

Tomasz Domański

Uniwersytet Łódzki

e-mail: tomasz.domanski@uni.lodz.pl

ORCID: 0000-0001-8233-5872

Strategie marketingowe sieci hipermarketów w świetle oczekiwań polskich konsumentów

Cytuj jako: Domański, T. (2023). Strategie marketingowe sieci hipermarketów w świetle oczekiwań polskich konsumentów. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek – Badania marketingowe – Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 433–445). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem opracowania jest ukazanie ewolucji strategii marketingowych sieci hipermarketów w świetle zmian oczekiwań młodych konsumentów. Strategie te podlegają obecnie wyzwaniom pokoleniowym. Młodzi polscy nabywcy, tak jak na świecie, w coraz większym stopniu preferują sklepy dyskontowe kosztem tradycyjnych hipermarketów preferowanych przez pokolenie ich rodziców. W reakcji na zmiany pokoleniowe strategie marketingowe próbują modernizować klasyczny format hipermarketu, rozwijać kanał sprzedaży *online*, zwiększać personalizację podejścia do klienta na bazie nowych technologii oraz analizy danych na temat preferencji nabywców, a także promować społecznie odpowiedzialne strategie w podejściu do klienta oraz otoczenia. Autor wykorzystał wyniki badań pilotażowych konsumentów oraz wywiady eksperckie.

Słowa kluczowe: sieci hipermarketów, sieci dyskontowe, handel wielkopowierzchniowy, strategie marketingowe, preferencje konsumentów

1. Wprowadzenie

Celem opracowania jest ukazanie ewolucji strategii marketingowych sieci hipermarketów w świetle oczekiwań polskich nabywców. Strategie te podlegają obecnie nowym wyzwaniom związanym ze zmianami pokoleniowymi. Kluczowym elementem analizy są zmiany w formacie hipermarketu wynikające z ogromnej presji zmieniających się oczekiwań konsumentów.

Obserwacja polskiego handlu – zdominowanego przez zagraniczne sieci wielkopowierzchniowe – wskazuje na cztery podstawowe trendy. Pierwszym jest przesuwanie preferencji nabywców z formatu hipermarketów w kierunku sklepów dyskontowych, drugim – poszerzanie strategii sieci stacjonarnych o kanał internetowy, trzecim – poszukiwanie nowych form personalizacji podejścia do klienta na bazie nowych technologii oraz danych na temat preferencji nabywców, a czwartym – nowe społecznie odpowiedzialne podejście do kreowania strategii marketingowych.

Tekst ten powstał w oparciu o wieloletnie (1990–2021) obserwacje autora dotyczące strategii marketingowych europejskich sieci wielkopowierzchniowych w procesie ich internacjonalizacji w Polsce i na świecie (Domański, 2005). W 2021 r. przeprowadził on pilotażowe badania jakościowe w formie pogłębionych wywiadów z przedstawicielami celowo dobranych polskich wielkomiejskich gospodarstw domowych na temat ich zwyczajów zakupowych w sklepach wielkopowierzchniowych (10 wywiadów). Mimo niewielkiej zbiorowości badanych, zebrane spostrzeżenia pozwalają na sformułowanie hipotez, które mogą być przedmiotem dalszych badań o charakterze ilościowym. Dodatkowo autor przeprowadził pogłębione wywiady eksperckie z kadrą kierowniczą wybranych zagranicznych sieci hipermarketów. Wyniki badań empirycznych uzupełniono o analizę dokumentów strategicznych oraz raportów rocznych wybranych sieci.

Handel wielkopowierzchniowy wymaga przededefiniowania wcześniej wykorzystywanych strategii. Nowoczesne sieci hipermarketów muszą umieć coraz lepiej wykorzystywać kanały *online* (Badot i in., 2018; Heinemann i Schwarzl, 2010) oraz wprowadzać innowacje (Shepherd, 2019) w zakresie doskonalenia swoich formatów sklepów. Zbyt wolne wdrażanie innowacji może okazać się dla nich bardzo niebezpieczne (Larranaga i Soulard, 2018; Philipose, 2019). Osłabienie pozycji stacjonarnych hipermarketów można porównać do fazy poprzedzającej „wyginięcie dinozaurów” (Philipose, 2019), które również kiedyś nie dostrzegły w porę zmian otoczenia.

2. Zmiany pokoleniowe w preferowanych formatach sklepów

Wydaje się, iż polscy młodzi konsumenci są dzisiaj nieco zmęczeni dużą skalą hipermarketów. W porównaniu ze swoimi rodzicami, którzy po upadku komunizmu oczekiwali szybkiego pojawienia się nowoczesnych hipermarketów, obecnie mamy do czynienia z odwrotnym zjawiskiem. Wynika ono także z cyklu życia hipermarketów, który sięga w Europie już 60 lat (Zentes i in., 2017, s. 4).

W Polsce zakupy traktowane są dzisiaj przez młode pokolenie coraz bardziej funkcjonalnie. Dla części konsumentów pobyt w hipermarkecie jest swoistym „przymusem”, a nie przyjemnością będącą kiedyś sposobem spędzania wolnego czasu.

Zmiany preferencji wynikają coraz częściej z różnic pokoleniowych (Badot i in., 2018, s. 121–146). Część młodszego pokolenia realizuje swoje zakupy w kanałach *online*. Dodatkowym impulsem do zmian przyzwyczajeń stała się pandemia, która zmusiła nabywców do ograniczenia czasu przebywania w hipermarkecie oraz do mniejszej częstotliwości robienia zakupów. Można zadać pytanie: czy nowe nawyki wymuszone pandemią zostaną utrwalone na dłużej?

Menedżerowie hipermarketów dostrzegają ten problem i próbują mu przeciwdziałać. „My próbujemy przyciągnąć młodych różnymi nowinkami oraz rozwojem kanału *e-commerce*. Widzimy jednak, że młodzież stawia przede wszystkim na łatwość robienia zakupów”¹.

Młodzi nabywcy preferują robienie zakupów w konkurencyjnych sieciach sklepów dyskontowych i sąsiedzkich. „Młodzi mówią sobie: sklep jest pod domem, wystarczy, że wyjdę, kupię, złapię i idę z powrotem 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”².

Specyfika polskiego handlu wielkopowierzchniowego polega na bardzo silnej pozycji dyskontów, wynikającej z atrakcyjnego wizerunku wiodących sieci oraz 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% (Roland Berger, 2016) i dalej się zwiększa. Format dyskontu wydaje się skrojony na miarę polskich klientów, którzy ok. 30% wydatków gospodarstw przeznaczają na zakupy żywności. Polscy konsumenci są bardzo racjonalni i zwracają dużą uwagę na cenę oraz na promocje cenowe. Bliiskość sieci dyskontowych w stosunku do miejsc zamieszkania większości Polaków powoduje, iż format dyskontu staje się dla młodych nabywców ulubionym miejscem zakupów (por. tab. 1).

¹ Wywiad ekspercki z dyrektorem ds. rozwoju różnych formatów sklepów sieci Carrefour, przeprowadzony w listopadzie 2021 r.

² Tamże.

Tabela 1. Zachowania respondentów z wybranych segmentów rynku

Rodzaj segmentu / Postawy klientów	Segment starszych nabywców (55 plus)	Segment nabywców w średnim wieku (35–50 lat)	Segment młodszych nabywców (20–30 lat)
1	2	3	4
Preferowany format sklepu	Hipermarket oraz targowisko warzyw i owoców	Hipermarket lub sklep dyskontowy	Sklep dyskontowy oraz kanały <i>online</i>
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 ze względu na dużą skalę obiektu oraz nadmierne 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 co 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
Czas zakupów w sklepie wielkopowierzchniowym	Zmienny – od 30 do 120 min i więcej. Silna zależność czasu zakupów od typu gospodarstwa	Zmienny – od 30 do 120 min i więcej; w zależności od wielkości gospodarstwa oraz obecności dzieci w trakcie robienia zakupów	Okolo 30 min – zakupy są traktowane zadaniowo, wyjście do sklepu jest dobrze przygotowane w oparciu o listę zakupów w telefonie komórkowym
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 (maks.); dążenie do racjonalizowania procesu zakupów

1	2	3	4
Stosunek do zakupów żywności <i>online</i>	Negatywny. Preferowanie sensorycznych walorów produktu przy zakupie żywności	Pozytywny stosunek w przypadku pandemii. Zróżnicowane oceny. Otwartość na nowe kanały dystrybucji żywności w odniesieniu do wybranych kategorii produktów	Negatywny. Nacisk na sensoryczne walory produktu. Wyjątek – specyfika pandemii. Zakupy żywności są traktowane inaczej niż pozostałych produktów
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)	Jakość produktu ma większą wagę niż polskie pochodzenie. Rosnące zainteresowanie ekologiczną żywnością, produktami wegańskimi i wegetariańskimi
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 się z siecią za pośrednictwem spersonalizowanej aplikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań pilotażowych prowadzonych w formie wywiadów pogłębionych z celowo dobranymi przedstawicielami wielkomiejskich gospodarstw domowych (2021 r.).

3. Rozwój wielokanałowej strategii sprzedaży łączącej formy handlu stacjonarnego i internetowego

Wyzwaniem strategicznym dla sieci stacjonarnych hipermarketów jest dywersyfikacja obrotów za pośrednictwem kanału *online* i poszukiwanie potencjalnych sojuszników do aliansów w tym obszarze. Innowacyjność w tym przypadku jest reakcją zarówno na strategię konkurencyjnych sieci *online*, jak i na oczekiwania młodych grup odbiorców. „Rozwijamy mocno usługi typu „e-commerce” oraz usługę „click&collect”. Mamy też specjalną usługę „drop” związaną z podjazdem sa-

mochodem 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 trzech godzin. Staramy się dostosowywać do nowych trendów i szybko na nie reagować. Staramy się także wykorzystywać naszą szeroką sieć sklepów *convenience*, aby klient mógł się w nich odbierać wcześniej zamówione zakupy, gdyż są one zlokalizowane bliżej jego miejsca zamieszkania”³.

Nowa strategia Carrefour 2022 przesuwając akcent z rozwoju i modernizacji tradycyjnych sklepów stacjonarnych na rozwój handlu elektronicznego i wykorzystanie nowych technologii. Sieć rozwijała także sprzedaż internetową żywności i produktów *non-food* (Hayes, 2019).

Model biznesowy handlu detalicznego uległ w XXI w. radykalnej zmianie. Kanał *online* ma ogromny wpływ na zachowania nabywców oraz na cały proces dokonywania zakupów. Dotyczy to zwłaszcza młodego pokolenia kupujących. Warto zadać sobie pytanie: czy przyspieszenie, jakie nastąpiło w wyniku pandemii, nie będzie prowadzić do trwałych zmian w zachowaniu nabywców młodszej generacji? Podobną strategię rozwija konkurencyjna sieć hipermarketów Auchan, której celem do 2022 r. było podwojenie roli handlu internetowego w ramach tzw. transformacji cyfrowej (*Transformation Numérique*) (Treilles, 2020; ZDNet, 2021).

Tradycyjny model hipermarketu był słabo dostosowany do wyzwań transformacji cyfrowej, żywieniowej, ekologicznej oraz ekonomicznej – wymagających odchodzenia od produkcji masowej ku bardziej spersonalizowanej. Model sklepu internetowego *Drive* – rozwijany przez Auchan – wykorzystuje zarówno formułę samodzielnego odbioru zamówionych produktów w sklepie czy w paczkomatach, jak i system dostarczania zamawianych produktów do domu klienta. Celem Auchan było realizowanie do 2022 r. 15% swoich obrotów w kanale *online*. Idąc śladem swojego francuskiego konkurenta – Carrefour (Serries, 2018) – grupa Auchan zamierzała do 2022 r. zainwestować ok. 2,8 mld EUR (Treilles, 2020) w rozwój handlu internetowego.

Z badań eksperckich wynika, że wiele tych zmian w Polsce jest ciągle w fazie początkowej. „Auchan rozwija kanał internetowy, ale jest on jedynie ułamkiem procenta w całej działalności. Trzeba też wyraźnie podkreślić mocną konkurencję ze strony firm prowadzących sprzedaż *online*”⁴. Można odnieść wrażenie, iż projekty zapisywane w nowych strategiach rozwoju bardzo powoli są przekładane na codzienne funkcjonowanie hipermarketów. Polscy dyrektorzy zagranicznych hipermarketów dostrzegają pewne drobne innowacje, lecz wpływają one w ograniczo-

³ Wywiad ekspercki z dyrektorem ds. rozwoju różnych formatów sklepów sieci Carrefour, przeprowadzony w listopadzie 2021 r.

⁴ Wywiad ekspercki z dyrektorem hipermarketu Auchan, przeprowadzony w listopadzie 2021 r.

nym stopniu na funkcjonowanie kierowanych przez nich placówek i na stawienie czoła kryzysowi tradycyjnego formatu hipermarketu. Dostrzegają natomiast efekty działań dyskontów: „Dyskonty bardzo dużo namieszały i podkopały pozycję hipermarketów”⁵.

Także francuska sieć Leclerc w swojej najnowszej strategii (Leclerc, 2019) – ogłoszonej w 2019 r. – jako cel strategiczny postawiła sobie „doskonalenie formatu hipermarketu oraz rozwój sprzedaży wielokanałowej”. Kanał internetowy ma już prawie 60-procentowy udział (Leclerc, 2019) we wzroście obrotów całej grupy. Źródłem dynamiki Leclerc są w coraz większym stopniu nowe kanały sprzedaży (*online* i *drive*). Grupa Leclerc w swojej strategii na lata 2020–2022 też bardzo mocno postawiła na rozwój kanału sprzedaży *online* (Badot i in., 2018).

4. Nowy model sklepu wielkopowierzchniowego

Zmiany w formacie hipermarketów są w dużym stopniu uwarunkowane nowymi trendami w stylu życia klientów, a zwłaszcza kobiet. W Polsce widoczna jest tendencja odchodzenia od największych formatów hipermarketów na rzecz budowy bardziej kompaktowych obiektów. Mniejsza przestrzeń sklepu jest postrzegana jako bardziej przyjazna (możliwość szybszego dokonania zakupów) i „łatwiejsza do ogarnięcia wzrokiem” (w przypadku klientów z dziećmi). Hipermarket trzeciej dekady XXI w. jest zdecydowanie bardziej kompaktowy (2000–3000 m²) aniżeli klasyczny obiekt z lat 70. i 80. XX w. (6000–8000 m²). Nowe „hipermarkety” upodabniają się bardziej do 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, odpowiadając na oczekiwania klientów w zakresie bliskości miejsc zakupu względem miejsc zamieszkania. Mniejsza powierzchnia sklepu dobrze koresponduje z zawężaniem asortymentu o prawie 60–70% (z 60 tys. do 15 tys. pozycji). Jednocześnie wzbogaceniu podlega wewnętrzna struktura oferowanej gamy w zakresie produktów BIO oraz produktów tradycyjnych. Wzmocnieniu ulega także obecność 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.

W opinii menedżerów „format hipermarketu zmienia się bardzo pod wpływem dyskontów. Hipermarket ma do wyboru dwie drogi: kontynuacji strategii bardzo szerokiego wyboru i nastawienia na klienta miejskiego (który ma mało czasu, ale

⁵ Tamże.

potrzebuje miejsca do zrobienia kompleksowych zakupów dobrej jakości) lub zawężenia asortymentu i postawienia na jego niższą cenę”⁶. Na tle problemów występujących powszechnie we Francji „w Polsce format hipermarketów ma się cały czas nie najgorzej, bo we Francji jest z nim zdecydowanie gorzej. We Francji moda na dyskonty jest czymś nowym, ale jednocześnie bardzo dynamicznie się rozwija. 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”⁷.

„W dyskontach działających w Polsce widać wyraźnie, że one coraz bardziej w swojej strategii zbliżają się 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”⁸. „Drugim istotnym kierunkiem zmian w strategii hipermarketów jest rozwój marki własnej. Carrefour w swojej globalnej strategii stawiał 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”⁹.

Wypowiedź eksperta potwierdza naszą tezę o swoistej konwergencji formatów dyskontu oraz hipermarketu, a jeszcze mocniej – o konwergencji dyskontu i supermarketu. Wydaje się, iż 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.

„Jeśli chodzi o produktywność, to wiadomo, że hipermarkety bardzo mocno ustępują dyskontom. Średnio dyskont – Lidl czy Biedronka – mają sprzedaż z metra kwadratowego powierzchni sklepu ok. 25 000 PLN w skali roku, podczas gdy w hi-

⁶ Wywiad ekspercki z dyrektorem ds. rozwoju różnych formatów sklepów sieci Carrefour, przeprowadzony w listopadzie 2021 r.

⁷ Tamże.

⁸ Tamże.

⁹ Tamże.

permarketach wynosi ona średnio maks. połowę ok. 12 000–13 000 PLN. Na pewno nie jesteśmy w tych warunkach w stanie osiągnąć porównywalnego poziomu sprzedaży z metra kwadratowego¹⁰.

Z kolei nowa strategia Auchan we Francji nastawiona jest na wprowadzanie innowacji, które dotyczą lepszego wykorzystania przestrzeni hipermarketu do aranżacji różnego typu spotkań i działań z udziałem klientów oraz partnerów sieci (dostawców, producentów itd.). W tym modelu hipermarkety mają stać się rodzajem lokalnych platform, wokół których prowadzone są różne działania oraz lokalne wydarzenia wykorzystujące elementy marketingu doświadczeń (Auchan Retail, 2020a) i dostarczające klientom zupełnie nowych wrażeń. Przestrzeń sklepów staje się miejscem spotkań oraz określonych doświadczeń – kreowanych za pośrednictwem różnego rodzaju warsztatów (prezentacje kulinarne, degustacje produktów czy spotkania z ambasadorami marek). Przestrzeń hipermarketów zaczyna pełnić w tym modelu, w formule interaktywnej z klientami sieci, dodatkowe funkcje edukacyjne, towarzyskie, rekreacyjne. Powierzchnia hipermarketu jest 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.

Wobec tych wszystkich nowych wyzwań i oczekiwań konsumentów przestrzeń hipermarketu powinna być przemodelowana i wymyślona na nowo w formie mikroprzestrzeni. Nowe spojrzenie na zarządzanie przestrzenią hipermarketu to jednocześnie nowe otwarcie się na współpracę z drobnymi producentami rolnymi oraz małymi firmami specjalistycznymi działającymi na rynku lokalnym. Oni bowiem bardzo dobrze znają rynki lokalne, potencjał lokalnych dostawców oraz potrzeby lokalnych grup nabywców.

W 2020 r. we Francji prawie 57% konsumentów uważało, iż pandemia COVID-19 zmieni ich zasady konsumpcji: 81% było zdania, iż dbałość o zdrowie będzie priorytetem, a 92% (Auchan Retail, 2020b, s. 39) sądziło, że trend konsumpcji produktów lokalnych będzie się umacniał.

5. Strategie marketingowe społecznie odpowiedzialnej sieci hipermarketów

Sieci hipermarketów, ze względu na dużą skalę działania, mają szansę stać się także ważnymi podmiotami w oddziaływaniu na zachowania konsumentów i na kształtowanie ich wyobrażeń o konsumpcji oraz o świecie. Detaliści muszą coraz szybciej dostosowywać swoje strategie do zmieniających się preferencji młodych

¹⁰ Tamże.

nabywców, którzy kierują się dzisiaj bardziej emocjami i wrażeniami aniżeli ceną i zasobnością portfela. Zachowania wielu młodych konsumentów są coraz częściej uwarunkowane polityką sieci handlowych w zakresie społecznej odpowiedzialności oraz deklarowanego systemu wartości. Sieci zapraszają konsumentów do zajmowania określonych postaw i związanych z nimi wyborów konsumenckich, stając się tym samym synonimami określonych kodów kulturowych. Wydaje się, iż wszystkie zagraniczne sieci hipermarketów zajmują dzisiaj bardzo klarowne stanowisko w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu, komunikując nabywcom wartości oraz działania, które są dla nich istotne.

Ważne jest jednak, by niektóre cele strategiczne były realizowane w niezmięnionej postaci na poziomie operacyjnym. „Wszystkie sieci deklarują w swoich strategiach, że chcą mieć w sprzedaży produkty zdrowe, ekologiczne i rozpoznawalne na rynku lokalnym. W praktyce natomiast robią ciągle zbyt mało, by ten cel osiągnąć. 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”¹¹.

6. Podsumowanie

W opinii badanych ekspertów wciąż nie ma klarownej wizji hipermarketu przyszłości. „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, czym będzie format hipermarketów za kolejne 15, 20 lat i czy hipermarkety jeszcze będą istniały. Dzisiaj sytuacja stała się jeszcze bardziej skomplikowana, gdyż powstało wiele sieci specjalistycznych i konkurowanie z nimi jest dla nas bardzo trudne”¹².

Najważniejszym wyzwaniem strategicznym pozostanie rozwój kanału *online* oraz zwiększanie efektywności ekonomicznej powierzchni sklepów stacjonarnych. Należy spodziewać się dalszego zmniejszania powierzchni dużych sklepów wielkopowierzchniowych i dynamicznego rozwoju przez wiodące grupy handlowe hipermarketów małych i średnich sklepów franczyzowych zlokalizowanych bliżej klienta (format *convenience* – sklepy sąsiedzkie). W przypadku zagranicznych grup – takich jak Carrefour czy Auchan, które prowadzą strategie wieloformatowe – może to oznaczać zamykanie lub przekształcanie części hipermarketów w sklepy nowej generacji, przy jednoczesnym rozwoju formatów *convenience* (Carrefour Express).

¹¹ Wywiad ekspercki z dyrektorem hipermarketu Auchan, przeprowadzony w listopadzie 2021 r.

¹² Tamże.

Wielkopowierzchniowe sklepy stacjonarne będą coraz bardziej nasycone nowymi technologiami, co wpłynie na kreowanie nowych doświadczeń klientów. Wykorzystanie nowych technologii spowoduje, iż doświadczenia klientów będą podlegać dalszej indywidualizacji. Sklepy stacjonarne zmieniają swoją tradycyjną funkcję i staną się bardziej salonami do ekspozycji produktów kupowanych później – coraz częściej *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 w warstwie zarówno cenowej, jak i usługowej. Wszystkie te trendy wymagać będą od sieci wielokanałowej doskonalenia integracji różnych kanałów rynku i punktów kontaktu z klientem. Nowe technologie będą na pewno umożliwiły sieciom dalszą indywidualizację podejścia do klienta w zakresie strategii produktu, cen oraz rodzaju promocji (Domański, 2020).

Choć niektórzy autorzy od jakiegoś czasu zadają pytania o przewidywany szał hipermarketów, to format ten zapewne przetrwa, lecz wymagać będzie istotnego przemodelowania (Martinez, 2018). Martinez uważa, iż format hipermarketu powinien być przez menedżerów sieci przemyślany na nowo i to zarówno jako „miejsce teatralizacji produktów”, jak i jako „przestrzeń życia konsumenta” (Martinez, 2018, s. 14). Wymaga to bardziej atrakcyjnego zaprojektowania przestrzeni sklepu i zbudowania w niej nowych, interaktywnych relacji z konsumentami. W ramach tej nowej przestrzeni hipermarketu proponowane jest organizowanie różnych warsztatów tematycznych, np. warsztatów kulinarnych (Martinez, 2018, s. 196, 197), które można łączyć z promocją marek własnych z danego regionu Europy lub świata. Mogą to być również warsztaty kosmetyczne, warsztaty dla młodych matek, dla majsterkowiczów i dekoratorów wnętrz, warsztaty mody i ubioru, warsztaty gier wideo, warsztaty powiązane z degustacją świeżych produktów itp. Formuła interaktywnych warsztatów jest bardzo ciekawym pomysłem na lepsze wykorzystanie powierzchni sklepu w połączeniu z promocją bezpośrednią określonej kategorii produktów związanej z tematyką spotkania. Wymaga to nie tylko nowych kompetencji w zakresie aranżacji przestrzeni, lecz także wypracowania atrakcyjnej dla klienta formy tego typu działań. Kluczowym pytaniem jest to, czy takie działania są w stanie zbudować atrakcyjny wizerunek tego formatu dla młodych nabywców – lojalnych już wobec sieci dyskontowych i kupujących *online*.

Drugim kierunkiem działań reformatorskich jest konsekwentne zmniejszanie powierzchni sklepu poprzez przekazywanie jego części na działalność specjalistycznych sklepów zajmujących się zwłaszcza produktami świeżymi i żywnościowymi. Trzecim kierunkiem jest rozbudowywanie oferty sieci o stoiska z produktami lokalnymi, dzięki czemu oferta jest bliższa lokalnym preferencjom nabywców. Kolejnym wektorem może być poszerzenie oferty o pewne usługi administracyjne (Martinez, 2018, s. 198) – ważne dla lokalnej społeczności. Działania te mogą zostać wypracowane w kooperacji z lokalnym samorządem i dotyczyć usług mniej dostępnych

na danym terenie. Dodatkowym kierunkiem działań jest wprowadzanie nowych form animacji przestrzeni o charakterze kulturalnym, zabawowym czy sportowym.

Ze wszystkich analiz (Badot i in., 2018, s. 317) wynika jednoznaczny wniosek, iż klasyczne hipermarkety będą musiały uwzględnić w swojej strategii równoległe wykorzystywanie kanałów stacjonarnych oraz kanałów *online* (*m-shopping*) (Verhoef i in., 2015, s. 174–181).

Patrząc na zmiany, jakie dokonują się na polskim rynku, wydaje się, iż młode pokolenie nabywców jest coraz bardziej zorientowane na sklepy dyskontowe oraz na sieciowe sklepy sąsiedzkie. Można tu mówić o wyraźnych preferencjach dla tego formatu sklepów, który rozwijał się równoległe z danym pokoleniem. Z tego powodu ten właśnie format jest traktowany jako swój i naturalnie bliski.

Format hipermarketów wymaga bardzo głębokiego przemyślenia strategii oraz podjęcia próby jego repozycjonowania w odniesieniu do młodych nabywców. Mimo podejmowania działań innowacyjnych może on jednak pozostać na trwałe daleki od oczekiwań młodego pokolenia, które ma już inne, nowe preferencje. Młode pokolenie, oprócz wyraźnych preferencji na rzecz sklepów dyskontowych, pozostanie bez wątpienia otwarte na nowe kanały internetowe oraz na alternatywne kanały niszowe (kooperatywy). Mało prawdopodobny jest natomiast jego gremialny powrót do hipermarketów, nawet tych zmodernizowanych. Dla strategii marketingowych sieci wieloformatowych oznacza to konieczność rozwoju nowych formatów – bliższych oczekiwaniom młodych nabywców.

Literatura

- Auchan Retail. (2020a). *Communiqué de presse – Croix, le 14 janvier 2020*. Pobrane z https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2020/01/2020_01_14-communiqu%C3%A9-de-presse-vdef.pdf
- Auchan Retail. (2020b). *Rapport d'activité 2019*. Pobrane z <https://www.auchan-retail.com/fr/rapport-dactivite-2019-auchan-retail/>
- Badot, O., Lemoine, J.-F. i Ochs, A. (2018). *Distribution 4.0*. Montreuil: Pearson.
- Domański, T. (2005). *Strategie rozwoju handlu*. Warszawa: PWE.
- Domański, T. (red.). (2020). *Strategie budowania marki i rozwoju handlu. Nowe trendy i wyzwania dla marketingu*. Warszawa, Łódź: PWE, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hayes, A. (2019). *Big Box Retailer*. Pobrane z https://www.investopedia.com/terms/b/big_box_retailer.asp
- Heinemann, G. i Schwarzl, C. (2010). *New Online Retailing. Innovation and Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Larranaga, E. i Soulard, L. (2018). *Le retail face aux nouveaux modes de consommation. S'adapter ou disparaître*. Malakoff: Dunod.
- Leclerc, M.-E. (2019). *2018: E.Leclerc conforté dans son leadership et sa transition multicanal*. Pobrane z <https://www.michel-edouard-leclerc.com/categorie/economie/echos-de-la-distribution/2018-e-leclerc-conforte-dans-son-leadership-et-sa>

- Martinez, J.-L. (2018). *La fin des hypermarchés? Vers une redistribution de la Grande Distribution*. Bruxelles: La Chartre.
- Philipose, S. (2019). *Retail Apocalypse: The Death of Malls, Retailers & Jobs* [Nakładem autora].
- Roland Berger. (2016). *Polish Grocery Retail Market 2010–2020*. Pobrane z <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Polish-grocery-retail-market-2010-2020.html?btc=PLa>
- Serries, G. (2018). *Carrefour veut prendre un virage numérique radical d'ici 2022*. Pobrane z <https://www.zdnet.fr/actualites/carrefour-veut-prendre-un-virage-numerique-radical-d-ici-2022-39863160.htm>
- Shepherd, I. (2019). *Reinventing Retail*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Treilles, C. (2020). „Auchan 2022”, *le plan numérique pour sauver l'entreprise Mulliez*. Pobrane z <https://www.zdnet.fr/actualites/auchan-2022-le-plan-numerique-pour-sauver-l-entreprise-mulliez-39897421.htm>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. i Inman, J. J. (2015). From Multi-channel Retailing to Omni-channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- ZDNet. (2021). *Transformation Numérique: définition, news et bonnes pratiques*. Pobrane z <https://www.zdnet.fr/actualites/transformation-numerique-4000237526q.htm>
- Zentes, J., Morschett, D. i Schramm-Klein, H. (2017). *Strategic Retail Management. Text and International Cases*. Wiesbaden: Springer Gabler.