Prof. dr hab. Tomasz Domański
Uniwersytet Łódzki
ORCID 0000-0001-8233-5872
e-mail: tomasz.domanski@uni.lodz.pl

Strategie marketingowe dużych sieci handlowych wobec globalnych wyzwań cywilizacyjnych XXI w.[1]

Large scale retail marketing strategies and global grand challenges of the 21st century

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie zdolności wielkopowierzchniowych sieci handlowych działających w Polsce do uwzględniania w swoich strategiach marketingowych odpowiedzi na globalne wyzwania cywilizacyjne, technologiczne, konsumenckie czy energetyczne. W ocenie autora dyrekcje sieci potrafią dobrze dostosować strategie do nowych wyzwań cywilizacyjnych oraz technologicznych. Stają się one tym samym liderami nowych trendów determinujących zachowania konsumenckie w zakresie zdrowego żywienia. Z uwagi na skalę oraz szeroki zasięg rynkowy zagraniczne sieci handlowe – jako podmioty społecznie odpowiedzialne – mogą odegrać ważną rolę także w edukacji polskich konsumentów w zakresie dbałości o ochronę środowiska i racjonalne zużycie energii. Ich strategie mogą mieć również pozytywny wkład w proces deglobalizacji poprzez inicjowanie współpracy z lokalnymi producentami produktów tradycyjnych, co będzie jednak wymagać zmiany wcześniejszej filozofii biznesu. Artykuł jest wynikiem autorskich badań jakościowych prowadzonych w 2021 i 2022 r. metodą pogłębionych wywiadów eksperckich z menedżerami czołowych sieci FMCG oraz wywiadów pogłębionych z wielkomiejskimi gospodarstwami domowymi, dokonującymi zakupów w dużych sieciach handlowych.

Słowa kluczowe
duże sieci handlowe, strategie marketingowe, wyzwania marketingowe i cywilizacyjne, odpowiedzialność społeczna, edukacja konsumenta

Abstract

The aim of the paper is to discuss the ability of large scale retail chains operating in the Polish market to incorporate in their marketing strategies responses to global civilizational, technological, consumer or energy challenges. According to the author, top management of retail chains are able to skillfully adapt their strategies to new civilizational and technological challenges. In doing so, they are becoming leaders of new trends that determine consumer behaviour patterns with regard to healthy diet. As socially responsible entities, foreign large scale retail chains can also play a major role in environmental education of Polish consumers and in promoting energy efficiency because of the scale of their operations in the Polish market and their market reach. Their strategies can also make a positive contribution to deglobalisation by initiating cooperation with local producers of traditional products, however, the process will require a change in the previous business philosophy. This article relies on the findings of the author's qualitative research conducted in 2021 and 2022 using in-depth expert interviews with managers of leading FMCG chains and in-depth interviews with metropolitan households who shop at large retail chains.

Keywords
large scale retailers, marketing strategies, marketing and global challenges, social responsibility, consumer's education

JEL: D1, L81, M16, M31, M38, Q56

Wprowadzenie

Celem artykułu jest ukazanie działań strategicznych wybranych sieci handlowych stanowiących odpowiedź na globalne wyzwania cywilizacyjne. Za podstawowe wyzwania cywilizacyjne uznano dbałość o zdrowie konsumentów i o środowisko naturalne, rozwój kanału sprzedaży online, inteligentne wykorzystanie nowych technologii oraz odpowiedzialne traktowanie bliższego otoczenia firmy z naciskiem na lokalnych dostawców. Działania te wpisują się w poszukiwanie nowego formatu sklepu wielkopowierzchniowego – odpowiadającego wyzwaniom cywilizacyjnym oraz związa-

creative commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska

t. XXX, nr 7/2023 DOI 10.33226/1231-7853.2023.7.1

nym z nimi trendom konsumenckim. Konsumenci oczekują od sieci ciągłego doskonalenia formatu sklepu i jeszcze większej dbałości o jakość produktów żywnościowych oraz środowisko naturalne. Oczekiwania te wymagają od sieci nowych standardów kontroli zaopatrzenia oraz edukacji konsumentów na temat zdrowego żywienia i dbałości o środowisko. Nowe formaty sklepu wielkopowierzchniowego powinny odpowiadać wymogom społecznie odpowiedzialnych strategii zrównoważonego rozwoju.

Metoda badawcza

Artykuł jest wynikiem badań jakościowych zrealizowanych w 2021 r. i 2022 r. metodą pogłębionych wywiadów eksperckich z menedżerami trzech czołowych sieci handlowych FMCG (Carrefour, Auchan, Biedronka). Badania służyły weryfikacji hipotezy o wprowadzaniu przez sieci innowacji odpowiadających wyzwaniom cywilizacyjnym i nowym oczekiwaniom nabywców. Analizie poddano również raporty roczne i strategiczne sieci, strony korporacyjne, wiadomości dla mediów oraz wystąpienia publiczne menedżerów sieci na imprezach branżowych (Kongres Nowoczesnej Dystrybucji, 2022; RetailTec Congress, 2022).

Drugim rodzajem badań były wywiady pogłębione, przeprowadzone wśród przedstawicieli celowo dobranych wielkomiejskich gospodarstw domowych Łodzi i Warszawy, podzielonych na trzy segmenty wiekowe (20–30 lat, 35–50 lat, 55 plus – 10 wywiadów). Celem badań było poznanie zwyczajów zakupowych konsumentów w odniesieniu do ulubionych sieci wielkopowierzchniowych FMCG (hipermarkety, supermarkety i dyskonty). Badania służyły weryfikacji hipotezy o różnicowaniu preferencji wyboru formatu sieci wielkopowierzchniowej pomiędzy starszymi i młodszymi gospodarstwami domowymi (przesuwanie preferencji z formatu hiper- i supermarketów w kierunku formatu dyskontu dla młodszych nabywców).

Prace badawcze miały charakter prospekcyjny i stanowią podstawę do dalszych badań jakościowych na większych próbach menedżerów sieci wielkopowierzchniowych oraz szerszych badań ilościowych gospodarstw domowych.

Przegląd literatury i obecny stan badań

Badacze zagraniczni wskazują na potrzebę wypracowania nowego hybrydowego modelu handlu wielkopowierzchniowego dostosowanego do wyzwań cywilizacyjnych i oczekiwań konsumentów (Martinez, 2018; Badot i in., 2018; Zentes i in., 2017; Zakkour & Dudarenok, 2019; Pauwels & Neslin, 2015). W Polsce ciągle niewielu badaczy zajmuje się kompleksowo strategiami marketingowymi wielkopowierzchniowych sieci handlowych i poszukiwaniem przez nie innowacyjnych formatów sklepów (Domański, 2022). Badania dotyczące ewolucji handlu koncentrują się głównie na rozwoju handlu internetowego i postawach e-konsumentów wobec handlu online (Jaciow & Wolny, 2022). Opracowania te generalnie pomijają specyfikę zakupów w kanałach online tworzonych przez sieci wielkopowierzchniowe (Dąbrowska, 2020). Najnowszym nurtem badań jest analiza wpływu pandemii COVID-19 na korzystanie przez konsumentów z kanałów online w odniesieniu do różnych kategorii produktów (Mróz, 2021). Brak jest też badań nad pokoleniowym postrzeganiem i różnicowaniem preferencji w stosunku do różnych formatów sklepów wielkopowierzchniowych. Niniejszy artykuł akcentuje potrzebę wiązania preferencji i oczekiwań młodych nabywców z rozwojem nowego formatu kompaktowych sklepów dyskontowych i przenoszeniem części zakupów na trwałe do kanałów wirtualnych (Larranga & Soulard, 2018). Rozważania te wpisują się w nurt badań nad strategiami wielokanałowymi sieci wielkopowierzchniowych FMCG w Polsce (Budziewicz-Guźlecka & Woźniakowski, 2018) oraz nad dostosowywaniem strategii tych sieci do wyzwań cywilizacyjnych związanych z odpowiedzialnością za zdrowe odżywianie i dbałością o środowisko naturalne.

Strategia rozwoju handlu online oraz wykorzystania nowych technologii

Rozwój kanału online w opinii ekspertów

Duże sieci handlowe w latach 2020–2022 pokazały, że potrafią coraz szerzej wykorzystywać kanał online, a pandemia skróciła proces cyfryzacji handlu o mniej więcej 10 lat (RetailTec Congress, 2022). Biorący udział w badaniach eksperci potwierdzają tezę, iż klienci mają dziś podobne oczekiwania w odniesieniu do kanałów online i offline.

Najnowsza strategia sieci Carrefour – co potwierdził wywiad ekspercki – przesuwa akcent z modernizacji tradycyjnych sklepów stacjonarnych na rozwój handlu elektronicznego i wykorzystanie nowych technologii. Carrefour wykorzystuje w tej strategii doświadczenia z rynku chińskiego wypracowane z tamtejszym partnerem – Tencent – specjalistą od technologii cyfrowych. Jest to nowy model aliansu strategicznego z liderem innowacji technologicznych, zorientowany na synergię kanałów offline i online.

Z wywiadów eksperckich wynika, iż francuska sieć Auchan również mocno stawia na transformację cyfrową, choć w Polsce efekty tych strategii są mniej widoczne niż w krajach zachodniej Europy i Azji. Kanał online ma ogromny wpływ na zachowania nabywców oraz na cały proces dokonywania zakupów.

Wywiady eksperckie wskazują wyraźnie na dążenie badanych sieci do dalszego rozwoju kanału online i związanych z nim nowatorskich form obsługi klienta. Działanie to jest bardziej widoczne w przypadku sieci hipermarketów (Carrefour, Auchan) niż sieci dyskontów (Biedronka).

Wpływ pandemii na zakupy żywności online w ocenie badanych gospodarstw

Pandemia zdecydowanie przyspieszyła gotowość wielu klientów do zakupu online żywnościowych produktów świeżych (e-commerce spożywczy). Badania wśród gospodarstw domowych pokazały, iż klienci są gotowi do zmian zwyczajów zakupu żywności, choć zmiany te mają charakter selektywny.

Osoby starsze – co zrozumiałe – podchodzą z rezerwą do kanału online, gdyż preferują bezpośredni kontakt z produktem w miejscu zakupu: *Żywność online raczej nie, ja nie jestem pokoleniem internetowym. Ja muszę dotknąć i zobaczyć dany produkt, by móc go bezpośrednio ocenić, a potem zakupić* (wywiady z wielkomiejskimi gospodarstwami domowymi, Łódź 2021).

Gospodarstwa aktywne zawodowo – z małymi dziećmi – są natomiast bardziej otwarte na zakupy online, choć nie zawsze na platformie ulubionej sieci wielkopowierzchniowej: *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 Kramik-franusia.pl. Warzywa były bardzo dobre i dostarczane w ekologicznych drewnianych skrzynkach i w opakowaniach papierowych. To była dla nas dodatkowa wartość, gdyż nie lubimy opakowań plastikowych. Jeśli były reklamacje lub zwroty, to reagowali bardzo szybko i pozytywni*e (wywiady z wielkomiejskimi gospodarstwami domowymi, Łódź 2021). Badania pokazują otwartość tej grupy gospodarstw na zakupy online, choć dostawcą w tym przypadku była mała, elastyczna, innowacyjna firma, a nie ulubiona sieć wielkopowierzchniowa.

Dla części gospodarstw w średnim wieku zakup żywności online miał charakter wyjątkowy: *W mojej ocenie zakupy spożywcze online były uzasadnione wyłącznie w warunkach pandemii. 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. 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* (wywiady z wielkomiejskimi gospodarstwami domowymi, Łódź 2021).

Najmłodsze gospodarstwa domowe cenią sobie z kolei bardzo wysoko komunikowanie się z siecią za pomocą nowych technologii: *Darmowa aplikacja Lidla jest bardzo dobrze skoordynowana i ma bardzo dobry interfejs. Bardzo na to zwracam uwagę, gdyż to ułatwia maksymalnie poruszanie się po tej aplikacji* – lecz nie zawsze kupują żywność online: *Osobiście nie korzystam z zakupów żywności przez Internet. Mimo że jestem z pokolenia internetowego, to w Internecie kupuję prawie wyłącznie produkty normalnie niedostępne na sklepowych półkach – produkty specjalistyczne dla sportowców lub wysokobiałkowe* (wywiad z gospodarstwem wielkomiejskim).

W mojej ocenie Warszawa zdecydowanie przoduje w zakresie wykorzystania e-commerce do zakupów żywności. Są takie nowe platformy – Jokr (Retail Market Experts, 2021; Jokr, b.d.) *i Lisek* (Lisek.app, b.d.), *które dowożą zamawiane produkty żywnościowe na miejsce do klienta w ciągu 15 minut* (wywiad z gospodarstwem wielkomiejskim).

Badania prowadzone wśród gospodarstw domowych potwierdziły hipotezę, iż okres pandemii dla wybranych osób stworzył zachętę do zakupu żywności online. Można jedynie zadać pytanie, czy zmiany zwyczajów zakupu wywołane czasem pandemii pozostaną z konsumentami na stałe. Wydaje się, iż w odniesieniu do kategorii produktów żywnościowych będzie to dotyczyć jedynie wąskiej grupy nabywców i wybranych rodzajów produktów. Konkurentami dla sieci mogą być w tym zakresie innowacyjne małe przedsiębiorstwa specjalizujące się w dostawach wybranych kategorii produktów i na wybranych rynkach wielkomiejskich (*vide* Warszawa). Doświadczenia firmy kurierskiej Glovo (współpracującej z siecią Biedronka) pokazują, iż wartość zamawianych w Warszawie produktów świeżych w systemie online z dostawą do domu stale rośnie (RetailTec Congress, 2022), a zamożni i aktywni zawodowo młodzi klienci kupują tą drogą dodatkowy czas bycia w domu.

Strategie marketingowe odpowiedzialne społecznie – promujące model zdrowego odżywiania

Wizja menedżerów badanych sieci

Wywiady eksperckie z menedżerami pokazują radykalną zmianę w podejściu sieci do edukacji konsumenta. Sieci czują się odpowiedzialne za swoich konsumentów oraz za komunikowanie się z nimi na temat zasad zdrowego odżywiania oraz składu oferowanych produktów żywnościowych.

t. XXX, nr 7/2023 DOI 10.33226/1231-7853.2023.7.1

Nowe wyzwania wymagają aktywnego i odpowiedzialnego dialogu z kupującymi. Komunikacja marketingowa zmienia treść i formę z jednostronnej na dwustronną. Sieć zobowiązuje się do respektowania określonych norm i do edukowania konsumenta.

Jak pokazują wywiady eksperckie, z myślą o coraz bardziej świadomych konsumentach sieci handlowe zobowiązują się do konsekwentnego obniżania zawartości soli oraz cukru w produktach oznaczonych marką własną. Przykładem tej strategii jest promocja marki własnej Bio przez dyrektora Carrefour: *W naszych sklepach mamy specjalną komunikację dedykowaną marce własnej. Nasze działania CSR polegają 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. Klient może też przyjść po niektóre zakupy ze swoim własnym opakowaniem na stoiska z ladą i z indywidualną obsługą. W Polsce zdrowe żywienie jest jednak ciągle rozumiane tradycyjnie – jako przygotowane w domu: kotlet schabowy z mizerią i ziemniakami, a niekoniecznie warzywa, owoce i woda* (wywiad ekspercki – Domański, 2022, s. 149). Działania te wpisują się w oczekiwania nabywców młodej generacji, którzy zwracają coraz większą uwagę na zdrowe odżywianie i są coraz bardziej wymagający w zakresie dbałości o środowisko i eliminowania opakowań plastikowych.

Z wywiadu eksperckiego oraz kodeksu etycznego sieci Biedronka wynika konsekwentne promowanie zdrowych nawyków żywieniowych i dbałości o zdrowie klientów. Służy temu kampania obniżania w składzie produktów marek własnych zawartości soli i cukru oraz niezdrowych tłuszczów. W ramach sieci funkcjonuje specjalny łańcuch kontroli jakości produktów żywnościowych oznaczonych marką własną zgodny z normami ISO 22000. W ramach strategii etycznego marketingu sieć stawia na: bezpieczeństwo produktów, propagowanie zdrowych nawyków żywieniowych, zwiększanie dostępności artykułów dla osób ze szczególnymi potrzebami żywieniowymi oraz rzetelne informowanie o walorach odżywczych produktów. Aby zrealizować te cele, konieczna jest szeroko zakrojona edukacja konsumenta w zakresie zdrowego odżywiania oraz racjonalnego wykorzystania produktów w procesie ich przechowywania i późniejszego użytkowania (Biedronka.pl, 2023).

Oczekiwania gospodarstw domowych w świetle badań

Jak pokazały badania, świadomy polski konsument młodszej i średniej generacji oczekuje od ulubionej sieci handlowej odpowiedzialnej postawy i zagwarantowania mu zdrowych, sprawdzonych jakościowo produktów. Młodzi, aktywni zawodowo konsumenci z małymi dziećmi są także gotowi kupować wspólnie przez Internet pewne produkty żywnościowe. Przykładem pochodzącym z badań są wspólne zakupy: mąki, ziaren ekologicznych czy orzechów dokonywane przez grupę sześciu koleżanek-ekolożek. Członkinie nieformalnej grupy znajomych zwracają uwagę na wybór takich produktów, które nie są szkodliwe dla środowiska. Mamy tu do czynienia z nową formułą świadomego oddolnego ekologicznego wyboru przez grupę znajomych, która polega na wyszukiwaniu godnych zaufania dostawców oraz dokonywaniu wspólnych zakupów online: *Unikamy nadmiaru cukru i soli, gotujemy sami, jesteśmy świadomymi konsumentami. Kupujemy produkty przetestowane przez nasze znajome* (wywiad z konsumentami wielkomiejskimi w średnim wieku).

Społecznie odpowiedzialne działania sieci handlowych są jednocześnie pozytywną odpowiedzią na potrzeby części sceptycznych młodych polskich konsumentów, którzy szukają alternatywnych kanałów sprzedaży: *Generalnie staram się unikać sieci handlowych. W Warszawie należę do kooperatywy spożywczej, gdzie robię zakupy raz lub dwa razy w tygodniu. Wyróżniamy się tym, że w naszych sklepach sprzedajemy produkty dla wszystkich, a nie tylko dla członków naszej kooperatywy* (wywiady wielkomiejskie z młodymi konsumentami). Młodzi nabywcy chcą kształtować swoje wybory w zgodzie z ważnymi dla nich wartościami i w ramach nowego modelu zaopatrywania się w artykuły żywnościowe.

Wywiady eksperckie potwierdziły determinację poszczególnych sieci do rozwoju strategii promowania zdrowego odżywiania i tym samym kontroli źródeł zaopatrzenia gwarantujących dostawy tego typu produktów. Wywiady z konsumentami pokazały natomiast wyraźny wzrost świadomości ekologicznej i oczekiwań młodych nabywców w odniesieniu do zdrowych produktów żywnościowych oferowanych przez ich ulubione sieci handlowe FMCG.

Strategie współpracy z lokalnymi dostawcami produktów tradycyjnych oraz małymi i średnimi firmami

Wyzwania i zagrożenia związane z globalnymi łańcuchami dostaw pokazują, iż model handlu przyszłości wymaga powrotu do relacji lokalnych i wzbogacania gamy asortymentowej o produkty tradycyjne, pochodzące od lokalnych dostawców. Mamy tu do czynienia z odwróceniem pewnego trendu i zwrotem ku lokalności oraz deglobalizacji.

Hipotezę tę potwierdzają wywiady eksperckie. Dyrektor sieci Carrefour potwierdza strategiczny charakter relacji z lokalnymi dostawcami: *Stworzyliśmy już proces nawiązywania współpracy z lokalnymi dostawcami. Ustaliliśmy, iż lokalny dostawca powinien znajdować się w promieniu ok. 50 km od naszego hipermarketu, choć ten dystans można przesunąć do 80 km. Interesują nas wyłącznie drobni i średni lokalni producenci, a nie hurtownie lub pośrednicy.*

Wywiad ekspercki pokazał, że podobne myślenie jest obecne w strategii konkurencyjnej sieci Auchan. Strategia ta opiera się na promocji zrównoważonego rolnictwa, które staje się kluczowym kanałem dostaw produktów świeżych marki własnej Auchan. Nacisk jest 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 pochodzącej w coraz większym stopniu od lokalnych dostawców. Grupa Auchan planuje podwojenie liczby produktów pochodzących od lokalnych dostawców, choć w Polsce – jak pokazał wywiad ekspercki – proces ten nie jest łatwy do wdrożenia, gdyż wcześniej Auchan preferował centralne dostawy od bardzo dużych dostawców. W ramach nowej strategii sieć Auchan zamierza odejść od dystrybucji masowej do podejścia bardziej spersonalizowanego.

Z wywiadu eksperckiego wynika, iż sieć ma w Polsce pewne problemy proceduralne ze współpracą z lokalnymi dostawcami. *Możliwość współpracy z małymi firmami lokalnymi zderza się ciągle z centralną maszyną biurokratyczną. Produkty dostarczane przez lokalnych dostawców powinny trafiać bezpośrednio do magazynu danego hipermarketu. Centrala natomiast chciałaby dostaw najpierw do magazynu centralnego sieci, a następnie do poszczególnych sklepów. Z moich doświadczeń wynika wniosek, iż wprowadzenie do sprzedaży produktów lokalnego dostawcy może zająć nawet sześć miesięcy. Największa zmiana powinna się dokonać w mentalności przedstawicieli centrali, którzy powinni zrozumieć, iż nie można zrażać drobnych lokalnych producentów nadmiernie rozbudowaną dokumentacją i biurokracją* (wywiad ekspercki z dyrekcją marketu Auchan, 2021 r.).

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. Z mojej oceny źródłem problemu jest 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 (wywiad ekspercki z dyrekcją marketu Auchan, 2021 r.).

Z kolei wywiad ekspercki w sieci Biedronka akcentował wagę budowania stabilnych relacji z grupą 300 wieloletnich polskich dostawców. Udział marki własnej wytwarzanej przez polskich dostawców sięga już 41% całości obrotów i przekracza ten wskaźnik dla Portugalii (34%). Świadczy to o skutecznym systemie zarządzania lokalnym łańcuchem dostaw. Biedronka od 2019 r. wprowadziła do obrotu 80 produktów ze znakiem certyfikowanego rolnictwa ekologicznego, gdyż współpracuje jedynie z dostawcami gwarantującymi przestrzeganie prawa i poszanowanie środowiska naturalnego oraz racjonalne wykorzystanie zasobów.

Wywiady eksperckie świadczą o determinacji dużych sieci w zakresie rozwoju nowych form współpracy z lokalnymi dostawcami zdrowych produktów żywnościowych. Operacjonalizacja tego procesu – choć bardzo oczekiwana przez nabywców – nie zawsze jest równie szybko realizowana przez poszczególne sieci. Europejski trend rozwoju współpracy z lokalnymi producentami żywności obserwowany jest także w sektorze usług gastronomicznych, co potwierdzają badania we Włoszech (Paciarotti i in., 2022).

Strategie marketingowe zorientowane na dbałość o środowisko oraz racjonalne zużycie energii

Działania sieci na rzecz ochrony środowiska

Wywiady eksperckie pokazały, iż wszystkie sieci podejmują szereg konkretnych i mierzalnych działań proekologicznych. Ich celem jest przede wszystkim recykling odpadów z opakowań i ograniczenie opakowań plastikowych.

Sieć Biedronki realizuje nowoczesny program recyklingu obejmujący 85% odpadów z opakowań sprzedawanych produktów. Zrezygnowano ze sprzedaży najbardziej uciążliwych dla środowiska lekkich toreb z tworzywa sztucznego na rzecz bardziej wytrzymałych toreb wielokrotnego użytku, zachęcając klientów do postaw proekologicznych. Każdy sklep Biedronki ma obowiązek segregować odpady. Resztki spożywcze są przekazywane do 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. Wprowadzono także szeroki program edukacji ekologicznej skierowany do pracowników i do klientów (Domański, 2022, s. 149–151).

t. XXX, nr 7/2023 DOI 10.33226/1231-7853.2023.7.1

Z kolei w grupie Auchan blisko 100% opakowań marki własnej podlega w pełni recyklingowi lub ponownemu wykorzystaniu. Sieć planuje całkowitą eliminację opakowań plastikowych na stoiskach warzyw i owoców oraz mięsnym i wędliniarskim. Klienci są ponadto zachęcani do przynoszenia własnych toreb na zakupy.

Energooszczędny model sklepu przyszłości

Wywiady eksperckie dowiodły, iż wszystkie badane sieci bardzo poważnie podchodzą do kryzysu energetycznego powiązanego z ochroną środowiska.

W przypadku Auchan wyzwanie to oznacza coraz częściej dołączenie do roli „dystrybutora produktów spożywczych" nowej funkcji – „producenta energii" na potrzeby działalności własnych obiektów. W sieci Auchan w Polsce fotowoltaika ma zapewniać w okresie letnim ok. 20% zapotrzebowania na energię (RetailTec Congress, 2022). W każdym sklepie Auchan realizowany jest również projekt obniżania poziomu zużycia energii.

Z kolei sieć Biedronki już w 2018 r. uruchomiła w Polsce pierwszy testowy sklep ekologiczny, wyposażony 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 oraz produkcję odpadów. Projekt ten wytycza kierunek, w jakim sieć chce się rozwijać. Rozwiązania testowane w ekosklepach są coraz częściej wprowadzane do standardowych działań.

Nowe, konkurencyjne wobec Biedronki, sklepy Lidla spełniają też coraz wyższe standardy ekologiczne. Do ich budowy wykorzystywane są materiały nowej generacji – nieszkodliwe dla środowiska, a do ogrzewania wnętrz gruntowe pompy ciepła.

Wywiady eksperckie potwierdziły hipotezę, iż sieci handlowe stawiają sobie bardzo konkretne, mierzalne cele w odniesieniu do wybranych działań związanych z ochroną środowiska i dbałością o wytwarzanie zdrowych produktów. Wywiady z konsumentami, zwłaszcza młodszymi, potwierdzają z kolei hipotezę, iż młodzi nabywcy są coraz bardziej świadomi ekologicznie i podobnej postawy oczekują od swojej ulubionej sieci FMCG.

Świadomi ekologicznie klienci w świetle badań

Wywiady z gospodarstwami domowymi pokazały, iż w Polsce mamy coraz częściej do czynienia z nowa grupą – młodych świadomych konsumentów oczekujących od sieci konkretnych działań proekologicznych, a nie jedynie deklaracji strategicznych: *Od momentu, kiedy mamy dzieci i myślimy o ich przyszłości na tym świecie, jesteśmy bardziej świadomymi konsumentami. Chciałabym, aby one miały dobre warunki do funkcjonowania w przyszłości* (wywiad z konsumentami, Łódź 2021).

Badana respondentka (matka dwójki dzieci) prezentuje zupełnie nowy – świadomy – sposób podejmowania decyzji o wyborze różnych produktów codziennej konsumpcji. Myślenie o zdrowym odżywianiu rodziny w sposób naturalny łączy się tutaj z nowym myśleniem o świecie, ekologii i zrównoważonym rozwoju. Jak mówi respondentka: *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* (wywiady z konsumentami, Łódź 2021). Mamy tu do czynienia z pewną filozofią proekologiczną, której przestrzegania klienci oczekują także od swojej ulubionej sieci: *W Lidlu podoba mi się 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* (wywiad z konsumentami, Łódź 2021).

Nowa generacja konsumentów patrzy coraz uważniej sieciom na ręce i nie zadowala się tylko ogólnymi deklaracjami, oczekując od nich 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 powinno się wykorzystywać tak dużo toreb foliowych z plastiku nawet do pojedynczych sztuk kupowanych owoców czy warzyw. Obiektywnie muszę jednak dodać, że Lidl dba o ograniczenie użycia plastiku* (wywiady z konsumentami, Łódź 2021).

Badania konsumenckie potwierdziły hipotezę, iż młodzi nabywcy coraz bardziej oczekują od sieci konkretnych, odpowiedzialnych działań proekologicznych.

Wnioski, ograniczenia i dalsze kierunki badań

Przeprowadzone badania – z uwagi na ograniczoną liczbę wywiadów eksperckich oraz małą pró-

bę badanych gospodarstw domowych – należy traktować na tym etapie jako sondażowe. Formułowane wnioski wymagają weryfikacji na większej próbie gospodarstw w podobnych przedziałach wiekowych.

Weryfikacji wymaga hipoteza, iż sklepy dyskontowe najnowszej generacji mogą być traktowane częściej jako ulubione miejsca zakupu przez młodsze gospodarstwa domowe i gospodarstwa w starszym wieku. Wydaje się, iż ten format jako bardziej kompaktowy lepiej odpowiada oczekiwaniom i stylowi życia młodszych gospodarstw domowych. Strategie sieci sklepów dyskontowych odpowiadają także lepiej na oczekiwania młodszych nabywców. Byłoby to potwierdzeniem tezy, iż określone formaty sklepów mają charakter pokoleniowy i lepiej korespondują z oczekiwaniami nabywców, którzy rozwijają się razem z nimi w trakcie ich cyklu życia.

Weryfikacji wymaga też hipoteza o postrzeganiu pozytywnego wizerunku sieci przez pryzmat jej działań na rzecz dbałości o zdrowie konsumentów oraz środowisko naturalne. Należy również zweryfikować oczekiwania nabywców wobec sieci wielkopowierzchniowych w zakresie skuteczności edukacji konsumentów na temat zdrowego odżywiania oraz wspólnej dbałości o środowisko naturalne.

Autor zamierza także kontynuować badania w formie wywiadów eksperckich z menedżerami wielkopowierzchniowych sieci handlowych na temat dalszych strategii tych podmiotów w kontekście obecnych i przyszłych wyzwań cywilizacyjnych. Badania te muszą być na bieżąco uzupełniane o informacje pochodzące ze źródeł wtórych, takich jak raporty roczne, raporty na temat polityki CSR, strony korporacyjne oraz informacje dla mediów. Ten typ badań z uwagi na poufny strategiczny charakter wielu informacji wymaga przede wszystkim własnej, rozbudowanej sieci kontaktów i zaufania ekspertów do badacza. Wszystkie te elementy powodują, iż ten rodzaj badań jakościowych jest często trudniejszy do realizacji aniżeli standardowe badania ilościowe konsumentów oraz gospodarstw domowych zlecane zewnętrznym firmom badawczym. Interesujące w tym zakresie będą również międzynarodowe badania porównawcze.

Autor jest zdania, iż trzeba także kontynuować badania na temat synergii kanału tradycyjnego i wirtualnego w strategii sieci wielkopowierzchniowych. W przyszłości należy ponadto rozwijać badania dotyczące percepcji sieci handlowej w powiązaniu z jej strategią odpowiedzialności społecznej. Szczególnie ważny jest tutaj związek pomiędzy postrzeganiem tych działań i gotowością do zakupów w danej sieci (element lojalności).

Dużą rolę w tym zakresie mogą odegrać badania nad postrzeganiem przez konsumentów marek własnych sieci, będących kluczową płaszczyzną do komunikowania się z konsumentami. Duże sieci handlowe w kontekście nadzoru produkcji marek własnych mogą mieć ogromny wpływ na dostawców w zakresie projektowania opakowań nadających się do pełnego recyklingu i eliminacji plastiku. Ogromnym wyzwaniem jest reagowanie sieci na stale rosnące oczekiwania klientów w zakresie całkowitej eliminacji plastiku przy sprzedaży warzyw i owoców, a także innych produktów.

Osobnym nurtem badań będzie wpływ różnych zagrożeń cywilizacyjnych związanych z niepewnością co do stanu środowiska naturalnego i zmian klimatycznych na zwyczaje konsumenckie. Handel przyszłości będzie musiał sprostać nowym trendom konsumenckim związanym ze zdrowym odżywianiem i troską o zdrowie. Będzie to wymagać nowych aliansów strategicznych z certyfikowanymi producentami produktów ekologicznych – w tym także warzyw i owoców (systemy blockchain). Systemy te gwarantują pełne monitorowanie kanału zaopatrzenia: od producenta do sklepu i dalej do klienta („od pola do stołu"). Duże sieci handlowe mają więc do wykonania ogromną pracę edukacyjną w zakresie zwiększenia świadomości konsumentów na temat żywności ekologicznej oraz efektów jej certyfikowania. Szczególnym obszarem do przyszłych badań marketingowych będzie gotowość konsumentów do zakupu żywności w kanałach online w przekroju krajowym i międzynarodowym (Ma i in., 2022).

Obok badań nad relacjami z dostawcami ważnym w przyszłości obszarem badawczym będzie współpraca sieci handlowych 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 ich konkurentami. Partner strategiczny sieci musi posiadać doskonałe doświadczenie w zakresie nowoczesnych technologii oraz ich wykorzystania w handlu dla potrzeb innowacji (Bruni & Piccarozzi, 2022).

Sieci handlowe będą zmuszone do poszukiwania różnych form synergii między kanałami internetowymi i kanałami stacjonarnymi. Klient będzie oczekiwał przede wszystkim spójności tych działań zarówno w warstwie cenowej, jak i usługowej. Nowoczesne technologie będą ułatwiały klientom dostęp do transparentnych informacji na temat produktów i miejsc ich pochodzenia (Domański, 2020; Domański (Red.), 2020).

t. XXX, nr 7/2023 DOI 10.33226/1231-7853.2023.7.1

Przypisy/Notes

[1] Projekt dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach Programu „Doskonała Nauka II – Wsparcie konferencji naukowych".

Bibliografia/References

Auchan Retail. (2021). *Rapport financier annuel et déclaration de performance extra-financiere 2020*. https://www.auchan-retail.com/fr/rapport-financier-annuel-et-declaration-de-performance-extra-financiere-2020/ (dostęp: 5.03.2021).

Badot, O., Lemoine, J.-F., & Ochs, A. (2018). *Distribution 4.0*. Pearson.

Biedronka.pl. (2023). *Produkty spożywcze*. https://www.biedronka.pl/pl/jakosc/artykuly-spozywcze (dostęp: 12.01.2023).

Bruni, R., & Piccarozzi, M. (2022). Industry 4.0 enablers in retailing: A literature review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *50*(7), 816–838. https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2021-0314

Budziewicz-Guźlecka, A., & Woźniakowski, M. (2018). Wybrane aspekty koncepcji omnichannel w sieciach handlu spożywczego. *Handel Wewnętrzny*, 6(2), 18–31.

Dąbrowska, A. (2020). Zachowania starszych konsumentów na rynku e-handlu. W: A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, & B. Mróz (Red.), *Zachowania osób starszych na rynku e-usług* (39–61). Oficyna Wydawnicza SGH.

Domański, T. (2020). Strategie innowacji dużych zagranicznych sieci handlowych na polskim rynku. W: K. Błoński & A. Smalec (Red.), *Działania marketingowe organizacji* (155–163). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Domański, T. (2022). *Strategie rozwoju zagranicznych sieci handlowych w Polsce. Nowe wyzwania marketingowe*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Domański, T. (Red.). (2020). *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Jaciow, M., & Wolny, R. (2022). *Polski e-konsument. Dekada zmian*. Helion.

Jokr. (b.d.). https://www.jokr.com/ (dostęp: 10.09.2021).

Kongres Nowoczesnej Dystrybucji. (2022, 17–18 maja). 4 edycja. Warszawa.

Kramik-franusia.pl. (b.d.). https://kramik-franusia.pl/ (dostęp: 11.01.2023).

Larranaga, E., & Soulard, L. (2018). *Le retail face aux nouveaux modes de consommation.S'adapter ou disparaitre*. Dunod.

Lisek.app. (b.d.). *O nas*. https://www.lisek.app/o-nas (dostęp: 11.01.2023).

Ma, K. X., Mather, D. W., Ott, D. L., Fang, E., Bremer, P., & Mirosa, M. (2022). Fresh food online shopping repurchase intention: The role of post-purchase customer experience and corporate image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *50*(2), 206–228. https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2021-0184

Martinez, J.-L. (2018). *La fin des hypermarches? Vers une redistribution de la Grande Distribution*. La Charte.

Mróz, B. (2021). *Zachowania konsumentów w czasie pandemii COVID 19*. Oficyna Wydawnicza SGH.

Paciarotti, C., Mazzuto, G., Torregiani, F., & Fikar, C. (2022). Locally produced food for restaurants: a theoretical approach for the supply chain network design. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *50*(13), 164–183. https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0477

Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, *91*(2), 182–197. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.001

Retail Market Experts. (2021, 30 kwietnia). *JOKR – nowa platforma e-commerce na polskim rynku*. https://retailmarketexperts.com/aktualnosci/jokr-nowa-platforma-e-commerce-na-polskim-rynku/ (dostęp: 12.012023).

RetailTec Congress. (2022, 15–16 maja). *Strategie rozwoju handlu oczami liderów sektora*. Warszawa.

Zakkour, M., & Dudarenok, A. G. (2019). *New retail born in China going global: How Chinese tech giants are changing*. Alarice Interantional.

Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2017). *Strategic Retail Management*. 3rd edition. Springer Gabler.

Prof. dr hab. Tomasz Domański

Kierownik Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego. Dyrektor Polsko-Francuskich Studiów Zarządzania MBA realizowanych od 1993 r. we współpracy z Uniwersytetem Lyon 3 we Francji. W latach 2008–2016 pełnił funkcję dziekana Wydziału. Był także członkiem i współprzewodniczącym Komitetu ds. Rozwoju Nauki przy MNiSW. Jego zainteresowania badawcze dotyczą strategii marketingowych dużych sieci handlowych; marketingu produktów żywnościowych; marketingu terytorialnego oraz internacjonalizacji uczelni wyższych. Uczestnik szeregu krajowych i międzynarodowych projektów badawczych oraz edukacyjnych. Autor lub współautor ponad 180 publikacji akademickich – w tym 20 monografii – wydanych w Polsce i za granicą. Krajowy koordynator europejskiego programu CampusCulturae. Promotor 12 rozpraw doktorskich z zakresu dyscypliny zarządzania. Od 1990 r. zajmował się też doradztwem marketingowym dla wielu renomowanych firm krajowych i zagranicznych.

Prof. dr hab. Tomasz Domański

Full Professor and Director of the Department of International Marketing and Retailing, University of Lodz, Poland, and Director of a Polish-French MBA programme. He also served as Dean of the Faculty of International and Political Studies and as the President of the Committee of Academic Policy advising the Polish Minister of Science and Higher Education. His research interests include: marketing strategies of distribution chains, food marketing, place marketing, and university internationalization. He has been involved in numerous national and international research and education projects, and has authored and co-authored over 180 academic publications, including 20 books, in Poland and abroad. He was the local coordinator of the CampusCulturae project in the framework of the EU Culture programme. He was the supervisor of 12 successful doctoral dissertations in management. Since 1990, he has been a marketing consultant for numerous renowned Polish and foreign businesses.