakupy. Pewnym problemem są różnice w rozłożeniu produktów w ramach sklepów sieci Lidla – ekspozycja nie jest do końca jednolita i powtarzalna, występują tutaj pewne różnice między sklepami. Trzeba czasami tych samych produktów

szukać w nieco innym miejscu. Zauważyłam to przy produktach sypkich i kosmetykach."

Nasza respondentka, która wcześniej wiele zakupów robiła w konkurencyjnej Biedronce, po powstaniu nowego sklepu Lidla z przyjemnością zaczęła robić w nim zakupy i zauważyła pewne wyraźne różnice między tymi sklepami. Bardzo symptomatyczne jest dostrzeganie wyraźnych atutów większej przestrzeni nowego sklepu pozwalającej na komfort zakupów „bez konieczności ocierania się o inne osoby robiące zakupy", co zapewne było wcześniejszym doświadczeniem z mniejszej i ciasnej Biedronki.

„W Lidlu najbardziej mi się podoba przejrzystość informacji i możliwość poznania nadchodzącej oferty z pewnym wyprzedzeniem w ramach gazetek reklamowych i strony internetowej. W innych sieciach nie zawsze to jest praktykowane, zwykle poznajemy ofertę w ostatniej chwili. Tuż przed, na tydzień wcześniej Netto też to robi. Dawniej robiło to Tesco."

Dodatkowym atutem jest system informacji o nadchodzących promocjach, co wpisuje się w model racjonalnego planowania nadarzających się ciekawych okazji cenowych. Mamy tutaj do czynienia z respondentką planującą atrakcyjne cenowo zakupy w ulubionej sieci dyskontowej.

„Kiedy wcześniej znam te promocje, to mogę coś dobrego upolować. Lidl ma też gamę produktów odzieżowych dobrej jakości po relatywnie niskich cenach. To są produkty, które się sprawdzają."

„Korzystam już z 2 lata z aplikacji Lidla i kuponów. Przy każdych zakupach, jak się skanuje aplikację – pojawia się zdrapka z ewentualnym kuponem zniżkowym. Czasami jest konkretna zniżka. Tutaj nie było specjalnych obostrzeń."

„Oferty są korzystne. Przy okazji Świąt Wielkanocnych można było sobie spersonalizować zakup promocyjny. Mieliśmy wpływ na zakup. Normalnie promocje są na konkretne produkty, z góry określone."

Jak wynika z wypowiedzi naszej respondentki – mamy tu do czynienia z lojalną klientką, która w sposób metodyczny monitoruje różne promocyjne okazje zakupowe i śledzi je zarówno w tradycyjnych materiałach promocyjnych, jak i kanale internetowym oraz aplikacji mobilnej.

„Zakupy robię kilka razy w tygodniu, może nie codziennie, ale bardzo często. Wcześniej, kiedy nie mieliśmy Lidla w tak bliskiej okolicy (700 metrów), to było znacznie rzadziej. Bliskość lokalizacji stymuluje wzrost częstotliwości. **Bez mała zaglądam tu codziennie, gdyż nie mamy potrzeby robienia jednorazowo dużych zakupów**."

Wypowiedź respondentki świadczy o pojawieniu się nowego typu klientów sklepów dyskontowych. Mieszkańcy danego osiedla, z uwagi na bliskość sklepu dyskontowego traktują go nie tylko jako miejsce stałych zakupów, ale również jako miejsce bardzo częstych zakupów, w którym realizują większość swoich potrzeb w zakresie produktów bieżącej konsumpcji oraz artykułów nieżywnościowych znajdujących się w ofertach promocyjnych. Bliskość sklepu zdecydowanie zwiększa częstotliwość zakupów, co pozwala sieci w sposób regularny oddziaływać na lokalną klientelę. W tej grupie nabywców, zorientowanych na sieci dyskontowe, obserwujemy odchodzenie od większych skoncentrowanych zakupów weekendowych – typowych dla hipermarketów – na rzecz zakupów mniejszych, ale częstszych."

Nasza respondentka – jako lojalna klientka Lidla – zarekomendowałaby swoim znajomym tę sieć jako sklep atrakcyjnych cen, wysokiej jakości produktów i dobrej obsługi klientów."

„Nie trafiłam nigdy na mocno niesympatyczny personel, który nie chciałby mi pomóc. Teraz jest chyba mocny nacisk na personel bardzo pozytywnie nastawiony do klienta."

Z tej wypowiedzi wynika wniosek o dobrej ocenie formatu Lidla na różnych płaszczyznach, w tym także w odniesieniu do pracy personelu sklepu. Zebrane wypowiedzi raz jeszcze potwierdzają tezę, że lojalni klienci nie dostrzegają żadnych słabości swoich ulubionych sieci. Tak jest również i w tym przypadku.

„Co mi się nie podoba w sklepach Lidla? – w sumie nie mam jakiś większych zastrzeżeń."

Atuty ulubionej sieci dyskontowej na tle konkurencji

„Lidl jest na pewno lepszy od swych konkurentów z uwagi na ład i porządek panujący w sklepie, dbanie o czystość i właściwe ułożenie produktów na półkach. Mam wrażenie, że personel cały czas dba o to, by produkty oraz ich ceny były właściwie wyeksponowane. W przypadku odzieży jest to trochę trudniej, gdyż klienci częściej przewracają te produkty w koszach. W Lidlu jest większa dbałość o ten porządek. Także o porządek w lodówkach."

Wypowiedź naszej respondentki potwierdza pozytywny wizerunek Lidla jako sieci uporządkowanej w różnych dziedzinach. Jest to szczególnie istotne w zestawieniu z konkurentami, w tym zwłaszcza z Biedronką, która w tym zakresie jest oceniana bardziej krytycznie. Tak jak to było

widoczne w wypowiedziach innych respondentów – odnosi się wrażenie, że dystans Biedronki do Lidla w kwestii porządku jest bardzo duży.

„W Biedronce to wszystko częściej się wala, puste kartony, folie i opakowania."

Klienci znający wszystkie sieci dyskontowe pozytywnie oceniają także format proponowany przez Netto.

„W Netto też jest duża dbałość o szczegóły."

Wydaje się, że dystans dawnego – heterogenicznego – formatu Biedronki do Lidla ulega zmniejszeniu w nowych obiektach sieci, tworzonych od podstaw oraz w tych całkowicie modernizowanych. Zmiany te są widoczne zarówno w zakresie aranżacji przestrzeni sklepu, oświetlenia wnętrza oraz ekspozycji różnych kategorii produktów – zwłaszcza warzyw i owoców, które są wizytówką każdej sieci.

„Po remoncie Biedronki ekspozycja owoców i warzyw jest zdecydowanie lepsza. Produkty są znacznie lepiej wyeksponowane, tak aby ekspozycja była bardziej estetyczna. Lepsze lodówki powodują, że ekspozycja jest bardziej uporządkowana."

Rozmówczyni bardzo pozytywnie ocenia zagraniczne sieci dyskontowe. Mamy tu do czynienia z respondentką średniego pokolenia (41 lat), dla której dyskonty są naturalnym i ulubionym formatem. Dostrzega plusy każdej z sieci.

„Biedronka jest najbliżej naszego mieszkania – ok. 400 m. Jest bliska, tania, z sympatyczną obsługą."

„Netto – jest czyste i przestronne; jest dalej – ok. 1 km. Też można poznać wcześniej ich ofertę. W Netto często nie ma kolejek; w dobie pandemii to była korzyść."

„Aldi – byłam tam kiedyś, ale nie kupuję tam regularnie, bo nie mam tego sklepu w pobliżu. Trochę mi przypomina Lidla, gama produktów jest szeroka i wydają się być dobrej jakości."

Percepcja klientów sieci dyskontowych

Ta grupa pytań wskazuje na zróżnicowanie postrzegania klientów poszczególnych sieci przez naszych respondentów. Percepcja tego zróżnicowania zależy jednocześnie od identyfikowania się respondentów z określoną siecią. W przypadku dyskontów zlokalizowanych na terenie dużych osiedli mieszkaniowych dochodzi dodatkowo swoisty element wspólnotowości związany z identyfikowaniem się z lokalną społecznością mieszkańców.

„Klienci Biedronki to bardzo szerokie spektrum, nie można powiedzieć, że to jest sklep dla ubogich, obserwując chociażby samochody, które podjeżdżają na parking oraz klientów, którzy robią zakupy. To jest grupa bardzo zróżnicowana wiekowo i dochodowo. **My też kupujemy w Biedronce, bo jest najbliżej**."

W przypadku Biedronek zlokalizowanych na terenie osiedli w dawnych sklepach osiedlowych, klientela jest lokalna i koresponduje w pełni ze strukturą mieszkańców. Element bliskości jest tutaj kluczowy. Nowe obiekty zlokalizowane na obrzeżach osiedli przy trasach przelotowych lub dojazdowych mają natomiast szansę przyciągania także innych grup klientów.

„Nowy sklep Lidla, położony przy trasie, zyskuje u nas dodatkowo, gdyż jest usytuowany w większym kompleksie – *vis-à-vis* naszego bloku – razem z Pepco oraz Rossmanem. Dla mnie jest to duży atut, gdyż idąc na zakupy w jednym kierunku można jednocześnie odwiedzić te trzy sklepy."

„Jeśli chodzi o klientów Lidla to odnoszę wrażenie, że osób skromnie sytuowanych jest tam znacznie mniej niż w Biedronce. Częściej pojawia się tam średniozamożny klient oraz ten lepiej sytuowany. Część osób gorzej sytuowanych może się obawiać wchodzenia do większego sklepu takiego jak Lidl oraz konfrontacji w nim z bardziej zamożnymi klientami. W tym naszym Lidlu blisko trasy przelotowej wszyscy są bardziej schludni i lepiej ubrani. Tutaj łatwo jest także podjechać i zaparkować."

Ta wypowiedź naszej respondentki bardzo dobrze ilustruje strategię Lidla – zwłaszcza w relacji do sklepów Biedronki. Atutem nowych sklepów Lidla, obok bardziej atrakcyjnego formatu, jest także ich położenie. Dodatkowo synergia lokalizacji trzech niemieckich sieci, tak jak tutaj (Lidla, Pepco i Rossmana), tworzy dodatkowy efekt ciążenia – bardzo korzystny dla wszystkich obiektów zlokalizowanych w tym samym miejscu o komplementarnej, dopełniającej się ofercie.

W latach 70. XX w., w czasie rozwoju francuskich hipermarketów Auchan oraz wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, takich jak Leroy Merlin, zjawisko to było wykorzystywane przez obu tych partnerów, którzy tworzyli swoje sklepy w ramach wspólnych lokalizacji, przyciągając tym samym komplementarną ofertą szersze rzesze klientów.

Postrzeganie marek własnych sieci dyskontowych

„Kupujemy marki własne, ale nie znamy dokładnie ich nazw."

W wypowiedzi respondentki pojawia się element widoczny także w innych wypowiedziach, że marki własne są kupowane z uwagi na ich

korzystną relację jakości do ceny, ale klienci kojarzą je z pewnymi kategoriami produktów, a nie z konkretnymi nazwami marek.

Nasza respondentka wykazuje podobne preferencje, lecz nie potrafi podać spontanicznie nazw kupowanych marek własnych. Nazwy te w trakcie wywiadu odnajduje w katalogu internetowym sieci.

„W Lidlu kupujemy produkty marki własnej Alesto. Są to orzechy, rodzynki, nasiona słonecznik, dynia, pistacje etc. Plus marka płatków owsianych i kawy mielonej Belador."

„Można także wymienić markę W5 – produktów do sprzątania. Generalnie percepcja jakości marek własnych produktów do sprzątania jest lepsza dla marek Lidla niż Biedronki. Te z Lidla się sprawdzały lepiej przy porównaniu z markami własnymi Biedronki. Ich ceny są zbliżone."

U naszych respondentów zauważamy brak zapamiętywania nazw kupowanych marek własnych. Obserwuje się bardziej kojarzenie marki własnej sieci z określonymi kategoriami produktów.

„W Biedronce są dobre ręczniki kuchenne papierowe, chusteczki papierowe oznaczone marką własną. Wiele znajomych osób zwróciło mi na to uwagę."

Respondentka dostrzega, że szereg marek własnych jest wytwarzanych przez polskich producentów, co możemy zobaczyć na etykietach.

„W Biedronce dodatkowo na paragonie możemy przeczytać, jaka część kupowanych produktów jest polska. To jest fajny element, który pokazuje, jaka część kupowanych przez nas produktów została wytworzona w Polsce."

Rodzinne zwyczaje robienia zakupów

„W naszej rodzinie najczęściej to ja robię zakupy, ale często robi je także mój mąż; czasami robimy je razem we dwoje."

„Generalnie unikamy chodzenia na zakupy całą rodziną (2+2) z naszymi małoletnimi synami. Czasami się to zdarza, ale staramy się zdecydowanie tego unikać. Robimy to świadomie. Staramy się unikać wywierania niepotrzebnego wpływu ze strony naszych dzieci. Pozwala to też szybciej zrobić zakupy."

„Często chodzimy z kartką, aby szybko zrobić zakupy."

„Z kolei kiedy robię zakupy sama, to zdarza mi się trochę pokręcić między alejkami, ale staram się nie przekroczyć 30 minut chodzenia po sklepie. Zdarza się też, że przebywam tam jeszcze krócej. To, co wydłuża pobyt w sklepie, kiedy się tam wejdzie na luzie – to przeglądanie dodatkowej oferty produktów nieżywnościowych w środkowej alejce."

Zaprezentowane gospodarstwo domowe z segmentu środka jest doskonałym przykładem racjonalnego zachowania konsumentów tej generacji. Preferowanym miejscem zakupów tej grupy gospodarstw są sklepy dyskontowe wybierane z uwagi na bliską lokalizację oraz bardzo korzystną relację jakości do ceny. Mamy tu do czynienia z nową kategorią poszukiwaczy okazji promocyjnych umożliwiających optymalne wykorzystanie budżetu rodzinnego. Sklep dyskontowy zlokalizowany na tym samym osiedlu staje się regularnym miejscem odwiedzin. Zakupy traktowane są funkcjonalnie, w oparciu o listę zakupów i minimalizację czasu pobytu w sklepie. Udział dzieci jest konsekwentnie eliminowany z procesu zakupowego, co pozwala doskonale racjonalizować czas pobytu w sklepie i redukować stres, który by mógł towarzyszyć podejmowaniu wybranych decyzji zakupowych pod presją dzieci.

4.2.3. Gospodarstwa domowe; model 2+1 (wiek ok. 44 lata), B3

Oboje aktywni zawodowo; wykształcenie wyższe (prawnicze i ścisłe uniwersyteckie); zamieszkują dużą aglomerację miejską – Łódź; budownictwo wielorodzinne o wyższym standardzie na dużym osiedlu; córka 15 lat; wywiad z Panią domu (data wywiadu: 29.08.2021 r. – 45 minut).

Dyskonty ulubionym formatem sklepów

Ulubionym sklepem i jednocześnie ulubioną siecią dyskontową jest Lidl. O wyborze decyduje bliskość względem miejsca zamieszkania, konkurencyjne ceny, dobra jakość, miła obsługa. Nasza respondentka doskonale zna swoją ulubioną sieć, gdyż jest jej lojalną klientką od blisko 10 lat.

Atuty Lidla to „dobre rozmieszczenie produktów oraz porządek, a także dobra organizacja pracy sklepu. Wszystko zależy od dobrego zespołu pracowników. Generalnie w sklepie nie lubię bałaganu. Nie lubię, kiedy produkt na półce ma inną cenę niż ta, którą później skanuję przy kasie. Takie podejście jest nieuczciwe wobec klienta. Zauważyłam to w innych sklepach, np. w Biedronce".

W ocenie naszej respondentki te uwagi krytyczne w stosunku do Biedronki spowodowały w ostatnich latach przepływ części klienteli z jednej sieci dyskontowej do drugiej.

„Z tego powodu wiele osób przeszło z Biedronki do Lidla. Przykładowo w Łodzi na Bałutach jest wiele starych sklepów. To są Biedronki, w których występują opisane problemy. W Biedronkach

generalnie jest bałagan, produkty nie są dobrze rozmieszczone w sektorach tematycznych. Stoją też palety, które przeszkadzają kupującym. Zła organizacja. Można się jedynie zastanowić, czy jest to wina personelu, czy też samej koncepcji funkcjonowania sklepu."

Wypowiedź naszej rozmówczyni świadczy o tym, jak strategia bardzo heterogenicznej sieci Biedronki wpłynęła negatywnie na obraz całej sieci. Takie negatywne postrzeganie sieci poprzez pryzmat źle zarządzanych obiektów spowodowało pogorszenie wizerunku. Było to szczególnie widoczne na tle strategii Lidla, który rozwijał się znacznie wolniej pod względem ogólnej liczby sklepów, lecz jednocześnie w sposób lepiej zaplanowany. Wynikało to z dobrze zaplanowanej strategii lokalizacji nowych obiektów oraz budowy bardziej jednolitych obiektów o ujednoliconych i wyższych standardach. Mamy tu klasyczną strategię obserwacji błędów popełnianych przez konkurencję i wyciąganie z nich wniosków dla tempa i formy własnej strategii.

Nasza respondentka ocenia również negatywne strategie cenowe Biedronki.

„Moi znajomi zauważyli również zróżnicowanie poziomu cen tych samych produktów w różnych sklepach Biedronki – zlokalizowanych w dużych miastach, gdzie ceny są wyższe i w mniejszych miastach, gdzie ceny są niższe."

Negatywne postrzeganie Biedronki pozwala respondentce w pełni racjonalizować swoje wybory oraz preferencje dla sieci Lidla. Bez problemu potrafi wskazać także na inne słabości konkurencyjnej sieci.

„Denerwują mnie też dłuższe kolejki do kasy w Biedronce. Często jest otwarta tylko jedna kasa. Kolejki są nadal."

„W Lidlu generalnie obsługa kasowa jest szybka. Przy kasach samoobsługowych wszystko jest OK przy drobnych zakupach, natomiast jeśli zakupy są większe, to cały proces wykładania produktów oraz ich skanowania staje się zbyt długi. Problem pojawia się także przy zakupie alkoholu, kiedy do zatwierdzenia zakupów potrzebny jest pracownik sieci, który musi potwierdzić, że klient jest pełnoletni. To także wydłuża proces zakupu. Kiedy jest więcej osób w sklepie, to wzywanie pracownika bardzo opóźnia i wydłuża cały proces zakupów."

Respondenci z segmentu środka są pozytywnie nastawieni do innowacji w handlu, w tym także do systemu kas samoobsługowych. W tym zakresie Lidl ma również wyraźną przewagę względem konkurencyjnej

Biedronki. Uwagi krytyczne dotyczą jedynie wybranych szczegółowych uwarunkowań wykorzystania tych innowacji.

Częstotliwość zakupów w sieci

W przypadku respondentów aktywnych zawodowo w pełnym wymiarze czasu pracy w formie stacjonarnej (poza miejscem stałego zamieszkania) zakupy dla rodziny są dokonywane przez panią domu w sklepie bliżej miejsca pracy w drodze z pracy do domu.

„Zakupy w Lidlu robię zwykle dwa razy w tygodniu – jadę tam zaraz po wyjściu z pracy ok. 14.00 i wtedy szczęśliwie nie ma dużo osób w sklepie i można szybciej zrobić zakupy. Zakupy są zaplanowane i staram się nie robić je dłużej niż 20 minut."

Mamy tu ponownie do czynienia z klientką bardzo racjonalną, dobrze zorganizowaną, co przekłada się zarówno na planowanie momentu zakupów oraz czasu zakupów w dobrze sobie znanym i stałym miejscu.

Lojalność wobec ulubionej sieci Lidl

„Jestem lojalną klientką i nigdy się nie zawiodłam na ofercie Lidla."

„Zdecydowanie moim znajomym zawsze poleciłabym Lidla, gdyż ma w swojej ofercie dużo polskich produktów, a jednocześnie jest znacznie tańszy niż w sklepy konkurencyjne."

Wypowiedzi respondentki są oparte na wnikliwej obserwacji i przeprowadzaniu samodzielnych porównań cenowych. Mamy tu do czynienia ze świadomą konsumentką szukającą konkretnych mierzalnych argumentów uzasadniających racjonalność jej wyborów. Świadczy o tym samodzielnie przygotowany przez nią eksperyment.

„Kiedyś wybrałam sobie kilka produktów żywnościowych i porównywałam ich ceny w różnych sieciach. W moim prywatnym badaniu Lidl okazał się najlepszy. Przeprowadziłam wówczas własny eksperyment z 6 różnymi produktami codziennego użytku. Porównywałam ceny w Lidlu z cenami w hipermarketach Leclerc i Kaufland. Różnica była ok. 20%. Robiłam też eksperyment z zawartością koszyka zakupowego za 100 PLN w sieciach Lidl i Leclerc. Przewaga strategii niższych cen dla zestawu codziennych zakupów jest bardzo wyraźna w Lidlu. Hipermarkety – takie jak Leclerc – przy dokładnej analizie cen są znacznie droższe. Moi znajomi też tak uważają."

Powyższa wypowiedź świadczy niewątpliwie o nowych zachowaniach świadomych konsumentów i samodzielnym monitorowaniu rynku. Pojawia się też pozytywna ocena międzynarodowych dni kulinarnych i produktowych.

„W Lidlu bardzo mi się podoba organizacja co jakiś czas tygodni narodowych pozwalających na zakup zestawu produktów z danego kraju, takich jak tydzień francuski, włoski, niemiecki czy amerykański."

„Kiedy wróciliśmy z wakacji, mieliśmy zaraz w Lidlu tydzień grecki. To było bardzo fajne, że mogliśmy raz jeszcze przeżyć wakacyjne wspomnienia. Mogliśmy raz jeszcze spróbować tych samych produktów, które jedliśmy w Grecji. Jednocześnie warto podkreślić, że te produkty sprzedawane w Lidlu są dobrej jakości. Nie można im nic zarzucić, że coś jest nie tak."

Organizacja tygodni narodowych jest doskonałym przykładem na wykorzystanie marek własnych sieci w wymiarze międzynarodowym oraz dostosowaniem oferty sieci do nowego stylu życia polskich klientów – bardziej otwartego na kontakty międzynarodowe w wymiarze turystycznym i kulinarnym.

Uwagi krytyczne wobec ulubionej sieci

„A czy coś się nie podoba… Nie, szczerze powiedziawszy nic takiego nie przychodzi mi do głowy."

„Wiem oczywiście, dlaczego w markecie na początku ustawiają pieczywo – aby pobudzić nasz głód, smak i powonienie – i tym samym zachęcić nas do kupowania, ale to mi nie przeszkadza, to taki trik marketingowy."

„Nie można się do niczego przyczepić. Trzymają się też dat ważności, co nie zawsze jest przestrzegane w innych marketach. Nigdy nie sprzedano mi produktu przeterminowanego. Jeśli jest końcówka okresu ważności, to zawsze robią sprzedaż promocyjną po zdecydowanie niższych cenach."

Wypowiedź lojalnej klientki pokazuje raz jeszcze, że respondentka, podobnie jak i inni badani, nie widzi wad i słabości ulubionej sieci. Mamy tutaj do czynienia z mechanizmem uzasadniającym racjonalność swoich wyborów.

Ocena konkurencyjnych sieci dyskontowych

Wypowiedzi lojalnych klientów Lidla są bardzo krytyczne wobec sklepów konkurencyjnej sieci Biedronki. Można odnieść wrażenie, że Biedronka na tle Lidla oceniana jest nie tylko negatywnie, ale często bardzo krytycznie. Wydaje się, że jest to zderzenie dwóch światów: uporządkowanego Lidla i nieuporządkowanej Biedronki.

„Biedronka… Ma niskie ceny niektórych produktów, czasami spotykam się tam z miłą obsługą, ale niestety generalnie jest bałaganiarska.

Bałagan dotyczy rozmieszczenia produktów w różnych alejkach, nie podoba mi się to, że w jednej alejce nie mam tego samego rodzaju produktów. Czasami trzeba przejść całą Biedronkę, aby znaleźć dany produkt. Najbardziej «syfiasta» jest Biedronka przy Rynku Bałuckim w Łodzi. Jest zdecydowanie mało zachęcająca do zakupów – samo towarzystwo, które tam chodzi sprawia, że nie chce się tam chodzić i robić zakupów."

Wypowiedź tej respondentki pokazuje raz jeszcze, że na wizerunek danego sklepu kluczowy wpływ ma także jego otoczenie zewnętrzne i struktura potencjalnych klientów. Niektóre lokalizacje w sposób naturalny zdominowane są nadmiernym udziałem klientów budzących różne reakcje ze strony odwiedzających to miejsce. Ten negatywny wizerunek wynika także z otoczenia sklepu i nieporządku, który tam króluje.

„Nie podoba mi się również bałagan przed wejściem do sklepu, wózki są niepozaczepiane i porozrzucane. Może brakuje im osób, które by dbały także o wizerunek sklepu na zewnątrz."

Na tle zabałaganionej przestrzeni Biedronki Lidl jawi się jako oaza większego porządku wewnątrz oraz na zewnątrz sklepu. Tym samym – uporządkowane otoczenie ugruntowuje pozytywny obraz tego formatu dyskontu. W przypadku Lidla mamy też zwykle do czynienia ze starannie dobranymi nowymi lokalizacjami oraz nowymi standardowymi obiektami.

„W Lidlu jest zawsze pracownik, który dba również o porządek na zewnątrz sklepu. Generalnie nie polecałabym robienia zakupów w Biedronce."

„Jeśli chodzi o sieć Aldi, to mogę się wypowiedzieć tylko na temat wyrobów alkoholowych, które są dobrej jakości oraz w dobrych cenach. Innych produktów tam nie kupowałam."

Z wypowiedzi tej respondentki oraz innych badanych wynika dość jednoznaczny wniosek, że w przypadku posiadania ulubionej sieci, wobec której nabywca jest lojalny, brak jest obiektywnych zachęt do odwiedzania innych sieci.

Wizerunek klienteli odwiedzającej sieci dyskontowe

Wypowiedź respondentki potwierdza segmentację oraz różne pozycjonowanie klienteli sieci dyskontowych. Wynika to w dużym stopniu z faktu, że pewne grupy nabywców są częściej widywane w Biedronce lub w niektórych jej sklepach, co niewątpliwie przenosi się na obraz klienteli całej sieci.

Ludzie kupujący w Biedronce to osoby „niższego szczebla, mniej wykształcone, bez pracy – bezrobotne, osoby pracujące na budowach, kupują bułkę lub małą wódeczkę".

Z kolei respondenci kupujący regularnie w Lidlu lepiej się czują w towarzystwie klientów, z którymi mogą się bardziej identyfikować. Respondentka, kupując w sklepie Lidla w zamożniejszej dzielnicy miasta, w której pracuje też zupełnie inaczej postrzega tę sieć i jej klientelę.

„W Lidlu klienci mają już wyższy poziom wykształcenia. Są to osoby, które już coś osiągnęły, mają większe pieniądze. Nie mogę powiedzieć, że na pewno mają wyższe wykształcenie, ale na pewno […] są to osoby, które już coś osiągnęły i mają pieniądze. Ja robiąc zakupy w Lidlu w Nowosolnej – czyli w dzielnicy, gdzie ludzie są bardziej zamożni – też mam inne wrażenia. Wszystko zależy od lokalizacji sklepu i struktury mieszkańców w danej okolicy. Teraz trudno tak określić. Przykładowo, w moim poprzednim miejscu zamieszkania w Łodzi na Limanowskiego sytuacja nie była porównywalna, gdyż struktura mieszkańców była inna."

Ocena marek własnych sieci

Lojalna klientka ocenia również pozytywnie marki własne swojej ulubionej sieci dyskontowej, gdyż jest to spójne z jej dobrą oceną całej sieci. Zaufanie do sieci przenosi się tym samym na zaufanie do jej marek własnych.

„W Lidlu kupuję dużo nabiału i jestem bardzo zadowolona z ich marki Pilos (białe sery, śmietana, mleko, sery żółte). Generalnie jakość jest bardzo dobra i do niczego nie można się przyczepić."

„Dla mnie marki własne Lidla nie odbiegają jakością od marek producentów. Marka Pilos, która jest robiona dla nich przez inne mleczarnie i jakość tej marki jest dobra."

Obecność polskich produktów w zagranicznych sieciach dyskontowych

„Jeśli chodzi o polskie produkty, to generalnie ich obecność w Lidlu jest widoczna. Organizują też specjalne tygodnie polskich produktów regionalnych. Zawsze jest to widoczne, aby przyciągnąć klienta. Ekspozycja jest w specjalnym regale."

„Dla mnie przy zakupie produktu najważniejsza jest jego jakość i cena. Nie zwracam uwagi na pochodzenie produktu."

Wypowiedź respondentki świadczy o tym, że dla świadomych konsumentów liczy się przede wszystkim jakość, a nie jego pochodzenie. Konsument kupuje sprawdzone produkty, do których ma zaufanie.

Ocena zakupów żywności przez Internet

Starsze respondentki z segmentu środka są dość sceptyczne wobec zakupów żywności przez Internet. Otwartość na zakupy online produktów nieżywnościowych, zwłaszcza odzieży i kosmetyków – nie przekłada się na większą akceptację dla zakupów w tym kanale żywności.

„W mojej ocenie zakupy spożywcze online były uzasadnione wyłącznie w warunkach pandemii. Generalnie sama wolę zawsze zobaczyć produkt zanim go kupię, a Internet na to mi nie pozwala. Zdjęcie może być pięknie zrobione, a to, co jest później dostarczane nie jest już takie piękne. Takie dostawy robiło kiedyś Tesco. Wszystko zależy też od człowieka, który przywiózł zakupy w rozwalonym pudle i nie chciał ich wnieść do mieszkania, a moja znajoma, które je zamówiła była w ciąży i nie mogła dźwigać takich paczek."

Wypowiedź naszej respondentki pokazuje, że złe wrażenie z dostaw online z przeszłości, nawet jeśli nie dotyczyło nas bezpośrednio, lecz było powtarzane przez innych, może rzutować na nasze zachowania konsumenckie.

„Wszystko zależy od sytuacji. Zawsze wolę kupować produkty spożywcze w markecie. Buty i odzież to coś innego, mogę to bez problemu kupować przez Internet."

„Produktów spożywczych też nie można zwracać tak jak obuwia czy odzieży, a przecież wiele produktów może być uszkodzonych w transporcie. Kiedy zamawiam buty lub odzież przez Internet, bardzo często paczki przychodzą uszkodzone."

Mamy tu do czynienia z klientką bardzo świadomą i dobrze monitorującą rynek. Jest ona przedstawicielką segmentu środka i tym samym nowego pokolenia nabywców, którzy preferują sieci dyskontowe. Ta grupa dostrzega atuty sklepów dyskontowych na tle znacznie droższych od nich hipermarketów. To grupa wykształconych, aktywnych zawodowo nabywców, otwartych na świat, a jednocześnie bardzo racjonalnych w swoich decyzjach i wyborach konsumenckich. Ta grupa konsumentów jest bezwarunkowo związana z siecią Lidla nie tylko z uwagi na jej bliskość położenia, lecz przede wszystkim z uwagi na atrakcyjność samego nowoczesnego formatu. Jest on ceniony za uporządkowanie w różnych aspektach

– począwszy od wewnętrznego transparentnego merchandisingu – aż po kontrolę klienteli i otoczenia sklepu. Wydaje się, że model nieco wyżej pozycjonowanego dyskontu stwarza także tej grupie nabywców poczucie większego komfortu i przynależności do grupy, z którą mogą się w pełni identyfikować.

4.2.4. Gospodarstwo domowe; model 2+2 (wiek ok. 46 lat), B4

Oboje małżonkowie aktywni zawodowo; wykształcenie wyższe; zamieszkują dużą aglomerację miejską – Łódź; budownictwo jednorodzinne o wyższym standardzie; dzieci: syn 6 lat i córka 17 lat.

Wywiad z Panią domu – odpowiedzialną za zakupy dla całej rodziny; lojalna klientka wobec francuskiej sieci hipermarketów Carrefour.

„We francuskiej sieci hipermarketów Carrefour robię regularne zakupy od blisko 5 lat. Zadecydowała bliskość sklepu względem miejsca zamieszkania, szerokość oferty oraz obecność innych sklepów w ramach galerii handlowej – przylegającej do hipermarketu (sklep mięsny firmowy, apteka, salon prasowy)."

„To wszystko gwarantuje możliwość realizacji kompleksowych zakupów w jednym miejscu."

Wypowiedź naszej rozmówczyni wskazuje na fakt, że osoby dojrzałe – odpowiedzialne za zakupy dla całej rodziny (tutaj 2+2), w tym także za zakupy dla starszych, mniej mobilnych rodziców – mają większą skłonność do preferowania hipermarketu jako ulubionego formatu sklepu wielkopowierzchniowego i tym samym miejsca zakupów. Jest to wyraźnie widoczne w zestawieniu ze sklepami dyskontowymi.

„W Carrefourze najbardziej mi się podoba różnorodność oferty. Zważywszy szerokość mojej listy zakupów – obejmującej produkty od „małego człowieka – przedszkolaka" (6 lat) do seniora (80 lat) oraz produkty dla zwierząt domowych to miejsce jest dla mnie idealne."

Szeroka gama dostępnych produktów decyduje o tym, że Carrefour jest optymalnym miejscem dokonywania regularnych i relatywnie częstych zakupów dla tego typu klientki.

„Zakupy robię przynajmniej trzy razy w tygodniu, spędzając w sklepie często bardzo wiele czasu z uwagi na fakt robienia zakupów w towarzystwie małego dziecka. Ten czas spędzony w sklepie z małym dzieckiem jest zdecydowanie wydłużony (jedna, dwie lub nawet trzy godziny).

Kiedy idę ze starszą córką (licealistka, 17 lat) wtedy zakupy robimy szybciej, choć i tak przeznaczamy na nie 1 lub 1,5 godziny."

Przypadek naszej rozmówczyni pokazuje długi czas przeznaczany na dokonywanie zakupów, co stanowi istotną różnicę w relacji do przyzwyczajeń młodych nabywców sieci dyskontowych, traktujących zakupy w sposób bardziej zadaniowy i funkcjonalny.

„Bardzo nas zadowalają kasy samoobsługowe, ze specjalną dodatkową obsługą ze strony pracownika sieci, który jest cały czas obecny w strefie kasowej i udziela klientom niezbędnej pomocy w koniecznych przypadkach. W Carrefourze jest zawsze jedna osoba ze strony personelu gotowa udzielić pomocy klientom będącym w strefie kas samoobsługowych."

„W Carrefourze nie ma problemu z odwoływaniem pracownika od kasy – tak jak to ma miejsce w sieciach dyskontowych Biedronki lub Lidla. W Carrefourze ta osoba jest od razu dostępna dla klienta, nie trzeba długo czekać na pomoc. Jest to osoba w stanie gotowości. Siedzi przy kasach i czeka każdorazowo na sygnał ze strony kupującego. Kas jest też chyba z 10. Ten nasz Carrefour to jest tzw. duży Carrefour, w mniejszym Carrefourze nie zauważyłam takiej strefy kas samoobsługowych. Niektórzy się skarżą na system kas samoobsługowych. Generalnie korzystam z tego systemu, kiedy mam mniejsze zakupy."

Wypowiedź naszej klientki pokazuje, że warto wspomóc system kas samoobsługowych obecnością specjalnie wytypowanego pracownika wspomagającego klientów. Takie rozwiązanie hybrydowe jest odbierane bardzo pozytywnie przez klientów i wzmacnia pozytywny wizerunek sieci w zakresie dbałości o klienta. Z wypowiedzi tej wynika także wniosek, że innowacje techniczne lub technologiczne warto uzupełnić innowacjami związanymi z obecnością i doradztwem ze strony pracowników sieci.

„W Carrefourze mają także przenośne czytniki cen, co pozwala ewentualnie skanować samemu kolejno wybierane produkty wkładane do wózka w trakcie zakupów. Myślę, że tę funkcję przejmuje teraz aplikacja Carrefoura, która pozwala także zamawiać zakupy i odbierać je później w sklepie."

Wypowiedź naszej rozmówczyni świadczy o silnej lojalności wobec tej sieci oraz wybranego miejsca zakupów. Mamy tutaj także bardzo silną świadomość marki sieci. O sile marki decyduje bowiem hipotetyczna perspektywa jej zniknięcia i tym samym poczucie braku czegoś ważnego, do czego klient był przyzwyczajony (por. wypowiedź poniżej).

„Carrefour w obecnej formule jest dla mnie rozwiązaniem optymalnym i byłabym niepocieszona, gdyby miał zniknąć. Mogę o sobie

zdecydowanie powiedzieć, że w tym momencie jestem lojalną klientką Carrefoura. Odpowiada mi nie tylko szeroki asortyment produktów, ale także ich jakość. Mimo że moja dzielnica (Bałuty, Teofilów) jest bardzo nasycona sklepami dyskontowymi, to dla mnie liderem jest Carrefour."

Tak jak wcześniej to już było podkreślane przez naszą rozmówczynię, reprezentuje ona segment pań domu odpowiedzialnych za robienie większych i bardziej złożonych zakupów dla całej rodziny. Dla tej kategorii kobiet dojrzałych i odpowiedzialnych – zmuszonych do szerszego spojrzenia na proces robienia zakupów – ulubiony hipermarket staje się optymalnym miejscem dla kupowania.

„Dodatkowym atutem jest duża powierzchnia parkingu oraz lokalizacja miejsc parkingowych dla osób z małymi dziećmi tuż przy samym wejściu do hipermarketu."

„Wiem, że jak pójdę do Carrefoura, to kupię to, co chcę oraz że to na pewno dostanę i kupię to świeże. Wiele razy tak się zdarzyło, że próbowałam coś kupić w innych sklepach koło miejsca pracy, ale później się okazywało, że były to zakupy nietrafione."

Propozycje ewentualnych zmian w ulubionym sklepie

„Trudno powiedzieć, gdyż ostatnio obserwuję kompletną zmianę ustawienia produktów w Carrefourze. Nastąpiła wymiana starych półek na nowe, a jednocześnie kompletnie zmieniono ustawienie produktów. Chaos jest straszliwy i nawet obsługa ma problem ze zlokalizowaniem konkretnych regałów. Trudno mi to jeszcze ocenić."

„Jeszcze nie zaprzyjaźniłam się z tym nowym porządkiem, tak abym mogła go ocenić."

Komentarz naszej rozmówczyni wskazuje na potrzebę odpowiedniego planowania procesu zmian. Wszelkie zmiany – zwłaszcza dotyczące ekspozycji produktów powinny być odpowiednio przygotowane i przeprowadzone. W przeciwnym wypadku mogą prowadzić do negatywnych reakcji klientów oraz pracowników.

„Poprzednio przez wiele lat konkretne grupy produktów były obecne w określonych miejscach. Występowały jedynie drobne zmiany w ustawieniach produktów. Generalnie część higieniczna czy spożywcza były w stałych punktach, co pozwalało na dobrą orientację w miejscu zakupów. Teraz niektórych produktów trzeba się naprawdę naszukać. Ustawienie niektórych produktów jest dla mnie nielogiczne, np. garnki i rajtuzy w pewnym momencie były obok siebie. Trudno było cokolwiek znaleźć. Teraz stopniowo zaczynają porządkować to ustawienie, ale cały czas

produkty zmieniają miejsce. Następują jakieś zmiany, może jest nowy właściciel. Trudno mi powiedzieć, z czego to wynika."

Ocena sieci Carrefour na tle innych sieci

Carrefour to „Bogactwo oferty i jej różnorodność."

„Dla porównania: lubię też Lidla, ale tam oprócz rzeczy spożywczych czy detergentów nie można powiedzieć, że oferta jest bogata i że jest szeroki wybór. Oni mają swoje marki. **Lidlowe marki własne mi bardzo odpowiadają, ale w tym sklepie nie ma takiego wyboru, bym mogła zrobić zakupy dla całej rodziny – wliczając moją mamę (seniorkę – ok. 80 lat)**."

„Poza tym, takie sklepy jak Biedronka spadły bardzo z jakością."

Ta wypowiedź raz jeszcze potwierdza tezę o lepszym dopasowaniu formatu hipermarketu do oczekiwań i potrzeb reprezentowanego przez nią segmentu gospodarstw domowych oraz rodzinnych zakupów. Francuska sieć Carrefour jest także bardzo dobrze postrzegana z uwagi na jakość oferowanych przez nią produktów.

„W Carrefourze natomiast mamy wybór cenowy oraz wybór produktów. Można więc sobie pomarudzić. Kwestia jakości jest tutaj bezsporna. Oni bardzo dbają o jakość. Personel jest zawsze bardzo pomocny, w przeciwieństwie do pozostałych sklepów."

Ocena wybranych kategorii produktów w sieci Carrefour

„Carrefour ma bardzo dobry nabiał i bardzo bogaty wybór mrożonek. Praktycznie żaden inny sklep nie ma tak bogatej oferty. Jest tam także bardzo szeroka gama produktów orientalnych, azjatyckich, jak również produktów BIO oraz naturalnych. To są rzeczy, które cieszą się dużym powodzeniem."

„Moja córka (17 lat), która przez 2 lata była weganką, kupowała tam różne produkty, które w pełni spełniały jej oczekiwania. Jest to młody świadomy klient, który dokładnie studiuje etykiety. W tym czasie zaopatrywała się tylko w Carrefourze."

Wypowiedź respondentki bardzo wysoko ocenia możliwość zaspokojenia zróżnicowanych potrzeb różnych członków rodziny przez szeroką gamę produktów dostępnych w Carrefourze. Wizyta w sklepie tej sieci jest gwarancją zakupu każdego z potrzebnych produktów. Jest to swoista gwarancja dostępności poszukiwanego produktu, która legła u podstaw jego narodzin we Francji w latach 60. XX w.

„Bardzo rzadko się zdarzało, że czegoś nie było."

„Podkreśliłam też już wcześniej duży wybór produktów azjatyckich: przyprawy, płyny, sosy, produkty suche i mokre w puszkach. Tego nie ma żaden inny market w pobliżu."

„Bardzo dobrze też oceniam dział produktów świeżych. Bez problemu mogę kupić warzywa i owoce. Ich jakość jest bez zarzutu, jeśli chodzi o świeżość. Ciągle uzupełniane są te produkty. Zawsze byłam zadowolona z ich jakości."

„W dobie pandemii nie korzystamy z rynku, gdyż jest tam bardzo ciasno i bardzo dużo ludzi."

W Carrefourze „mają też bardzo dobrą ofertę wędlin wędzonych i do grilla, wszystkie bardzo dobrej jakości."

Z przedstawionych wypowiedzi wynika postrzeganie przewagi Carrefoura zarówno w zakresie szerokiej gamy produktów, jak również ich wysokiej jakości. Ta wysoka jakość produktów jest jednocześnie bardzo stabilna w sieci Carrefour. Jest to szczególnie ważne na tle największych, konkurencyjnych sieci dyskontowych, w tym zwłaszcza Biedronki.

„Biedronka jest dużo gorsza niż była – na pewno – to pierwsza myśl. Ma dużo słabsze produkty w tym momencie. Jest też zdecydowanie biedniejsza, jeśli chodzi o ofertę, o czystość i niestety jakość obsługi."

„Z Biedronki zrezygnowałam całkowicie, ponieważ ludzie tam chodzą bez masek i personel na to nie zwraca żadnej uwagi. W ogóle generalnie obsługa nie jest zbyt sympatyczna. Być może jestem niesprawiedliwa dla całej Biedronki, gdyż to może tylko taki jeden sklep, ale tak na mnie zadziałał. Ten sklep jest w takiej samej odległości jak Carrefour (5 minut jazdy samochodem)."

Cytowana wypowiedź pokazuje także przyczyny odchodzenia wielu klientów od Biedronki z uwagi na negatywne oceny funkcjonowania sieci. Dotyczy to zwłaszcza nabywców bardziej wymagających, zwracających uwagę na jakość produktów oraz na poziom obsługi klientów. Można odnieść wrażenie, że w momencie wejścia na polski rynek Biedronka – z uwagi na bardzo dużą gęstość sieci – była dla wielu nabywców naturalnym pierwszym wyborem związanym z najbliższą miejsca zamieszkania, lokalizacją sklepu. Ten naturalny atut dziś ustępuje miejsca ofercie konkurencyjnych sieci (tutaj Carrefoura).

„Kiedyś byliśmy klientami Biedronki, gdyż w naszym poprzednim miejscu zamieszkania **Biedronka była pierwszym sklepem wielkopowierzchniowym oraz była blisko naszego mieszkania. Tam mieliśmy bliżej**. Przyzwyczailiśmy się do jej produktów, ale z czasem zauważyłam, że jakość się bardzo popsuła, głównie dotyczyło to owoców i warzyw oraz

mięsa niestety. Biorę pod uwagę przede wszystkim świeżość, a ta była już coraz częściej – krótko mówiąc – dawno po terminie przydatności."

Jakość produktów oferowanych w Biedronce w opinii naszej respondentki rozczarowała z czasem jej wielu wcześniejszych klientów.

Ocena formatu Lidla

„Lidl ma ciekawą ofertę marek własnych. Oni oferują generalnie rzeczy niestandardowe, mają ich dużo w swojej gamie. Uważam jednak, że wiele z tych produktów nie jest dopasowanych do naszego smaku. My jesteśmy przyzwyczajeni od lat do rzeczy, które kupujemy i które nam smakują. Możemy od czasu do czasu spróbować kupić jakiś produkt w Lidlu, ale jednocześnie wracamy do naszych ulubionych smaków oraz do wyrobów tych firm i marek, do których jesteśmy przyzwyczajeni."

Wypowiedź naszej respondentki wskazuje na potrzebę pielęgnowania smaków lokalnych produktów i tym samym – na zagrożenie ich braku w markach własnych, zwłaszcza jeśli pochodzą z importu lub są wytwarzane w oparciu o inne receptury niż tradycyjne smaki obowiązujące w Polsce.

„Lidl przez moment miał bardzo dobre warzywa i tam raczej nie było żadnych zastrzeżeń. Natomiast w zakresie wędlin i mięs to bardzo się zawiodłam. To też kwestia jakości i cen. Oni mają bardzo drogie mięso w porównaniu z Biedronką czy z Carrefourem. I nigdy nie byłam zadowolona z jakości kupowanego tam mięsa czy wędlin."

„Natomiast mają bardzo fajną tę swoją serię detergentów W5. Kupuję je i wracam regularnie, aby je nadal kupować. Zawsze byłam zadowolona i wracam po te produkty do Lidla. Generalnie jest to chemia kuchenna i łazienkowa."

Wypowiedź respondentki potwierdza raz jeszcze popularną wśród badanych kobiet tezę o bardzo pozytywnym postrzeganiu przez nie produktów z gamy chemii gospodarczej. Gama ta wpisuje się bowiem doskonale w bardzo dobry wizerunek tej kategorii produktów w powiązaniu z krajem jej pochodzenia (pozytywny wizerunek chemii z Niemiec przekłada się na spójny z nim wizerunek niemieckiej sieci Lidl). Mamy więc tutaj do czynienia z naturalnym wzajemnym wzmacnianiem pozytywnego wizerunku danej kategorii produktów (proszki do prania, produkty do czyszczenia kuchni etc.) oraz wizerunku niemieckiej sieci Lidl (efekt synergii w powiązaniu z krajem pochodzenia sieci i omawianej kategorii produktów).

„Natomiast zdecydowanie silną stroną Lidla – z mojego punktu widzenia – jest sklep online, który jest dołączony do strony internetowej. Bardzo lubię ich sprzęty np. odkurzacze samochodowe. Są to produkty bardzo dobrej jakości, które mi już służą od 5–6 lat."

„Mają też bardzo dobre zabawki: drewniane, ekologiczne – i to ich bardzo wyróżnia. Są w tej dziedzinie nawet lepsi od Carrefoura, który ma zabawki ogólnie dostępne w sklepach, ale są to zabawki planszowe i plastikowe, natomiast Lidl dominuje tutaj z zabawkami własnej serii – Playtive. Są to zabawki drewniane, ekologiczne i bardzo atrakcyjne, jeśli chodzi o walory edukacyjne."

Wypowiedź naszej respondentki dobrze ilustruje tezę, że niezależnie od rodzaju segmentu pozytywny wizerunek sieci jest budowany w oparciu o pewną kategorię produktów, która jest istotna dla danej grupy nabywców. Ta szczególna kategoria produktów staje się stabilnym wektorem pozytywnego wizerunku sieci w oczach danego klienta lub danej grupy klientów. W naszym badaniu w odniesieniu do różnych grup były to zupełnie inne produkty, lecz siła ich oddziaływania na pozytywne postrzeganie danej sieci była bardzo mocna.

Wśród cytowanych przykładów były zabawki ekologiczne (Lidl); produkty wegańskie i wegetariańskie (Lidl); ekologiczne produkty chemii gospodarczej (Lidl) etc.

Z kolei obraz niemieckiej sieci Aldi dla naszej rozmówczyni nie jest zbyt wyrazisty, gdyż nie dokonuje ona tam regularnych zakupów. Przypadek ten potwierdza również obserwacje odnośnie innych respondentów. W grupie sieci wielkopowierzchniowych polscy nabywcy mają zwykle jedną ulubioną sieć, w której robią regularne zakupy. Czasami wskazują na jeszcze jedną dodatkową sieć, do której zaglądają równolegle lub też do której zaglądali w przeszłości. Natomiast prawie nie znają pozostałych sieci.

„W Aldi byłam kiedyś – dwa lata temu – tylko raz, **ale odniosłam wrażenie, że to już taka jest bieda…, że więcej już tam nie zaglądałam**. Nie umiem ocenić tego sklepu, nie podobała mi się ani oferta, ani samo rozmieszczenie wszystkich produktów, źle się tam czułam i nigdy tam już więcej nie poszłam. W naszej obecnej okolicy jest dużo sklepów Aldi, natomiast ja unikam tej sieci i **nie mam tam żadnych ulubionych produktów**."

Wypowiedź potwierdza tezę, że konsumenci mogą ewentualnie czasami odwiedzić daną sieć, pod warunkiem, iż wiedzą, **że można w niej**

kupić jakiś ulubiony produkt – niedostępny w innych sieciach, w tym także tych odwiedzanych regularnie.

Postrzeganie klientów sieci dyskontowych

„Szczerze mówiąc, obecnie nie widzę większej różnicy pomiędzy ludźmi kupującymi w Biedronce, Carrefour czy w Lidlu."

„Może **do Lidla przyjeżdżają ludzie najlepszymi samochodami** – zauważyłam to na parkingu. Nie chcę powiedzieć, że są na wyższym poziomie, bo samochód przecież nie świadczy o człowieku."

„Natomiast do Biedronki mam wrażenie, iż przychodzą częściej mniej zamożni klienci. **Tam najczęściej spotykam też przy drzwiach osoby żebrzące.** Nie są stamtąd przeganiane. Z różnych powodów nie oceniam tego, natomiast tego typu sytuacje nie zdarzają się nigdy przy wejściu do Carrefoura czy do Lidla."

„Carrefour jest chyba najbardziej takim zmiksowanym środowiskiem ludzi. Tam są osoby zamożniejsze i mniej zamożne. Carrefour, z uwagi na szeroki asortyment oraz zróżnicowane ceny produktów, stwarza szansę na zakupy dla każdej grupy klientów. Natomiast Biedronka to raczej mniej zamożni ludzie."

„Z mojej dawnej – jedynej – wizyty w Aldi pamiętam, że w sklepie było biednie i pusto. Ludzi kompletnie nie pamiętam. To było dla mnie doświadczenie, które nie zostawiło w pamięci nic na temat ludzi."

Wypowiedź naszej respondentki potwierdza tezę, że Biedronka jako sieć przyciąga najwięcej osób ubogich i biedniejszych. Tak też dzieje się w Aldi.

Marki własne Carrefoura

Wypowiedź respondentki potwierdza tezę, że nawet stali klienci, kupujący produkty z danej kategorii, oznaczone osobną marką własną sieci, nie zapamiętują nazw tych marek i nie potrafią ich wymienić. Są to produkty kojarzone z siecią, ale nie posiadające w pełni cech rozpoznawalnych marek.

„Wydaje mi się, że je kupuję, ale kompletnie nie potrafię podać ich nazw [**nieznajomość nazw marek własnych – przyp. autora**]. Po Covidzie nie pamiętam (**próba wyjaśnienia ze strony respondentki, lecz wydaje się, że to nie sytuacja postcovidowa jest odpowiedzialna za taki stan rzeczy**). Na pewno kupowałam kosmetyki, detergenty, artykuły gospodarstwa domowego etc."

„Nie kupowałam natomiast produktów spożywczych oznaczonych marką Carrefour, gdyż jestem bardzo przywiązana do moich ulubionych

marek producentów, które zawsze kupujemy. Czasami zdarza się nam testować nowe produkty" (**silne przywiązanie do marek producentów oraz ich smaków; niższa skłonność do wyboru marek własnych produktów spożywczych**).

„Moja 17-letnia córka jest natomiast bardzo otwarta na marki własne Carrefoura w kategorii produktów wegetariańskich i wegańskich. Kupowała wielokrotnie te produkty i była z nich bardzo zadowolona."

Mamy tu niewątpliwie do czynienia z dużą różnicą pokoleniową w otwartości na marki własne. W przypadku młodych osób – takich jak córka naszej respondentki – pojawienie się nowej kategorii produktów wegetariańskich i wegańskich zachęciło tę grupę do zakupów tych wyrobów. W przypadku młodych ludzi i nowej kategorii produktów nowy styl życia zachęca do zakupu. Młodzi ludzie nie odwołują się do przeszłości, wcześniejsze doświadczenia z innymi produktami nie są tutaj żadną przeszkodą. Zjawisko to było akcentowane także przez innych młodych nabywców w cytowanych przez nas wywiadach w odniesieniu do marek własnych tej nowej kategorii produktów w sieciach Lidla i Biedronki.

Stosunek do marek producentów i do polskich produktów

Nasza respondentka bardzo mocno akcentuje swoją lojalność wobec wybranych marek producentów dostępnych w sieciach wielkopowierzchniowych, takich jak Carrefour. W przypadku marek producentów artykułów spożywczych dobre marki są nośnikami określonych smaków oraz jakości produktów i dlatego budzą zaufanie konsumentów. Dotyczy to zarówno marek polskich, jak i zagranicznych producentów żywności. Wśród ulubionych zagranicznych marek wymieniane są: Almette, **Danone**, a wśród polskich są to producenci wędlin: Olewnik, Balcerzak, Madej-Wróbel, których produkty są oferowane w sklepach firmowych w galerii handlowej przy Carrefour.

Galeria handlowa jest traktowana jako integralny element miejsca związanego z siecią Carrefour, mimo że sklepy firmowe są jedynie jej dopełnieniem. Liczy się tutaj jedność miejsca i komplementarność oferty sieci oraz produktów dostępnych w galerii handlowej.

„Natomiast jeśli idę po zakupy na halę sieci Carrefour to staram się zwracać uwagę, aby to były polskie produkty. Cieszę się z obecności polskich produktów. Tu nie chodzi tylko o cenę. Przykładowo polskie kosmetyki Ziai są znacznie lepsze od produktów zagranicznych i są przy tym tańsze. Polskie produkty są też czystsze pod względem składu od zagranicznych. Produkt polski staje się dla mnie lepszy. My często nie wiemy, że część produktów jest wytwarzana w sposób tradycyjny."

Zakupy artykułów spożywczych online

„My nie korzystamy z tej formy zakupów, ale mamy w rodzinie osoby starsze – **mniej mobilne** – które zamawiają produkty żywnościowe online i są bardzo zadowolone z tych zakupów. Są to nie tylko zakupy od jednej sieci, ale też od firm, które je kompletują z różnych sieci i później dowożą zakupy do domu klienta. W dobie pandemii zamówienia online mają się dobrze."

Akceptacja dla zakupów artykułów spożywczych online jest uzasadniona – w ocenie naszej rozmówczyni – w odniesieniu do wybranych grup: mniej mobilnych klientów oraz w sytuacji szczególnych warunków, jakie przyniosła ze sobą pandemia.

Przypadek gospodarstwa reprezentowanego przez naszą rozmówczynię ilustruje bardzo dobrze tezę, że kobiety dojrzałe (w średnim wieku – ok. 45–50 lat), odpowiedzialne za robienie regularnych zakupów na rzecz zróżnicowanego wiekowo gospodarstwa (dzieci w różnym wieku, mniej mobilni starsi rodzice lub krewni) preferują hipermarkety. Hipermarket – w tym przypadku sieci Carrefour – wygrywa z innymi sieciami szerokością i głębokością oferowanego asortymentu, jak również szeroką ofertą sklepów firmowych i punktów usługowych zlokalizowanych w galerii handlowej. Format hipermarketu jest doskonale dopasowany do potrzeb tego typu gospodarstw nastawionych na regularne i zróżnicowane zakupy rodzinne. W zestawieniu z ofertą Carrefoura dla tej konkretnej grupy klientów, sieci dyskontowe są traktowane jako znacznie mniej konkurencyjne. Ocena ta ulega zmianie dopiero w przypadku młodszej generacji pań domu, odpowiedzialnych za zakupy wyłącznie dla swojego wąsko rozumianego gospodarstwa i traktujących ten proces znacznie bardziej zadaniowo i funkcjonalnie (możliwość zrobienia szybkich zakupów w sieci dyskontowej).

4.3. Segment C – młode gospodarstwa domowe/związki partnerskie (23–30 lat)

4.3.1. Młode gospodarstwo domowe; model oparty na związku partnerskim młodych absolwentów uczelni wyższych; wykształcenie biznesowe (wiek ok. 23 lata), C1

Aktywni zawodowo; wykształcenie wyższe; zamieszkują dużą aglomerację miejską – Łódź; budownictwo wielorodzinne na dużym osiedlu (wywiad telefoniczny, 9.09.2021 r., ok. 50 min.)

Ulubione dyskonty: Lidl i Biedronka – zdecydowanie format dyskontów

Pokolenie młodych, aktywnych zawodowo mieszkańców dużych miast jest w dużym stopniu pokoleniem sieci dyskontowych. Dorastali wraz z rozwojem dyskontów i rozbudową ich sieci, blisko miejsc zamieszkania. Przedstawicielem tego pokolenia jest również nasza respondentka. Jest to pokolenie świadomych konsumentów posiadających szeroką wiedzę na temat ich ulubionych sieci dyskontowych oraz oferowanych przez nie grup produktów oraz działań promocyjnych.

W ocenie naszej respondentki o wykształceniu biznesowym – Lidl jest siecią międzynarodową ze zróżnicowaną ofertą. Jest bardzo dostępny cenowo, gdyż praktykowany poziom cen jest stosunkowo niski.

„Lidl konsekwentnie rozbudowuje **dostępność produktów wegetariańskich i wegańskich**. Są to produkty zdrowsze dla nas, na które ja bardzo zwracam uwagę. Na co dzień używam aplikacji mobilnej Lidl plus. Nie jest to strona sprzedażowa, ale jest bardzo dużo kuponów i dodatkowych możliwości oglądania gazetek promocyjnych, czy też personalizacji dokonywania zakupów. **Lidl wyróżnia się tą darmową aplikacją mobilną**, która jest bardzo dobrze skoordynowana i ma bardzo dobry interfejs. Bardzo na to zwracam uwagę, gdyż to ułatwia maksymalnie poruszanie się po tej aplikacji."

Wypowiedź naszej respondentki wskazuje na dwa istotne walory sieci dla młodego pokolenia. Pierwszym jest stale rosnąca oferta produktów wegetariańskich i wegańskich postrzeganych przez młodych nabywców – zwłaszcza przez kobiety – jako zdrowsze od produktów standardowych w danej kategorii. Drugim atutem jest szeroki dostęp do narzędzi mobilnego komunikowania się z siecią i poznawania jej ofert (darmowe aplikacje mobilne). W tym ujęciu Lidl nie tylko nadąża za pewnymi trendami, lecz je antycypuje i kreuje. Nie bez znaczenia jest tutaj niemiecki rodowód sieci i jej międzynarodowy zasięg, co stymuluje do działań innowacyjnych i do kreowania z udziałem konsumentów określonych trendów. W przypadku młodych osób, takich jak nasza respondentka, proces ten jest powiązany z rozwojem określonego pokolenia nabywców wchodzących na rynek i podejmujących samodzielne – świadome – decyzje związane z ich stylem życia w kontekście preferowanego modelu konsumpcji. Lidl staje się tym samym mocnym elementem ich historii oraz ich osobistego modelu konsumpcji.

„Kupuję w Lidlu od 5–6 lat – odkąd pamiętam. Lidl zawsze miał ciekawszą ofertę, jeśli chodzi o tego typu sklepy. Lidl jest bardzo blisko

– ok. 10 minut spacerem z łódzkiego Manhattanu (Galeria Łódzka). Wcześniej dojeżdżałam samochodem ok. 10 minut, choć inne sklepy miałam bliżej. **Jestem lojalną klientką Lidla głównie dlatego, że dostaję spersonalizowane oferty, po każdych zakupach dostaję spersonalizowane promocyjne zdrapki na moją aplikację**. Oprócz tego muszę generalnie podkreślić, że ta aplikacja bardzo mnie zachęca do robienia zakupów. Dodatkową zachętą są gazetki promocyjne i częste promocje. **Z gazetek promocyjnych korzystam już od 3 lat. Regularnie je przeglądam i bardzo świadomie kupuję. Staram się nigdy nie chodzić do sklepu nieprzygotowana czy pod wpływem impulsu**. Rzeczywiście staram się najpierw przeanalizować, co obecnie jest dostępne w sklepie i dopiero później wybieram się na zakupy."

Wypowiedź naszej respondentki świadczy o bardzo dużym znaczeniu personalizacji ofert przekazywanych jej przez sieć za pomocą aplikacji mobilnej. Ta personalizacja podejścia jest odbierana bardzo pozytywnie i świadczy o docenianiu klienta. Bardzo ciekawa jest także obserwacja, że mamy do czynienia z nową generacją klientek, które „starają się chodzić do sklepu starannie przygotowane, by nie ulegać później pokusom zakupów impulsowych". Wyjście do sklepu w tym modelu jest poprzedzone wnikliwą analizą dostępnej oferty. W dalszej części wypowiedzi respondentka ujawnia, że ma własny system regularnego analizowania oferty sieci.

„Gazetki promocyjne Lidla i Biedronki pojawiają się w poniedziałki i czwartki. Zawsze wieczorem poświęcam wtedy **15 minut na przejrzenie tej gazetki**. Ponieważ w mojej pracy też zajmuję się tymi problemami, dlatego do tego jeszcze dodatkowo wracam."

Przykład naszej respondentki świadczy o bardzo racjonalnym i metodycznym podejściu do planowania zakupów. Jest to niewątpliwie powiązane z jej wykształceniem biznesowym i pracą zawodową, ale świadczy też o zupełnie nowym podejściu do zakupów przez część młodego pokolenia nabywców. Jest to także pokolenie regularnie konsultujące gazetki promocyjne *via* aplikacje mobilne. Mamy tu do czynienia z klientką świadomie wykorzystującą spersonalizowane narzędzia komunikowania – oferowane przez sieć.

„W aplikacji Lidl plus, przeglądam gazetki oraz kupony; wszystko jest bardzo przejrzyste. Oprócz tego, aplikacja posiada specjalną kartę, którą skanujemy podczas zakupów. Ona daje tę możliwość personalizacji. Można również mieć dostęp do swoich paragonów zakupów w formie „zdygitalizowanej", co pozwala lepiej kontrolować swoje wydatki, mogę

dokładnie sprawdzić, co i kiedy kupowałam. Nie płaciłam jeszcze za pomocą tej aplikacji, ale wiem, że to jest także możliwe."

Przykład naszej respondentki świadczy jednocześnie o tym, że wiele osób z młodego pokolenia wykorzystuje promocyjne okazje oferowane przez główne sieci dyskontowe: Lidl i Biedronka. Jest to model szerokiego wykorzystywania okazji przez młodego racjonalnego konsumenta. Młody nabywca, obok tego, że ma swoją ulubioną sieć, korzysta także z okazji sieci konkurencyjnej.

„Kupuję w obu sieciach: w Lidlu i w Biedronce. Biedronka jest na pewno największym graczem na rynku i ma bardzo niskie ceny. Jest najtańszym dyskontem. Wydaje mi się także, że tego typu sklepy jak Biedronka czy Lidl mają przewagę dlatego, że są mniejsze powierzchniowo. Dlatego też zakupy w tych sklepach nie zajmują tak dużo czasu."

Wypowiedź naszej respondentki potwierdza tezę, że przedstawiciele młodego pokolenia podchodzą do procesu robienia zakupów bardzo funkcjonalnie i zadaniowo. Zakupy w sklepie dyskontowym są tym samym możliwe do realizacji szybciej i zajmują mniej czasu. Czas jest bardzo ważny dla tej grupy klientów.

„Mimo że ja uwielbiam chodzić po sklepach i patrzeć, co jest na półkach, ale też nie chcę, by mi to zajmowało zbyt dużo czasu. Dlatego też Biedronka wpasowuje się w moje preferencje. Biedronka ma bardzo rozbudowaną sieć sklepów, dlatego wszędzie jest łatwo ją znaleźć i zrobić zakupy. Biedronka ma też bardzo dobrze wystawione produkty na półkach."

„W Biedronce jest jednak przede wszystkim bardzo dużo ofert promocyjnych w gazetkach. **Regularnie przeglądam gazetki Lidla i Biedronki; poświęcam 15 minut wieczorami, aby je dokładnie przejrzeć i aby dobrze zaplanować zakupy.** Biedronka jest pionierem tych promocji: kup 3, zapłać za 2. Bardzo często w tych promocjach są produkty, których ja na co dzień używam: twarogi, serki, jogurty, produkty codziennego użytku. Biedronka to też bliskość i szybkość zakupów."

W wypowiedzi naszej respondentki bardzo mocno wybrzmiewa powtarzający się motyw regularnego i metodycznego przeglądania gazetek online obu konkurencyjnych sieci, by dobrze zaplanować zakupy. Pokoleniowo jest to także całkowite przejście na konsultacje oferty online w aplikacji mobilnej. Jest to także znak czasu i wyróżnik młodszego pokolenia.

„**Obecnie przeglądam gazetki wyłącznie online.** Dawniej, 5 lat temu, kiedy mieszkałam jeszcze z rodzicami to oni przynosili do domu

te gazetki w wersji papierowej, które razem przeglądaliśmy. Promocje Biedronki przeglądam też w jej różnych aplikacjach np. Qpony."

„Do Biedronki mam też 10 minut spacerem, tak samo jak do Lidla. Mogę o sobie powiedzieć, że jestem lojalną klientką Biedronki, tak samo jak i Lidla. Lojalność wobec obu sieci jest dla mnie czymś naturalnym."

Wypowiedź respondentki świadczy o tym, że dla niej oraz dla wielu osób młodego pokolenia lojalność wobec jednej sieci dyskontowej nie wyklucza lojalności wobec sieci konkurencyjnej. Jest to model racjonalnego wyszukiwania okazji promocyjnych równolegle w obu sieciach dyskontowych. Impulsem do dokonywania zakupów dla młodych racjonalnych łowców okazji są zwykle konkretne akcje promocyjne sieci.

„Moje zakupy są generalnie związane z prowadzonymi tam promocjami. Moje zakupy w jednej z tych dwóch sieci wynikają wyłącznie z bardziej korzystnych ofert na moje ulubione produkty i marki."

Takie podejście oparte jest na bardzo pragmatycznym działaniu i poszukiwaniu doraźnych korzyści związanych z możliwością zakupu ulubionych produktów oraz marek.

Postrzeganie sieci dyskontowych

W opinii naszej młodej respondentki:

Lidl jest „nowoczesny i międzynarodowy, schludny; jest tam porządek; jest czystszy i bardziej przejrzysty oraz zdigitalizowany".

„**Biedronka jest** tania, nieuporządkowana."

Porównywanie wiodących sieci dyskontowych dość konsekwentnie się różni na skali uporządkowania. Atrybut porządku jest bardzo wysoko oceniany w Lidlu i bardzo nisko w Biedronce. Wydaje się, że Biedronka ma w tym zakresie bardzo duży dystans w stosunku do swojego głównego niemieckiego konkurenta i będzie jej ogromnie trudno go zmniejszyć. Ten dystans jest także trwały. Potęgowaniu wrażenia czystości oraz uporządkowania Lidla sprzyja bez wątpienia cały format zaprojektowania nowoczesnego sklepu, wraz z jego oświetleniem i aranżacją przestrzeni. Przejrzystość ekspozycji wzmacnia również to wrażenie spójnej i uporządkowanej przestrzeni. Obie sieci różnią się także bardzo mocno na skalach nowoczesności, międzynarodowości oraz cyfryzacji (digitalizacji).

„**Aldi…**. – nie zaglądam tam; **jest ekskluzywny (?). Droższy na pewno,** wydaje mi się, że raz byłam kiedyś."

Jest rzeczą ciekawą, że nasza respondentka, tak jak i wiele innych osób, traktuje niemiecką sieć Aldi, której *de facto* nie odwiedza, jako coś „ekskluzywnego". Mamy tutaj do czynienia z sytuacją opartą wyłącznie

na wyobrażeniu sobie czegoś nam nieznanego i obcego, wyłącznie na bazie zewnętrznej ciemnej kolorystyki nowych obiektów oraz komunikacji marki. Czerń ścian nowych obiektów kojarzona jest jako coś ekskluzywnego i tym samym znacznie droższego od oferty konkurencyjnych sieci. Wrażenie to może wynikać również ze spóźnionego wejścia niemieckiej sieci do miast Polski centralnej, w tym Łodzi, i tym samym z mniejszej dostępności sklepów tej sieci dla lokalnych klientów.

„**Netto jest przeciętne – niezbyt wyraziste**, teraz jest fuzja z Tesco. **Tesco mi się też tak kiedyś kojarzyło, że jest nijakie; ani tanie, ani drogie**."

„Tesco i Netto kojarzą mi się rzeczywiście ze sklepami, do których pójdę, kiedy będę musiała rzeczywiście coś kupić i że nie mam innego wyjścia; z konieczności na pewno pójdę – kiedy mi będzie brakowało jakiegoś produktu."

„Kiedyś też przeglądałam gazetki Tesco i Netto, które były blisko mojego miejsca zamieszkania (3 minuty piechotą), ale nigdy tam nie chodziłam. Byłam tam parę razy z konieczności, kiedy wracałam do domu i potrzebowałam jakiegoś konkretnego produktu. Wchodziłam do sklepu, szybko kupowałam potrzebny produkt i nawet nie miałam najmniejszej ochoty, aby oglądać inne produkty (Tesco, Netto). **Nie czułam przyjemności z chodzenia po sklepie**."

Wypowiedź naszej rozmówczyni jest dość druzgocąca dla duńskiej sieci dyskontowej Netto. Wynika z niej ogromne wyzwanie do budowania w przyszłości jednoznacznie pozytywnego i wyrazistego wizerunku. Uwagi krytyczne naszej respondentki dotyczą oczywiście Łodzi jako części Polski Centralnej. Wskazują jednak na bardzo konkretny i ważny problem jakim jest „**nijakość i przeciętność wizerunku**". Taki wizerunek nie zachęca klientów do regularnych odwiedzin sklepu i nie sprawia im przyjemności z dokonywania w tym miejscu zakupów. Jest to szczególnie ważne w kontekście przejmowania przez sieć Netto sklepów sieci Tesco, które również nie cieszyły się pozytywnym wizerunkiem. Ten mało atrakcyjny wizerunek sklepów Tesco może być dodatkowym negatywnym obciążeniem dla sklepów Netto, które będą funkcjonowały w tych samych miejscach.

Postrzeganie klienteli sieci dyskontowych

Ludzie kupujący w Lidlu są młodzi, nastawieni na trendy digitalowe. Są to konsumenci poszukujący nowych alternatyw oraz ciekawych

produktów, których nie można znaleźć i kupić w polskich sklepach. Przede wszystkim to będzie młody konsument.

Wypowiedź naszej respondentki wpisuje się doskonale w młody dynamiczny wizerunek Lidla jako sieci innowacyjnej i zorientowanej na młodszych nabywców. Wiąże się to także z akceptacją dla aplikacji mobilnych, wykorzystywanych przez tę sieć do kontaktów ze swymi klientami.

Ludzie kupujący w Biedronce są osobami poszukującymi najtańszych alternatyw oraz osobami, które chcą szybko zrobić zakupy.

Klient Biedronki w ocenie naszej rozmówczyni to z kolei osoba bardziej nastawiona na niskie ceny produktów i na szybkość robienia zakupów. Mamy tutaj zasygnalizowanie różnice w postrzeganiu klienteli obu sieci. Są to więc osoby bardziej zorientowane na niskie ceny, a znacznie mniej na innowacje.

Stosunek do marek własnych sieci dyskontowych

„**Kupuję marki własne, choć nie pamiętam nazw, są to głównie marki własne produktów wegańskich i wegetariańskich**, ich asortyment się poszerza w obu sieciach. Ostatnio Biedronka wprowadza do swojej oferty także produkty dla sportowców. Też byłam specjalnie w Biedronce, aby je zakupić. Jest to na pewno trend dla dużych miast. Ja jestem tym shopperem, który to sprawdzi."

Wypowiedź pokazuje, że młodzi nabywcy mają pozytywny stosunek do marek własnych sieci. Obecność marek własnych, jak również ich rozwój, traktują jako coś naturalnego. Zainteresowanie markami własnymi jest widoczne zwłaszcza w odniesieniu do produktów wegańskich i wegetariańskich zgodnych z nowymi trendami, które są ważne dla tej grupy nabywców. W takim podejściu rozwój marek własnych wpisuje się pozytywnie w strategię innowacji sieci i proces dostosowawczy do oczekiwań młodych nabywców. Ważne jest także stwierdzenie, że nabywcy nie pamiętają nazw marek własnych. Zjawisko to było także zauważalne w wywiadach z przedstawicielami innych segmentów rynku. Marki własne kojarzone są tym samym bardziej z określoną kategorią produktów oraz atrakcyjnym pozycjonowaniem cenowym, a nie z określoną nazwą własną nadaną przez sieć.

„Jeżeli chodzi o **marki własne Lidla** to uważam je za dobre jakościowo, tutaj mam znacznie większą wiarę w jakość, gdyż traktuję sieć Lidla jako nowoczesną i uporządkowaną, i z wyższą jakością. Dlatego będę bardziej wierzyła w dobrą jakość marek własnych Lidla."

„Natomiast jeśli **chodzi o Biedronkę** to jej marki własne mi się kojarzą rzeczywiście ze złą jakością; niską jakością i ceną. Nie jest to coś, co mnie będzie satysfakcjonowało i zachęcało do zakupu. Zwłaszcza jeśli chodzi o pewne produkty, do których jesteśmy przyzwyczajeni, np. marki własne kawy, gdyż jestem lojalna wobec marki producenta Nescafe. Teraz w Biedronce i w Lidlu jest dużo tańszych marek własnych kawy, ale nigdy po nie nie sięgnęłam."

„Natomiast w przypadku innych produktów, które nie wyróżniają się jakimś charakterystycznym smakiem lub zapachem, to jest możliwy wybór marki własnej, np. herbatniki czy budyń – to wówczas wybiorę tańszą markę własną."

A jak wygląda kwestia **marki własnej tej nowej generacji produktów wegańskich i wegetariańskich**?

„Tak jak już wcześniej mówiłam – bardzo pozytywnie oceniam jakość marki własnej tej kategorii produktów – zarówno w Lidlu, jak i w Biedronce. Tutaj jest jeden pozytywny wyjątek, jeśli chodzi o marki Biedronkowe. Ceny nie są niskie, ale jakość jest dobra. Wyróżniają się na tle marek producentów. Produkty te kupuję zwykle raz w tygodniu, to są przede wszystkim mleka roślinne lub wegetariańskie alternatywy dla mięsa (falafele, kotlety z buraka), humus, pasty warzywne do kanapek etc. To była zmiana zapoczątkowana trendami na rynku."

„Na rynku pojawia się coraz więcej tego typu alternatyw dla mięsa, ja się tymi produktami zainteresowałam w czasie pandemii, kiedy mniej gotowałam; czuję się także lepiej po ich zjedzeniu."

„**To, co mnie zachęciło do zakupów tych produktów w dyskontach to ich cena, która niekiedy jest nawet niższa o połowę (50%) niż marek producenta** w innych sklepach. Jestem nawet gotowa przymknąć oko na obecność w nich pewnych mniej zdrowych składników."

„Ceny tej kategorii produktów są bardzo mocno zróżnicowane w zależności od składu. Ceny w tym segmencie mają bardzo duże odchylenia. Mleka roślinne w tych sieciach kosztują ok. 5 PLN za litr, a w innych sklepach: 10 PLN za litr."

„Jeśli widzę promocję takich produktów to zwykle je kupuję od razu na zapas (mleko roślinne etc.) Promocja stworzona przez dyskont jest dla mnie najważniejszym argumentem do ich zakupu."

„Nie zwracam natomiast specjalnej uwagi na polskie pochodzenie produktów. Ja jako shopper kupujący w Lidlu i Biedronce nie zwracam na to uwagi."

Co Pani sądzi o hipermarketach?

„Do hipermarketów zaglądam sporadycznie raz na miesiąc lub nawet raz na 2 miesiące, kiedy planuję zakup produktów nieżywnościowych, np. proszków do prania, płynów do mycia naczyń, środków czystości. Tam ten wybór jest o wiele większy i w tym jedynym przypadku preferuję hipermarkety."

„Do hipermarketów jeździmy zwykle całą rodziną – zakupy rodzinne, po produkty potrzebne na dłuższy czas (Auchan – CH Tulipan). Tam rodzinnie jeździliśmy zwykle w sobotę."

W wypowiedzi naszej respondentki zauważamy, że młode pokolenie, którego jest ona reprezentantką, w dużym stopniu koncentruje gros swoich bieżących zakupów w sieciach dyskontowych. Bardzo rzadkie odwiedziny w hipermarkecie są traktowane jako swoisty relikt przeszłości i nawiązują do dawnych rodzinnych wspólnych wypadów na zakupy. Obecnie jedynym pretekstem odwiedzin hipermarketu są zakupy produktów nieżywnościowych (chemia gospodarcza do użytku domowego).

Ten nowy typ młodej klientki reprezentowany przez naszą rozmówczynię jest skoncentrowany na formacie dyskontu i zakupy traktuje zadaniowo i funkcjonalnie. Takie podejście wpływa bardzo mocno na czas dokonywania zakupów.

„W dyskontach zwykle staram się zrobić zakupy w ciągu 20–30 minut."

„W dyskontach najciekawszym segmentem wydaje mi się kategoria produktów in/out wrzucana na sklepowe półki w określonym momencie. Są to produkty nietypowe, testowe, jakieś nowości oraz dużo ofert dostępnych cenowo. To jest typowe dla dyskontów: Lidla i Biedronki."

Młoda generacja świadomych klientek dyskontów to także grupa działająca według nowych mobilnych zwyczajów związanych z planowaniem zakupów.

„Czasami przed pójściem do dyskontu robię sobie planowaną listę zakupów, ale **już tylko w moim telefonie, czyli wszystko absolutnie „dygitalowo**". Nie piszę już nic na kartkach papieru. Czasami już przeglądając tę gazetkę otwieram ją sobie w sklepie w moim telefonie."

Zakupy żywności przez Internet

„Osobiście nie korzystam z tej formy zakupów. Zauważyłam bowiem, iż na wiodących platformach e-commerce ceny produktów z dyskontu są wyższe niż na ich sklepowych półkach (Glovo, Everly). Z uwagi

na te różnice cenowe ja wolę pójść do sklepu i kupić te produkty w sklepie. Różnica może być ok. 15% (na przykład kapsułki do parzenia kawy Nescafé).

Mamy tu raz jeszcze przykład wypowiedzi młodej konsumentki doskonale zorientowanej w strategiach cenowych sieci dyskontowych i świadomie podejmującej decyzje o wyborze najbardziej korzystnego cenowo kanału sprzedaży.

„Ja, mimo że jestem z pokolenia internetowego, to właściwie w Internecie kupuję prawie wyłącznie produkty normalnie niedostępne na sklepowych półkach (np. produkty specjalistyczne dla sportowców, produkty wysokobiałkowe etc.)"

„Jeśli chodzi o zakupy produktów spożywczych, to nie rozmawiamy na ten temat w grupie rówieśniczej. Znam tylko jedną taką osobę, która kupuje żywność przez Internet."

Z uwagi na specjalizację zawodową naszej rozmówczyni w zakresie e-commerce jest ona szczególnie dobrze zorientowana i wyczulona na ten kanał sprzedaży.

„Warszawa zdecydowanie przoduje w zakresie wykorzystania e-commerce do zakupów żywności. Są takie nowe platformy JOKR[344, 345, 346]

---

[344] Firma Startup JOKR postanowiła uruchomić globalną platformę, umożliwiającą dostarczenie zakupów do klienta w ciągu 15 minut. Jednym z pierwszych miejsc poza miastami Stanów Zjednoczonych czy Ameryki Łacińskiej jest Warszawa. Opisany system dostaw funkcjonuje za pośrednictwem tzw. dark stores, czyli magazynów, które dostosowane są do potrzeb interesariuszy w danej lokalizacji [*JOKR – nowa platforma e-commerce na polskim rynku*, 30.04.2021, Retail Market Experts, https://retailmarketexperts.com/aktualnosci/jokr-nowa-platforma-e-commerce-na-polskim-rynku/ (dostęp: 10.09.2021)].

[345] Przyszłość zakupów zaczyna się dziś. Darmowa dostawa w 15 minut. Setki świeżych produktów i kultowych lokalnych marek, od których dzieli Cię tylko jedno kliknięcie! [JOKR, cyt. za: I. Mrozowska, *E-zakupy w kwadrans. To możliwe?*, 27.09.2021, HandelExtra.pl, https://handelextra.pl/artykuly/253554,e-zakupy-w-kwadrans-sa-mozliwe-test-handelextra (9.06.2022).]. The future of supermarkets is here. In 15 mins. Fresh products & favorite local brands delivered faster than a speeding brisket [JOKR, *Groceries. In the moment*, https://www.jokr.com/ (dostęp: 10.09.2021)].

[346] Twórcą JOKR jest Ralf Wenzel, były członek zarządu SoftBank i Delivery Hero oraz współzałożyciel marki Foodpanda. Platforma ta wspierana jest m.in. przez wspomniany wyżej SoftBank, Tiger Global, który miał okazję wesprzeć setki spółek w ponad 30 krajach, m.in. w Facebook, LinkedIn, Spotify czy Stripe oraz HV Capital mający na swoim koncie pomoc około 200 firmom, takim jak

i LISEK[347], które dowożą zamawiane produkty żywnościowe na miejsce do klienta w ciągu 15 minut.

Nasza rozmówczyni jako młoda i świadoma klientka, przy zakupach artykułów spożywczych preferuje sklepy stacjonarne. Jedynym wyjątkiem w zakresie zakupów żywności online – co jest szerszym wyróżnikiem młodego pokolenia – jest zamawianie przez Internet dań z restauracji. Ponieważ zawodowo na co dzień pracuje w analizie e-commerce w odniesieniu do dyskontów, to jej zachowania osobiste są niewątpliwie silnie powiązane z wiedzą, którą aktualizuje na bieżąco na temat funkcjonowania tego formatu sklepów.

4.3.2. Młode gospodarstwa domowe; model oparty na związku partnerskim młodych absolwentów uczelni wyższych (wiek ok. 29 lat), C2

Bezdzietni; aktywni zawodowo; wykształcenie wyższe; zamieszkują dużą aglomerację miejską – Warszawa; budownictwo wielorodzinne na dużym osiedlu (wywiad telefoniczny, 17.09.2021 r., ok. 40 min.)

Ten model gospodarstwa domowego wpisuje się także w **alternatywny trend** związany z tworzeniem oddolnym nowego kanału dystrybucji **w formie ekologicznej spółdzielni (kooperatywa)**.

Nasza rozmówczyni jest młodą aktywistką i zarazem zwolenniczką rozwoju nowej formuły dystrybucji żywności na zasadach oddolnych w dużym mieście, jakim jest Warszawa. Ten nowy trend stanowi jednocześnie alternatywę dla wąskiej grupy klientów w odniesieniu do wielkopowierzchniowych sieci handlowych.

Zalando, Delivery Hero, Westwing oraz Flixbus, a także polski fundusz Market One Capita, który zainwestował w Packhelp, Docplanner czy Brainly [JOKR, https://www.jokr.com/ (dostęp: 10.09.2021)].

[347] Powrót platformy Lisek.app z wykorzystaniem „dark store". Platforma Lisek zadebiutowała na warszawskim rynku w 2018 r., gdzie rozwinęła działalność na Wilanowie i tam planuje dalszą ekspansję. Celem tej platformy jest dostawa zakupów do klienta w czasie do 10 minut. Zakres oferty, obok produktów spożywczych, obejmuje wybrane produkty przemysłowe oraz artykuły świeże. Platforma działa także w niedziele niehandlowe. Lisek, https://www.lisek.app/o-nas (dostęp: 10.09.2021).

„Generalnie staram się unikać sieci handlowych. W Warszawie należę do kooperatywy spożywczej. Jako kooperatywa prowadzimy dwa swoje sklepy, a ponadto często też robię zakupy na rynku."

„Jeśli robię zakupy w jakieś sieci handlowej, to jest to Lidl."

„W naszej kooperatywie robię zakupy raz lub dwa razy w tygodniu. A poza tym mamy obowiązek prowadzenia różnych prac na rzecz naszej kooperatywy. Do moich zadań należą różne działania w Internecie na FB na rzecz promowania naszej sieci oraz komunikowania z otoczeniem o jej działaniach. Można też pełnić dyżury w sklepie, czy też być w kontakcie z rolnikami, którzy są dostawcami produktów ekologicznych do naszych sklepów."

„My się nazywamy „**Kooperatywa Spożywcza Dobrze**", ale takich kooperatyw jest w Warszawie kilka i wiele innych w całej Polsce. My – w stosunku do innych – wyróżniamy się tym, że prowadzimy sklepy i sprzedajemy produkty dla wszystkich, nie tylko dla członków naszej kooperatywy. Sprzedajemy więc nasze **produkty po trochę wyższych cenach** także osobom, które nie są zrzeszone w naszej kooperatywie i nie płacą składek członkowskich. W naszej kooperatywie mamy ok. 400 członków."

„W kooperatywie jestem już od 3 lat. Wcześniej kupowałam większość produktów na rynku oraz część zakupów robiłam w Lidlu. To była moja ulubiona sieć."

Wypowiedź naszej rozmówczyni pokazuje, że nawet osoby, które działają niezależnie w stosunku do sieci dyskontowych są gotowe dokonywać części zakupów w sieci Lidla. Nie jest to więc programowa negacja całej oferty sieci i formatu sklepów, lecz bardzo selektywne podejście do robienia zakupów w grupie sklepów wielkopowierzchniowych.

„W Lidlu robiłam niewielką część zakupów, może 1/10, trudno to oszacować. Są tam w szczególności promocje na produkty wegańskie, które mnie interesują. Są tam też czasami promocje na te same produkty, które mamy w naszej kooperatywie, np. słodycze. Mają też swoją linię środków czystości – może nie ekologicznych, ale naturalnych. Czasami kupuję więc tam tego typu rzeczy. Lidl jest więc w tym przypadku drobnym uzupełnieniem podstawowych zakupów robionych w kooperatywie."

Wypowiedź naszej rozmówczyni pokazuje, że osoby o bardzo skrystalizowanych poglądach w zakresie odżywiania i modelu własnej diety traktują dyskontowe sieci handlowe bardzo wybiórczo jako miejsca zakupów. Zarówno rodzaj kupowanych produktów, jak też źródło ich pochodzenia muszą być bowiem zgodne z ich filozofią oraz stylem życia.

„W koncepcji sklepu Lidl mi najbardziej pasuje ta dość wąska oferta asortymentowa. Jest to kluczowa różnica w porównaniu z ocenami starszych nabywców, w tym także moich rodziców, którzy zwykle w sklepie wielkopowierzchniowym poszukują bardziej rozbudowanej gamy produktów."

Wypowiedź naszej rozmówczyni raz jeszcze potwierdza tezę o odmiennym podejściu młodych i starszych klientów do wyboru najbardziej optymalnego dla siebie formatu sklepu wielkopowierzchniowego. Dla młodszych nabywców mniejszy wybór produktów wpływa pozytywnie na szybkość zakupów oraz na łatwość podejmowania decyzji wyboru.

„Lidl dla mnie to nie jest duży sklep z ogromnym wyborem towarów. Ta oferta jest zawężona i w każdej kategorii produktów mamy do wyboru tylko kilka i **ja nie muszę spędzać tam wielu godzin**, żeby zrobić zakupy. **Ja nie muszę się zastanawiać**, który produkt wybrać, tylko mam tam kilka swoich sprawdzonych produktów i marek, o których wiem, że są dobre – mają w miarę dobry skład i są produkowane lokalnie. To mnie przekonuje – taka zawężona, oferta produktów – w której znajduję wszystko, czego potrzebuję."

Młodzi świadomi aktywiści ekologiczni – tak jak nasza rozmówczyni – podchodzą tym samym do zakupów w sieci bardzo selektywnie.

„W Lidlu kupuję tylko wybrane, bardzo konkretne produkty. Przykładowo, jest taka polska firma Magda[348], która pierwotnie produkowała nabiał, a po jej przejęciu przez córkę właściciela zmieniła produkowany asortyment na nabiał roślinny: jogurty, mleka, sery roślinne, wegańskie. Ja tam czasami kupuję śmietanę wegańską z tej firmy, która zresztą pochodzi z Zakopanego. W Lidlu robię jakieś drobne zakupy raz na 2 tygodnie."

Rekomendacja Lidla dla znajomych

Dla nabywców z młodego pokolenia format sklepu dyskontowego według propozycji Lidla ma wiele atutów, które wynikają z bardzo funkcjonalnego podejścia tej grupy klientów do robienia zakupów.

---

[348] Magda Roślinna, https://magdaroslinna.pl/ (dostęp: 4.11.2021); A. Chojnowska, *Wegańska rewolucja z Podhala. Zamienili mleko krowie na kokosowe, ich przebojem stały się roślinne jogurty*, 7.08.2020, Wyborcza.pl Kraków, https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,26187976,pozegnanie-z-krowa.html (dostęp: 4.11.2021); *Made in Podhale*, 8.02.2013, DziennikPolski.pl, https://dziennikpolski24.pl/made-in-podhale/ar/c3-3219834 (dostęp: 4.11.2021).

„Mała powierzchnia sklepu, więc nie trzeba dużo chodzić i spędzać tam dużo czasu. Dość wąska, ale jednocześnie pełna gama produktów."

„Jeśli chodzi o produkty lokalne, to są w ofercie, ale tutaj mam pewien zgrzyt, bo Lidl też potrafi swoich konsumentów wprowadzać w błąd. Czasami pewne produkty zagraniczne są sprzedawane jako lokalne. To też było już często oprotestowywane przez polskich rolników i Lidl dostawał za to kary. Lidl z jednej strony ma produkty lokalne, ale też czasami sprzedaje produkty zagraniczne jako lokalne. Nie wiem więc, czy bym to uznała za atut."

Z wypowiedzi naszej rozmówczyni wynika wniosek, że młodzi klienci – zorientowani na produkty lokalne i ekologiczne – bardzo dokładnie przypatrują się strategiom zagranicznych sieci handlowych i są często bardzo krytyczni wokół pewnych działań sieci traktowanych jako mało etyczne.

Równocześnie ta grupa, tak jak i pozostałe, za duży atut uważa porządek w sklepie. Zwolennicy nowych trendów żywieniowych zauważają dużą ofertę produktów wegańskich.

Tak jak wcześniej zaznaczono – młode pokolenie bardzo krytycznie ocenia wszelkie działania sieci wprowadzające w błąd konsumenta. Ta grupa nabywców jest bardzo świadoma swoich praw oraz posiada bardzo sprecyzowane preferencje odnośnie pewnych kategorii produktów.

„Mnie się nie podoba wprowadzanie konsumentów w błąd w zakresie pochodzenia produktu. Nie podobają mi się plastikowe opakowania produktów. Prawie wszystko jest w plastiku. Uważam też, że w Lidlu za mało produktów jest na wagę."

„Dla porównaniu – w Carrefour dużo produktów, takich jak kasze czy orzechy, można kupić na wagę i można je zabrać we własnych ekologicznych opakowaniach. W Lidlu tego nie ma i wszystko trzeba kupić w plastikowym opakowaniu producenta. To na pewno jest duży minus."

Młoda rozmówczyni ceniąca wartości ekologiczne wyraża coraz częstsze oczekiwania tego pokolenia w zakresie zmian polityki opakowań.

„Na plus dodałabym natomiast bardzo sympatyczną obsługę przez pracowników."

Ten element formatu Lidla jest także dość często dostrzegany przez wszystkie kategorie wiekowe badanych rozmówców.

Ocena konkurencyjnych sieci dyskontowych

„Biedronka jest wszędzie. Biedronek jest po prostu najwięcej. Biedronka jest blisko, jest bardzo dostępna, bardzo długo otwarta i to jest

chyba siła Biedronki. Jest też taka kompaktowa jak Lidl, ale w porównaniu z Lidlem jej oferta produktów jest węższa."

Wypowiedź naszej młodej respondentki potwierdza słabszą pozycję sieci Biedronki w relacji do Lidla, mimo jej bardzo dużej fizycznej dostępności związanej z gęstością sieci. Ocena formatu dyskontu w wydaniu Biedronki – zwłaszcza w zakresie jakości, innowacyjności i uporządkowania jest niższa.

W cytowanym wywiadzie potwierdziła się także teza, że młodzi rozmówcy znają co najwyżej w miarę dobrze dwie sieci dyskontowe. Są nimi najczęściej liderzy tego formatu na polskim rynku, czyli Lidl i Biedronka. Aldi i Netto w centralnej Polsce były do tej pory znacznie słabiej rozpoznawalne.

„O Aldi wiem jedynie tyle, że są tam zawsze boczniaki. Jak już wszędzie są wykupione, to tam można je jeszcze znaleźć. W Aldi ciekawym rozwiązaniem jest inny układ organizacji przestrzeni – na środku jest taki kram. Z tego co zauważyłam, to Aldi ma też bardzo dużo marek własnych."

Postrzeganie przez młodych klienteli sieci dyskontowych

„Ludzie kupujący w Biedronce są bardzo różnorodni. Myślę, że cały przekrój społeczeństwa: od nastolatków i studentów, po osoby starsze i seniorów. Duże rodziny robią większe zakupy w hipermarketach."

„Kupujący w Lidlu to taki sam przekrój. Może trochę więcej młodych ludzi się tam widuje. To może być jednak efekt dzielnicy, w której mieszkam w Warszawie, gdzie jest więcej młodych osób."

Ta ostatnia wypowiedź potwierdza inne obserwacje młodych ludzi, że w Lidlu jest więcej młodych klientów. Wynikać to może zarówno z atrakcyjności formatu sklepów, jak również z lepiej zaplanowanej polityki i strategii lokalizacyjnej polegającej na wyborze bardziej nowoczesnych osiedli oraz miejsc z dobrymi parkingami, na które łatwo dojechać i na których łatwo zaparkować.

Ocena obecności w sklepie marek własnych sieci dyskontowych

„Marki własne są obecne w Lidlu, ale wydaje mi się, że w Biedronce jest ich znacznie więcej."

„Z tego, co wiem to marki własne są produkowane przez tych samych producentów, co marki producenckie. Przykładem może być firma Wawel czy inni producenci wyrobów markowych. Z tego powodu wydaje mi się, że jakość produktów jest zbliżona, żeby nie powiedzieć tak sama."

Wydaje się więc, że nasza rozmówczyni nie dokonuje dużej różnicy w ocenie marek własnych sieci i marek polskich producentów żywności, będących poddostawcami marek własnych.

Postawy pokoleniowe wobec polskiego pochodzenia produktów

Młodzi nabywcy – tacy jak nasza rozmówczyni – coraz częściej w procesie konsumpcji starają się stać na straży pewnych wartości i bronić swoich wyborów i przekonań.

„Przy zakupie produktu zwracam uwagę na to, czy jest on z Polski i to ma dla mnie duże znaczenie. Dlatego też **staram się nie kupować w marketach, gdyż czuję się tam często oszukiwana** i sprawdzam to."

„**Wydaje mi się, że ta świadomość jest większa w młodym pokoleniu.** Nie dziwi mnie to zresztą, bo gdybym była młoda na początku lat 90. to zupełnie inaczej bym patrzyła na produkty dużych sieci super- i hipermarketów. One byłyby dla mnie takim rarytasem i nie zwracałabym dużej uwagi na to, czy są z Polski, nie patrzyłabym na kraj pochodzenia, ważne byłoby to, że nigdy wcześniej czegoś takiego nie jadłam, a teraz mam to na wyciagnięcie ręki."

Młodzi nabywcy lubią też akcentować odmienność podejścia w porównaniu ze swoimi rodzicami i dziadkami, którzy za pośrednictwem hipermarketów odkrywali różnorodność wcześniej nieznanych sobie produktów zagranicznych.

„Natomiast od momentu, gdy mamy duży przesyt produktów na rynku, konsumenci zaczynają zwracać uwagę także na inne aspekty żywności, takie jak kraj pochodzenia czy elementy etyczne w produkcji żywności[349]."

„Oczywiście zdaję sobie doskonale sprawę, że wiele osób nie ma czasu na sprawdzanie tych aspektów czy też interesowanie się tymi sprawami. […] Jesteśmy bombardowani reklamami i na nasze decyzje konsumenckie ma wpływ wiele czynników."

Nasza rozmówczyni jest niewątpliwie dobrym przykładem pewnej, coraz większej grupy młodych konsumentów, którzy w sposób świadomy chcą kształtować swoje wybory konsumpcyjne w zgodzie z pewnymi ważnymi dla nich celami i wartościami. Jest to **jednocześnie próba kreowania nowego modelu zaopatrywania się w artykuły żywnościowe.**

---

[349] Pora Na Pola – internetowy targ naturalnego jedzenia, https://poranapola.pl/?gclid=EAIaIQobChMI5Iyg1uiO9AIVkVbCCh0kZw9xEAEYASAAEgIo4vD_BwE (dostęp: 10.11.2021).

Kooperatywa – alternatywny kanał zakupu zdrowej żywności

Przypadek naszej młodej rozmówczyni wskazuje na nową formę samoorganizacji części najbardziej aktywnych i świadomych nabywców, których celem jest tworzenie i kontrola niezależnych kanałów zaopatrzenia w zdrową żywność. Mimo że skala tych działań jest ograniczona, to inicjatywy te mają ogromne znaczenie dla grup aktywnych konsumentów, którzy nawiązują do tradycji oddolnego ruchu spółdzielczego (dawne spółdzielnie spożywców) oraz do różnych form integracji kanałów rynku. Opisywane działania wpisują się także w szerszy nurt kreowania nowego marketingu relacji, pomiędzy drobnymi producentami rolnymi oraz finalnymi konsumentami.

„W kooperatywie stawiamy przede wszystkim na **szacunek dla pracy rolników**, którzy są naszymi dostawcami produktów. […] My jesteśmy w bardzo bliskich relacjach z tymi dostawcami."

„Wiemy, co się u nich dzieje. Jeśli wydarzy się im jakaś przykra sytuacja, kiedy zaleje im pole lub mają jakiś inny problem, my nie rezygnujemy ze współpracy z tą osobą tylko staramy się jej pomóc przekazując jej pewien nakład finansowy. To jest dla nas bardzo ważne, etyczna produkcja żywności, dbałość o środowisko, o ziemię, to, żeby jedzenie nie pokonywało wielu kilometrów, żeby ten transport był ograniczony, aby opakowania były zwrotne, aby jogurty były w słoikach. Mleko też mamy w butelkach szklanych, które są zwrotne. Producenci nam je dostarczają w tych samych opakowaniach. Mamy też bardzo dużo produktów na wagę – głównie makarony, kasze, bakalie."

„Mamy też pewne produkty z zagranicy. Podjęliśmy decyzję, że lepiej jest kupić w naszej kooperatywie banany produkowane etycznie czy czekoladę fair trade niż kupować u nas tylko kasze i fasole, a po czekoladę chodzić do Biedronki."

„Idziemy więc też na pewne kompromisy. Jeśli kupujemy jakieś produkty w hurtowni, to staramy się, aby to były **hurtownie ekologiczne**, tak aby wiedzieć, jakie jest pochodzenie danego produktu. To są nasze główne wartości, chcemy budować prawdziwą sieć porozumienia między producentami i nami jako konsumentami, żeby to jedzenie nie było takie anonimowe."

Filozofia działania kooperatywy zakłada więc przede wszystkim zgodność prowadzonych działań oraz całej strategii z przyjętymi wspólnie zasadami dotyczącymi zakupu zdrowej żywności krajowej i zagranicznej. Jest to w założeniu żywność ekologiczna oraz wytwarzana zgodnie z zasadami etycznymi. Kooperatywa jest zarządzana profesjonalnie przez pracowników, którzy zajmują się określonymi funkcjami menedżerskimi.

„Doborem dostawców zajmuje się specjalny pracownik naszej kooperatywy. Ta osoba zatrudniona jest na etacie i zajmuje się konkretnymi zamówieniami. On też nawiązuje kontakty z nowymi dostawcami. To są gospodarstwa ekologiczne, proekologiczne lub w trakcie konwersji na rolnictwo ekologiczne. W procesie produkcji stosują metody naturalne i tradycyjne. Są to z reguły gospodarstwa oddalone nie więcej niż 100 km od Warszawy. Czasami naginamy te zasady, jeśli produkt jest wartościowy i ciekawy. Mamy pojedynczych dostawców z Mazur czy z Kazimierza Dolnego, a więc z dalszej odległości niż 100 km."

„W naszej ofercie nie mamy mięsa. Mamy natomiast nabiał i jajka, gdyż jesteśmy kooperatywą wegetariańską. Zawsze sprawdzamy w tych gospodarstwach dobrostan zwierząt. W Warszawie takich kooperatyw jak nasza jest więcej. My mamy dwa sklepy. Mamy ponad 100 gospodarstw, które są naszymi dostawcami."

„Mamy także kontakty osobiste z naszymi dostawcami, organizujemy też wycieczki do rolników, tak żeby wszyscy członkowie kooperatywy mogli poznać te gospodarstwa."

Zebrane wypowiedzi świadczą o rozwoju tej formy ruchu spółdzielczego, który wskazuje na potrzebę kontroli własnych kanałów zaopatrzenia w żywność – odpowiadającą nowej filozofii zdrowego odżywiania.

W opinii naszej rozmówczyni wszystkie opisane działania wpisują się także doskonale w projekt **Jadalne miasto Warszawa**[350]. Projekt ten zaś wpisuje się w szerszy proces rozwoju współczesnych metropolii europejskich poszukujących swojej suwerenności żywnościowej przy wykorzystaniu nowych trendów w miejskim rolnictwie i ogrodnictwie.

Nasza młoda rozmówczyni reprezentuje nowe pokolenie konsumentów, bardzo świadomych i gotowych do zaangażowania się w budowę alternatywnych kanałów zaopatrzenia w żywność w dużych miastach. Grupa tego typu aktywistów rozwija konsekwentnie nowe formy kooperatyw zajmujących się sprzedażą zdrowej żywności w oparciu o kontrolowane źródła dostaw od bezpośrednich producentów rolnych. Kooperatywa jest formą uniezależniania się części klientów od zakupów żywności w dużych

---

[350] Jadalne Miasto Warszawa, https://jadalnemiastowarszawa.pl/ (dostęp: 6.11.2021); Bienalle Warszawa, https://biennalewarszawa.pl/w-kierunku-solidarnego-zywienia-warszawa-2030/ (dostęp: 6.11.2021); *„Jadalne miasto Warszawa" – dokument sieciowy o przyszłości żywienia*, 9.08.2021, Architektura i Biznes, https://www.architekturaibiznes.pl/jadalne-miasto-warszawa,8518.html (dostęp: 6.11.2021); Pora Na Pola – internetowy targ naturalnego jedzenia…

sieciach handlowych. Osoby te nie bojkotują dużych sieci handlowych, lecz traktują zakupy w sieciach jako element uzupełniający i dotyczący jedynie wybranych produktów – niedostępnych w ich kooperatywie.

4.4. Porównanie postaw różnych grup respondentów wobec wielkopowierzchniowych sieci handlowych

Przeprowadzone badania jakościowe w formie pogłębionych wywiadów pozwalają na identyfikację pewnych zachowań polskich nabywców. Obserwacje te powinny być weryfikowane w ramach dalszych badań ilościowych tych segmentów rynku, by móc się przekonać o ich rzeczywistej skali w ramach całej zbiorowości polskich gospodarstw domowych.

Badania pozwoliły jednak zidentyfikować szereg interesujących postaw oraz trendów w odniesieniu do przedstawicieli wybranych segmentów rynku (por. tab. 29).

Zebrane wyniki badań jakościowych dotyczące trzech różnych segmentów wiekowych mają bardzo duży walor poznawczy, gdyż pokazują ewolucję w podejściu do różnych formatów sklepów jako miejsc zakupów. Różnica ta jest szczególnie widoczna przy przejściu od segmentu najstarszego do segmentów wiekowo młodszych. Można postawić tezę o stopniowym odchodzeniu od zakupów w sieciach hiper- i super marketów na rzecz zakupów realizowanych w sieciach sklepów dyskontowych.

Osoby młodsze traktują zakupy coraz bardziej funkcjonalnie i zadaniowo, minimalizując czas pobytu w sklepie poprzez wcześniejsze zaplanowanie tej operacji. Zakupy w ich ujęciu mają charakter bardzo racjonalny, poprzedzony często spersonalizowanym kontaktem online ze swoją siecią za pośrednictwem określonej aplikacji.

Młodzi nabywcy są jednocześnie coraz bardziej otwarci na nowe kanały dystrybucji – w tym kanał online – w odniesieniu do coraz szerszej grupy produktów spożywczych oraz żywności ekologicznej. Oczekiwania młodych nabywców, w tym także młodych rodzin oraz singli, stają się tym samym punktem wyjścia do innowacji w formatach sieci handlowych. Nowe trendy w zakresie wyboru zdrowej żywności mogą stać się także źródłem inspiracji do rozwoju nowych kanałów dystrybucji.

Wyniki badań pokazały także zmiany w przyzwyczajeniach nabywców związane z efektem pandemii.

Tabela 29. Specyficzne zachowania zaobserwowane wśród respondentów z wybranych segmentów rynku

Rodzaj segmentu **Postawy klientów**	**Segment starszych nabywców (55 plus), A**	**Segment nabywców w średnim wieku (35–50 lat), B**	**Segment młodszych nabywców (20–30 lat), C**
Preferowany format sklepu	Hipermarket oraz targowisko warzyw i owoców	Hipermarket lub sklep dyskontowy	Sklep dyskontowy oraz kanały online
Stosunek do formatu hipermarketu	Bardzo pozytywny –możliwość robienia kompleksowych zakupów w jednym miejscu; brak uwag krytycznych	Pozytywny, lecz zależny od wielkości gospodarstwa domowego; stopniowe przesuwanie się w kierunku formatu dyskontu dla młodszej części tego segmentu	Krytyczny lub sceptyczny z uwagi na dużą skalę obiektu oraz nadmiernie szeroki asortyment; niska przystawalność do oczekiwań młodszego pokolenia nabywców
Stosunek do formatu dyskontu	Pozytywny w odniesieniu do zakupów wybranych kategorii produktów (zakupy uzupełniające)	Pozytywny – silnie powiązany z bliskością lokalizacji wybranej sieci. Brak uwag krytycznych do ulubionej sieci	Bardzo pozytywny w odniesieniu do ulubionej sieci; wysoka ocena mniejszej powierzchni sklepu i ograniczonego asortymentu; nowy format sklepu dla nowej generacji nabywców
Stosunek do marek własnych	Pozytywny, lecz brak zapamiętania nazw marek własnych sieci, także tych kupowanych przez respondentów	Pozytywny, lecz brak zapamiętania nazw marek własnych sieci, także tych kupowanych przez respondentów	Pozytywny, lecz brak zapamiętania nazw marek własnych sieci, także tych kupowanych przez respondentów; koncentracja na markach własnych nowych kategorii produktów

Tabela 29 (cd.)

Rodzaj segmentu **Postawy klientów**	**Segment starszych nabywców (55 plus), A**	**Segment nabywców w średnim wieku (35–50 lat), B**	**Segment młodszych nabywców (20–30 lat), C**
Czas zakupów w sklepie wielkopowierzchniowym	Zmienny – od 30 min. do 120 min. i więcej. Silna zależność czasu zakupów od typu gospodarstwa	Zmienny – od 30 min. do 120 min. i więcej, w zależności od wielkości gospodarstwa. Czas zakupów silnie zależny od obecności dzieci w trakcie tego procesu. Strategie wybranych gospodarstw polegają na robieniu zakupów bez udziału dzieci	Ok. 30 min. – zakupy są traktowane zadaniowo, wyjście do sklepu jest dobrze przygotowane
Częstotliwość zakupów	1 lub 2 razy w tygodniu – efekt koncentrowania zakupów w hipermarkecie	2–3 razy w tygodniu lub nawet częściej przy bardzo bliskiej lokalizacji sklepu. Bliska lokalizacja sklepu – zwłaszcza dyskontu – stymuluje wzrost częstotliwości odwiedzin sklepu	2–3 razy w tygodniu (max.); dążenie do racjonalizowania procesu zakupów
Stosunek do zakupów żywności online	Negatywny stosunek do zakupów żywności online.	Pozytywny stosunek w przypadku pandemii. Zróżnicowane oceny.	Negatywny stosunek. Preferowanie sensorycznych walorów produktu przy zakupie żywności. Wyjątek – specyfika czasu pandemii.

Rodzaj segmentu **Postawy klientów**	**Segment starszych nabywców (55 plus), A**	**Segment nabywców w średnim wieku (35–50 lat), B**	**Segment młodszych nabywców (20–30 lat), C**
Stosunek do zakupów żywności online	Preferowanie sensorycznych walorów produktu przez zakupie żywności	Otwartość na nowe kanały dystrybucji żywności w odniesieniu do wybranych kategorii produktów	Zakupy żywności są traktowane inaczej niż zakupy produktów nieżywnościowych
Znaczenie polskiego pochodzenia produktów	Przywiązywanie większej wagi do jakości produktu aniżeli do jego polskiego pochodzenia	Przywiązywanie większej wagi do jakości produktu aniżeli do jego polskiego pochodzenia. Polskie pochodzenie ma szczególne znaczenie dla produktów tradycyjnych (np. wędliny)	Dla nabywców ważniejsza jest jakość produktu aniżeli jego polskie pochodzenie. Rosnące zainteresowanie ekologiczną żywnością oraz produktami wegańskimi i wegetariańskimi. Polski produkt jest traktowany jako wartość sama w sobie, zwłaszcza kiedy ma dobrą jakość
Reprezentowany model zachowania konsumenta	Model skumulowanych zakupów rodzinnych. Lojalność wobec ulubionej sieci hipermarketów. Ulubiona sieć jest efektem jej bliskiej lokalizacji, wysokiej oceny jakości produktów i pozytywnej percepcji formatu hipermarketu	Model częstych zakupów w ciągu tygodnia w zależności od wielkości gospodarstwa i bliskiej lokalizacji sieci. Dom przestaje być magazynem dla większych ilości kupowanych produktów. Gotowość do częstszych wizyt w blisko położonym sklepie – zwykle dyskontowym	Model punktowych zakupów – skrupulatnie planowanych i poprzedzonych szczegółową analizą oferty ulubionej sieci dyskontowej. Planowanie odwiedzin sklepu w powiązaniu z działaniami promocyjnymi ulubionej sieci. Komunikowanie z siecią za pośrednictwem spersonalizowanej aplikacji

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki badań pilotażowych prowadzonych w formie wywiadów pogłębionych.

ROZDZIAŁ 5
NOWE TRENDY I WYZWANIA DLA ZAGRANICZNYCH SIECI WIELKOPOWIERZCHNIOWYCH

W całej monografii staraliśmy się zaprezentować kluczowe wyzwania[351], wobec których stają dzisiaj zagraniczne sieci wielkopowierzchniowe w Polsce i na świecie. Wyzwania te wymagają od menedżerów[352] sieci wiele wyobraźni w kształtowaniu nowych strategii opartych na zmianie dotychczasowych formatów, które były stworzone w zupełnie odmiennych warunkach otoczenia, a obecnie wymagają wymyślenia ich na nowo. Wyzwania te wymagają jeszcze większej otwartości i elastyczności działania w zakresie przekształcania tradycyjnych formatów sklepu i wzbogacania je o działania w kanale online. W tym rozdziale wykorzystano również pewne komentarze menedżerów dużych sieci handlowych – prezentowane na Kongresie Nowoczesnej Dystrybucji zorganizowanym w formule hybrydowej w Warszawie w dniach 24–25.11.2021 r. przez Polską Organizację Handlu i Dystrybucji w Warszawie (POHID)[353].

---

[351] D. Grewal, A.L. Roggeveen, J. Nordfält, *The Future of Retailing*, „Journal of Retailing" 2017, Vol. 93(1), s. 1–6.

[352] T. Domański, *Strategie dużych sieci handlowych – nowe wyzwania dla menedżerów oraz badaczy marketingu*, [w:] *Strategie budowania marki i rozwoju handlu*, red. T. Domański, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne – Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Warszawa–Łódź 2020, s. 148–186.

[353] POHID. Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji w Warszawie, http://pohid.pl/ (dostęp: 6.11.2021).

5.1. Rozwój konkurencyjnych formatów i nowych kanałów dystrybucji

5.1.1. Dynamiczny rozwój sieci sklepów sąsiedzkich

Polscy klienci – podobnie jak to ma miejsce w innych krajach – coraz bardziej cenią sobie bliskość sklepu względem miejsca pracy i miejsca zamieszkania. W Polsce sklepy sąsiedzkie będą stanowić w przyszłości bardzo duże wyzwanie dla sieci dyskontowych oraz dla super- i hipermarketów.

Renesans sklepów sąsiedzkich, który obserwujemy obecnie, wpisuje się koncepcję nowoczesnego handlu sieciowego działającego na zasadzie franczyzy w oparciu o nowoczesne technologie oraz systemy zaopatrzenia. Reakcją na ten trend ze strony zagranicznych sieci wielkopowierzchniowych mogą być zmiany dotychczasowych formatów lub dalszy rozwój formatów sklepów sąsiedzkich w ramach swoich strategii wieloformatowych. Wydaje się, że silny rozwój własnych sieci sklepów sąsiedzkich przez tak duże grupy jak Carrefour jest skuteczną odpowiedzią na ten trend.

Wykorzystanie formatu sklepów sąsiedzkich w strategiach wieloformatowych dużych sieci handlowych, takich jak Carrefour, będzie coraz szersze i stanowić będzie skuteczną odpowiedź na strategię sieci specjalizujących się wyłącznie w formacie sąsiedzkim.

W Polsce liderem nowoczesnego formatu sklepów sąsiedzkich (**modern convenience**) jest zagraniczna sieć Żabka. Kluczowym wyzwaniem w tym przypadku jest nie tylko tempo rozwoju sieci, lecz także jej bardzo innowacyjne podejście do kreowania nowoczesnego formatu sklepu sąsiedzkiego. Atutem Żabki – obok atrakcyjnego formatu sklepu – jest także system franczyzowy[354] dający klientom gwarancję jednolitej oferty sklepów – zgodnie z ustalonymi standardami. W 2017 r. Żabka została przejęta przez **Fundusz CVC Partners**[355] – jedną z największych firm private equity i doradztwa inwestycyjnego na świecie z siedzibą w Luksemburgu.

---

[354] Żabka, *O Żabce…* (dostęp: 6.12.2021).

[355] Żabka, *Ponad milion użytkowników żappki w miesiąc!*, https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/ponad-milion-uzytkownikow-zappki-w-miesiac (dostęp: 6.12.2021).

Innowacyjność jest zorientowana w dużym stopniu na młodych nabywców i polega na wprowadzaniu szeregu interaktywnych aplikacji[356] pozwalających na bezpośredni kontakt z klientem i na stymulowanie jego zachowań. Obok tych aplikacji Żabka upowszechnia również narzędzia dla franczyzobiorców w formie aplikacji mobilnych ułatwiające im codzienne zarządzanie sklepem[357]. Tego typu narzędzia pozwalają monitorować na bieżąco wyniki sprzedaży, generować symulację przychodów czy rozliczenia finansowe.

Za kompleksową transformację formatu sklepu convenience („remodelling") Żabka otrzymała nagrodę w plebiscycie Market Roku 2018 za „Najbardziej innowacyjny koncept handlowy"[358]. Nowa formuła obejmuje, obok sprzedaży produktów, dostęp do sieci Wi-Fi, ofertę drobnych przekąsek śniadaniowych, pakiet usług dodatkowych, takich jak wypłaty gotówki w systemie Cashback[359], wysłanie kuponu Lotto, doładowanie telefonu etc. Żabka udostępnia klientom także dodatkowe usługi w postaci m.in.: możliwości opłacenia rachunków, odbioru i nadawania przesyłek.

5.1.1.1. Współpraca partnerska z liderami nowych technologii

Innowacyjność strategii Żabki coraz częściej koncentruje się na wprowadzaniu do zarządzania sklepem **najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych** we współpracy z Microsoftem oraz siecią jego firm partnerskich wyspecjalizowanych w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań dla handlu detalicznego. **Projektowany wspólnie model** „sklepu jutra" ma pozwolić na minimalizację czasu obsługi klientów, wygodniejszą i bardziej przyjazną komunikację oferty, lepsze dostosowanie asortymentu

---

[356] Żabka, *Aplikacja mobilna Żabki najpopularniejszą aplikacją w Polsce*, https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/aplikacja-mobilna-zabki-najpopularniejsza-aplikacja-w-polsce (dostęp: 6.12.2021).

[357] Żabka, *Żabka wspiera technologicznie franczyzobiorców w prowadzeniu sklepów*, https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/zabka-wspiera-technologicznie-franczyzobiorcow-w-prowadzeniu-sklepow (dostęp: 6.12.2021).

[358] Żabka, *Żabka najbardziej innowacyjnym konceptem na rynku FMCG*, https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/zabka-najbardziej-innowacyjnym-konceptem-na-rynku-fmcg (dostęp: 8.12.2021).

[359] Żabka, *Żabka wskazuje przyszłość handlu: wspólnie z Microsoft prezentuje innowacyjny koncept sklepu*, https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/zabka-wskazuje-przyszlosc-handlu-wspolnie-z-microsoft-prezentuje-innowacyjny-koncept-sklepu (dostęp: 6.12.2021).

do oczekiwań nabywców oraz udoskonalenie logistyki. W ramach tego modelu biznesowego Microsoft jest nie tylko dostawcą technologii, ale także partnerem Żabki w procesie jej cyfrowej transformacji.

Rola Microsoftu *de facto* sprowadza się do szeroko rozumianej funkcji integratora całego procesu transformacji technologicznej. Handel detaliczny podlegać będzie nadal szybkiej metamorfozie, a nowoczesne technologie będą służyły optymalizacji poszczególnych operacji.

Reakcje sieci wielkopowierzchniowych

Reakcje sieci wielkopowierzchniowych polegać będą niewątpliwie na budowaniu podobnych aliansów strategicznych z liderami nowych technologii. Dotyczy to zarówno globalnych liderów nowych technologii, jak i lokalnych liderów specjalizujących się w przystosowywaniu określonych rozwiązań technologicznych do strategii wybranych sieci handlowych.

5.1.1.2. Współpraca partnerska z deweloperami obiektów biurowych i mieszkalnych

Z uwagi na ograniczenia w dostępie do atrakcyjnych lokalizacji nowym trendem i wyzwaniem dla sieci będą w przyszłości różne formy współpracy partnerskiej z firmami developerskimi. Funkcja handlowa – jako funkcja towarzysząca – bardzo dobrze wpisywać się będzie w różne projekty biurowców oraz kompleksów mieszkaniowo-usługowych w dużych miastach. Wydaje się, że sklepy sąsiedzkie – z uwagi na mniejszą powierzchnię – idealnie wpisują się w tego typu projekty.

Lokalizacja wielu sklepów Żabki (**modern convenience**) w nowych kompleksach biurowych jest najlepszą ilustracją tego trendu. Z ich oferty mogą korzystać zarówno pracownicy biurowców, jak też klienci z zewnątrz. Rozwiązanie to może zostać upowszechnione we współpracy i różnymi deweloperami – administratorami biurowców.

Reakcje sieci wielkopowierzchniowych

Wydaje się, że sieci wielkopowierzchniowe będą w dużym stopniu wykorzystywały podobne strategie, co ich konkurenci. Należy spodziewać się także w ich przypadku budowania nowych form partnerstwa z deweloperami związanymi z budową nowych obiektów biurowych i mieszkalnych. Strategia ta polegać na przyspieszonym rozwoju własnych sieci sklepów sąsiedzkich w ramach dywersyfikacji wieloformatowej, czego najlepszym przykładem są małe i średnie sklepy grupy Carrefour (classic,

urban, premium, Carrefour Express). Drugim kierunkiem działania jest lokowanie w nowych obiektach na dwóch kondygnacjach (parter – parking i 1 piętro – sklep) nowych kompaktowych sklepów dyskontowych.

5.1.2. Rozwój kanału online

Rozwój handlu online może być postrzegany przez sieci stacjonarne jako zagrożenie lub jako szansa. W warunkach postpandemicznych, a jednocześnie w trakcie kolejnych powrotów pandemii, nikt już chyba nie wątpi w to, że kanał online należy traktować zarówno jako szansę, jak i nowe wyzwanie dla sieci wielkopowierzchniowych. Sieci znajdują się pod dużą presją czasu na poszukiwanie nowoczesnych[360] rozwiązań zarówno w ramach kanału tradycyjnego, jak i wirtualnego. Muszą przemyśleć tradycyjne formaty sklepów wielkopowierzchniowych i wyzwania związane ze zmniejszaniem się powierzchni dużych sklepów oraz poszukiwaniem większej rentowności z metra kwadratowego.

Refleksja strategiczna wymaga poszukiwania rozwiązań hybrydowych w ramach nowego modelu łączenia handlu tradycyjnego z handlem internetowym. Kanał online musi być postrzegany jako dopełnienie i rozwinięcie modelu tradycyjnego handlu. Zagrożeniem dla dużych sieci FMCG są natomiast bez wątpienia specjalistyczne sieci handlowe działające w formule online oraz stacjonarnej.

Na przyszłość handlu będą rzutowały zarówno różnice kulturowe, jak i pokoleniowe. Choć młodsi klienci bardziej ufają nowoczesnej technologii, to starsi klienci są też coraz bardziej otwarci na e-commerce. Jednocześnie w Europie – bardziej niż w Chinach – po okresie pandemii więcej klientów ze względów kulturowych i społecznych ma ochotę na powrót do sklepów jako miejsc dokonywania rzeczywistych zakupów, a nie przenieść się na stale do kanału e-commerce. W związku z tym sieci wielkopowierzchniowe będą musiały znaleźć nową równowagę pomiędzy obsługą klienta online a handlem stacjonarnym.

5.1.2.1. Personalizacja relacji z klientem w kanale online

W procesie rozwoju kanału e-commerce sieci będą zmuszone w coraz większym stopniu do budowania coraz bardziej spersonalizowanych relacji z klientami. Wymagać to będzie od nich oraz ich informatycznych

---

[360] E. Larranaga, L. Soulard, *op. cit*.

partnerów znajdywania takich rozwiązań technologicznych, które mają pozwolić klientowi poczuć się na nowo w środowisku wirtualnym w centrum uwagi.

Jest to bardzo duże wyzwanie technologiczne, które ma pozwolić budować nowe doświadczenia klienta oraz integrować towarzyszące tym doświadczeniom interakcje w jednym miejscu. Dotyczy to bardzo różnych interakcji, takich jak: kontakty z dostawcami, systemy gwarancji, systemy reklamacji. Takim rozwiązaniem gwarantującym holistyczne podejście do klienta i wzmacniającym jego różne doświadczenia jest chmura. Wielu ekspertów uważa, że bez szerokiego wykorzystania chmury transformacja e-commerce nie jest możliwa.

5.1.2.2. Nowe alianse strategiczne pomiędzy specjalistami ds. nowych technologii oraz specjalistami e-commerce[361] (nowe sojusze strategiczne)

Wyzwaniem dla przyszłości handlu detalicznego w kanale e-commerce jest poszukiwanie najlepszej synergii pomiędzy specjalistami ds. handlu e-commerce[362] oraz firmami informatycznymi (Google, Microsoft). Obecnie tego typu alianse najlepiej wykorzystują tacy specjaliści w branży e-commerce jak: chiński[363] Alibaba[364] i amerykański Amazon.

5.1.2.3. Sprzedaż żywności w kanale e-commerce – możliwości i ograniczenia – nowe trendy konsumenckie

Wyzwaniem dla kanału e-commerce będzie w przyszłości zwiększenie atrakcyjności sprzedaży żywności za pośrednictwem tego kanału dystrybucji. Czas pandemii pokazał, że klienci młodszej generacji są już

---

[361] *TMALL Global China Cross-Border E-Commerce Sales,* na podstawie: Web2asia.com, https://www.web2asia.com/china-e-commerce-lead/tmall-global-international-cross-border-sales/ (dostęp: 3.07.2019).

[362] *Lidl treks China's online Silk Road,* 19.05.2017, na podstawie: German-retail-blog.com, https://www.german-retail-blog.com/topic/past-blogs/Lidl-goes-Chinese-413 (dostęp: 3.07.2019).

[363] *Lidl otwiera sklep internetowy na platformie należącej do Alibaby,* 26.05.2017, na podstawie: Wiadomoscihandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/lidl-otwiera-sklep-internetowy-na-platformie-nalez,40195 (dostęp: 3.07.2019).

[364] M. Zakkour, A.G. Dudarenok, *op. cit.*

gotowi kupować online żywność ekologiczną, produkty vege i BIO. Kanał e-commerce w sposób naturalny staje się nośnikiem nowych trendów konsumenckich.

Z doświadczeń Tesco – pioniera na polskim rynku sprzedaży żywności online – rozwój tego kanału jest hamowany głównie jego niską rentownością dla tej kategorii produktów. Rozwój nowych technologii po stronie transportu oraz logistyki może przyczynić się do zmiany tych relacji, lecz problem niskiej rentowności pozostanie kluczowy. Opinie te podzielają przedstawiciele wszystkich sieci wielkopowierzchniowych.

5.2. Uwarunkowania zewnętrzne

5.2.1. Nieprzychylny ustawodawca – ograniczenia handlu w niedzielę

Handel wielkopowierzchniowy jest bez wątpienia dziedziną bardzo zależną od regulacji zewnętrznych. Regulacje te bardzo mocno ograniczyły zasadę swobody prowadzenia działalności gospodarczej poprzez wprowadzenie zakazu handlu w niedzielę. Z uwagi na specyfikę handlu wielkopowierzchniowego, spadek obrotów w niedzielę – z uwagi na zwyczaje konsumenckie zakupów weekendowych – nie był możliwy do zrekompensowania w pozostałe dni tygodnia. W obecnych warunkach sieci mogą jedynie rekompensować te ubytki obrotów poprzez rozwój nowych kanałów sprzedaży online.

5.2.2. Braki pracowników na rynku pracy

Niedobory pracowników na rynku pracy będą wymagały ciągłego zwiększania możliwości zatrudniania pracowników z zagranicy (głównie z Ukrainy).

Drugim trendem będzie zastępowanie części procesów rozwiązaniami mniej pracochłonnymi. Oznacza to konieczność większej automatyzacji niektórych funkcji. Pozytywne doświadczenia sieci Lidl i Biedronka wskazują na coraz szersze włączanie klientów w proces dokonywania zakupów za pośrednictwem rozwoju systemu kas samoobsługowych oraz systemów samodzielnego skanowania produktów[365].

---

[365] P. Pallus, *Wózek z kasą i wagą w środku? Zobacz, jakie innowacje wprowadzają hipermarkety*, 4.11.2017, Business Insider, https://businessinsider.

Carrefour poszerzył już listę sklepów ze Scan&Go[366] i coraz mocniej zachęca klientów do zakupów bez konieczności kontaktu z kasjerami. Usługa ta pozwala na samodzielne skanowanie produktów za pomocą smartfona, bez konieczności wykładania ich na taśmę. Płacić za zakupy też można w aplikacji.

W Polsce w 2021 r. w sieci Lidla funkcjonowało już 3 tys. kas samoobsługowych w 550 sklepach. Trend ten będzie postępował równolegle z doskonaleniem systemów płatności mobilnej oraz spersonalizowanych aplikacji monitorujących zachowania zakupowe i preferencje klientów. Rozwój tych trendów jest także możliwy dzięki wysokiemu poziomowi bezpieczeństwa płatności mobilnych[367] – gwarantowanemu klientowi przez sieci handlowe.

Reakcje sieci wielkopowierzchniowych

Kluczową reakcją sieci będzie budowanie dobrych i trwałych relacji z pracownikami, pozyskiwanie pracowników z zagranicy oraz automatyzacja wybranych funkcji pozwalająca na ograniczenie zatrudnienia (system kas samoobsługowych, rozwój płatności mobilnych).

5.3. Wyzwania związane z odpowiedzialnością społeczną sieci wielkopowierzchniowych

Nowoczesne sieci handlowe są dzisiaj firmami odpowiedzialnymi społecznie – potrafiącymi łączyć ekologię i efektywność działania. Tym samym działają zgodnie z dewizą, że „**to, co jest dobre dla środowiska, jest również dobre dla firmy**".

Dbałość o środowisko jest dla nich dzisiaj trwałym elementem ich spójnego systemu wartości (DNA firmy). Liderami tych odpowiedzialnych wartości są firmy skandynawskie – takie jak IKEA – ale również coraz częściej duże sieci FMCG. Strategia – zgodna z tymi wartościami

---

com.pl/finanse/handel/nowe-technologie-w-supermarketach/t1krnt7 (dostęp: 8.12.2021); *Takiej Biedronki jeszcze nie widzieliście. Sieć otworzyła pięć całkiem innych sklepów*, 28.09.2018, Business Insider, https://businessinsider.com.pl/finanse/nowy-format-biedronki-siec-otworzyla-piec-nowych-placowek/myljbeh (dostęp: 8.12.2021).

[366] *Ibidem*.

[367] T. Pires, E. Stioui, *M-commerce:construire et piloter sa stratégie sur mobile*, Dunod, 2016.

– wymaga **holistycznego spojrzenia** na wpływ danej sieci na środowisko. Proces ten obejmuje obiekty handlowe, pozyskiwanie energii do ich obsługi, zagospodarowanie zużytych opakowań, ograniczanie zużycia plastiku, przeciwdziałanie marnotrawstwu żywności, edukację klientów i pracowników czy wreszcie współpracę z dostawcami etc. Duże sieci handlowe zwłaszcza w kontekście marek własnych mogą mieć ogromny wpływ na dostawców także w zakresie projektowania opakowań nadających się do pełnego recyklingu i wykluczenie wykorzystania plastiku.

Ogromnym wyzwaniem w tym zakresie będzie reagowanie sieci handlowych na stale rosnące oczekiwania klientów w tym zakresie – chociażby w zakresie eliminacji wykorzystania plastiku przy sprzedaży warzyw i owoców, a także innych produktów.

Testowanie nowych konceptów formatów sklepów przestało być działaniem okazjonalnym i jednorazowym. Doskonalenie coraz to nowszych wersji stanie się trwale obecnym i coraz bardziej intensywnym procesem. Odpowiedzialni klienci będą bowiem oczekiwać od sieci handlowych coraz większej zdolności dostosowawczej formatów sklepów do zmieniających się warunków otoczenia.

5.4. Wyzwania związane z wykorzystaniem danych na temat klientów

Kolejnym wyzwaniem będzie stworzenie na bazie informacji uzyskiwanych od klientów systemu zaawansowanej analityki wykorzystującej w coraz lepszym stopniu gromadzone dane do indywidualizacji relacji z klientem w systemie sprzedaży wielokanałowej (omnichannel).

Kreowanie różnych form interakcji z klientem musi być oparte na budowaniu przyjaznych relacji i na szybkim reagowaniu na obserwowane zachowania klienta. Pojęcie interakcji w różnych jej wymiarach staje się tutaj kluczowe. Konsument chce być także w interakcji z detalistą online. W tego typu działaniach dużą rolę będzie odgrywał rozwój systemów płatności mobilnej za pomocą specjalnie stworzonych aplikacji, takich jak Lidl Pay, które stymulują także rozwój różnych form digitalizacji i dostępu do danych.

Pandemia przyspieszyła wiele procesów digitalizacji, które w normalnych warunkach przebiegałyby znacznie wolniej. Wydaje się, że tempo tych zmian byłoby 4 lub nawet 5 razy wolniejsze. Przyspieszona digitalizacja wymagać będzie od handlu wielkopowierzchniowego zupełnie

nowego podejścia do konsumenta w oparciu o dane gromadzone na temat jego zwyczajów zakupu. Zintegrowane spojrzenie na proces analizy danych w kontekście prognozowania zakupów i dostosowywania się do doświadczeń klienta jest tutaj bardzo ważnym wyzwaniem.

Zwyczaje zakupowe klientów zmieniają się bardzo szybko i nie można ich już odbierać intuicyjnie. Nowe zwyczaje konsumenckie wymagać będą od sieci coraz bardziej inteligentnego korzystania z gromadzonych danych oraz reagowania na zachowania klientów w czasie rzeczywistym (**real time**). Analityka deskryptywna nie jest już wystarczająca i należy orientować się w kierunku bardziej zintegrowanych strategii danych.

5.5. Nowe zachowania i zwyczaje konsumentów

Klient przyszłości będzie w swoich zachowaniach konsumenckich coraz bardziej niestabilny i nieprzewidywalny. Z drugiej strony – ogrom danych, jakie sieci handlowe mogą dzisiaj gromadzić o swoich klientach stwarza większe szanse na poznanie i zrozumienie zwyczajów konsumenckich. Ważne jest jednak inteligentne analizowanie tych danych (Big data).

Nowa generacja konsumentów jest i będzie w sposób naturalny otwarta na nowe kanały dystrybucji online oraz związane z nimi nowe technologie. Istotą strategii komunikowania się z tym klientem będzie prowadzenie z nim interaktywnego dialogu w świecie wirtualnym, tak aby mógł on mieć wrażenie bycia w centrum uwagi. Wyróżnikiem konsumenta nowej generacji będzie niewątpliwie nowe podejście do czasu i do przestrzeni wirtualnej. Podejście to cechuje się również innym stosunkiem do sklepów stacjonarnych. Czas jest coraz bardziej postrzegany jako dobro rzadkie i nieodnawialne. **Konsument nowej generacji – co jeszcze zostało wzmocnione w okresie pandemii – koncentruje się bardziej na bezpiecznej i w pełni kontrolowalnej prywatnej przestrzeni wirtualnej**. Taka postawa może w jeszcze większym stopniu wyrażać się w premiowaniu przestrzeni wirtualnej jako ulubionego miejsca dokonywania zakupów. W skrajnych przypadkach może to skutkować niechęcią wobec publicznej przestrzeni realnej i zamykaniem się w prywatnej przestrzeni wirtualnej. Postawy te będą rzutowały na nowe zwyczaje zakupowe.

Zagrożenia cywilizacyjne związane z towarzyszącą nam niepewnością co do stanu środowiska naturalnego i zmian klimatycznych będą wywierały ogromny wpływ na zwyczaje konsumenckie. Handel przyszłości w coraz większym stopniu będzie musiał sprostać nowym

trendom konsumenckim związanym ze zdrowym odżywianiem i dbałością o zdrowie.

Wyzwaniem dla sieci wielkopowierzchniowych będzie w tych warunkach dbałość o dostawy zdrowej – certyfikowanej żywności. Wymagać to będzie od sieci budowania aliansów strategicznych z wybranymi certyfikowanymi producentami produktów ekologicznych, w tym także warzyw i owoców, w ramach systemów Block Chain. W Polsce rozwiązania te promuje przede wszystkim francuski Carrefour – na razie pilotażowo – w odniesieniu do certyfikowanych dostawców ziemniaka. System ten ma być w przyszłości rozszerzony na producentów innych warzyw, z którymi sieć podpisze umowy partnerskie. We Francji Carrefour posiada już taki system certyfikowanych ekologicznie dostawców w odniesieniu do 40 różnych upraw. Systemy te gwarantują pełne monitorowanie kanału zaopatrzenia (**supply chain**): od producenta do sklepu i dalej do klienta.

Z analiz Lidla wynika, że klient w okresie pandemii przestał być stymulowany wyłącznie ceną. Klient w tym czasie stał się bardziej odpowiedzialny, poszukujący zdrowych produktów. Model konsumenta nastawionego na poszukiwanie okazji (**cherry pickers**) został zastąpiony modelem robienia zakupów w jednym miejscu i za jednym razem (**one stop shopping**). Zakupy powinny być w tych warunkach przede wszystkim szybkie, bezpieczne i możliwe do realizacji w jednym miejscu. Oczekiwania te stymulowały również płatności zbliżeniowe oraz gotowość do korzystania z kas samoobsługowych.

Nowym trendem w zachowaniu klientów jest coraz bardziej **kompleksowe podejście do zakupu produktów ekologicznych.** Nowa generacja klientów nie jest zainteresowana jedynie incydentalnymi zakupami pojedynczych produktów ekologicznych, lecz zakupem znacznie szerszej grupy produktów z tej kategorii. Zmusza to sieci handlowe do budowania szerokiej oferty produktów w tym zakresie oraz do udzielania klientom gwarancji popartych odpowiednimi certyfikatami.

Konieczność certyfikowania żywności ekologicznej sprzedawanej w dużych sieciach handlowych powoduje, że nabywcy kupując zyskują w tym kanale dystrybucji gwarancje ekologicznego pochodzenia kupowanych produktów. Gwarancji tych natomiast zwykle brak na targowiskach, gdzie sprzedawca nie ma obowiązku wykazania się tego typu certyfikatem. Dla sieci handlowych żywność ekologiczna staje się tym samym potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej pod warunkiem dobrze udokumentowanej kontroli łańcucha dostaw oraz szerszej edukacji konsumentów. Podstawowa różnica między polskim rynkiem

i rynkami zachodnimi polega na tym, że na zachodzie w sieciach handlowych różnica pomiędzy cenami żywności certyfikowanej i niecertyfikowanej jest niewielka, gdyż podaż tej pierwszej jest duża. W Polsce natomiast różnica między żywnością certyfikowaną i niecertyfikowaną jest ciągle bardzo duża, gdyż podaż tej pierwszej jest niewielka.

Duże sieci handlowe mają tu także do wykonania ogromną pracę edukacyjną w zakresie zwiększenia świadomości konsumentów na temat żywności ekologicznej oraz efektów jej certyfikowania. Duże sieci ekologiczne wymagają tego typu certyfikatów zarówno od swoich dostawców żywności, jak też od samych siebie. Do prowadzenia kampanii społecznych sieci handlowe wraz organizacjami pozarządowymi mogą ubiegać się o finansowanie tego typu działań ze środków Unii Europejskiej.

Sprzedaż żywności ekologicznej jest dla dużych sieci ogromnym wyzwaniem na przyszłość oraz stwarza sieciom duże możliwości rozwoju. Działania te wpisują się w trend demokratyzacji spożycia żywności ekologicznej i duże sieci z uwagi na proces kontroli cen mogą odegrać ważną rolę w tym zakresie.

Rozwój sprzedaży żywności ekologicznej przez Internet będzie bardzo dużym wyzwaniem konkurencyjnym dla sieci, gdyż ten kanał bardzo się rozwija zarówno po stronie drobnych producentów, jak też ich różnych ugrupowań. Ten nowy kanał dystrybucji może być bardzo rozwojowy, zwłaszcza że młodzi konsumenci – otwarci na ekologię – są również otwarci na e-commerce. Czas pandemii przyspieszył bardzo ten trend i należy się jeszcze spodziewać jego wzmocnienia w przyszłości.

Novum jest także technologia znakowania światłem produktów ekologicznych, opatentowana przez ekologicznego producenta żywności Farmę Świętokrzyską[368].

W przyszłości należy spodziewać się utrwalania trendu związanego z zaspokajaniem potrzeb w zakresie zakupu zdrowych produktów żywnościowych. Ten trend związany z potrzebą poczucia bezpieczeństwa będzie się jedynie nasilał w warunkach długotrwałej pandemii oraz zagrożeń, które będą jej towarzyszyły.

Konsument przyszłości – w jeszcze większym stopniu niż dzisiaj – będzie też odwoływał się do elementu bliskości. Będzie to skutkowało preferowaniem w jeszcze większym stopniu sklepów sąsiedzkich nowej generacji, takich jak Żabka czy Carrefour Express (por. wyżej). Sieci te będą prawdopodobnie gotowe, by rozwijać także nowe formy usług

---

[368] Farma Świętokrzyska, https://farmaswietokrzyska.pl/ (dostęp: 26.11.2021).

dostosowane do nowych oczekiwań klientów, takie jak dostawa niektórych posiłków czy dań gotowych do domu klienta. Klient – mieszkający w sąsiedztwie sklepu – będzie także wykazywał większą gotowość do robienia w nim częstszych, ale mniejszych zakupów. Ten nowy trend zakupowy dotyczyć będzie bardziej młodszej generacji.

Wśród zaobserwowanych trendów należy także podkreślić trend „**one-stop convenience**" polegający na racjonalizowaniu procesu zakupu blisko domu, na który to trend najlepiej odpowiadają dyskonty i który najmocniej się rozwinął w okresie pandemii.

5.6. Wzrost zdolności przystosowywania się do zmian otoczenia – efekt pandemii

W trakcie pandemii duże sieci handlowe pokazały, że w dużych ośrodkach miejskich są w stanie uruchomić bardzo szybki system dostaw online gwarantujący krótkie, 3-godzinne terminy dostaw dla kompleksowych zakupów (**System Carrefour Sprint**).

Dużym wyzwaniem na przyszłość pozostanie kontynuacja wielu działań nowatorskich, które zostały wyzwolone w wyniku pandemii i zaowocowały szeregiem innowacji – nie tylko w kanale online, ale również związanych z personalizacją podejścia do klienta.

Nowym wyzwaniem dla odpowiedzialnego handlu na pewno będzie wspieranie klientów w zdrowym odżywianiu drogą promowania pewnych wzorców oraz edukacji konsumenckiej.

Podstawowym wyzwaniem dla przyszłości handlu pozostanie jednak łączenie jego pierwotnej esencji, jaką jest doświadczenie fizyczne i społeczne, z nowym rodzajem doświadczenia wirtualnego. Ważnym elementem pozostanie tutaj znalezienie nowej harmonii oraz nowej równowagi pomiędzy tymi doświadczeniami. Pandemia zachwiała rzeczywistym doświadczeniem fizycznym i warto się zastanowić, jak to doświadczenie przywrócić na nowym poziomie.

Wyzwania przyszłości polegać będą na znajdywaniu tej nowej równowagi pomiędzy środowiskiem fizycznym oraz wirtualnym.

5.7. Poszukiwanie nowych form partnerstwa strategicznego

Przyszłość wymagać będzie nowych form partnerstwa sieci z podmiotami odpowiedzialnymi za logistykę oraz obsługę nowoczesnych urządzeń do odbioru produktów zamawianych online. Polscy producenci tych urządzeń stają się coraz częściej europejskimi liderami tych usług. Wzrost sprzedaży w kanale online wymagać będzie od sieci instalacji nowej generacji „paczkomatów" w bezpośrednim sąsiedztwie placówek wielkopowierzchniowych.

Klient – po pierwszym okresie pandemii – przyzwyczaił się do wygody korzystania ze zautomatyzowanych punktów odbioru. Urządzenia te stwarzają klientom dużą wartość dodaną w zakresie elastyczności czasowej, która staje się istotnym elementem personalizacji usługi zakupu i odbioru.

W kontekście strategii sieci wielkopowierzchniowych należy podkreślić fakt, że coraz większa liczba młodych konsumentów deklaruje gotowość odbioru w tych urządzeniach zakupów spożywczych, co w dużym stopniu zrewolucjonizowałoby handel stacjonarny i myślenie o wielokanałowości (**multichannel**).

Wyzwania te wiążą się z nowym trendem łączącym nowoczesną logistykę z ekologią i digitalizacją. Paczkomaty pozwalają zmniejszać ślad węglowy, dzięki dostarczaniu wielu przesyłek w jedno miejsce, a nie w wiele miejsc, jak to ma miejsce w przypadku dostaw do domu klienta (system **door to door**). Wskazują na to doświadczenia firmy InPost i trendy w zakresie rozwoju wielokanałowości systemów dystrybucji (omnichannel).

ZAKOŃCZENIE

Handel był kluczowym elementem polskiej transformacji oraz rozwoju polskiej przedsiębiorczości. Jego udział w tworzeniu PKB w Polsce pozostaje nadal wyższy aniżeli w krajach Europy Zachodniej. W 2019 r. wynosił on 17%, podczas gdy w Niemczech sięgał 10%. Handel podlega jednak ogromnym zmianom z uwagi na wykorzystanie nowych technologii oraz zmiany demograficzne na rynku pracy oraz wśród konsumentów.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii będzie służyło automatyzacji, optymalizacji oraz personalizacji coraz większej liczby różnych kluczowych procesów. Coraz powszechniejsze wykorzystanie urządzeń mobilnych umożliwi personalizację ofert adresowanych do klientów oraz motywowanie ich do dokonania zakupów. Z kolei po stronie sieci handlowych – instalacja różnego typu inteligentnych czujników na półkach sklepowych pozwoli na optymalizację zarządzania procesem kontroli: zapasów, terminów ważności produktów spożywczych oraz uzupełnianiem braków w ekspozycji.

Sklep przyszłości stanie się niewątpliwie bardziej zautomatyzowany i monitorowany za pomocą nowoczesnych technologii, co zmniejszy istotnie zapotrzebowanie na pracowników. Wybór biznesowego modelu rozwoju pozostanie dla sieci handlowych[369] kluczowym wyzwaniem.

Wyzwania te dotyczyć będą zdefiniowania ekosystemów, w których funkcjonują poszczególne sieci; strategii liderów poszczególnych rodzajów handlu; strategii cenowych; doboru partnerów, z którymi warto lub trzeba budować wspólne strategie partnerskie; dostosowania strategii do lokalnych upodobań klientów.

W tych nowych strategiach będziemy mieli coraz częściej do czynienia z nowymi relacjami z klientami – prowadzonymi za pośrednictwem nowych mediów. Relacje z klientem w sklepie już są i będą w przyszłości coraz częściej zastępowane relacjami wirtualnymi, prowadzonymi z klientami za pośrednictwem sieci wirtualnej bezpośrednio w ich domowym zaciszu. Relacja B2C ma więc coraz częściej formę relacji B2H (czyli

---

[369] Bain&Company, www.bain.com (dostęp: 8.12.2021).

komunikowania się z klientem w jego miejscu zamieszkania za pośrednictwem mediów elektronicznych).

Nowoczesne technologie stawiają klienta w centrum uwagi i pod jego kątem tworzą unikatowe propozycje innowacji. Podstawowym wyzwaniem jest jednak nie tyle posiadanie strategicznej informacji, lecz umiejętność jej wykorzystania przez firmę do personalizacji działań wobec klientów. Dla dyrektorów jest to więc wyzwanie związane z umiejętnością wykorzystania gromadzonych danych. W przyszłych strategiach kluczowym problemem dla sieci handlowych nie będzie brak informacji o kliencie, lecz raczej inteligentna analiza dużego zbioru informacji na temat jego zachowań.

Wydaje się, że obok relacji z dostawcami, które zawsze były kluczowe dla dobrego funkcjonowania handlu, wyzwaniem na przyszłość będzie głównie współpraca z firmami zajmującymi się nowymi technologiami i ich zastosowaniem w handlu. Ten nowy rodzaj powiązań i aliansów partnerskich będzie decydować o przewadze poszczególnych sieci nad głównymi konkurentami. Partner strategiczny sieci musi posiadać doskonałe doświadczenie w zakresie nowoczesnych technologii oraz ich wykorzystania w handlu dla potrzeb innowacji. Zwykle pomagają mu w tym młode firmy innowacyjne (start-upy), które znajdują się w jego sieci powiązań lub też w których jest on już udziałowcem lub nawet właścicielem z uwagi na dostrzeżony odpowiednio wcześniej potencjał innowacyjny.

Na polskim rynku tego typu działania prowadzą już największe sieci zagraniczne. Są bowiem świadome faktu, że pewnych zmian nie można już dzisiaj dokonać własnymi siłami i że trzeba szukać synergii w zakresie nowych technologii, nowych aliansów strategicznych oraz wiedzy na temat nowoczesnych modeli biznesowych.

Na polskim rynku przykładem takiego innowacyjnego myślenia jest strategia sieci sklepów sąsiedzkich Żabka, która współpracując z Microsoft i skupionymi wokół niej firmami potrafiła stworzyć nową wartość dla klienta poprzez lepsze jego poznanie i wykorzystanie danych na jego temat – gromadzonych za pośrednictwem nowoczesnych technologii. Pomysły innowacyjne – i tutaj wszyscy są zgodni – pojawiają się w oparciu o analizę danych gromadzonych przez sieć, które wcześniej w bardzo niewielkim stopniu były wykorzystywane.

W obecnych warunkach, z uwagi na nowe alianse oraz na szybki rozwój urządzeń mobilnych, zagraniczne sieci w Polsce stają się liderami wielu procesów innowacyjnych. Dotyczy to zarówno dokonywania płatności w sklepach za pomocą urządzeń mobilnych, jak również komunikowania

z klientem za pośrednictwem urządzeń mobilnych – przy wykorzystaniu aplikacji opracowanych przez poszczególne sieci.

Przykładem działań innowacyjnych w zakresie płatności za pomocą urządzeń mobilnych lub też w systemie kart zbliżeniowych jest strategia firmy VISA. Działania te nie ograniczają się do współpracy z bankami, lecz są poszerzane o nowe osie rozwoju, w tym zwłaszcza w relacji z sieciami handlowymi. Obecnie i w przyszłości wiele innowacyjnych rozwiązań jest już i będzie jeszcze bardziej wypracowywanych w relacji z klientami, w tym zwłaszcza z sieciami handlowymi. Polska stała się pierwszym krajem na świecie akceptującym powszechnie płatności zbliżeniowe, które w największych krajach, jak np. w USA (2% wszystkich płatności) odgrywają jeszcze marginalną rolę.

Zmiany, które się już dokonują polegają na odchodzeniu od modeli linearnych. W handlu ważnym elementem tych zmian są platformy handlu elektronicznego, takie jak Amazon, które tworzą zupełnie nowe otoczenie biznesu oraz inne zasady prowadzenia konkurencji. Ta nowa sytuacja otwiera też ogromne pole do działań innowacyjnych wypracowywanych przez sieci handlowe we współpracy z największymi firmami doradczymi (np. Accenture). Firmy tej coraz lepiej potrafią diagnozować obecną sytuację oraz wyznaczać cele strategiczne. Wspólnie z sieciami handlowymi muszą następnie znajdywać sposoby osiągania tych celów.

Nowoczesny handel musi stawiać klienta w centrum swojej uwagi. W odróżnieniu od handlu tradycyjnego – dzięki nowym technologiom – jego wiedza o kliencie jest znacznie szersza i może być w pełni spersonalizowana. Możliwe jest również szybsze, wręcz natychmiastowe, reagowanie na potrzeby manifestowane przez klientów za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz aplikacji firmowych.

Mamy tutaj do czynienia z nowym modelem biznesowym, w ramach którego handel buduje z klientem system relacji partnerskich, wynikający ze śledzenia jego potrzeb i oczekiwań za pomocą spersonalizowanych aplikacji. Współczesny klient lubi szybko kupować produkty, lecz jednocześnie oczekuje od sieci możliwości bardzo szybkiego dokonania zwrotu zakupionego produktu. Czas operacji staje się bardzo ważnym czynnikiem wzajemnych relacji.

Podobne oczekiwania występują przy dokonywaniu zakupów w sklepie wielkopowierzchniowym. Klienci nowej generacji Z chcą szybko wejść do sklepu na zakupy i szybko z niego wyjść – płacąc telefonem komórkowym.

Z badań Nielsena Polska wynika, że źródłem satysfakcji konsumentów są najczęściej promocje cenowe, ale także informujące o nich aplikacje mobilne poszczególnych sieci. Pozytywnie odbierane są działania służące zróżnicowaniu asortymentu i poszerzaniu go o nowe kategorie produktów (produkty BIO, produkty wegańskie, produkty bezglutenowe etc.)

W sklepach jutra klienci będą oczekiwać coraz większej wygody w dokonywaniu zakupów, coraz lepszej estetyki sklepów, możliwości odbioru w sklepie produktów zamówionych online oraz dowolnej pory w dokonywaniu zakupów. Wymagać to będzie dużej elastyczności w działaniu sieci handlowych i dostosowywaniu formatu sklepów do nowych oczekiwań nabywców.

Kluczowym wyzwaniem dla sieci handlowych pozostanie jednak zawsze klient i jego zachowania. Te ostatnie dzięki nowym technologiom staną się bardziej przewidywalne, gdyż można je będzie monitorować dokładnie, na bieżąco i wyciągać z tego wnioski.

Bardzo dużym wyzwaniem będą też zmiany w strukturze demograficznej klientów sieci handlowych. Należy się spodziewać, że klienci sieci będą żyli coraz dłużej. Będą oni jednocześnie dłużej aktywni zawodowo i społecznie. Starzenie się społeczeństwa oznaczać będzie także coraz większą dbałość o odżywianie i tym samym – większe zainteresowanie wartościami zdrowotnymi spożywanej żywności. Sprawni intelektualnie i ruchowo starsi klienci o wyższych dochodach będą też mieli rosnące oczekiwania wobec sieci handlowych. Otwartym pytaniem pozostaje kwestia, czy będą bardziej zainteresowani nowymi technologiami i zakupami online, czy też będą się domagali się od sieci zachowania tradycyjnej formy sprzedaży z bezpośrednim kontaktem ze sprzedawcą. Wydaje się, że przyszły model sieci handlowych będzie musiał być zróżnicowany.

Starsi nabywcy będą bowiem zawsze oczekiwali większej interakcji ze sprzedawcą jako wyróżnikiem wartości oferowanej przez sieci. Do obsługi starszych klientów możemy się więc spodziewać modelu spersonalizowanego z bezpośrednim kontaktem ze sprzedawcami oraz zachodzącą z nimi swoistą interakcją społeczną. Model ten będzie miał oczywiście swoją cenę wynikającą ze wzrostu kosztów zatrudnienia personelu.

Z drugiej strony będziemy mieli do czynienia z upowszechnianiem się modelu zdepersonalizowanego adresowanego do osób młodszych, zainteresowanych głównie zakupami online i traktującymi zakupy w sklepach w kategoriach funkcjonalnych i utylitarnych.

Obok wyzwań związanych z oczekiwaniami nabywców będziemy mieli do czynienia z wyzwaniami związanymi z otoczeniem biznesu.

Wśród tych wyzwań znaczenia będą szczególnie nabierać problemy związane z wymogami zrównoważonego rozwoju, ociepleniem klimatycznym, brakiem surowców czy wreszcie współpracą różnych podmiotów w ramach łańcucha dostaw.

Ten rodzaj wyzwań o charakterze cywilizacyjnym wymagać będzie kontynuacji polityki odpowiedzialności społecznej sieci handlowych. Sieci handlowe – jeszcze bardziej niż do tej pory będą się angażowały w różne konkretne działania służące racjonalnemu zużyciu energii, zagospodarowaniu odpadów, oszczędzaniu surowców i promowaniu odpowiedzialnej i racjonalnej konsumpcji żywności.

Rolą sieci handlowych w relacji z konsumentami będzie szeroki program edukacji mający na celu podnoszenie świadomości nabywców w odniesieniu do tych wyzwań cywilizacyjnych i zmieniający ich zachowania. Z wielu badań wynika, że konsumenci są gotowi do zmian swoich zachowań, ale nie wiedzą, jak to zrobić. Duże sieci handlowe mogą i powinny w tym zakresie odegrać bardzo pozytywną rolę – tak jak to próbują robić już obecnie.

W odniesieniu do konsumentów najmłodszych generacji pojawi się wyzwanie budowania strategii dla osób, które chcą zmiany stylu życia i planują ograniczenie konsumpcji.

Przedstawiciele sieci handlowych – niezależnie od postępującej digitalizacji handlu – będą musieli sobie zawsze poradzić z faktem, że handel był, jest i będzie szczególną sztuką, której uprawianie wymaga kreatywności oraz innowacyjności. Ta sama zasada twórczego podejścia dotyczyć będzie zasad marketingu wykorzystywanego na potrzeby sieci handlowych.

Budowanie scenariuszy przyszłej rzeczywistości i zachowań konsumentów wymagać więc będzie uwzględniania wyzwań technologicznych, pokoleniowych i środowiskowych. Zmiany technologiczne zwiększające produktywność w handlu spowodują jednocześnie mniejsze zapotrzebowanie na ludzką pracę – zastępowaną nowymi, bardziej efektywnymi narzędziami. Zmiany pokoleniowe to także lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich – i to zarówno starszych, jak i młodszych pracowników.

Mimo tych wszystkich wyzwań wydaje się, że rozwiązaniem najbardziej racjonalnym nie powinna być rewolucja w handlu, lecz jego stopniowa ewolucja uwzględniająca w harmonijny sposób oczekiwania różnych grup nabywców oraz partnerów wewnętrznych i zewnętrznych.

Nowy model biznesowy handlu – niezależnie od roli zmian technologicznych – będzie opierał się na wzroście znaczenia czynnika bliskości

w oczekiwaniach nabywców. Takie podejście będzie premiować rozwój sklepów sąsiedzkich typu convenience oraz sklepów dyskontowych. W modelu tym – zwłaszcza w odniesieniu do sklepów dyskontowych – utrzymana zostanie silna pozycja marek własnych oraz roli transparentnych strategii cenowych, umożliwiających klientom ich porównywanie i podejmowanie racjonalnych decyzji. Klienci oczekują równocześnie nowych form bliskości online. W Niemczech już dzisiaj blisko 45% handlu stanowią transakcje online, z decydującą rolą Amazon i nową postacią wirtualnej bliskości.

Wyzwanie to jest szczególnie istotne dla sieci wielkopowierzchniowych (hiper- i supermarkety), które będą zmuszone przedefiniować dotychczasowe modele rozwoju. W ramach nowej sytuacji rynkowej mamy do czynienia w handlu z globalną konkurencją, w ramach której wszyscy konkurują ze wszystkimi. Wymagać to będzie innego spojrzenia na inwestycje offline w relacji do inwestycji online. Wszystko to będzie wpływać także na radykalne zmiany w zarządzaniu nieruchomościami handlowymi, które są zarówno kosztem, jak i inwestycją.

Pojawiać się będą nowe formy partnerstwa w kanałach rynku oraz w relacjach z podmiotami działającymi na rzecz różnych funkcji wypełnianych w tych kanałach. Dotyczy to zwłaszcza nowych form strategicznego partnerstwa technologicznego pomiędzy dużymi sieciami handlowymi oraz firmami doradczymi i technologicznymi – specjalizującymi się w wykorzystaniu nowych technologii w handlu. Nowoczesny handel będzie więc coraz częściej hybrydą systemów sprzedaży offline i online.

BIBLIOGRAFIA

Adamczyk E., *Auchan: W ciągu 5 lat liczą na 300 sklepów franczyzowych*, 22.11.2019, DobrePomyslyNaBiznes.pl, https://www.dobrepomyslynabiznes.pl/franczyzy/spis-artykulow-o-franczyzie/auchan-w-ciagu-5-lat-licza-na-300-sklepow-franczyzowych (dostęp: 2.08.2021).

Ahold Delhaize, https://www.aholddelhaize.com/ (dostęp: 12.11.2021).

Ahold. Albert Heijn, https://www.ah.nl/ (dostęp: 12.11.2021).

Alcampo, https://alcampocorporativo.es (dostęp: 3.08.2021).

Alcampo Corporativo, *Mandarinas Verdes Alcampo*, 6.11.2020, https://www.youtube.com/watch?v=MvugEpcvUZE (dostęp: 3.08.2021).

Aldi North Group, *Sustainability Report 2017*, https://www.sustainabilityreports.be/sites/default/files/reports/aldi_north_group_sustainability_report_2017_en.pdf (dostęp: 22.08.2021).

Aldi, *100 lat doświadczenia w branży handlowej*, https://www.aldi.pl/o-firmie/o-nas/100-lat-doswiadczenia-w-branzy-handlowej.html (dostęp: 15.08.2019).

Aldi, *ALDI rozwija współpracę z InPostem*, https://www.aldi.pl/o-firmie/komunikaty-prasowe/aldi-rozwija-wspolprace-w-inpostem.html (dostęp: 23.08.2021).

Aldi, *Grupa ALDI Nord*, https://www.aldi.pl/o-firmie/o-nas/die-unternehmensgruppe-aldi-nord.html (dostęp: 15.08.2019).

Aldi, *Nasze marki. Dobre plony*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/dobre-plony.html (dostęp: 5.12.2021).

Aldi, *Nasze marki. Dolina smaku*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/dolina-smaku.html (dostęp: 5.12.2021).

Aldi, *Nasze marki. Mięsne specjały*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/mi_sne-specja_y.html (dostęp: 5.12.2021).

Aldi, *Nasze marki. Mleczna rzeka*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/mleczna-rzeka0.html (dostęp: 5.12.2021).

Aldi, *Nasze marki. Nasze zbiory*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/nasze-zbiory.html (dostęp: 5.12.2021).

Aldi, *Nasze marki. Rodzinne przysmaki*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/rodzinne-przysmaki.html (dostęp: 5.12.2021).

Aldi, *Nasze marki. So!Czyste*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/so-czyste.html (dostęp: 5.12.2021).

Aldi, *Nasze marki. ŚwieżeJesz*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/swieze-jesz.html (dostęp: 5.12.2021).

Aldi, *Nasze marki. Takie proste*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/takie-proste.html (dostęp: 5.12.2021).
Aldi, *Nasze marki. Wesoły kurnik*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/wesoly-kurnik.html (dostęp: 5.12.2021).
Aldi, *Nasze marki. Wędliniarnia*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/w_dliniarnia.html (dostęp: 5.12.2021).
Aldi, *Nasze marki. Złoty plon*, https://www.aldi.pl/nasze-produkty/nasze-marki/z_oty-plon.html (dostęp: 5.12.2021).
Aldi, *O nas*, https://www.aldi.pl/o-firmie/o-nas.html (dostęp: 23.08.2021).
Aldi, *Pliki do pobrania & Archiwum*, https://www.aldi.pl/raport-zrownowazonego-rozwoju/2017/serwis/pliki-do-pobrania-archiwum.html (dostęp: 16.06.2018).
Aldi, *Po prostu odpowiedzialnie. Polityka odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, https://www.aldi.pl/content/dam/aldi/poland/pdfs/Polityka_odpowiedzialnosci_przedsiebiorstwa.pdf.res/1525704073465/Polityka_odpowiedzialnosci_przedsiebiorstwa.pdf (dostęp: 16.08.2019).
Aldi, *Przejmujemy odpowiedzialność*, https://www.aldi.pl/meta/odpowiedzialnosc.html (dostęp: 16.08.2019).
Alexander N., Myers H., *The retail internationalization process*, „International Marketing Review" 2000, Vol. 17, No. 4/5, s. 334–353.
Allegro. Oficjalny sklep Auchan, https://allegro.pl/uzytkownik/Auchan_oferty?utm_source=Auchan&utm_medium=box_allegro&utm_campaign=box_allegro (dostęp: 2.08.2021).
Auchan Holding, *2020 annual financial report and non-financial performance statement*, https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2021/03/2020_Rapport-financier_UK.pdf (dostęp: 3.08.2021).
Auchan przejmie sklepy convenience w największej sieci stacji paliw w Rumunii, 1.08.2019, WiadomosciHandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/auchan-przejmie-sklepy-convenience-w-najwiekszej-sieci-stacji-paliw-w-rumunii (dostęp: 18.11.2021).
Auchan Retail, *Auchan Retail Senegal*, https://www.auchan-retail.com/en/location/auchan-retail-senegal-2 (dostęp: 18.11.2021).
Auchan Retail, *Communiqué de presse – Croix, le 14 janvier 2020*, https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2020/01/2020_01_14-communiqu%C3%A9-de-presse-vdef.pdf (dostęp: 2.08.2021).
Auchan Retail, https://www.auchan-retail.com/fr/ (dostęp: 3.08.2021).
Auchan Retail, *Rapport d'activité 2019 Auchan Retail*, https://www.auchan-retail.com/fr/rapport-dactivite-2019-auchan-retail/ (dostęp: 4.08.2021).
Auchan Retail, *Rapport financier annuel et déclaration de performance extra-financière 2020*, 5.03.2021, https://www.auchan-retail.com/fr/rapport-financier-annuel-et-declaration-de-performance-extra-financiere-2020/ (dostęp: 3.08.2021).

Auchan startuje na Ukrainie z nowym formatem sklepów proximity, 5.07.2018, WiadomosciHandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/auchan-startuje-na-ukrainie-z-nowym-formatem-sklepow-proximity (dostęp: 18.11.2021).

Auchan testuje nowe działy. Będzie sprzedawać używaną odzież, 24.02.2020, Rzeczpospolita, https://www.rp.pl/handel/art9036901-auchan-testuje-nowe-dzialy-bedzie-sprzedawac-uzywana-odziez (dostęp: 18.11.2021).

Auchan z nową strategią rozwoju w Polsce. Sieć rusza z budową sieci sklepów franczyzowych, 7.06.2019, WiadomosciHandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/auchan-z-nowa-strategia-rozwoju-w-polsce-firma-rus,55002 (dostęp: 10.08.2021).

Auchan, https://www.auchan-retail.com/fr/qui-sommes-nous (dostęp: 9.08.2021).

Auchan, *Jak kupować*, https://www.auchandirect.pl/auchan-warszawa/pl/assortment-engagement/e-assortmentengagement (dostęp: 2.08.2021).

Auchan, *Marki własne – na co dzień*, https://www.auchan.pl/pl/dla-klienta/na-co-dzien (dostęp: 18.11.2021).

Auchan, *Marki własne – różnorodne*, https://www.auchan.pl/pl/dla-klienta/roznorodne (dostęp: 18.11.2021).

Auchan, *Marki własne – wyjątkowe*, https://www.auchan.pl/pl/dla-klienta/wyjatkowe (dostęp: 18.11.2021).

Auchan, *Marki własne*, https://www.auchan.pl/pl/dla-klienta/nasze-marki/marki-wlasne (dostęp: 18.11.2021).

Auchan. Zakupy online, *Punkty odbioru*, https://www.auchandirect.pl/auchan-warszawa/pl/click-collect/e-punktyodbioru (dostęp: 18.11.2021).

Badot O., Moreno D., *Commerce et urbanisme commercial: les grands enjeux de demain*, EMS Editions, 2016.

Badot O., Lemoine J.-F., Ochs A., *Distribution 4.0*, Pearson, Montreuil 2018.

Bain&Company, www.bain.com (dostęp: 8.12.2021).

Bereźnicki J., *Kaufland dostał 100 mln euro pożyczki z EBOR na rozwój w Polsce. Czy sprawą zainteresuje się UOKiK?*, WP money, 26.03.2017, https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/kaufland-pozyczka-ebor-100-mln-zl,92,0,2287708.html (dostęp: 7.06.2018).

bg, *Produkty marki własnej Aldi z mniejszą ilością soli, cukru i tłuszczu*, 13.08.2020, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/produkty-marki-wlasnej-aldi-z-mniejsza-iloscia-soli-cukru-i-tluszczu (dostęp: 22.08.2021).

Biedronka, *Biedronka wspiera małych producentów*, https://media.biedronka.pl/93127-biedronka-wspiera-malych-producentow (dostęp: 22.11.2020).

Biedronka, *Bycie godnym zaufania pracodawcą*, https://www.biedronka.pl/pl/social-responsibility/csr-employer/ (dostęp: 20.11.2021).

Biedronka, *Czas na polskie marki. Biedronka wspiera regionalnych producentów*, 1.10.2020, https://media.biedronka.pl/110612-czas-na-polskie-marki-biedronka-wspiera-regionalnych-producentow (dostęp: 22.11.2020).

Biedronka, *Już od tej niedzieli Biedronka na wyciągnięcie ręki*, 7.05.2020, https://media.biedronka.pl/95600-juz-od-tej-niedzieli-biedronka-na-wyciagniecie-reki (dostęp: 15.05.2020).

Biedronka, *Kim jesteśmy – Jeronimo Martins Polska S.A.*, https://onas.biedronka.pl (dostęp: 20.11.2021).

Biedronka, *Kupuj co polskie,* https://www.biedronka.pl/pl/kupujcopolskie (dostęp: 1.12.2020).

Biedronka, *Produkty spożywcze*, https://www.biedronka.pl/pl/jakosc/artykuly-spozywcze (dostęp: 12.08.2021).

Biedronka, *Raport „Zwyczaje żywieniowe w Polsce. Co się zmieniło przez ostatnie 25 lat?"*. Zrealizowany na zlecenie sieci Biedronka przez niezależny ośrodek badawczy Ipsos, https://www.biedronka.pl/index.php/pl/social-responsibility (dostęp: 12.08.2021).

Bienalle Warszawa, https://biennalewarszawa.pl/w-kierunku-solidarnego-zywienia-warszawa-2030/ (dostęp: 6.11.2021).

Bloomberg/dlahandlu.pl, *Auchan podobnie jak Lidl i Kaufland dostał dofinansowanie z Banku Światowego na inwestycje*, 23.07.2015, Portalspozywczy.pl, https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/auchan-podobnie-jak-lidl-i-kaufland-dostal-dofinansowanie-z-banku-swiatowego-na-inwestycje,117178.html (dostęp: 7.06.2018).

Bloomberg/dlahandlu.pl, *Lidl i Kaufland nie były jedyne, które dostały dofinansowanie z Banku Światowego na inwestycje*, 23.05.2015, Dlahandlu.pl, https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/lidl-i-kaufland-nie-byly-jedyne-ktore-dostaly-dofinansowanie-z-banku-swiatowego-na-inwestycje,44529.html (dostęp: 7.06.2018).

Borusiak B., *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.

Bouaziz D., *Auchan Retail: une perte de 1,5 milliard d'euros au 1er semestre 2019 mais un „léger mieux»*, 30.08.2019, Ecommercemag.fr, https://www.ecommercemag.fr/Thematique/retail-1220/Breves/Auchan-Retail-perte-milliard-euros-1er-semestre-2019-mais-leger-mieux-342011.htm (dostęp: 18.11.2021).

Campillo-Lundbeck S. von, *„Bei jungen Familien kann es im Storytelling auch frecher sein"*, 29.03.2019, Horizont, https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/kaufland-manager-michael-luettgen-bei-jungen-familien-kann-es-im-storytelling-auch-frecher-sein-173886?crefresh=1 (dostęp: 17.11.2021).

Carrefour zmienia strategię inwestycyjną w Polsce. Digital first! Koniec z hipermarketami?, 28.03.2018, Wiadomoscihandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/carrefour-zmienia-strategie-inwestycyjna-digital-f,46156 (dostęp: 17.02.2019).

Carrefour, *„Carrefour 2022": Nowe ambicje grupy*, 23.01.2018, https://media.carrefour.pl/pr/carrefour-2022-nowe-ambicje-grupy/382313 (dostęp: 22.02.2019).

Carrefour, *Franczyza Carrefour*, https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/franczyza (dostęp: 7.12.2021).

Carrefour, *Sklepy tradycyjne. Hipermarkety*, https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/o-nas/nasze-kanaly-sprzedazy/sklepy-tradycyjne (dostęp: 8.12.2021).

Chairopoulos P., *Lidl et ses vraies-fausses publicités comparatives*, 10.05.2016, https://www.60millions-mag.com/, https://www.60millions-mag.com/2016/05/10/lidl-et-ses-vraies-fausses-publicites-comparatives-10421 (dostęp: 17.08.2021).

Chojnowska A., *Wegańska rewolucja z Podhala. Zamienili mleko krowie na kokosowe, ich przebojem stały się roślinne jogurty*, 7.08.2020, Wyborcza.pl Kraków, https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,26187976,pozegnanie-z-krowa.html (dostęp: 4.11.2021).

Dansk Supermarked to invest billions in expansion and refurbishing, 5.04.2016, ScandinavianRetail.com, http://scandinavianretail.se/dansk-supermarked-to-invest-billions-in-expansion-and-refurbishing/ (dostęp: 9.12.2021).

Dawson J.A., *Internationalization of Retailing Operations*, „Journal of Marketing Management" 1994, Vol. 10, s. 267–282.

Deloitte, *Global Powers of Retailing 2017*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf (dostęp: 20.11.2021).

Devenir Leader Pour Mieux Servir Le Consommateur: La Preuve Par Les Chiffres, 14.02.2019, Le Mouvement E.Leclerc, https://www.mouvement.leclerc/le-mouvement/devenir-leader-pour-mieux-servir-le-consommateur-la-preuve-par-les-chiffres (dostęp: 11.08.2021).

DI, PAP (2014), *Auchan sfinalizował przejęcie sieci Real*, Puls Biznesu, https://www.pb.pl/auchan-sfinalizowal-przejecie-sieci-real-745003 (dostęp: 5.04.2018).

Dino, *Press releases and materials for media*, http://grupadino.pl/en/press-releases/ (dostęp: 5.04.2018).

Dino, *Profil działalności. Dino Polska*, https://grupadino.pl/profil-dzialalnosci/ (dostęp: 30.07.2021).

Dino, *Strategy*, http://grupadino.pl/en/strategy/ (dostęp: 5.04.2018).

Dino Polska, https://marketdino.pl/ (dostęp: 12.11.2021).

Dioux J., Dupuis M., *La distribution. Stratégies des groupes et marketing des enseignes*, Pearson Education, Paris 2005.

Do Biedronki zaczną dostarczać mniejsze firmy. Sieć dopuszcza dostawy do jednego magazynu, DlaHandlu.pl, https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/do-biedronki-zaczna-dostarczac-mniejsze-firmy-siec-dopuszcza-dostawy-do-jednego-magazynu,87143.html (dostęp: 23.11.2020).

Dohle, https://dohle-gruppe.com (dostęp: 12.11.2021).

Domański T., *Revolution commerciale, entre liberalisme et interventionnisme en Pologne*, [w:] *Reglementation et commerce en Europe*, red. E. Colla, Vuibert, Paris 2008, s. 147–173.

Domański T., *Strategie dużych sieci handlowych – nowe wyzwania dla menedżerów oraz badaczy marketingu*, [w:] *Strategie budowania marki i rozwoju handlu*, red. T. Domański, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne – Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Warszawa–Łódź 2020, s. 148–186.

Domański T., *Strategie innowacji dużych zagranicznych sieci handlowych na polskim rynku*, [w:] *Działania marketingowe organizacji*, red. K. Błoński, A. Smalec, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2020, s. 155–163.

Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.

Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych. Wyzwania przełomu wieków*, [w:] *Marketing – przełom wieków. Paradygmaty, zastosowania*, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, t. I, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2000, s. 227–233.

Domański T., *Strategie rozwoju handlu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Domański T., *Strategie zagranicznych sieci handlowych FMCG na polskim rynku*, „Handel Wewnętrzny" 2018, nr 5(376), s. 34–43.

Domański T., *The Development of the Retail Sector in Poland since 1990*, [w:] *Change Management in Transition Economies. Integrating Corporate Strategy, Structure and Culture*, red. H. Stüting, W. Dorow, F. Claassen, S. Blazejewski, Palgrave Macmillan, New York 2003, s. 189–202.

Domański T. (red.), *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne – Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Warszawa–Łódź 2020.

Domański T., Bryła P., *Marketing produktów żywnościowych*, PWE, Warszawa 2010.

Duke R.C., *European New Entry into UK Grocery Retailing*, „International Journal of Retail and Distribution Management" 1993, Vol. 21, No. 1, https://doi.org/10.1108/09590559310024116

E.Leclerc Bielany, https://leclerc.com.pl/ (dostęp: 19.11.2021).

E.Leclerc Bielany, *Zakupy z dowozem – dostawa i koszty*, https://leclerc.com.pl/dostawa-i-koszty (dostęp: 19.11.2021).

E.Leclerc Drive, https://leclerc24.net.pl/ (dostęp: 19.11.2021).

E.Leclerc Łódź, *Marki eksperckie*, https://lodz.leclerc.pl/marki-eksperckie/ (dostęp: 19.11.2021).

E.Leclerc, https://bielany.leclerc.pl/ (dostęp: 19.11.2021).

En croissance, Leclerc reste le numéro 1 de la distribution en France, 11.02.2019, Challenges.fr, https://www.challenges.fr/economie/consommation/en-croissance-leclerc-reste-le-numero-1-de-la-distribution_641940 (dostęp: 11.08.2021).

Facebook, *Lidl Polska*, https://www.facebook.com/pg/lidlpolska/community/?ref=page_internal (dostęp: 17.08.2021).

Farfan B., *The Biggest European Retailers for 2018. Global Power Retailers from European Countries*, 7.01.2019, na podstawie: https://www.thebalancesmb.com/largest-european-retailers-2892258 (dostęp: 9.06.2022).

Farma Świętokrzyska, https://farmaswietokrzyska.pl/ (dostęp: 26.11.2021).

Foy H., *Retailers Brace for Higher Sales Tax in Poland*, 29.05.2016, Financial Times, https://www.ft.com/content/5e7e224c-23fe-11e6-9d4d-c11776a5124d (dostęp: 20.11.2021).

From Denmark with Løve – Netto International Looks to the Future, 29.07.2019, ESMmagazine.com, https://www.esmmagazine.com/retail/denmark-love-netto-international-looks-future-77998 (dostęp: 9.12.2021).

Géant Casino, https://www.geantcasino.fr/ (dostęp: 12.11.2021).

Grass Ł., *„Biedronka jak restauracja z jedzeniem na wynos. 70 procent to będą produkty świeże" – CEO Jerónimo Martins w rozmowie z BI Polska*, 28.12.2018, https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/biedronka-prezes-jeronimo-martins-o-przyszlosci-sklepow-w-polsce/836kn98 (dostęp: 4.12.2020).

Grewal D., Roggeveen A.L., Nordfält J., *The Future of Retailing*, „Journal of Retailing" 2017, Vol. 93(1), s. 1–6.

Grońska A., *Italiamo, czyli włoska miłość do kuchni – tydzień włoski ponownie w Lidlu*, 24.02.2017, Centrumpr.pl, https://centrumpr.pl/artykul/italiamo-czyli-wloska-milosc-do-kuchni-tydzien-wloski-ponownie-w-lidlu,96012.html (dostęp: 9.06.2022).

Gross revenue of Schwarz Gruppe (Lidl/Kaufland) in Germany from 2009 to 2018, by sales divisions (in million euros), na podstawie: Statista.com, https://www.statista.com/statistics/509563/schwarz-gruppe-revenue-by-sales-division-germany/ (dostęp: 2.02.2019).

Groszek, https://www.groszek.com.pl/ (dostęp: 12.11.2021).

Hall J., *Kaufland announces plans to open at least 20 stores in Australia*, 2.09.2019, News.Com.Au, https://www.news.com.au/finance/business/retail/kaufland-announces-plans-to-open-at-least-20-stores-in-australia/news-story/0b56d1f49b1ac453d2a955d441e2150d (dostęp: 16.11.2021).

Heinemann G., Schwarzl Ch., *New Online Retailing. Innovation and Transformation*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.

Hill C.W.L., *International Business Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill/Irwin, 2008.

Horovitz J., Kumar N., *Distribution les defis de la mondialisation. L'Art de l'entreprise globale*, Ed. Village Mondial, Paris 1999.

Intermarché, *Kim jesteśmy*, https://intermarche.pl/o-nas/ (dostęp: 16.11.2021).

Ivory Research, *The international strategy of Aldi based on the UK market*, 4.12.2019, Ivoryresearch.com, https://www.ivoryresearch.com/samples/the-international-strategy-of-aldi-based-on-the-uk-market/ (dostęp: 11.05.2022).

Jachowski P., *To koniec sieci Piotr i Paweł! Znany szyld znika z ostatniego sklepu*, 13.10.2021, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/to-koniec-sieci-piotr-i-pawel-znany-szyld-znika-z-ostatniego-sklepu-nasz-news (dostęp: 16.11.2021).

Jadalne Miasto Warszawa, https://jadalnemiastowarszawa.pl/ (dostęp: 6.11.2021).

„Jadalne miasto Warszawa" – dokument sieciowy o przyszłości żywienia, 9.08.2021, Architektura i Biznes, https://www.architekturaibiznes.pl/jadalne-miasto-warszawa,8518.html (dostęp: 6.11.2021).

Jak Lidl i Kaufland za pieniądze międzynarodowych instytucji finansowych zdobywały polski rynek, Forsal.pl, http://forsal.pl/artykuly/881520,jak-lidl-i-kaufland-za-pieniadze-miedzynarodowych-instytucji-finansowych-zdobywaly-polski-rynek.html (dostęp: 7.06.2018).

Jerónimo Martins, *Jerónimo Martins in Portugal*, https://www.jeronimomartins.com/en/about-us/where-we-are/jm-in-portugal/ (dostęp: 12.08.2021).

Jerónimo Martins. Biedronka, *Raport zrównoważonego rozwoju sieci Biedronka za 2020 r.*, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/8222/assets/338820/original-45edcb7fa350dc1ea10fb93156cc59ac.pdf (dostęp: 12.08.2021).

Jerónimo Martins. Biedronka, *Raport zrównoważonego rozwoju za lata 2018–2019 – codziennie odpowiedzialni*, 2020, http://raportyzr.pl/wp-content/uploads/2020/08/JMP-Raport-zr%C3%B3wnowa%C5%BConego-rozwoju-za-lata-2018-2019-codziennie-odpowiedzialni.pdf (dostęp: 20.11.2021).

Jerónimo Martins. Prezentacja korporacyjna, https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Corporate-Presentations/Corporate-Presentation-19072019.pdf (dostęp: 12.08.2021).

JOKR, *Groceries. In the moment*, https://www.jokr.com/ (dostęp: 10.09.2021).

JOKR – nowa platforma e-commerce na polskim rynku, 30.04.2021, Retail Market Experts, https://retailmarketexperts.com/aktualnosci/jokr-nowa-platforma-e-commerce-na-polskim-rynku/ (dostęp: 10.09.2021).

Kaufland może przejąć kolejne hipermarkety Tesco! Jest zgoda UOKiK, 20.02.2020, WiadomosciHandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/kaufland-moze-przejac-kolejne-hipermarkety-tesco-j,61064 (dostęp: 16.11.2021).

Kaufland, *Ekspansja sklepów*, https://firma.kaufland.pl/nieruchomosci/ekspansja.html#polska (dostęp: 16.11.2021).

Kaufland, *„Jedzenie to…" – nowa kampania sieci Kaufland, 3.04.2019, PoradnikHandlowca.com.pl*, https://poradnikhandlowca.com.pl/artykuly/jedzenie-to-%E2%88%92-nowa-kampania-sieci-kaufland/ (dostęp: 9.06.2022).

Kaufland, https://www.kaufland.pl/ (dostęp: 17.11.2021).

Kaufland, *Live&Bo® – artykuły dekoracyjne do domu*, https://www.kaufland.pl/asortyment/marki-wlasne/liv-bo.html?cid=pl:sea:google_955626895_69266043965&campaign=955626895&adgroupid=69266043965&matchtype=p&network=g&keyword=liv%20bo&placement=&tar-

get=aud=900288097107-:kwd1292036259565-&adposition=&creative-516216515655&aceid=&device=c&gclid=CjwKCAiA7dKMBhBCEiwAO_crFGdTaT0RUci2foabVjck0ftwuqKVnIMHN0MOUgF2hR0oMKu-OC5VkMhoCToYQAvD_BwE (dostęp: 17.11.2021).

Kaufland, *Nasze wyróżnienia*, https://firma.kaufland.pl/firma/nasze-wyroznienia.html#2019 (dostęp: 9.06.2022).

Kaufland, *Nasze marki własne Kauflandu*, https://www.kaufland.pl/asortyment/marki-wlasne.html (dostęp: 17.11.2021).

Kaufland, *Nasze wartości*, https://firma.kaufland.pl/firma/nasze-wartosci.html (dostęp: 16.11.2021).

Kaufland, *Nasze wyróżnienia*, https://firma.kaufland.pl/firma/nasze-wyroznienia.html#top-employer (dostęp: 16.11.2021).

Kaufland neu in der Republik Moldau In der Hauptstadt Chisinau gehen die ersten beiden Filialen ans Netz, 26.09.2019, Presseportal.de (in German), https://www.presseportal.de/pm/111476/4385826(dostęp: 16.11.2021).

Kaufland, *Newcential® – odzież i akcesoria sportowe*, https://www.kaufland.pl/asortyment/newletics.html (dostęp: 17.11.2021).

Kaufland Polska Markety Sp. z oo sp. k. Profil firmy, 17.02.2021, EMIS, https://www.emis.com/php/company-profile/PL/Kaufland_Polska_Markety_Sp_z_oo_sp_k_pl_2013459.html (dostęp: 16.11.2021).

Kaufland – Sieci Handlowe w Polsce, „Sieci Handlowe w Polsce", 23.01.2017, http://siecihandlowe.pl/kaufland/ (dostęp: 15.08.2018).

Kaufland, *Spice&Soul® – akcesoria kuchenne*, https://www.kaufland.pl/asortyment/spice-soul.html (dostęp: 17.11.2021).

Key Note, 2007. Discount Retailers. Market Report.

Kim W., Hwang P., *Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice*, „Journal of International Business Studies" 1992, Vol. 23 (1), s. 29–53.

Kołodziej A., *Polskie auto elektryczne. Mamy kilka rysunków i Niemców, którzy za nas wszystko zrobią, ale kończą się pieniądze*, 21.02.2020, Spidersweb.pl, https://spidersweb.pl/bizblog/polskie-auto-elektryczne-pieniadze/ (dostęp: 16.11.2021).

Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa, https://www.kowr.gov.pl/biuro-prasowe/aktualnosci/produkt-polski-kupuj-swiadomie (dostęp: 8.12.2021).

Larranaga E., Soulard L., *Le retail face aux nouveaux modes de consommation. S'adapter ou disparaitre*, Dunod, Malakoff 2018.

Leader Price, https://www.leaderprice.fr/ (dostęp: 12.11.2021).

Leading 50 retailers worldwide in 2017, based on retail revenue (in billion U.S. dollars), na podstawie: Statista.com, https://www.statista.com/statistics/266595/leading-20-retailers-worldwide-based-on-revenue/ (dostęp: 2.02.2019).

Leclerc M.-E., *2018: E.Leclerc conforté dans son leadership et sa transition multicanal*, 11.02.2019, https://www.michel-edouard-leclerc.com/categorie/economie/echos-de-la-distribution/2018-e-leclerc-conforte-dans-son-leadership-et-sa (dostęp: 11.08.2021).

Lemaire J.P., *Stratégies d'internationalisation*, Dunod, Paris 2013.

Lempert P., *Inside Aldi's $5 Billion Plan To Become The Third-Largest Grocer In The U.S.*, 9.08.2018, Forbes.com, https://www.forbes.com/sites/phillempert/2018/08/09/aldi-is-focused-on-keeping-it-simple-and-high-quality/ (dostęp: 5.12.2021).

Lety B., *Grande distribution: Leclerc en forme, Carrefour déprime*, 18.12.2019, https://www.moneyvox.fr/actu/77398/grande-distribution-leclerc-en-forme-carrefour-deprime (dostęp: 11.08.2021).

Lewiatan, *O sieci*, https://lewiatan.pl/o-nas/o-sieci (dostęp: 30.07.2021).

Lewiatan. Polska Sieć Handlowa, https://lewiatan.pl/ (dostęp: 12.11.2021).

Lidl Asia, *About Lidl*, https://lidl.asia/about-lidl (dostęp: 22.11.2021).

Lidl Asia, *Partner with Lidl*, https://lidl.asia/partner-with-lidl (dostęp: 22.11.2021).

Lidl otrzymał prawie 1 mld $ z funduszy finansowania rozwoju publicznego, Sekretariat Krajowy Banków Handlu i Ubezpieczeń, Solidarnosc.org.pl, https://www.solidarnosc.org.pl/sbhiu/?p=3462 (dostęp: 7.06.2018).

Lidl otwiera sklep internetowy na platformie należącej do Alibaby, 26.05.2017, na podstawie: Wiadomoscihandlowe.pl, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/lidl-otwiera-sklep-internetowy-na-platformie-nalez,40195 (dostęp: 3.07.2019).

Lidl treks China's online Silk Road, 19.05.2017, na podstawie: German-retail-blog.com, https://www.german-retail-blog.com/topic/past-blogs/Lidl-goes--Chinese-413 (dostęp: 3.07.2019).

Lidl ujawnił listę dostawców marek własnych! Wiemy ilu z nich to firmy z Polski, 2020, Wiadomości Handlowe, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/lidl-ujawnil-liste-dostawcow-marek-wlasnych-wiemy-ilu-z-nich-to--firmy-z-polski (dostęp: 23.11.2020).

Lidl, *Crivit*, https://www.lidl.pl/q/search?q=crivit&variant=k (dostęp: 17.08.2021).

Lidl, *Filozofia firmy*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu (dostęp: 21.06.2019).

Lidl, Kaufland secured $900m in public funds for CEE expansion – CijUsa.com, Cijeurope.com, https://cijeurope.com/en/lidl-kaufland-secured-900m-in-public-funds-for-cee-expansion/post.html (dostęp: 7.06.2018).

Lidl, *Moda*, https://www.lidl.pl/h/odziez-meska/h10001002?path=10000967%2F10001002 (dostęp: 17.08.2021).

Lidl, *Nasza historia*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu/historia (dostęp: 8.12.2021).

Lidl, *Zasady postępowania wobec klienta*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu (dostęp: 17.08.2021).

Lidl, *Zasady postepowania wobec partnerów handlowych i biznesowych*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu (dostęp: 17.08.2021).
Lidl, *Zasady zarządzania*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu (dostęp: 17.08.2021).
Lidl.be, *Assortiment*, https://corporate.lidl.be/fr/durabilite/assortiment (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.be, *C'est ça*, Lidl, https://corporate.lidl.be/fr/a-propos-de-lidl/c-est-ca-lidl (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.bg, *Нашата история*, https://corporate.lidl.bg/za-lidl/nashata-istoriya (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.ch, *Historique*, https://corporate.lidl.ch/fr/a-propos-de-lidl-suisse/histoire-lidl-suisse (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.co.uk, *About Lidl GB*, https://corporate.lidl.co.uk/?_ga=2.196775273.434567814.1637588503-745603321.1629825818 (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.co.uk, https://www.lidl.co.uk/about-us (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.cz, *Pro novináře*, https://spolecnost.lidl.cz/pro-novinare (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.cz, *Tak jde čas*, https://spolecnost.lidl.cz/o-nas/historie (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.de, *Unternehmen*, https://unternehmen.lidl.de (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.dk, *Vores historie*, https://om.lidl.dk/om-lidl/vores-historie (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.ee, *Kes me oleme?*, https://karjaar.lidl.ee/toeoepakkumised/poetoeoetaja-narva-ee-010376 (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.en, https://info.lidl/en (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.es, *Alesto: Nuestra Marca De Frutos Secos*, https://www.lidl.es/es/nuestras-marcas-alesto.htm (dostęp: 20.08.2021).
Lidl.es, *Modelo de negocio*, https://empresa.lidl.es/sobre-lidl/modelo-de-negocio (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.hr, *O nama*, https://tvrtka.lidl.hr/o-nama?_ga=2.93019037.1059205369.1637690748-1216351823.1637690748 (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.hu, *Dijaink*, https://vallalat.lidl.hu/a-lidl-rol/dijaink (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.it, *Chi siamo*, https://corporate.lidl.it/chi-siamo (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.it, *La cantina Lidl*, https://www.lidl.it/c/gambero-rosso-selezione-vini/c3 (dostęp: 17.08.2021).
Lidl.it, *La nostra storia*, https://corporate.lidl.it/chi-siamo/la-nostra-storia (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.lv, *Mūsu vēsture*, https://corporate.lidl.lv/lv/par-lidl/vesture (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.pl, *O Lidlu*, https://kimjestesmy.lidl.pl/o-lidlu (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.pl, *Produkt polski – kupuj świadomie*, https://kimjestesmy.lidl.pl/produkt-polski (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.pt, *Sobre Nós*, https://institucional.lidl.pt/sobre-nos?_ga=2.28997948.1833242160.1637599768-1993021138.1637599768 (dostęp: 16.11.2021).

Lidl.rs, *Naša istorija*, https://kompanija.lidl.rs/o-lidlu/nasa-istorija (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.se, *Om oss*, https://om.lidl.se/om-oss?_ga=2.190110125.787554316.1637602427-1826301409.1637602427 (dostęp: 16.11.2021).
Lidl.sk, *O nás*, https://spolocnost.lidl.sk/o-nas (dostęp: 16.11.2021).
Linkedin, *Brief introduction: How Aldi gain competitive advantage cathal lawlor*, https://www.linkedin.com/pulse/brief-introduction-how-aldi-gain-competitive-advantage-cathal-lawlor (dostęp: 23.08.2021).
Lisek, https://www.lisek.app/o-nas (dostęp: 10.09.2021).
Ławrowski P. (oprac.), *Właściciele Lidla i Kauflandu dostali prawie miliard na rozwój w Europie Środkowej*, 3.07.2015, Finanse.wp.pl, https://finanse.wp.pl/wlasciciele-lidla-i-kauflandu-dostali-prawie-miliard-na-rozwoj-w-europie-srodkowej-6114857940186753a (dostęp: 7.06.2018).
Made in Podhale, 8.02.2013, DziennikPolski.pl, https://dziennikpolski24.pl/made-in-podhale/ar/c3-3219834 (dostęp: 4.11.2021).
MAG, *Znana sieć przechodzi do historii. Zniknął ostatni sklep*, 13.10.2021, https://www.money.pl/gospodarka/znana-siec-przechodzi-do-historii-zniknal-ostatni-sklep-6693325757889152a.html (dostęp: 16.11.2021).
Magda Roślinna, https://magdaroslinna.pl/ (dostęp: 4.11.2021).
Makortoff K., *Lidl attains its biggest UK grocery market share at 5.9%*, 20.08.2019, TheGuardian.com, https://www.theguardian.com/business/2019/aug/20/lidl-attains-biggest-uk-market-share#img-1 (dostęp: 21.11.2021).
Manole I., *Kaufland România își deschide Food Court și inaugurează un nou concept de open mall pentru galeriile comerciale*, Retail&FMCG.ro, 31.07.2017, https://www.retail-fmcg.ro/retail/kaufland-romania-food-court.html (dostęp: 21.04.2022).
Martinez J.-L., *La fin des hypermarchés? Vers une redistribution de la Grande Distribution*, La Charte, Bruxelles 2018.
MetroAG, https://www.metroag.de/en (dostęp: 12.11.2021).
Michalski T., *Największe sieci handlowe w Polsce w 2017 r. Dyskonty deklasują konkurencję*, 10.10.2017, Business Insider, https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/najwieksze-sieci-handlowe-w-polsce-w-2017-roku/xc-8lq0z (dostęp: 18.02.2018).
Mobile Institute, *Customers Happiness Index*, https://eizba.pl/wp-content/uploads/2019/07/Raport-Customer-Happiness-Index-Do%C5%9Bwiadczenia-zakupowe-polskich-konsument%C3%B3w.pdf (dostęp: 16.11.2021).
Montagnoli L., *Gambero Rosso e Lidl. Un accordo triennale e „Gli Scudetti" per garantire il rapporto qualità/prezzo*, 20.10.2014, Gamberosso.it, https://www.gamberorosso.it/notizie/gambero-rosso-e-lidl-un-accordo-triennale-e-gli-scudetti-per-garantire-il-rapporto-qualita-prezzo/ (dostęp: 22.06.2019).
Montagnoli L., *Italiamo in Europa. La settimana del made in Italy promossa da Lidl con 300 prodotti nazionali di qualità*, 25.05.2015, https://www.gamberorosso.it/notizie/italiamo-in-europa-la-settimana-del-made-in-italy-promossa-da-lidl-con-300-prodotti-nazionali-di-qualita/ (dostęp: 20.08.2021).

Mościcki R., *Kupujesz w Biedronce i Lidlu? O tym musisz wiedzieć*, 30.10.2016, Rzeczpospolita.pl, https://www.rp.pl/Handel/310309986-Kupujesz-w--Biedronce-i-Lidlu-O-tym-musisz-wiedziec.html (dostęp: 22.11.2020).

Mrozowska I., *Lidl odpowiada Morawieckiemu*, 15.01.2018, HandelExtra.pl, https://handelextra.pl/artykuly/207261,lidl-odpowiada-morawieckiemu (dostęp: 17.08.2021).

Netto Hits a Milestone with 500th Store in Denmark, 5.12.2018, ESMmagazine.com, https://www.esmmagazine.com/retail/netto-hits-milestone-500th-store-denmark-68371 (dostęp: 9.12.2021).

Netto Polska, *O nas*, https://netto.pl/o-nas/historia/ (dostęp: 8.09.2021).

Netto Sweden reached best result ever, 3.07.2015, ScandinavianRetail.com, http://scandinavianretail.se/netto-sweden-reached-best-result-ever (dostęp: 8.09.2021).

Netto, https://netto.pl/integracja/ (dostęp: 16.11.2021).

Netto, *Miletto*, https://netto.pl/oferta/nasze-marki/miletto/ (dostęp: 11.11.2021).

Netto, *Najprawdopodobniej najtańszy dyskont w Polsce*, https://netto.pl/najprawdopodobniej-najtanszy-dyskont-w-polsce/ (dostęp: 10.11.2021).

Netto, *Nasze marki Premieur*, https://netto.pl/oferta/nasze-marki/premieur/ (dostęp: 11.11.2021).

Netto, *Nasze marki*, https://netto.pl/oferta/nasze-marki/ (dostęp: 11.11.2021).

Netto, *Netto. #rozwijamysierazem*, https://netto.pl/integracja/ (dostęp: 8.09.2021).

Netto, *Płatki pszenno-ryżowe, owsianki i jaglanki od BELL'S*, https://netto.pl/oferta/nasze-marki/zdrowe-sniadania-z-bells/ (dostęp: 11.11.2021).

Netto, *Polskie mięso prosto z zagrody*, https://netto.pl/oferta/nasze-marki/polskie-mieso-prosto-z-zagrody/ (dostęp: 11.11.2021).

Netto, *Polskie mięso*, https://netto.pl/oferta/polskie-mieso/ (dostęp: 10.11.2021).

Netto, *Stoiska partnerskie*, https://netto.pl/oferta/stoiska-partnerskie/ (dostęp: 11.11.2021).

Netto.dk, https://netto.dk/ (dostęp: 9.12.2021).

Netto.pl, *Aktualności*, https://netto.pl/integracja/aktualnosci (dostęp: 12.11.2021).

Netto: Janusz Stroka named new Country CEO in Netto Poland, 9.01.2018, Scandinavian-Polisch Chamber of Commerce, https://www.spcc.pl/en/news/members/details/21115 (dostęp: 8.09.2021).

Nieri M., Roth J., [w:] J. Thorn, *The Deep Discounter Has Failed to Turn Curious Bargain Hunters into Loyal Customers*, „Marketing Magazine" 2009.

Olszewski K., *Czas na polskie marki. Produkty lokalne w Biedronkach*, 1.10.2020, Finanse.wp.pl, https://finanse.wp.pl/czas-na-polskie-marki-produkty-lokalne-w-biedronkach-6559944208845664a (dostęp: 22.11.2020).

Ovovita, https://www.ovovita.pl/ (dostęp: 24.08.2021).

Ovovita, *O firmie*, https://www.ovovita.pl/o-firmie.html (dostęp: 24.08.2021).

Pahwa A., *ALDI Business Model | Why is ALDI so Cheap?*, 13.07.2019, Feedough.com, https://www.feedough.com/aldi-business-model-aldi-cheap/ (dostęp: 23.08.2021).

Pallus P., *Pamiętacie te super- i hipermarkety? Oto 16 sieci, które zniknęły z Polski*, 31.10.2021, Business Insider, https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/supermarkety-i-hipermarkety-sklepy-ktorych-juz-nie-ma/wrc2zyw?utm_source=businessinsider.com.pl_viasg_businessinsider&utm_medium=referal&utm_campaign=leo_automatic&srcc=ucs&utm_v=2 (dostęp: 12.11.2021).

Pallus P., *Wózek z kasą i wagą w środku? Zobacz, jakie innowacje wprowadzają hipermarkety*, 4.11.2017, Business Insider, https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/nowe-technologie-w-supermarketach/t1krnt7 (dostęp: 8.12.2021).

Palmer M.J., *Retail Multinational Learning. A Case Study of Tesco*, „International Journal of Retail & Distribution Management" 2005, Vol. 33, Issue 1, s. 23–48.

Pauwels K., Neslin S.A., *Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment*, „Journal of Retailing" 2015, Vol. 91, Issue 2, s. 182–197, https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001

Philipose S., *Retail Apocalypse. The Death of Malls*, Independently published, 2019.

Pilarczyk B., Wanat T., *Strategie rozwoju wielkopowierzchniowych jednostek handlowych*, „Handel Wewnętrzny" 2000, nr 3, s. 23–31.

Pires T., Stioui E., *M-commerce: construire et piloter sa stratégie sur mobile*, Dunod, 2016.

Planet-Retail, *Handel detaliczny w Polsce w latach 2017–2021 – trendy i prognozy*, 30.08.2016, cyt. za: https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/handel-detaliczny-w-polsce-w-latach-2017-2021-tren,41624/2 (dostęp: 18.02.2018).

Plans for hypermarket Kaufland's first Australian store revealed, 11.05.2018, ABC News, https://www.abc.net.au/news/2018-05-11/kaufland-first-store-sa-le-cornu-site-adelaide/9752700 (dostęp: 16.11.2021).

POHID. Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji w Warszawie, http://pohid.pl/ (dostęp: 6.11.2021).

Polish Chamber of Commerce, https://www.spcc.pl/en/news/members/details/21115 (dostęp: 8.09.2021).

Polski Pakt Plastikowy, Kampania 17. Celów, https://kampania17celow.pl/inicjatywy/polski-pakt/ (dostęp: 15.02.2022).

Polskie produkty na półkach: Biedronka 68 proc., a Lidl 19 proc., 26.08.2015, Dlahandlu.pl, https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/polskie-produkty-na-polkach-biedronka-68-proc-a-lidl-19-proc,45297.html (dostęp: 23.11.2020).

Polscy dostawcy Biedronki i Lidla mają się świetnie, szybko zwiększają przychody i zyski, 8.10.2018, WiadomosciHandlowe.pl, https://www.wiadomosci-handlowe.pl/artykuly/polscy-dostawcy-biedronki-i-lidla-maja-sie-swietni,49900 (dostęp: 21.11.2020).

POLOmarket, https://www.polomarket.pl/ (dostęp: 7.12.2021).

Pora Na Pola – internetowy targ naturalnego jedzenia, https://poranapola.pl/?gclid=EAIaIQobChMI5Iyg1uiO9AIVkVbCCh0kZw9xEAEYASAAEgIo4vD_BwE (dostęp: 6.11.2021).

PortalSpozywczy.pl, *Aldi Polska rusza z nową komunikacją*, https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/aldi-polska-rusza-z-nowa-komunikacja,175196.html (dostęp: 12.05.2022).

PortalSpozywczy.pl, *Auchan przejmuje Real. Transakcja sfinalizowana!*, 8.02.2014, https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/auchan-przejmuje-real-transakcja-sfinalizowana,96791.html (dostęp: 18.11.2021).

Portalspozywczy.pl/FreshPlaza, *Auchan kupuje centra handlowe w Rumunii*, 7.07.2014, za: DlaHandlu.pl, https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/wiadomosci/auchan-kupuje-centra-handlowe-w-rumunii,36242.html (dostęp: 18.11.2021).

Powell D., Johnson S., *‚Gobsmacked': German retail giant Kaufland abandons Australia, adding to retail woes*, 22.01.2020, The Sydney Morning Herald, https://www.smh.com.au/business/companies/german-retail-giant-kaufland-abandons-australia-despite-millions-in-investment-20200122-p53tqe.html (dostęp: 16.11.2021).

Pracuj.pl, *Lidl Polska*, https://pracodawcy.pracuj.pl/lidl-polska-sp-z-o-o,24797 (dostęp: 21.06.2019).

Prime N., Usunier J.C., *Marketing international. Développement des marchés et management multiculturel*, 2 édition, Librairie Vuibert, Paris 2004.

Provost C., Kennard M., *Lidl has received almost $1bn in public development funding*, The Guardian, 2.07.2015, https://www.theguardian.com/business/2015/jul/02/lidl-1bn-public-development-funding-supermarket-world-bank-eastern-europe (dostęp: 7.06.2018).

Quinn B., Alexander N., *International Retail Franchising: A Conceptual Framework*, „International Journal of Retail & Distribution Management" 2002, Vol. 30, No. 5, s. 264–276.

Rankings and Profiles of Food Retailers in Europe, Retail-Index.com, https://www.retail-index.com/sectors/foodretailersineuropeandworldwide.aspx (dostęp: 12.11.2021).

Raport Roland Berger *Polish Grocery Retail Market 2010–2020*, Nov. 2016 [PDF], na podstawie: www.rolandberger.com (dostęp: 18.02.2018).

Rejestr służący przejrzystości, Europa.eu, http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?isListLobbyistView=true&id=13480556813-27 (dostęp: 21.08.2018).

Retail-Index.com, https://www.retail-index.com/ (dostęp: 12.11.2021).

Rice X., *The Aldi effect: how one discount supermarket transformed the way Britain shops*, 5.03.2019, TheGuardian.com, https://www.theguardian.com/business/2019/mar/05/long-read-aldi-discount-supermarket-changed-britain-shopping (dostęp: 23.08.2021).

Ritzau/The Local, *German supermarket chain to open 100 new stores in Denmark*, 19.02.2019, https://www.thelocal.dk/20190219/german-supermarket-chain-to-open-100-new-stores-in-denmark (dostęp: 8.09.2021).

Roland Berger, *The Polish Grocery Retail Market in 2010–2020. Proximity Supermarkets and Convenience Segments will Benefit from Slower Growth of Discounters*, November 2016, https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/grocery_retail_in_poland_2010_2020_detailed_analysis_of_convenience_and_proximity_supermarkets.pdf (dostęp: 22.04.2022).

Sacchetti P., *I vini di Lidl „anno di poco", „di fuliggine", dice Lidl*, 23.02.2016, Dissapore.com, https://www.dissapore.com/bere/vino/lidl-descrizioni-gambero-rosso/ (dostęp: 17.08.2021).

Salling Group acquires Tesco Poland, https://en.sallinggroup.com/contact-us/press/press-releases/salling-group-acquires-tesco-poland/ (dostęp: 10.11.2021).

Salling Group, *About us. We are Salling Group*, https://en.sallinggroup.com/about-us/ (dostęp: 8.09.2021).

Salling Group, *Strategy*, https://en.sallinggroup.com/about-us/strategy-and-management/strategy/ (dostęp: 8.09.2021).

Sartore F., *Vini alla Lidl: un altro storytelling è possibile. E anche giustificabile? Vediamo come*, 24.02.2016, Intravino.com, http://www.intravino.com/grande-notizia/vini-alla-lidl-un-altro-storytelling-e-possibile-e-anche-giustificabile-vediamo-come (dostęp: 17.08.2021).

Serries G., *Carrefour veut prendre un virage numérique radical d'ici* 2022, 24.01.2018, ZDNet.fr, https://www.zdnet.fr/actualites/carrefour-veut-prendre-un-virage-numerique-radical-d-ici-2022-39863160.htm (dostęp: 2.08.2021).

Shepherd I., *Reinventing Retail*, Pearson Education Ltd, Harlow UK 2019.

Sternquist B., Goldsmith E.B., *International Retailing*, 3rd edition, Bloomsbury Publishing, New York 2018.

Stokrotka, https://stokrotka.pl/o-firmie/ (dostęp: 12.11.2021).

Szymura-Tyc M., *Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, Warszawa 2015.

Takiego Lidla jeszcze nie było. Sieć otworzy piętrowy sklep w Warszawie, 29.01.2020, Business Insider, https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/pietrowy-lidl-na-wilanowie-w-warszawie/wsf9g9d (dostęp: 4.12.2021).

Takiej Biedronki jeszcze nie widzieliście. Sieć otworzyła pięć całkiem innych sklepów, 28.09.2018, Business Insider, https://businessinsider.com.pl/finanse/nowy-format-biedronki-siec-otworzyla-piec-nowych-placowek/myljbeh (dostęp: 8.12.2021).

TMALL Global China Cross-Border E-Commerce Sales, na podstawie: Web2asia.com, https://www.web2asia.com/china-e-commerce-lead/tmall-global-international-cross-border-sales/ (dostęp: 3.07.2019).

Tomaszkiewicz M., *Koniec Tesco w Polsce. Sieć sklepów oficjalnie sprzedana*, 16.03.2021, Radio Zet Biznes, https://biznes.radiozet.pl/News/Koniec-Tesco-w-Polsce-Siec-sklepow-oficjalnie-sprzedana (dostęp: 30.07.2021).

Treilles C., *„Auchan 2022", le plan numérique pour sauver l'entreprise Mulliez*, 15.01.2020, ZDNet.fr, https://www.zdnet.fr/actualites/auchan-2022-le-plan-numerique-pour-sauver-l-entreprise-mulliez-39897421.htm (dostęp: 2.08.2021).

Tydzień Kuchni Włoskiej w Lidlu, 18.06.2012, Polki.pl, https://polki.pl/przepisy/porady-kulinarne,tydzien-kuchni-wloskiej-w-lidlu,10011719,galeria.html (dostęp: 17.08.2021).

Über Josef Schwarz, Josef Schwarz Schule, 13.01.2020, https://jss-erlenbach.phorms.de/de/standorte/ueber-josef-schwarz/ (dostęp: 6.11.2021).

Vidalon D., *Carrefour sees China as testing ground for new retail methods*, 4.06.2018, na podstawie: Reuters.com, https://www.reuters.com/article/us-carrefour-china/carrefour-sees-china-as-testing-ground-for-new-retail-methods-idUSKCN1J01WE (dostęp: 22.02.2019).

Wansink B., *Healthy Profits: An Interdisciplinary Retail Framework that Increases the Sales of Healthy Foods*, „Journal of Retailing" 2017, Vol. 93, Issue 1, s. 65–78.

WB supports Lidl's and Kaufland's expansion in Romania following a EUR 60 M loan, Romania Journal, https://www.romaniajournal.ro/business/wb-supports-lidls-and-kauflands-expansion-in-romania-following-a-eur-60-m-loan (dostęp: 7.06.2018).

Weiss M., *Auchan inwestuje w Rumunii i na Węgrzech*, 16.08.2017, MMPonline.pl, https://mmponline.pl/artykuly/202027,auchan-inwestuje-w-rumunii-i-na-wegrzech (dostęp: 18.11.2021).

Weiss M., *Auchan z nowym formatem na Ukrainie*, 10.04.2018, HandelExtra.pl, https://handelextra.pl/artykuly/210441,auchan-z-nowym-formatem-na-ukrainie (dostęp: 18.11.2021).

Weiss M., *Lidl lideruje na Węgrzech*, 17.06.2019, HandelExtra.pl, https://handelextra.pl/artykuly/225658,lidl-lideruje-na-wegrzech (dostęp: 17.08.2021).

Wiadomości Handlowe, *Lista 19 sklepów Tesco, których nie kupi Netto. Co się z nimi stanie?*, 23.06.2020, https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/lista-19-sklepow-tesco-ktorych-nie-kupi-netto-co-sie-z-nimi-stanie (dostęp: 7.12.2021).

Williams A., *The unstoppable rise of Aldi and Lidl*, 27.09.2017, Handelsblatt.com, https://amp2.handelsblatt.com/from-the-magazine-the-unstoppable-rise-of-aldi-and-lidl/23572396.html (dostęp: 9.06.2022).

World Bank continues to finance Lidl and Kaufland expansion in Romania, Romania Insider, 25.08.2015, https://www.romania-insider.com/world-bank-finance-lidl-kaufland-expansion-romania (dostęp: 7.06.2018).

Zakkour M., Dudarenok A.G., *New Retail Born in China Going Global: How Chinese Tech Giants are Changing Global Commerce*, Independently published, 2019.

Zalega T., *Consumer Ethnocentrism and Consumer Behaviours of Polish Seniors. Etnocentryzm konsumencki i konsumenckie zachowania polskich seniorów*, „Handel Wewnętrzny" 2017, nr 4, t. 2, s. 304–316.

Zalega T., *Wybrane alternatywne trendy konsumenckie a zachowania konsumenckie osób w wieku 65+. The Selected Alternative Consumer Trends and Consumer Behaviour of People Aged 65+*, „Konsumpcja i Rozwój" 2017, nr 1 (18), s. 20–43.

Zentes J., Morschett D., Schramm-Klein H., *Strategic Retail Management. Text and International Cases*, Springer Gabler, Wiesbaden 2017.

Zhuoqiong W., *Carrefour opens 'smart store' in Shanghai*, 21.05.2018, na podstawie: Chinadaily.com.cn, http://www.chinadaily.com.cn/a/201805/21/WS5b027707a3103f6866ee9a75.html (dostęp: 22.02.2019).

Zmarł Alexandre Soares dos Santos, twórca potęgi Biedronki, 17.08.2019, Businessinsider.com.pl, https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/alexandre-soares-dos-santos-nie-zyje/jpkqz53 (dostęp: 16.08.2019).

Żabka, *Aplikacja mobilna Żabki najpopularniejszą aplikacją w Polsce*, https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/aplikacja-mobilna-zabki-najpopularniejsza-aplikacja-w-polsce (dostęp: 6.12.2021).

Żabka, *O Żabce*, https://www.zabka.pl/o-zabce (dostęp: 7.12.2021).

Żabka, *Ponad milion użytkowników żappki w miesiąc!*, https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/ponad-milion-uzytkownikow-zappki-w-miesiac (dostęp: 6.12.2021).

Żabka, *Żabka najbardziej innowacyjnym konceptem na rynku FMCG*, https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/zabka-najbardziej-innowacyjnym-konceptem-na-rynku-fmcg (dostęp: 8.12.2021).

Żabka, *Żabka wskazuje przyszłość handlu: wspólnie z Microsoft prezentuje innowacyjny koncept sklepu*, https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/zabka-wskazuje-przyszlosc-handlu-wspolnie-z-microsoft-prezentuje-innowacyjny-koncept-sklepu (dostęp: 6.12.2021).

Żabka, *Żabka wspiera technologicznie franczyzobiorców w prowadzeniu sklepów*, https://www.zabka.pl/biuro-prasowe/zabka-wspiera-technologicznie-franczyzobiorcow-w-prowadzeniu-sklepow (dostęp: 6.12.2021).

SPIS TABEL

Tabela 1. Ranking europejskich sieci FMCG w 2016 r. i 2020 r., obroty w Europie 19
Tabela 2. Ranking największych sieci FMCG w Polsce w 2016 r. 20
Tabela 3. Ranking europejskich detalistów handlu żywnością w roku 2020 (Top 10) 21
Tabela 4. Strategie rozwoju sieci zagranicznych w Polsce 25
Tabela 5. Strategie penetracji Europy Środkowej 30
Tabela 6. Struktura handlu FMCG w Polsce w podziale na formaty sklepów [% obrotu] 34
Tabela 7. Innowacje w formacie hipermarketu – na przykładzie sieci Carrefour w Polsce 48
Tabela 8. Rola bliskości z klientem w stymulowaniu innowacji w handlu detalicznym w różnych formatach sklepów 58
Tabela 9. Prezentacja zbiorcza strategii sieci Carrefour 62
Tabela 10. Pozycja niemieckiej sieci Kaufland na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej oraz w Niemczech 68
Tabela 11. Prezentacja rozbudowanej gamy marek własnych sieci Kaufland .. 74
Tabela 12. Charakterystyka strategii sieci Kaufland 83
Tabela 13. Struktura sklepów sieci Auchan w Polsce w zestawieniu z innymi krajami Europy Środkowej i Wschodniej w roku 2020 95
Tabela 14 Charakterystyka zbiorcza strategii sieci Auchan 105
Tabela 15. Strategia marek własnych grupy Leclerc 123
Tabela 16. Charakterystyka zbiorcza strategii sieci Leclerc 129
Tabela 17. Syntetyczna prezentacja strategii portugalskiej sieci Biedronka JM 162
Tabela 18. Strategia rozwoju sieci Lidl w Niemczech oraz na wybranych rynkach zagranicznych 166
Tabela 19. Marki własne Lidla we Francji, zestawiane w reklamie porównawczej z markami wiodących producentów w danej kategorii produktu 187
Tabela 20. Gama marek własnych Lidla w Hiszpanii 189
Tabela 21. Syntetyczna prezentacja strategii niemieckiej sieci Lidl 198
Tabela 22. Tempo penetracji przez sieć Aldi kolejnych rynków zagranicznych 203
Tabela 23. Obecność marek własnych w ofercie sieci Aldi Nord w Polsce na tle innych krajów 213
Tabela 24. Zagraniczne i polskie nazwy marek własnych sieci Aldi w wybranych kategoriach produktów 215

Tabela 25. Udział produktów ekologicznych (BIO) i z certyfikatem Fairtrade (GRI FP2) 223
Tabela 26. Syntetyczna prezentacja strategii niemieckiej sieci Aldi 225
Tabela 27. Rynki, na których działa sieć Netto (stan na marzec 2019 r.) . 226
Tabela 28. Syntetyczna prezentacja strategii duńskiej sieci Netto 242
Tabela 29. Specyficzne zachowania zaobserwowane wśród respondentów z wybranych segmentów rynku 321

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Sekwencja rozwoju różnych formatów sklepów wielkopowierzchniowych przez zagraniczne sieci handlowe 23
Rysunek 2. Modele wchodzenia sieci handlowych na rynek zagraniczny ... 24

Celem monografii jest prezentacja strategii rozwoju zagranicznych wielkopowierzchniowych sieci handlowych w Polsce po 1990 roku. Polski model transformacji zaowocował niespotykaną — na tle innych krajów regionu — internacjonalizacją handlu. Publikacja wypełnia lukę badawczą w zakresie analizy strategii zagranicznych sieci handlowych w Polsce na tle procesów globalizacji handlu. Autor ukazuje wyzwania strategiczne, przed którymi stoją dzisiaj stacjonarne sieci handlowe. Tradycyjny handel wielkopowierzchniowy wymaga przedefiniowania stosowanych wcześniej strategii. Nowoczesne sieci wielkopowierzchniowe muszą coraz lepiej wykorzystywać kanały online oraz wprowadzać innowacje w zakresie doskonalenia swoich formatów sklepów. Zbyt wolne wdrażanie koniecznych zmian może okazać się zagrożeniem dla ich dalszego rozwoju.

Książka zainteresuje zarówno praktyków marketingu, jak i menedżerów sieci handlowych, gdyż powstała na podstawie najnowszej literatury oraz badań własnych autora. Ponadto dopełnia wcześniejsze opracowania autora na temat strategii marketingowych dużych sieci handlowych i strategii rozwoju handlu.

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

wydawnictwo.uni.lodz.pl
ksiegarnia@uni.lodz.pl
(42) 665 58 63

Książka dostępna również jako e-book

ISBN 978-83-8220-863-4
9 788382 208634