

Julia Jendernalik, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański

WOJNA CENOWA SIECI LIDL I BIEDRONKA A WYBORY KONSUMENTÓW – DETERMINANTY DECYZJI ZAKUPOWYCH W SEKTORZE DYSKONTOWYM

Abstrakt

W artykule omówiono przekształcenia na rynku placówek handlowych w Polsce, strategię działania dyskontów na przykładzie sieci Lidl i Biedronka oraz najważniejsze kryteria zakupowe polskich konsumentów. Analiza ta pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy funkcjonowania rynku oraz wskazuje na kluczowe czynniki wpływające na jego rozwój w kontekście zmieniających się preferencji klientów.

Decyzje zakupowe konsumentów są wynikiem złożonego procesu psychofizycznego, w którym kluczową rolę odgrywają zarówno czynniki ekonomiczne (np. cena, dostępność dóbr, sytuacja materialna konsumenta), demograficzne (wiek, płeć), społeczne (styl życia, kultura) oraz psychologiczne (motywacje, potrzeby, emocje). W artykule przedstawiono klasyczny model podejmowania decyzji konsumenckich, czyli EKB (Engela, Kollata i Blackwella), który opisuje pięć etapów procesu zakupowego: uświadomienie potrzeby, poszukiwanie opcji, ocenę alternatyw, zakup oraz zachowanie po dokonanej transakcji. Dodatkowo poruszono kwestię dwóch teorii: użyteczności i preferencji, które tłumaczą kluczowe cele, którymi kierują się konsumenci.

Na tle tych teoretycznych założeń omówiono zmiany w handlu detalicznym w Polsce po 1989 r., ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju sektora dyskontowego. Analiza dotyczy również kluczowych czynników wpływających na wybór konkretnego dyskontu przez konsumentów. W kontekście rywalizacji między sieciami Lidl i Biedronka przeprowadzono badanie dotyczące zmian cen wybranych produktów w maju 2024 r. Wyniki te wpisują się w szeroko pojętą „wojnę cenową” między tymi sieciami, której celem jest zdobycie lojalności klientów oraz utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku.

Słowa kluczowe: dyskonty, Lidl, Biedronka, wojna cenowa, strategię cenowe

Wstęp

Istotnym aspektem podejmowania decyzji konsumenckich jest zmieniający się krajobraz handlu detalicznego w Polsce, szczególnie po transformacji ustrojowej w 1989 r. Wzrost liczby sklepów wielkopowierzchniowych, w tym dynamiczny rozwój dyskontów, takich jak Lidl i Biedronka, znacząco wpłynął na nawyki zakupowe Polaków. Rywalizacja pomiędzy tymi sieciami często przybiera formę wojen cenowych, które mogą prowadzić do zmian w poziomie cen i strategiach marketingowych. Przykładem takiej sytuacji jest trwający od początku 2024 r. konflikt cenowy między dwiema największymi sieciami dyskontowymi – Biedronką i Lidlem. Od lat oba sklepy są postrzegane jako bezpośredni konkurenci, oferujący zbliżony asortyment z niewielkimi różnicami, które w codziennej konsumpcji nie mają istotnego wpływu na wybory klientów. Jednak w obliczu rosnącej inflacji i narastającego niezadowolenia konsumentów wynikającego ze wzrostu cen, strategię tych sieci uległy zmianie. Jednym z kluczowych działań stały się agresywne obniżki cen, niekiedy na granicy rentowności, mające na celu zdobycie

przewagi nad konkurentem. Konkurencja ta może wpływać na wybory konsumentów, skłaniając ich do zmiany preferencji zakupowych oraz wyboru konkretnej sieci dyskontowej.

Celem artykułu jest analiza czynników determinujących wybór konkretnej sieci dyskontowej przez konsumentów oraz ocena wpływu „wojny cenowej” między Lidlem i Biedronką w 2024 r. na ich decyzje zakupowe.

Przyjętą w opracowaniu hipotezą badawczą jest, że rywalizacja między sieciami Biedronka i Lidl opiera się na strategiach cenowych, które wpływają na zachowania konsumentów. Jednak brak istotnych różnic w podejmowanych działaniach sprawia, że żadna z tych sieci nie jest w stanie osiągnąć trwałej przewagi konkurencyjnej, co utrzymuje je na zbliżonym poziomie pod względem pozycji rynkowej.

W celu opracowania artykułu zastosowano różnorodne zasoby danych oraz literaturę, łączącą analizę źródeł wtórnych oraz badania własne. W pierwszym etapie wykorzystano artykuły naukowe publikowane w renomowanych czasopismach, w których analizowano kryteria wyboru sklepów przez konsumentów oraz zmiany w handlu detalicznym w Polsce od 1989 r. Dodatkowo posłużono się danymi statystycznymi pochodzącymi z Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), co pozwoliło na zobrazowanie trendów w sektorze detalicznym oraz długofalowych zmian w preferencjach konsumentów. Uzupełnieniem analizy były specjalistyczne artykuły internetowe, które dostarczyły aktualnych informacji dotyczących rywalizacji między sieciami Lidl i Biedronka, a także strategii cenowych stosowanych przez te podmioty.

W ramach badań własnych przeprowadzono dwa niezależne studia. Pierwsze badanie zostało zrealizowane metodą CAWI (Computer-Assisted Web Interview) w dniach 22 marca-15 maja 2024 r. przez członków dwóch kół naukowych działających przy Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego: Koła Naukowego Finansów Międzynarodowych oraz Koła Naukowego Przedsiębiorczości START-UP. Jego celem była analiza czynników determinujących wybór konkretnej sieci dyskontowej oraz wpływ strategii cenowych na decyzje zakupowe młodych konsumentów. Drugie badanie polegało na obserwacji porównawczej cen w sklepach sieci Lidl i Biedronka. W okresie trzech tygodni (16–31 maja 2024 r.) monitorowano ceny 20 produktów spożywczych, stanowiących podstawowy koszyk zakupowy. Badanie przeprowadzono zgodnie z metodologią ASM Sales Force Agency, co pozwoliło na uzyskanie rzetelnych i porównywalnych wyników dotyczących poziomu cen w obu sieciach dyskontowych.

1. Proces podejmowania decyzji konsumenckich

Podjęcie decyzji o zakupie dobra przez konsumenta to złożony proces psychofizyczny. Bez wątpienia decyzje podejmowane w sferze konsumpcji i odnoszące się do sfery konsumpcji zapadają zarówno pod wpływem bodźców ekonomicznych (m.in. dostępności dóbr, ceny danego dobra, jego cech i jakości, sytuacji materialnej konsumenta, w tym dochodu rozporządzalnego), demograficznych (m.in. wiek, płeć) oraz otoczenia społecznego (np. poziom wykształcenia, wykonywany zawód, styl życia, sytuacja rodzinna, uwarunkowania kulturowe), jak i w wyniku oddziaływania determinant psychologicznych (takich jak np. hierarchia potrzeb, motywacje, cechy osobowościowe)¹. Wybór sposobu zaspokojenia potrzeb konsumenta pozostaje także pod wpływem postrzegania produktu (charakteru nabywanego dobra), częstotliwości jego zakupu oraz udziału w całkowitych wydatkach konsumenta². Warto podkreślić, że decyzje zakupowe mogą być refleksyjne, nawykowe lub impulsywne. Konsument dokonywa ich pod wpływem zmieniających się stanów: istniejącego, pożądanego lub obu jednocześnie. Klasyfikacja Loudona i Della Bitta z 1993 r. pokazuje, że konsument, analizując sytuację, szuka rozwiązania swoich problemów decyzyjnych.³ Zachowania konsumentów mają więc charakter indywidualny, podejmowane przez nich decyzje poparte są racjonalną analizą i emocjonalnymi odczuciami, co wpływa na satysfakcję nabywcy i jego dalsze wybory zakupowe⁴.

Od początku rozwoju teorii konsumenckich badacze starają się opracować modele opisujące zachowania konsumentów⁵ na rynku, które mają ułatwić analizę już podjętych oraz umożliwiać przewidywanie przyszłych decyzji nabywczych⁶. Spośród tradycyjnych modeli podejmowania decyzji konsumpcyjnych, na szczególną uwagę zasługują tzw. modele złożone, kompleksowo i relacyjnie ujmujące zachowania popytowej strony rynku. Jednym z najczęściej

¹ P.A. Korneta, A. Lotko, *Determinanty i modele zachowań konsumenta. Wnioski z przeglądu literatury*, „Marketing i Rynek” 2021, tom 28, nr 9, s. 3-6.

² K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 59.

³ A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 111-114, s. 214, s. 243-244.

⁴ A. Śleszyńska-Świdarska, *Zachowania polskich konsumentów w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2017, s. 39-53, https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/6767/1/A_Sleszynska-Swidarska_Zachowania_polskich_konsumentow.pdf (dostęp: 12.12.2024).

⁵ J. Szczepański definiuje zachowanie konsumpcyjne jako ogół działań, które wynikają z potrzeb konsumenta; źródło: E. Roszkowska, *Typy zachowań konsumenta na rynku – ujęcie w teorii kompleksów reguł*, s. 144, https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/13441/1/E_Roszkowska_Typy_zachowan_konsumenta_na_ryнку.pdf (dostęp: 4.11.2024).

⁶ T. Zalega, *Konsumpcja. Determinanty - teorie – modele*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 226.

wykorzystywanych modeli opisujących proces podejmowania decyzji nowego zakupu jest model EKB⁷, którego nazwa została zaczerpnięta od pierwszych liter nazwisk jego twórców: J.F. Engela, D.T. Kollata i R.D. Blackwella. W 1968 r. badacze ci opracowali teorię, według której konsument, podejmując decyzję zakupową, przechodzi przez proces decyzyjny składający się z następujących pięciu etapów⁸:

1. uświadomienie potrzeb,
2. poszukiwanie opcji,
3. ocena alternatyw,
4. zakup danego dobra,
5. zachowanie po dokonanej transakcji.

Pierwszy etap: odkrycie potrzeby

Odkrycie nowej potrzeby staje się bodźcem do poszukiwania najlepszego sposobu jej zaspokojenia. Konsument odczuwa rosnącą chęć nabycia dobra, co skłania marketerów do stosowania modeli takich jak 4P, 7P czy 4C.

Model 4P (produkt, miejsce, promocja, cena) koncentruje się na tradycyjnym podejściu do sprzedaży, podczas gdy model 4C (klient, koszt, wygoda, komunikacja) kładzie nacisk na potrzeby i oczekiwania klienta. Wspólną cechą obu koncepcji jest fundament, na którym opiera się marketing. W przypadku 4P priorytetem jest produkt, natomiast w 4C na pierwszym miejscu znajduje się konsument.⁹

Model Marketing Mix 7P łączy oba podejścia, uwzględniając produkt, klienta oraz dodatkowe elementy, takie jak ludzie, procesy i dowody materialne. Ta strategia pozwala lepiej dostosować ofertę do zmieniających się potrzeb klientów oraz warunków rynkowych.¹⁰

Ocena alternatyw

Konsument w trakcie analizowania dostępnych opcji, korzysta z informacji pochodzących zarówno z otoczenia wewnętrznego (np. opinie rodziny), jak i zewnętrznego (np.

⁷ M. Zaniewska, U. Kobylińska, *Wybrane zachowania konsumentów na rynku nieruchomości w okresie pandemii COVID-19*, s. 215-216, <https://wiz.pb.edu.pl/akademia-zarzadzania/wp-content/uploads/sites/3/2023/09/4.3.-M.-Zaniewska-U.-Kobylińska-Wybrane-zachowania-konsumentow-na-rynku-nieruchomosci.pdf> (dostęp: 13.12.2024).

⁸ K. Żarski, *Model EKB – analizujemy zachowania konsumenta [elementarz marketera #15]*, <https://questus.pl/model-ekb-analizujemy-zachowania-konsumenta-elementarz-marketera-15/> (dostęp: 31.01.2024).

⁹ M. Wiśniewski, *Koncepcja 4C w marketingu – czym jest i kiedy warto ją stosować?*, <https://contentwriter.pl/koncepcja-4c-w-marketingu/> (dostęp: 31.01.2024); M. Cyrek, *Marketing 4P – co to jest i na czym polega*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/marketing-4p/> (dostęp: 26.09.2024).

¹⁰ J. Tetlak, *Marketing Mix 7P: definicja i przykłady zastosowania*, <https://pro-digi.marketing/blog/marketing-mix-7p-definicja-i-przyklady-zastosowania/> (dostęp: 6.09.2024).

reklamy w mediach). Decyzje zakupowe są wówczas często kształtowane przez presję społeczną lub wpływ kulturowy. Konsument może również oprzeć swoje decyzje na przekonaniach, wartościach lub tradycji, co uwypukla znaczenie antropologii kulturowej i psychologii w procesie zakupowym.

Zakup i zmiany decyzji pod wpływem emocji

Konsumenci podejmują decyzje zakupowe w sposób refleksyjny, nawykowy lub impulsywny, a ich wybory często są wynikiem zarówno świadomych, jak i podświadomych procesów. Emocje odgrywają kluczową rolę w tym procesie – pragnienie zmiany, poczucie ekscytacji, strach przed utratą okazji czy chęć nagrodzenia siebie mogą znacząco wpływać na ostateczny wybór.

Wyróżnia się trzy sytuacje, które skłaniają konsumentów do zakupu:

- chęć poprawy obecnej sytuacji,
- zmiana oczekiwań i aspiracji,
- jednoczesna modyfikacja zarówno rzeczywistego, jak i pożądanego stanu.

Na tej podstawie konsumenci poszukują informacji o produktach i usługach, często kierując się nie tylko racjonalnymi analizami, ale także emocjonalnym odbiorem marki czy opiniami innych. Przedsiębiorstwa stosują różne strategie marketingowe, by wzbudzić pozytywne skojarzenia i przyciągnąć klientów, jednak istotne jest, by nie przekraczać cienkiej granicy między etycznym wpływem a manipulacją.

Podczas zakupu emocje mogą nagle przejąć kontrolę – ograniczona dostępność, atrakcyjna promocja czy presja czasu mogą skłonić do impulsywnej decyzji, która później wywoła poczucie rozczarowania. Z kolei pozytywne doświadczenie zakupowe, oparte na zgodności wyboru z realnymi potrzebami i pragnieniami, buduje długofalową satysfakcję i lojalność wobec marki.

Etap ostatni: zachowanie po zakupie

Po dokonaniu zakupu konsument ocenia, czy produkt spełnia jego oczekiwania. Jeśli tak się nie dzieje, może to być źródłem frustracji. Proces ten jest wielowymiarowy i obejmuje aspekty psychologiczne, ekonomiczne, socjologiczne oraz kulturowe.

Kluczowym celem konsumenta jest maksymalizacja satysfakcji z zakupu. Opierając się na teorii użyteczności satysfakcja dzieli się na całkowitą i krańcową. Zazwyczaj każdy kolejny

zakup danego dobra dostarcza coraz mniejszej dodatkowej satysfakcji. Wyjątkiem jest kolekcjonerstwo, gdzie każda kolejna jednostka zwiększa użyteczność krańcową.¹¹

Według teorii V. Pareto konsument wybiera spośród kilku opcji tę, która najlepiej spełnia jego oczekiwania. Decyzje zakupowe nie są przypadkowe – konsument posiada pełną paletę zachowań, które pozwalają mu dostosować wybór do indywidualnych potrzeb. Różnorodność dostępnych opcji sprawia, że każdy zakup może być unikalny, nawet jeśli jest dokonywany przez tę samą osobę.¹²

2. Zakupy codzienne – dyskonty w Polsce

Proces transformacji polskiej gospodarki z centralnie planowanej na rynkową wiązał się z licznymi zmianami w handlu detalicznym. O ile jeszcze w końcu 1980 r. liczba sklepów prywatnych działających w ramach handlu detalicznego wynosiła 10,9 tys., to już dekadę później, tj. 31 XII 1990 r., wzrosła do 154,6 tys. W tym czasie spadła liczba sklepów państwowych i spółdzielczych, odpowiednio z 21,8 tys. 31 XII 1980 r. do 14,3 tys. 31 XII 1990 r. i z 97,2 tys. 31 XII 1980 r. do 14,3 tys. 31 XII 1990 r.¹³ Kolejne dekady przyniosły najpierw wzrost, a następnie spadek liczby sklepów należących do sektora prywatnego (wzrost do 429,7 tys. w 2000 r., a następnie spadek do 325,6 tys. na koniec 2022 r.), przy zmniejszaniu się ogólnej liczby sklepów należących do sektora publicznego (do 2,3 tys. w 2000 r. i 270 w końcu 2022 r.)¹⁴.

Przekształceniom własnościowym na rynku sprzedaży detalicznej towarzyszyła zmiana form organizacyjnych handlu detalicznego, w tym form sprzedaży sklepowej. Zmniejszeniu uległa liczba domów towarowych i domów handlowych (z 605 na koniec 2002 r. do 192 w analogicznym okresie r. 2022), zaś znacząco wzrosła liczba supermarketów (z 1863 w końcu 2002 r. do 9602 w ostatnim dniu 2022 r.) oraz hipermarketów (z 216 na koniec 2002 r. do 536 na koniec r. 2022).¹⁵

¹¹ *Teoria podejmowania decyzji przez podmioty rynkowe: wybrane problemy z mikroekonomii*, red. T. Kamińska, B. Kubska-Maciejewicz, J. Laudańska-Trynka, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, s. 43-44.

¹² E. Roszkowska, *Typy zachowań konsumenta na rynku - ujęcie w teorii kompleksów reguł*, s. 145, *op.cit.*

¹³ *Historia Polski w liczbach*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018, tom 5, s. 278.

¹⁴ *Ibidem*, s. 537; *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2023*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023, s. 560.

¹⁵ *Rynek wewnętrzny 2002*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2003; *Handel wewnętrzny 2022*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/rynek-wewnetrzny-w-2022-r.,7,29.html> (dostęp: 21.10.2024).

Najbardziej dynamicznie rozwijającą się współcześnie formą polskiego handlu stacjonarnego są sklepy dyskontowe oraz centra handlowe¹⁶. Choć znaczące zwiększenie liczby sklepów dyskontowych w Europie Zachodniej odnotowywano już od początku lat 70. XX wieku, to na polskim rynku pojawiły się one dopiero w latach 90. XX wieku¹⁷. Pierwszą siecią tego formatu, która otworzyła swoją działalność w Polsce była Globi, której sklep, należący wówczas do belgijskiej firmy GIB Group, rozpoczął swoją działalność w 1991 r. w podwarszawskich Łomiankach¹⁸. Kolejnymi dyskontami, które w latach 90. zaistniały na polskim rynku były: REMA 1000 (w 1992 r.), Netto (w 1995 r.), Plus Discount (w 1995 r.), Biedronka (w 1995 r.) i Edeka (w 1997 r.)¹⁹. W 2001 r. na polski rynek weszła francuska sieć marketów Leader Price, z kolei w 2002 r. otwarto w Poznaniu pierwszy w Polsce sklep sieci Lidl, zaś w lutym 2008 r. jednocześnie rozpoczęły działalność pierwsze sklepy Aldi (w Bielsku-Białej, Brzegu, Głogowie, Jeleniej Górze, Poznaniu, Sulechowie, Tarnowskich Górach i Żorach)²⁰.

Dyskonty odgrywają kluczową rolę na polskim rynku detalicznym, kontrolując ponad jedną trzecią sprzedaży artykułów spożywczych. Z raportu „Rozwój sieci dyskontów w Polsce” opracowanego przez Market Side wynika, że na koniec 2021 r. w Polsce funkcjonowało 4 848 dyskontów spożywczych²¹. Oznacza to, że od 2006 r. liczba dyskontów działających na polskim rynku wzrosła 3,5 krotnie, a łączna powierzchnia handlowa tylko w latach 2011-2021 wzrosła dwukrotnie, osiągając niemal 3,8 mln m². Z kolei analiza NielsenIQ (MAT czerwiec 2023) wskazuje, że wartość koszyka *Fast Moving Consumer Goods* w Polsce za okres 12 miesięcy 2023 r. osiągnęła 263,5 mld zł, co oznacza wzrost o 15,2% w porównaniu do r. poprzedniego. Warto jednak dodać, że dynamika ta wynika głównie ze wzrostu cen²².

¹⁶ M. Twardzik, *Sklepy dyskontowe w strukturze sieci handlowej w małych miastach w Polsce*, s. 11, file:///C:/Users/Admin/Downloads/2856-2458%20(7).pdf (5.01.2025).

¹⁷ Tamże, s. 11-12.

¹⁸ K. Kaszuba, *Globi w nowym garniturze*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/e-commerce-i-e-grocery/rynek-e-grocery/globi-w-nowym-garniturze-2430791> (dostęp: 5.01.2025).

¹⁹ J. Wrzesińska, *Rozwój wielkopowierzchniowych obiektów handlowych w Polsce*, https://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2008_n72_s161.pdf (dostęp: 5.01.2025).

²⁰ *30 lat nowoczesnego handlu w Polsce. Kto pamięta pierwszy hipermarket?*, <https://www.dlahandlu.pl/raporty-i-analizy/30-lat-nowoczesnego-handlu-w-polsce-kto-pamiet-a-pierwszy-hipermarket,134774.html> (dostęp: 5.01.2025).

²¹ Ł. Stępnia, Ł. Rawa, *Permanentna dyskontyzacja handlu w Polsce. Dyskonty będą miały ponad 50 proc. udziałów w rynku*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/raporty-i-analizy-rynkowe/permanentna-dyskontyzacja-handlu-w-polsce-dyskonty-beda-mialy-ponad-50-proc-udzialow-w-rynku-dla-subskrybentow-2394191> (6.01.2025).

²² *Dyskonty opanowały Polskę. Biedronka, Lidl, Aldi, Netto w liczbach*, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/dyskonty-opanowaly-polske-biedronka-lidl-aldi-netto-w-liczbach,144289.html> (dostęp: 5.01.2025).

Obecna sytuacja gospodarcza sprzyja rozwojowi dyskontów – konsumenci, poszukując oszczędności, coraz częściej sięgają po tańsze produkty i marki własne. Dyskonty umacniają swoją pozycję na rynku, przyciągając klientów atrakcyjnymi cenami, szerokim asortymentem oraz dogodną lokalizacją. Dzięki temu konsumenci mogą dokonać większości zakupów w jednym miejscu. Dodatkowo, sieci te prowadzą intensywne kampanie marketingowe, podkreślając swoją konkurencyjność cenową i promując wizerunek najtańszych sklepów na rynku²³.

Produkty spożywcze zajmują kluczowe miejsce w codziennej konsumpcji, co istotnie przyczynia się do rozwoju dyskontów i kształtowania przez nie różnorodnych strategii wobec klientów. Jak wynika z danych opublikowanych przez Główny Urząd Statystyczny, w latach 2020-2023 sprzedaż artykułów żywnościowych i napojów bezalkoholowych stanowiła przeciętnie 30% sprzedaży detalicznej w Polsce²⁴. Tak wysoki udział tych produktów w ogólnej wartości sprzedaży nie jest zaskoczeniem, ponieważ artykuły spożywcze są nieodzownym elementem życia każdego człowieka.

Sklepy spożywcze, dyskonty, supermarkety czy hipermarkety stanowią podstawowy wybór polskich konsumentów. Jak wynika z badania GfK *Shopping Monitor 2019*, aż 32–40% Polaków wskazało sklepy dyskontowe jako główne miejsce zakupu podstawowych produktów spożywczych²⁵.

Polacy najchętniej wybierają dyskonty takie jak Biedronka, Lidl, Aldi czy Netto. Spośród tych sieci handlowych palmę pierwszeństwa w rankingach popularności miejsc zakupowych dzierżą naprzemiennie Lidl i Biedronka. Przykładowo, pochodzące z 2019 r. dane BrandIndex wskazywały, że na pierwszym miejscu pod względem sklepu, w którym Polacy robią regularne zakupy znajdowała się w tamtym czasie Biedronka (75% dorosłych Polaków), zaś miejsce drugie zajął Lidl (59% dorosłych Polaków)²⁶. Z kolei przeprowadzone przez międzynarodową firmę konsultingową OC&C Strategy Consultants badanie preferencji polskich klientów w 2022 r. „OC&C Retail Proposition Index 2022” ujawniło, że w badanym

²³ *Ibidem*.

²⁴ Obliczenia własne na podstawie: *Rocznika Statystycznego Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023, tabl. 4(473), s. 560; *Rocznika Statystycznego Rzeczypospolitej Polskiej 2024*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2024, tabl. 4(437), s. 530.

²⁵ M. Dadok-Grabska, *Czy Polacy kupują w dyskontach?*, <https://social.estate/czy-polacy-kupuja-w-dyskontach/> (dostęp: 28.12.2024).

²⁶ *Ibidem*.

okresie największą popularnością wśród sklepów spożywczych cieszył się Lidl, zaś kolejne miejsca zajmował Kaufland i Biedronka²⁷.

3. Strategie działania dyskontów na przykładzie sieci Lidl i Biedronka

Dyskonty wykorzystują różnorodne strategie, aby skutecznie docierać do szerokiego grona klientów i budować rozpoznawalność swojej marki. Dzięki nim mogą nie tylko zwiększać sprzedaż, ale także wyróżniać się na tle konkurencji.

Jako duże sklepy oferujące towary w obniżonych cenach²⁸, dyskonty starannie planują swoje działania, które mają bezpośredni wpływ na ich dalszy rozwój. Do kluczowych strategii dyskontów należą²⁹:

- kampanie marketingowe,
- strategie cenowe,
- zwiększenie liczby sklepów stacjonarnych,
- handel internetowy (e-commerce),
- programy lojalnościowe,
- zakupy w online z dostawą do domu (np. za pośrednictwem aplikacji Glovo).

Kampanie marketingowe to ukierunkowane działania promocyjne, które mają na celu przekazanie określonego komunikatu do klientów. Kiedy są realizowane w sposób kompleksowy i długofalowy, stanowią część strategii marketingowej³⁰. Dyskonty stosują różne taktyki, aby skutecznie promować swoją ofertę i budować wizerunek marki.

Jednym z przykładów rywalizacji marketingowej między największymi sieciami jest konkurencja między Biedronką a Lidlem. Lidl konsekwentnie podkreśla, że ceny jego produktów są jednolite w całym kraju, podczas gdy Biedronka dostosowuje je regionalnie. To posunięcie wpłynęło na działania konkurenta i stało się elementem walki cenowej³¹.

²⁷ M. Posełek, *Gdzie Polacy najchętniej robią zakupy? Ranking 10 najpopularniejszych sieci handlowych*, <https://fashionbiznes.pl/gdzie-polacy-najchetniej-robja-zakupy-ranking-10-najpopularniejszych-sieci-handlowych/> (dostęp: 28.12.2024).

²⁸ *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/dyskont.html> (dostęp: 28.12.2024).

²⁹ *Główne strategie dyskontów w 2021: Niskie ceny i nacisk na sklepy fizyczne*, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/glowne-strategie-dyskontow-w-2021-niskie-ceny-i-nacisk-na-sklepy-fizyczne,95330.html> (dostęp: 4.10.2024).

³⁰ *Na czym polega zarządzanie kampaniami?*, [https://www.oracle.com/pl/cx/marketing/campaign-management/what-is-campaign-management/#:~:text=Kampania%2520marketingowa%2520to%2520skoncentrowany%2520wysiłek,obejmowa%2520kilka%2520kampanii%2520prowadzonych%2520jednocześnie_\(dostęp: 10.10.2024\).](https://www.oracle.com/pl/cx/marketing/campaign-management/what-is-campaign-management/#:~:text=Kampania%2520marketingowa%2520to%2520skoncentrowany%2520wysiłek,obejmowa%2520kilka%2520kampanii%2520prowadzonych%2520jednocześnie_(dostęp: 10.10.2024).)

³¹ *Lidl uruchamia kampanię marketingową i podkreśla, że ma jednolite ceny w całej Polsce*,

Kampanie reklamowe często opierają się na chwytliwych hasłach, które łatwo zapadają konsumentom w pamięć. Przykłady to „Lidlowy przegląd cenowy” oraz „Od 2002 r. Biedronka tańsza niż Lidl”. W przypadku drugiego z wymienionych sloganów portugalska sieć nie przedstawiła jednak dowodów potwierdzających ten przekaz, co skłoniło Lidla do podjęcia kroków prawnych. Sieć złożyła pozew o zaniechanie stosowania hasła oraz usunięcie skutków jego wykorzystania, zarzucając Biedronce wprowadzanie klientów w błąd.³²

Działania marketingowe są zatem istotnym narzędziem w strategiach dyskontów, a ich skuteczność często determinuje pozycję danej marki na rynku.

Jedną z kluczowych koncepcji wpływających na efektywne funkcjonowanie dyskontów są strategie cenowe. Ich istotą jest maksymalizacja sprzedaży poprzez oferowanie produktów po konkurencyjnych cenach, które przyciągają klientów poszukujących oszczędności. Cena produktów w dyskontach ma przede wszystkim wzbudzać zainteresowanie swoją atrakcyjnością, oferując poziom trudny do znalezienia w innych miejscach. W związku z tym asortyment dyskontów obejmuje głównie artykuły codziennego użytku, należące do dóbr normalnych lub niższego rzędu. Najczęściej stosowane strategie cenowe to obniżki oraz promocje wielopakowe, takie jak „2+1 gratis”, które dodatkowo zachęcają konsumentów do większych zakupów. To sprawia, że przedsiębiorstwo próbuje za każdym razem zapewnić kupującym najlepszą możliwą relację wartości do ceny.³³ Dzięki takiej strategii dyskonty, mimo niskiej marży jednostkowej, rekompensują ją dużą skalą sprzedaży, co pozwala im generować wyższe przychody i zyski. Takie podejście wpływa na zachowania konsumentów – przyciąga ich atrakcyjnymi cenami, skłaniając do zakupu większej liczby produktów lub częstszych wizyt w danej sieci handlowej.³⁴

Jednak mimo dodatkowych rozwiązań w kwestii pozyskania nowych konsumentów, dyskonty pozostają głównie w strefie sklepów stacjonarnych. To właśnie ich fizyczność przynosi największy zysk przedsiębiorstwu, dlatego główną inwestycją w tym zakresie

https://www.press.pl/tresc/80793,lidl-uruchamia-kampanie-marketingowa-i-podkresla_-ze-ma-jednolite-ceny-w-calej-polsce (dostęp: 29.12.2024).

³² *Lidl pozywa Biedronkę za hasło reklamowe "Od 2002 r. Biedronka tańsza niż Lidl"*, https://www.press.pl/tresc/80601,lidl-pozywa-biedronke-za-haslo-reklamowe-_od-2002-r.-biedronka-tansza-niz-lidl_ (dostęp: 23.11.2024).

³³ *Główne strategie dyskontów w 2021 ..., op.cit.*

³⁴ P. Waniowski, *Strategie cenowe w sieciach handlowych – stan obecny i tendencje zmian*, „Handel Wewnętrzny. Marketing, Rynek, Przedsiębiorstwo”, 2018, nr 4, tom 2, s. 230.

pozostaje rozwinięcie sieci sklepów dyskontowych, które mogą wyłącznie poprawić ich funkcjonalność i wygodę. Do zabiegów, które w tym obszarze mogą zostać podjęte, należą³⁵:

- zrównoważone budynki (energooszczędne, wykorzystanie materiałów z recyklingu),
- wykorzystanie technologii i rozwiązań cyfrowych (elektroniczne etykiety na półkach),
- wyposażenie dostosowane do aktualnych wyborów konsumentów,
- szybsze rozwiązania płatnicze (kasy samoobsługowe).

Obecnie niezawodnym sposobem dotarcia do większej liczby osób jest Internet. Przez to wiele przedsiębiorstw zaczyna swoją działalność już w sieci albo z biegiem czasu wprowadza dodatkową usługę, czyli e-commerce. Jednym z dyskontów dostępnych w Polsce, który wprowadził taką opcję, jest Lidl. Poprzez stronę internetową <https://www.lidl.pl> konsumenci, mimo zakupów stacjonarnych, mają możliwość nabycia produktów dostępnych online. W takim wypadku klient może zamówić towary z aktualnej gazetki Lidla o każdej porze. Ze względu na fakt, że dostawa w takiej sytuacji realizowana jest kilka dni roboczych produkty spożywcze są wykluczone z dostępnej online puli artykułów. Dodatkowym atutem takiego działania jest również gwarancja dostępności rzeczy, które mimo dużego zainteresowania nie powinny w krótkim czasie ulec wyczerpaniu, co ma prawo wydarzyć się podczas zakupów w sklepie stacjonarnym.

Dużym zainteresowaniem klientów cieszą się także programy lojalnościowe. Są one częstym narzędziem wykorzystywanym przez dyskonty oraz inne formaty placówek handlowych, nie tylko spożywczych, żeby zachęcić konsumentów do częstszych i większych zakupów.

Wśród najpopularniejszych programów lojalnościowych w Polsce znajdują się aplikacje *Moja Biedronka* (z opcją korzystania z fizycznej karty) oraz *Lidl Plus*. Aplikacje te oferują zarówno ogólne promocje dostępne dla wszystkich klientów, jak i spersonalizowane rabaty. Mimo podobnej koncepcji i częściowo wspólnych funkcji, obie platformy różnią się zarówno pod względem działania, jak i strategii marketingowej każdej sieci.

Aplikacja *Moja Biedronka* skupia się na rozszerzaniu ofert promocyjnych dostępnych w gazetkach, wzbogacając je o dodatkowe rabaty. Kluczowym elementem jest tzw. shakeomat, który codziennie udostępnia użytkownikom dwa spersonalizowane kupony. Można je

³⁵ *Główne strategie dyskontów w 2021 ..., op.cit.*

sprawdzić i wykorzystać po upływie określonego czasu – od 60 sekund do 10 godzin, w zależności od momentu ich odkrycia.

Z kolei *Lidl Plus* oferuje konkretne kupony obowiązujące na dany dzień lub przez dłuższy okres. Każdy użytkownik ma równy dostęp do promocji, choć w niektórych przypadkach mogą występować niewielkie różnice. W przeciwieństwie do Biedronki, oferty dostępne w aplikacji nie pokrywają się w pełni z tymi z gazetki promocyjnej, co daje klientom możliwość odkrywania dodatkowych okazji i zachęca do dołączenia do programu lojalnościowego.

Mimo podobnej koncepcji aplikacji *Moja Biedronka* i *Lidl Plus* różnią się pod względem strategii. Biedronka wykorzystuje swoją platformę głównie do ułatwienia zakupów, natomiast Lidl koncentruje się na oferowaniu dodatkowych promocji. Oznacza to, że każda sieć sklepów preferuje inną wartość zakupów – wygodę lub atrakcyjność cen. Dzięki temu konsumenci mogą dokonywać wyboru zgodnie ze swoimi preferencjami, a rynek pozostaje zróżnicowany, zamiast funkcjonować według jednolitego schematu.

Kolejnym udogodnieniem dla konsumentów jest współpraca dyskontów z aplikacją Glovo, która umożliwia szybkie zakupy online. Zarówno Biedronka, jak i Lidl znalazły sposób, aby dotrzeć do klientów nawet wtedy, gdy brakuje im czasu na wizytę w sklepie. Dzięki Glovo możliwe jest zamówienie produktów z dostawą do domu, w tym również artykułów o krótkim terminie przydatności, takich jak owoce czy warzywa.

Ceny produktów zamawianych przez aplikację są zbliżone do tych dostępnych w sklepach stacjonarnych, choć promocje związane z programami lojalnościowymi nie są wliczane w tego typu zakupy. Dodatkowym kosztem dla klienta jest opłata za dostawę, która nie przekracza 10 zł. Jednym z ograniczeń tej usługi jest jednak jej dostępność – Glovo działa wyłącznie w większych miastach, co oznacza, że mieszkańcy mniejszych miejscowości nie mogą z niej skorzystać.

Dzięki różnym strategiom dyskonty skutecznie rozwijają swoją działalność i konkurują na rynku na wielu poziomach. Jednak nie każda taktyka przynosi oczekiwane rezultaty dla danej sieci, dlatego każda marka dostosowuje swoje działania do własnych celów i oczekiwań klientów, starając się zdobyć ich lojalność i zwiększyć swoją przewagę na rynku.

4. Najważniejsze kryteria zakupowe polskich konsumentów

Wyniki przywołanego już w niniejszym opracowaniu corocznego badania „OC&C Retail Proposition Index”, przeprowadzanego już od 2012 r. ujawniają, że najważniejszymi kryteriami, którymi kierują się klienci wybierając daną sieć sklepów, jest szeroki asortyment oferowanych produktów, ich niski poziom cen oraz korzystna relacja jakości nabywanych dóbr do ich ceny³⁶. Dla 29,1% spośród 2,5 tys. poddanych badaniu w 2024 r. polskich klientów sklepów detalicznych głównym powodem zakupów w sklepach danej marki były niskie ceny i korzystne oferty. Kolejne dwa miejsca wśród najważniejszych kryteriów zakupowych stanowiły: szeroki wybór produktów (21% ankietowanych) i łatwość oraz przyjemność robienia zakupów (19% respondentów). Warto podkreślić, że w porównaniu z wynikami badania „OC&C Retail Proposition Index 2023” ostatnie badanie ujawniło wzrost znaczenia niskiego poziomu cen (o 0,1%), przy jednoczesnym spadku (o 1,1%) istotności szerokości asortymentu sprzedaży³⁷. Co ciekawe, tak wysokie pozycjonowanie roli ceny przy dokonywaniu wyboru miejsca robienia zakupów, jest niezależne od wysokości dochodów respondentów³⁸.

Choć dla większości konsumentów kluczowym kryterium wyboru sklepu pozostaje cena, nie wszyscy kierują się wyłącznie tym aspektem. Dla wielu klientów istotne znaczenie ma nie tylko cena produktów, ale także wygoda zakupów – większe parkingi czy szersze alejki w sklepach. W ostatnim czasie głos w tej sprawie zabrała influencerka „TrenerMama”, publikując na TikToku filmik dotyczący porównania Biedronki i Lidla. W swoim nagraniu argumentuje, że wybiera Lidl ze względu na większy parking i szersze alejki, które nie są zastawione paletami – co ułatwia jej robienie zakupów z dwójką małych dzieci³⁹. W tym przypadku wygoda zakupów okazała się ważniejsza niż różnice cenowe.

Wybór między dyskontami stał się przedmiotem szerokiej debaty w mediach, szczególnie w kontekście rywalizacji Lidla i Biedronki. Dane BrandIndex z 2019 r. pokazują, że 75% Polaków regularnie robi zakupy w Biedronce, jednak Lidl jest najchętniej polecanym sklepem dla 59% ankietowanych. Istotną rolę w kształtowaniu preferencji konsumentów odgrywają różne koncepty sklepowe, takie jak Warzywniak Biedronki, Ryneczek Lidla, Świeże

³⁶ M. Posełek, *op.cit.*

³⁷ *OC&C Retail Proposition Index 2024*, s. 3-4, https://www.occstrategy.com/wp-content/uploads/2024/12/OCC-IP-RPI-2024-Poland_Website-1.pdf (dostęp: 15.01.2025).

³⁸ M. Posełek, *op.cit.*

³⁹ https://www.tiktok.com/@trenermama/video/7433017530949700897?_r=1&_t=8rPS1RQqd2U profil na TikToku @trenermama (dostęp: 03.11.2024).

Wypieki, Chrupiące z Pieca, Kraina Mięsa czy Rzeźnik Lidla. Dodatkowo, zgodnie z raportem PayBack 2019, 14% klientów zwraca szczególną uwagę na obecność polskich produktów w ofercie.⁴⁰

Jednym z docenianych przez konsumentów trendów jest idea smart shoppingu, czyli świadomego podejmowania decyzji zakupowych. Programy lojalnościowe i aplikacje dyskontów są często oceniane jako bardziej atrakcyjne niż inne udogodnienia, takie jak miła obsługa czy bliskość sklepu. W ramach smart shoppingu klienci zwracają większą uwagę na produkty wkładane do koszyka, a narzędzia takie jak karta *Moja Biedronka* czy aplikacja *Lidl Plus* ułatwiają podejmowanie decyzji zakupowych.

Ostateczny wybór dyskontu zależy od wielu czynników i jest wynikiem różnych strategii stosowanych przez sklepy. Niezależnie od wybranej strategii, kluczowym aspektem procesu zakupowego pozostaje satysfakcja konsumenta. Jego zachowanie po podjęciu decyzji pokazuje, w jakim stopniu zakup spełnił oczekiwania i czy dana sieć sklepów zasłużyła na jego lojalność. Każdy klient przechodzi przez ten proces indywidualnie, kierując się własnymi potrzebami, ale często czerpiąc inspirację z doświadczeń innych.

5. Skuteczność strategii marketingowych w świetle badań własnych

Dodatkowym potwierdzeniem skuteczności strategii sprzedażowych wykorzystywanych przez działające w Polsce dyskonty są wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w dniach 22.03.2024 r. - 15.05.2024 r., przez członków dwóch kół naukowych działających przy Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego: Koła Naukowego Finansów Międzynarodowych i Koła Naukowego Przedsiębiorczości START-UP. Badanie zostało zrealizowane metodą CAWI na grupie 273 respondentów, spośród których 50,55% stanowili mężczyźni, zaś 47,25% kobiety (6 respondentów wskazało odpowiedź "inna płeć"). 97,8% ankietowanych nie ukończyło 26. r. życia, z czego 48,31% stanowiły osoby z przedziału wiekowego 17-20 lat, zaś 51,69% osoby w wieku 21-26 lat.

Badanie potwierdziło, że aspekty takie jak:

- model naliczania promocji,
- korzystanie z możliwości zakupów produktów spożywczych z dowozem poprzez aplikację np. Glovo,
- akcje zbierania naklejek lub dodatkowe kupony w aplikacjach,

⁴⁰ M. Dadok-Grabska, *op.cit.*

- dostępność kas samoobsługowych,

mają przełożenie na postrzeganie zakupów przez osoby odwiedzające dany dyskont.

51% ankietowanych wskazało jako najkorzystniejszy dla siebie model naliczania promocji opcję promocji możliwej do zrealizowania już w momencie zakupu jednej sztuki. Jednak równie często wybieranym wariantem, bo wskazanym przez 121 osób, tj. 44,32% respondentów, jest możliwość skorzystania z promocji dedykowanej członkom danego klubu lojalnościowego, posiadających fizyczną kartę lub aplikację. 16% osób zagłosowało również na wielosztuki, które są dość częstym zabiegiem wykorzystywanym przez dyskonty w momencie wprowadzenia np. nowej gazetki. W najmniejszym stopniu, ponieważ w liczbie 8 osób, promocje na zasadzie przekroczenia konkretnej kwoty danego koszyka dóbr zachęciłyby konsumentów do realizacji zakupów w danej sieci sklepów (zaledwie 6 ankietowanych oddało głos na opcję „inne”).

Współcześnie mogłoby się wydawać, że dowóz zakupów spożywczych stanowi istotne udogodnienie dla większości konsumentów, biorąc pod uwagę komfort, oszczędność czasu czy ograniczoną dostępność sklepów w danej okolicy. Jednak przeprowadzone badanie wykazało, że aż 173 osoby nie są skłonne korzystać z tej opcji w aplikacji Glovo. Jedynie 37% ankietowanych przyznało, że realizuje zakupy w ten sposób, z czego 23% robi to wyłącznie w wyjątkowych sytuacjach.

Inną strategią stosowaną przez dyskonty, która nie spotyka się z entuzjastycznym odbiorem respondentów, jest system zbierania punktów lub naklejek umożliwiających ich wymianę na kupony rabatowe lub nagrody. Tego typu akcje lojalnościowe zachęcają do częstszych zakupów jedynie 27% badanych (73 osoby), podczas gdy pozostałe 200 osób nie wykazuje zainteresowania tym rozwiązaniem, w tym 92 osoby zaznaczyły opcję „jest mi to obojętne”.

Z kolei coraz bardziej docenianym przez uczestników badania rozwiązaniem okazują się kasy samoobsługowe. W trosce o wygodę i oszczędność czasu 81% respondentów stwierdziło, że ich dostępność w sklepie zachęca do robienia zakupów w danym miejscu. Co więcej, funkcja przyjmowania gotówki w kasach samoobsługowych nie jest kluczowa dla większości konsumentów – 176 osób deklaruje, że nie zwraca na nią uwagi.

Warto jednak zauważyć, że wyniki badania odzwierciedlają preferencje określonej grupy wiekowej – większość ankietowanych to osoby w wieku 17–26 lat. Młodsze pokolenie rzadziej kieruje się:

- promocjami na wielosztuki, które cieszą się większą popularnością wśród rodzin,

- aplikacjami lojalnościowymi i zbieraniem punktów, wymagających często osiągnięcia określonej kwoty zakupów,
- możliwością płatności gotówką.

Oznacza to, że skuteczność strategii stosowanych przez dyskonty zależy od grupy docelowej. Każda sieć powinna więc stosować różnorodne rozwiązania, aby sprostać oczekiwaniom różnych segmentów klientów i zapewnić im jak najlepsze doświadczenia zakupowe.

Polityka dyskontów, oparta na utrzymywaniu niskiego poziomu cen oferowanego asortymentu, przyciąga coraz większe zainteresowanie konsumentów. Dzięki szerokiej dostępności produktów oraz ich przystępnym cenom, klienci chętniej odwiedzają tego typu sklepy. Niska cena stanowi kluczowy element strategii dyskontów, takich jak Biedronka i Lidl, co przekłada się na ich popularność wśród kupujących. W oparciu o tę hipotezę przeprowadzono badanie dotyczące wpływu obniżek cen i promocji, które są na co dzień stosowane przez wspomniane sieci handlowe. Przez okres 3 tygodni (od 16 maja do 31 maja) dokonano porównania cen 20 produktów, które według większości konsumentów wchodziły w zakres podstawowego koszyka dóbr spożywczych. Badanie zostało przeprowadzone z uwzględnieniem metodologii ASM Sales Force Agency, dzielącej produkty spożywcze na następujące kategorie⁴¹:

- pieczywo,
- słodkie,
- nabiał,
- sypkie,
- owoce,
- używki,
- napoje,
- tłuszcze,
- dodatki,
- mięso,
- warzywa.

W badaniu uwzględniono produkty tej samej marki i w tym samym rozmiarze (tabela 1.), które wchodziły w zakres asortymentu obu dyskontów. Mimo że oba sklepy proponują

⁴¹ M. Krajewska, *Co zawiera koszyk podstawowych produktów żywnościowych i dlaczego podrożał o 9%?*, <https://www.gazetkowo.pl/blog/finanse/co-zawiera-koszyk-podstawowych-produktow-zywnosciowych-i-dlaczego-podrozal-o-9> (dostęp: 15.09.2021).

konsumantom wiele zamienników własnych marek, takich jak Fruvita w Biedronce czy Pilos w Lidlu, pewne produkty znanych marek pozostają stałe w ofercie. Wynika to z faktu, że konsumenci są skłonni zapłacić większą cenę za produkt renomowanej marki niż niekiedy tańszy zamiennik o podobnym składzie.

Tabela 1. Skład koszyka dóbr podstawowych produktów spożywczych

Produkty	Producent
Pomidory malinowe luz	-
Ziemniaki myte jadalne luz	-
Cebula żółta luz	-
Banany Premium luz	-
Mleko UHT 3,2%	Łaciate
Jogurt naturalny	Primo
Serek wiejski 200g	Piątnica
Masło Polskie	Mlekovita
Margaryna	Delma
Kajzerka	-
Ketchup	Pudliszki
Musztarda Sarepska	Kamis
Olej rzepakowy	Kujawski
Cukier biały kryształ	Polski Cukier
Morlińska z szynki	Morliny
Makaron Świderki	Lubella
Woda źródlana niegazowana	Żywiec
Napój gazowany	Coca-Cola
Wafelek kokosowy	Princessa Longa
Czekolada mleczna	Milka

Zródło: opracowanie własne.

Dodatkowo warto podkreślić fakt, że badanie realizowano przez dwa kolejne czwartki: 16 maja i 23 maja oraz – z uwagi na wypadającą w czwartek Uroczystość Najświętszego Ciała i Krwi Pańskiej - w środę 31 maja 2024 r. Wybór tych dni nie był przypadkowy, gdyż w każdą środę miała miejsce dostawa nowego towaru, przy czym w każdy czwartek następowała zmiana cen asortymentu, o czym dodatkowo świadczyły nowe gazetki w obu dyskontach. Dzięki temu

w badaniu uwzględniono aktualne ceny po dostawach, towary oraz reakcję sklepów na zmieniające się warunki rynkowe.

Jak już wcześniej wspomniano projekt miał swój początek 16 maja 2024 r. Na jego potrzeby ustalono zawartość koszyka produktów – identycznych w obu sklepach pod względem marki oraz gramatury. Z przeprowadzonego badania wynika, że ceny, pomimo niewielkich różnic, w większości były do siebie zbliżone w obu sklepach (tabela 2).

Tabela 2. Zestawienie cen z dnia 16 maja 2024 r.

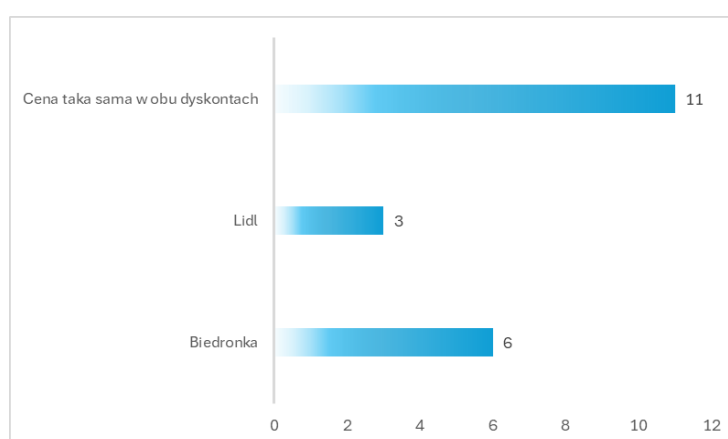
Produkty	Cena w Biedronce	Promocja w Biedronce	Cena w Lidlu	Promocja w Lidlu	Promocja z aplikacją LidlPlus
Pomidory malinowe luz	17,99 zł	9,99 zł	17,99 zł	14,99 zł	
Ziemniaki myte jadalne luz	4,19 zł		4,19 zł		
Cebula żółta luz	5,19 zł		5,19 zł		
Banany Premium luz	6,99 zł		6,99 zł	3,49 zł	2,79 zł
Mleko UHT 3,2%	3,99 zł		4,19 zł		
Jogurt naturalny	1,90 zł	1,49 zł	1,90 zł		
Serek wiejski 200g	2,82 zł		2,82 zł		
Masło Polskie	7,86 zł		7,86 zł		
Margaryna	4,49 zł	3,49 zł	4,49 zł		
Kajzerka	0,35 zł		0,35 zł		
Ketchup	7,49 zł	6,49 zł	7,49 zł		
Musztarda Sarepska	3,49 zł	2,49 zł	3,49 zł		
Olej rzepakowy	9,49 zł		9,49 zł		
Cukier biały kryształ	4,49 zł		3,99 zł		
Morlińska z szynki	14,69 zł		14,69 zł		
Makaron Świderki	5,19 zł		5,19 zł		
Woda źródlana niegazowana	3,56 zł	2,49 zł	2,49 zł		
Napój gazowany	6,99 zł		6,99 zł		
Wafelek kokosowy	2,09 zł		2,09 zł		
Czekolada mleczna	5,99 zł		4,89 zł		

Źródło: opracowanie własne.

Wyraźne różnice cenowe zauważono w przypadku produktów takich jak: pomidory malinowe, mleko, jogurt naturalny, margaryna, ketchup i musztarda. Ceny wyżej wymienionych produktów wystąpiły w korzystniejszym dla konsumenta zestawieniu w sieci

sklepów Biedronka, co wynikało z obniżek cen regularnych lub wprowadzenia promocji w dniu 16 maja 2024 r. Z kolei Lidl tego samego dnia wprowadził niższe ceny na inne produkty, takie jak banany, czekolada mleczna i cukier. Wyniki te pokazują, że obie sieci różnicują swoją politykę cenową, co wpływa na decyzje zakupowe konsumentów.

Porównując oferty obu dyskontów można stwierdzić, że kwota koszyka podanych dóbr okazała się bardziej korzystna dla konsumenta w sieci sklepów Biedronka (rysunek 1). W przypadku Lidla koszt zakupu był wyższy o 3,51 zł, co oznaczało dodatkowy wydatek dla klientów tej sieci.



Rysunek 1. Porównanie cen z dnia 16 maja 2024 r.

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki kolejnej części badania, przeprowadzonej 23 maja 2024 r., ujawniły zmiany w cenach produktów, zarówno pod względem promocji oraz w kwestii cen regularnych. Na produkty, takie jak: cebula żółta czy woda źródlana niegazowana, została wprowadzona obniżka ceny regularnej w Biedronce. Z kolei w Lidlu podobne zmiany dotyczyły pomidorów malinowych, cebuli żółtej i mleka (tabela 3).

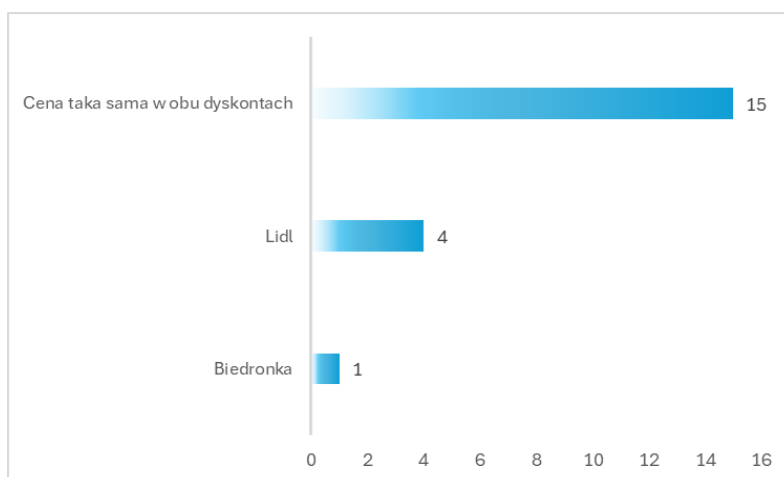
Podczas badania przeprowadzonego dnia 23 maja 2024 r. odnotowano znaczące zmiany w zestawieniu cen. Biedronka wprowadziła wówczas kilka promocji na wielosztuki wybranych produktów, co spowodowało, że Lidl znowu okazał się droższym dyskontem, jednak tylko w przypadku korzystania przez konsumentów z tych specjalnych ofert. Tego dnia zaobserwowano również różnice cenowe w przypadku pomidorów malinowych (tańszych w Lidlu) i bananów (tańszych w Biedronce). Dodatkowe różnice dotyczyły pozycji, takich jak: olej rzepakowy, cukier, woda źródlana niegazowana i wafelek kokosowy. Jednak warto

podkreślić, że kluczowym czynnikiem wpływającym na te rozbieżności były promocje obejmujące jednoczesny zakup 2, 3 lub 5 sztuk.

Tabela 3. Porównanie cen z dnia 23 maja 2024 r.

Produkty	Cena w Biedronce	Promocja w Biedronce	Cena w Lidlu	Promocja w Lidlu
Pomidory malinowe luz	17,99 zł	9,99 zł	14,99 zł	6,99 zł
Ziemniaki myte jadalne luz	4,19 zł		4,19 zł	
Cebula żółta luz	4,99 zł		4,99 zł	
Banany Premium luz	6,99 zł	4,99 zł	6,99 zł	
Mleko UHT 3,2%	3,99 zł		3,99 zł	
Jogurt naturalny	1,90 zł		1,90 zł	
Serek wiejski 200g	2,82 zł		2,82 zł	
Masło Polskie	7,86 zł		7,86 zł	
Margaryna	4,49 zł		4,49 zł	
Kajzerka	0,35 zł		0,35 zł	
Ketchup	7,49 zł		7,49 zł	
Musztarda Sarepska	3,49 zł	2,49 zł	3,49 zł	
Olej rzepakowy	9,49 zł	przy zakupie drugiej butelki oliwy z oliwek, oleju rzepakowego lub słonecznikowego cena 1 zł za drugą sztukę	9,49 zł	
Cukier biały kryształ	4,49 zł	2,99 zł przy zakupie 5	3,99 zł	
Morlińska z szynki	14,69 zł		14,69 zł	
Makaron świderki	5,19 zł		5,19 zł	
Woda źródlana niegazowana	2,49 zł		2,49 zł	
Napój gazowany	6,99 zł	3,99 zł przy zakupie 3	6,99 zł	
Wafelek kokosowy	2,09 zł	1,69 zł przy zakupie 5	2,09 zł	
Czekolada mleczna	5,99 zł		4,89 zł	

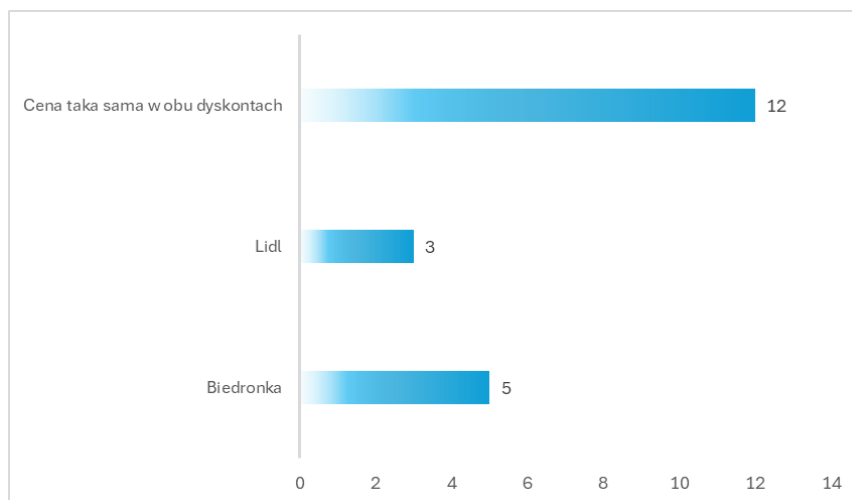
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Porównanie cen z 23 maja 2024 r. przy zakupie jednej sztuki

Źródło: opracowanie własne.

Tym samym w przypadku zakupów pojedynczych produktów tańszą opcją okazał się Lidl (rysunek 2), natomiast przy zakupie wielosztuk bardziej korzystne dla konsumenta były oferty konkurencyjnej sieci - Biedronka (rysunek 3).



Rysunek 3. Porównanie cenowe z 23 maja 2024 r. przy zakupie wielosztuk

Źródło: opracowanie własne.

Warto w tym miejscu podkreślić, że z uwagi na Święto Najświętszego Ciała i Krwi Pańskiej (tzw. Boże Ciało), w trzecim, ostatnim już tygodniu badania zmianie uległ czas obowiązywania nowych promocji - zmiana ofert w obu sklepach została wprowadzona od 31 maja. Pomimo tej zmiany wnioski z wcześniejszych analiz pozostają aktualne. Biedronka kontynuowała promocje na wielosztuki, ale ich zakres został ograniczony (tabela 4). Przykładowo, w tym okresie obniżono cenę pomidorów koktajlowych, jednak cena cebuli żółtej

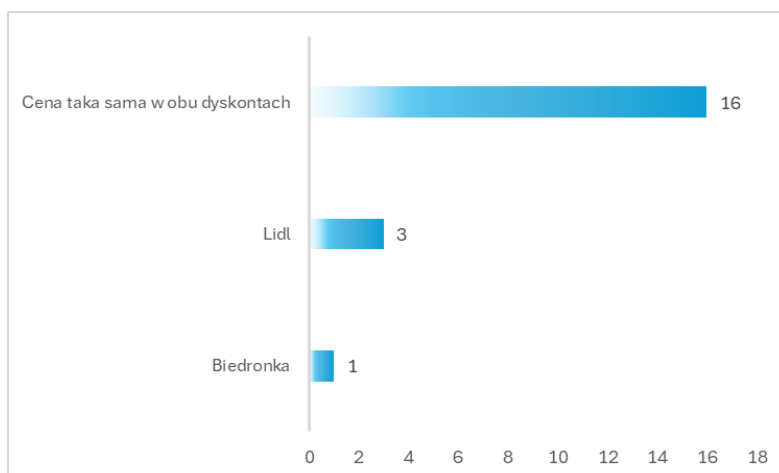
powróciła do poziomu z 16 maja 2024 r., zwiększając się o 0,2 zł. Natomiast w Lidlu nie wprowadzono żadnych zmian, czyli ceny regularne pozostały na tym samym poziomie.

Tabela 4. Porównanie cen z 31 maja 2024 r.

Produkty	Cena w Biedronce	Promocja w Biedronce	Cena w Lidlu	Promocja w Lidlu
Pomidory malinowe luz	15,99 zł	6,89 zł	14,99 zł	6,99 zł
Ziemniaki myte jadalne luz	4,99 zł		4,99 zł	
Cebula żółta luz	5,19 zł		5,19 zł	
Banany Premium luz	6,99 zł		6,99 zł	3,49 zł
Mleko UHT 3,2%	3,99 zł		3,99 zł	
Jogurt naturalny	1,90 zł		1,90 zł	
Serek wiejski 200g	2,82 zł		2,82 zł	
Masło Polskie	7,86 zł	3,93 zł przy zakupie 6	7,86 zł	
Margaryna	4,49 zł		4,49 zł	
Kajzerka	0,35 zł		0,35 zł	
Ketchup	7,49 zł		7,49 zł	
Musztarda Sarepska	3,49 zł		3,49 zł	
Olej rzepakowy	9,49 zł		9,49 zł	
Cukier biały kryształ	4,49 zł	2,59 zł przy zakupie 5	3,99 zł	
Morlińska z szynki	14,69 zł		14,69 zł	
Makaron świderki	5,19 zł		5,19 zł	
Woda źródlana niegazowana	2,49 zł		2,49 zł	
Napój gazowany	6,99 zł		6,99 zł	
Wafelek kokosowy	2,09 zł		2,09 zł	
Czekolada mleczna	5,99 zł		4,89 zł	

Źródło: opracowanie własne.

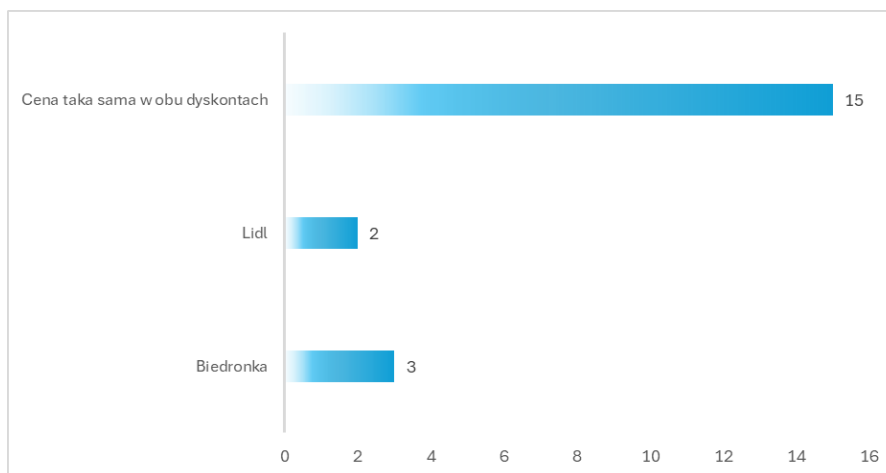
Porównując oferty obu dyskontów w ostatnim dniu maja 2024 r. Biedronka wprowadziła większą promocję na pomidory malinowe (obniżka o 0,1 zł), podczas gdy Lidl obniżył cenę bananów do 3,49 zł – w Biedronce cena pozostała na poziomie regularnym, czyli 6,99 zł.



Rysunek 4. Porównanie cen z 31 maja 2024 r. przy zakupie jednej sztuki

Źródło: opracowanie własne.

Lidl nadal utrzymywał przewagę pod kątem atrakcyjności cen asortymentu przy zakupie pojedynczych produktów (rysunek 4), natomiast Biedronka oferowała korzystniejsze ceny w przypadku wielosztuk (rysunek 5), szczególnie na masło i cukier, przy zakupie odpowiednio trzech i pięciu sztuk.



Rysunek 5. Porównanie cen z 31 maja 2024 r. przy zakupie wielosztuk

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując przedstawione powyżej informacje, należy stwierdzić, że nie sposób jednoznacznie rozstrzygnąć rywalizacji między dwiema sieciami sklepów: Lidl i Biedronka. Ostateczna decyzja zakupowa zależy od indywidualnych potrzeb konsumenta, ponieważ zarówno promocje, jak i ceny regularne różnią się między dyskontami i podlegają

dynamicznym zmianom z tygodnia na tydzień. Z analizy można wyciągnąć trzy kluczowe wnioski:

- jeśli różnice cenowe są minimalne, wybór sklepu nie ma dla konsumenta większego znaczenia, ponieważ promocje w Biedronce i Lidlu często dotyczą różnych kategorii produktów. Na przykład, promocja na cukier w jednym sklepie i na pomidory w drugim może zniwelować znaczenie pojedynczej transakcji;
- Lidl jest bardziej opłacalny w przypadku zakupu pojedynczych artykułów, dzięki promocjom naliczanym nawet przy zakupie jednej sztuki;
- konsumenci, którzy regularnie kupują większe ilości tych samych produktów, mogą zaoszczędzić w Biedronce, ponieważ w ciągu trzech tygodni badań promocje w tej sieci dotyczyły głównie pakietów po dwie lub więcej sztuk.

Podsumowując, rywalizacja między dyskontami prawdopodobnie do końca pozostanie nierozstrzygnięta, gdyż konsumenci zawsze będą się dzielić na trzy różne modele postępowania. Dyskonty natomiast kontynuują wzajemne naśladowanie swoich zachowań i strategii, dodatkowo kierując się chęcią wyeliminowania konkurenta, co idealnie wpisuje się w definicję strategii penetracji rynku i naśladowania.

Podsumowanie

Proces podejmowania decyzji zakupowych to skomplikowany mechanizm, na który wpływ mają emocje, racjonalność, wartości oraz różnorodne strategie marketingowe. Każdy konsument przechodzi przez ten proces indywidualnie, dostosowując wybory do swoich potrzeb, możliwości oraz sytuacji rynkowej. Zadowolenie po zakupie jest efektem wielu czynników, a każdy etap decyzji odgrywa istotną rolę w końcowym odczuciu satysfakcji.

Podejmowanie decyzji o zakupie danych dóbr przez konsumenta znajduje odzwierciedlenie w strategiach stosowanych przez dyskonty. Ze względu na różnorodność populacji, sieci znanych sklepów starają się jak najlepiej dostosować swoje działania do preferencji klientów. Najczęściej wybieraną i cieszącą się największą popularnością strategią są obniżki cen stałego asortymentu. Rywalizacja na tym polu korzystnie wpływa na poparcie danej sieci sklepów przez grupę konsumentów, jednak w dłuższej perspektywie może prowadzić do nieodwracalnych konsekwencji.

Według Radosława Pilarskiego zbyt wysokie koszty działalności, wynikające ze zbyt dużych obniżek cen, źle dobrana kadra, nieuczciwi kontrahenci czy regulacje prawne obowiązujące w danym kraju mogą być przyczynami upadłości przedsiębiorstwa. Tym samym,

choć badania przeprowadzone w krótkim okresie mogą wskazywać na pozytywne efekty strategii cenowych, w dłuższej perspektywie ich nadmierna intensyfikacja może prowadzić do poważnych problemów finansowych, a nawet bankructwa. Zaobserwowanie długookresowych skutków przyjętej przez sieci Lidl i Biedronka strategii cenowej, wymaga jednak upływu czasu i dalszych, pogłębionych badań jej wpływu nie tylko na sytuację ekonomiczną analizowanych dyskontów, lecz także m.in. na zmiany w zachowaniach ich klientów i strukturze rynku. Temat ten może w przyszłości zostać podjęty przez autorkę jako kontynuacja niniejszego artykułu, stanowiąc jednocześnie próbę ujęcia sytuacji obu dyskontów w Polsce z nowej perspektywy.

Bibliografia

1. *30 lat nowoczesnego handlu w Polsce. Kto pamięta pierwszy hipermarket?*, <https://www.dlahandlu.pl/raporty-i-analizy/30-lat-nowoczesnego-handlu-w-polsce-kto-pamiet-pierwszy-hipermarket,134774.html>.
2. Cyrek M., *Marketing 4P – co to jest i na czym polega*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/marketing-4p/>.
3. Dadok-Grabska M., *Czy Polacy kupują w dyskontach?*, <https://social.estate/czy-polacy-kupuja-w-dyskontach/>.
4. *Dyskonty opanowały Polskę. Biedronka, Lidl, Aldi, Netto w liczbach*, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/dyskonty-opanowaly-polske-biedronka-lidl-aldi-netto-w-liczbach,144289.html>.
5. Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
6. *Główne strategie dyskontów w 2021: Niskie ceny i nacisk na sklepy fizyczne*, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/glowne-strategie-dyskontow-w-2021-niskie-ceny-i-nacisk-na-sklepy-fizyczne,95330.html>.
7. *Handel wewnętrzny 2022*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/rynek-wewnetrzny-w-2022-r.,7,29.html>.
8. *Historia Polski w liczbach*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2018, tom 5.
9. https://www.tiktok.com/@trenermama/video/7433017530949700897?_r=1&_t=8rPS1RQqd2U profil na TikToku @trenermama
10. Kaszuba K., *Globi w nowym garniturze*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/e-commerce-i-e-grocery/rynek-e-grocery/globi-w-nowym-garniturze-2430791>.
11. Korneta P. A., Lotko A., *Determinanty i modele zachowań konsumenta. Wnioski z przeglądu literatury*, „Marketing i Rynek” 2021, tom 28, nr 9.
12. Krajewska M., *Co zawiera koszyk podstawowych produktów żywnościowych i dlaczego podróżował o 9%?*, <https://www.gazetkowo.pl/blog/finanse/co-zawiera-koszyk-podstawowych-produktow-zywnosciowych-i-dlaczego-podrozal-o-9>.
13. *Lidl pozywa Biedronkę za hasło reklamowe "Od 2002 r. Biedronka tańsza niż Lidl"*, https://www.press.pl/tresc/80601,lidl-pozywa-biedronke-za-haslo-reklamowe-_od-2002-r.-biedronka-tansza-niz-lidl_.
14. *Lidl uruchamia kampanię marketingową i podkreśla, że ma jednolite ceny w całej Polsce*, https://www.press.pl/tresc/80793,lidl-uruchamia-kampanie-marketingowa-i-podkresla_-ze-ma-jednolite-ceny-w-calej-polsce.

15. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.
16. Na czym polega zarządzanie kampaniami?, <https://www.oracle.com/pl/cx/marketing/campaign-management/what-is-campaign-management/#:~:text=Kampania%2520marketingowa%2520to%2520skoncentrowany%2520wysiłek,obejmować%2520kilka%2520kampanii%2520prowadzonych%2520jednocześnie>.
17. *OC&C Retail Proposition Index 2024*, s. 3-4, https://www.occstrategy.com/wp-content/uploads/2024/12/OCC-IP-RPI-2024-Poland_Website-1.pdf.
18. Posełek M., *Gdzie Polacy najchętniej robią zakupy? Ranking 10 najpopularniejszych sieci handlowych*, <https://fashionbiznes.pl/gdzie-polacy-najchetniej-robia-zakupy-ranking-10-najpopularniejszych-sieci-handlowych/>.
19. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2022*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2022.
20. *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2023*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2023.
21. *Rocznika Statystycznego Rzeczypospolitej Polskiej 2024*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2024.
22. Roszkowska E., *Typy zachowań konsumenta na rynku - ujęcie w teorii kompleksów reguł*, https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/13441/1/E_Roszkowska_Typy_zachowan_konsumenta_na_ryнку.pdf.
23. *Rynek wewnętrzny 2002*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2003.
24. *Słownik języka polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/dyskont.html>.
25. Stępnia Ł., Rawa Ł., *Permanentna dyskontyzacja handlu w Polsce. Dyskonty będą miały ponad 50 proc. udziałów w rynku*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/raporty-i-analizy-rynkowe/permanentna-dyskontyzacja-handlu-w-polsce-dyskonty-beda-mialy-ponad-50-proc-udzialow-w-ryнку-dla-subskrybentow-2394191>.
26. Śleszyńska-Świdarska A., *Zachowania polskich konsumentów w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2017. https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/6767/1/A_Sleszynska-Swidarska_Zachowania_polskich_konsumentow.pdf.
27. *Teoria podejmowania decyzji przez podmioty rynkowe: wybrane problemy z mikroekonomii*, red. Kamińska T., Kubska-Maciejewicz B., Laudańska-Trynka J., Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
28. Tetlak J., *Marketing Mix 7P: definicja i przykłady zastosowania*, <https://pro-digi.marketing/blog/marketing-mix-7p-definicja-i-przyklady-zastosowania/>.
29. Twardzik M., *Sklepy dyskontowe w strukturze sieci handlowej w małych miastach w Polsce*, [file:///C:/Users/Admin/Downloads/2856-2458%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/2856-2458%20(7).pdf).
30. Waniowski P., *Strategie cenowe w sieciach handlowych – stan obecny i tendencje zmian*, „Handel Wewnętrzny. Marketing, Rynek, Przedsiębiorstwo”, 2018, nr 4, tom 2.
31. Wiśniewski M., *Koncepcja 4C w marketingu – czym jest i kiedy warto ją stosować?*, <https://contentwriter.pl/koncepcja-4c-w-marketingu/>.
32. Wrzesińska J., *Rozwój wielkopowierzchniowych obiektów handlowych w Polsce*, https://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2008_n72_s161.pdf.
33. Zalega T., *Konsumpcja. Determinanty - teorie – modele*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
34. Zaniewska M., Kobylińska U., *Wybrane zachowania konsumentów na rynku nieruchomości w okresie pandemii COVID-19*, <https://wiz.pb.edu.pl/akademia-zarzadzania/wp->

Julia Jendernalik, *Wojna cenowa sieci Lidl i Biedronka a wybory konsumentów - determinanty decyzji zakupowych w sektorze dyskontowym*,
„Teoria i Praktyka Dydaktyki Akademickiej”, tom 4, nr 1 (2025), s. 1-27.

content/uploads/sites/3/2023/09/4.3.-M.-Zaniewska-U.-Kobylinska-Wybrane-zachowania-konsumentow-na-ryнку-nieruchomosci.pdf.

35. Żarski K., *Model EKB – analizujemy zachowania konsumenta [elementarz marketera #15]*, <https://questus.pl/model-ekb-analizujemy-zachowania-konsumenta-elementarz-marketera-15/>.