Urszula Kłosiewicz-Górecka

Formaty stacjonarnego handlu detalicznego FMCG w Polsce - stan i kierunki rozwoju

Problemy Zarządzania 14/1 (1), 89-105

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Problemy Zarządzania, vol. 14, nr 1 (57), t. 1: 89–105
ISSN 1644-9584, © Wydział Zarządzania UW
DOI 10.7172/1644-9584.57.5

Formaty stacjonarnego handlu detalicznego FMCG w Polsce – stan i kierunki rozwoju

Nadesłany: 02.11.15 | Zaakceptowany do druku: 03.01.16

Urszula Kłosiewicz-Górecka*

Format handlu to określony sposób prowadzenia sprzedaży detalicznej lub hurtowej w postaci stacjonarnej lub niestacjonarnej. Celem artykułu jest identyfikacja zmian, jakie zaszły w formatach stacjonarnego handlu detalicznego *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) w Polsce w latach 2008–2015. Analizą objęto hipermarkety, supermarkety, domy towarowe i handlowe, sklepy dyskontowe, *convenience stores* i sklepy wyspecjalizowane z artykułami żywnościowymi oraz punkty sprzedaży artykułów kosmetycznych i wyrobów toaletowych. Przedmiotem analizy są: zasoby rzeczowe, oferta asortymentowo-usługowa, ceny, komunikacja z klientami. Artykuł przygotowano na podstawie danych GUS, w tym specjalnie zamawianych przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (IBRKK), a także materiałów ze źródeł wtórnych obejmujących referaty, artykuły i wywiady z przedstawicielami handlu opublikowane w prasie fachowej. Wykorzystano także wyniki własnych badań i informacje pozyskane bezpośrednio od przedsiębiorców podczas spotkań z przedstawicielami handlu. Artykuł ma charakter analityczno-opisowy.

Słowa kluczowe: formaty handlu detalicznego, hipermarkety, supermarkety, domy towarowe, domy handlowe, sklepy dyskontowe, *convenience stores*, sklepy wyspecjalizowane.

Formats of Stationary Retail Trade for FMCG in Poland – State and Directions of Development

Submited: 02.11.15 | Accepted: 03.01.16

The notion 'trade format' means a particular way of carrying out retailing or wholesaling, in the stationary or non-stationary form. The aim of the article is to identify the changes that took place in formats of stationary retail trade in fast moving consumer goods (FMCG) in Poland in 2008–2015. An analysis comprised hypermarkets, supermarkets, department stores and malls, discount stores, convenience stores, and specialized stores with food articles as well as points of sale of cosmetics and toilet preparations. The object of the analysis included: assets, assortment and service offer, prices, communication with customers. The article was prepared on the basis of CSO (GUS) data, including those specially ordered by the Institute for Market, Consumption and Business Cycles Research (IBRKK), as well as various materials from secondary sources, including papers, articles, and interviews with trade representatives published in the business press. The author also made use of information acquired directly from entrepreneurs during meetings with trade representatives as well as quantitative and qualitative methods of contents analysis. The article is of the analytical and descriptive nature.

Keywords: retail trade formats, hypermarkets, supermarkets, department stores, malls, discount stores, convenience stores, specialized stores.

JEL: L81

* **Urszula Kłosiewicz-Górecka** – dr, prof. IBRKK, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.

Adres do korespondencji: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Al. Jerozolimskie 87, 02-001 Warszawa, e-mail: u.klosiewiczgorecka@upcpoczta.pl.

1. Wprowadzenie

Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (dawny Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji) od 1989 r. monitoruje zmiany zachodzące w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych w Polsce. Celem artykułu jest zidentyfikowanie zmian, jakie zaszły w funkcjonowaniu formatów handlu detalicznego FMCG w Polsce w latach 2008–2015, tj. w okresie chwiejnego rozwoju gospodarczego, jaki wystąpił w związku ze światowym kryzysem finansowym z 2008 r. W artykule przyjęto węższe rozumienie pojęcia formatu handlu, który jest określany przez asortyment, poziom cen, wielkość powierzchni sprzedażowej, lokalizację, metodę obsługi, zakres świadczonych usług. Do analizy przyjęto formaty handlu detalicznego FMCG obejmujące: hipermarket, supermarket, sklep dyskontowy, *convenience store*, sklep wyspecjalizowany. Przedmiotem analizy objęto liczebność poszczególnych formatów i ich strukturę wielkościową i branżową, powierzchnię sprzedażową oraz działania podejmowane w analizowanym okresie przez przedsiębiorstwa handlowe zarządzające formatami handlu detalicznego.

Inspiracją do podjęcia problematyki formatów stacjonarnego handlu detalicznego FMCG są zmiany w strukturze wielkościowej i rodzajowej punktów sprzedaży detalicznej oraz popularności wśród klientów poszczególnych rodzajów sklepów za miejsca zakupów. W literaturze krajowej i zagranicznej wiele jest publikacji dotyczących strategii rozwoju handlu (Domański, 2001; 2005a), zarządzania przedsiębiorstwem handlu detalicznego (Sławińska, 2002; 2013), integracji i koncentracji w handlu detalicznym (Ciechomski, 2010; Komor, 2013), wykorzystywania narzędzi marketingu w działalności przedsiębiorstw handlowych (Bilińska-Reformat i Reformat 2012), komunikacji z klientem (Domański, 2005b), ale rzadziej przedmiotem analiz są formaty handlu detalicznego i zmiany zachodzące w ich strategiach rozwoju (Domański, 2001; Borusiak, 2011; Kucharska, Kucia, Maciejewski, Malinowska i Stolecka-Makowska, 2015). Tymczasem w obszarze tym zachodzą zmiany mające wpływ na funkcjonowanie handlu detalicznego i poziom usług świadczonych klientom przy zakupie artykułów codziennego zapotrzebowania.

W artykule postawiono następujące hipotezy badawcze:

- zacierają się różnice pomiędzy formatami handlu detalicznego;
- głębokie jakościowe zmiany w funkcjonowaniu handlu detalicznego o małych powierzchniach zachodzą w wyniku procesów integracji, specjalizacji oraz rozwoju *convenience stores*;
- rośnie znaczenie posiadania przez przedsiębiorstwo kilku formatów handlu detalicznego.

Dla realizacji celu artykułu i weryfikacji hipotez badawczych przeprowadzono analizę ilościowo-jakościową, wykorzystując dane GUS, w tym specjalnie zamawiane, a także różne materiały ze źródeł wtórnych, w tym monografie, referaty, artykuły i wywiady z przedstawicielami handlu opu-

 DOI 10.7172/1644-9584.57.5

blikowane w prasie fachowej. Korzystano również z informacji pozyskanych bezpośrednio od przedsiębiorców w trakcie spotkań z przedstawicielami handlu.

2. Zmiany w liczbie, powierzchni i organizacji sklepów

W Polsce w 2014 r. było 354778 sklepów, tj. o 8,1% mniej w porównaniu z rokiem 2008. Powierzchnia sprzedażowa sklepów natomiast wzrosła o 12,2%, co wynika z bardziej dynamicznego wzrostu liczby wielkopowierzchniowych punktów sprzedaży niż małych sklepów (por. tabela 2). Na dynamiczny rozwój sklepów o dużych powierzchniach sprzedażowych wskazuje się w wielu publikacjach (Szalonka i Ullrich, 2013, s. 145; Domański, 2001).

Zmniejsza się liczebność sklepów własności krajowej (w 2014 r. o 9,7% w porównaniu z 2008 r.), tymczasem sklepy należące do kapitału zagranicznego odnotowały w analizowanym okresie przyrost o 91,1%. Udział sklepów należących do przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w liczbie sklepów ogółem w kraju nie jest duży, ale są to nowoczesne jednostki handlowe, w tym wielkopowierzchniowe, funkcjonujące w ramach sieci. Z danych GUS wynikają istotne różnice w liczbie sklepów wchodzących w skład krajowych i zagranicznych sieci handlowych (tabela 1).

Przedsiębiorstwa	Własność krajowa		Własność zagraniczna	
	2008	2014	2008	2014
Ogółem	100,00	100,00	100,00	100,00
W tym:				
mające do 2 sklepów	98,08	97,96	48,92	42,35
3–10 sklepów	1,59	1,69	30,58	28,16
11–20 sklepów	0,22	0,22	8,33	8,20
powyżej 20 sklepów	0,11	0,13	15,86	21,29

Tab. 1. Struktura przedsiębiorstw własności krajowej i zagranicznej prowadzących sprzedaż detaliczną według liczby sklepów w 2008 i 2014 r. (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS zamawianych przez IBRKK.

W 2014 r. wśród sklepów własności krajowej blisko 98% to firmy mające do dwóch sklepów. Jedynie 0,35% to przedsiębiorstwa z powyżej dziesięcioma sklepami. Tymczasem wśród sklepów własności zagranicznej jest ich blisko 30%.

Utrzymuje się w Polsce dominujący udział sklepów małych, tj. do 100 m^2 sali sprzedażowej. W 2008 r. stanowiły one 92,8% ogółu sklepów w kraju, wobec 90,4% w 2014 r., co wskazuje na spadek ich udziału w strukturze wielkościowej sklepów. Rosną udziały sklepów o większej powierzchni sprzedażowej, szczególnie mających od 400 do 2500 m^2 sali sprzedażowej, których liczebność w 2014 r. wzrosła o 42,1% w porównaniu z 2008 r. (tabela 2).

Wyszczególnienie	Ogółem	Sklepy o powierzchni sprzedażowej			
		do 100 m²	101–400 m²	401–2500 m²	2500 i więcej m²
2008 r.					
Liczba	385 663	358 063	19 299	7 606	695
Struktura w %	100,0	92,8	4,9	2,0	0,2
2014 r.					
Liczba	354 775	320 640	22 357	10 809	969
Struktura w %	100,0	90,4	6,3	3,0	0,3
2014/2008 w %	91,9	89,5	115,8	142,1	139,4

Tab. 2. Sklepy według wielkości powierzchni sprzedażowej w latach 2008–2014. Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS. (2009a). Rynek wewnętrzny w 2008 r. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: GUS; GUS. (2015a). Rynek wewnętrzny w 2014 r. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: GUS.

Poszczególne formaty handlu detalicznego rozwijają się w różnym tempie (tabela 3).

W 2014 r. w stosunku do roku 2008 najwyższą dynamikę wzrostu odnotowały sklepy dyskontowe, a spadek wystąpił w grupie domów towarowych i domów handlowych, które podejmują próby działania według nowych

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2008 w %
Hipermarkety	463	495	562	565	572	592	593	128,1
Supermarkety	3 629	4 041	4 461	5 006	5 468	6 210	6 509	179,4
Domy towarowe i handlowe	375	374	370	346	310	291	283	75,5
Sklepy dyskontowe	1 474*	1 900*	2 313	2 608	2 952	3 297	3 593	243,8
Convenience stores	brak danych	brak danych	2 409	2 755	3 195	3 928	4 780	198,4**
Sklepy wyspecjalizowane z żywnością	26 536	27 623	27 778	29 374	30 177	29 779	29 184	109,9
Sklepy z artykułami kosmetycznymi i wyrobami toaletowymi	8 407	7 720	7 433	7 673	7 243	8 024	7 514	89,4

* Własne szacunki IBRKK.
** Dotyczy porównania 2014 r. z 2010 r.

Tab. 3. Formaty handlu detalicznego FMCG w latach 2008–2014. Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS. (2009a). Rynek wewnętrzny w 2008 r. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: GUS; GUS. (2015a). Rynek wewnętrzny w 2014 r. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: GUS; http://www.portalspozywczy.pl/116793.html (21 07 2015) oraz własne szacunki IBRKK.

 DOI 10.7172/1644-9584.57.5

strategii, np. powrotu do klasycznej oferty asortymentowej (produkty markowe i podwyższony standard świadczonych usług). Jednak działania te nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Domy towarowe i domy handlowe mają coraz silniejszą konkurencję ze strony centrów handlowych, które dynamicznie rozwijają się już nie tylko w największych aglomeracjach.

Interesujące wyniki przyniosło badanie przeprowadzone przez Katedrę Rynku i Konsumpcji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, w którym eksperci oceniali rozwój poszczególnych formatów handlu detalicznego w Polsce (Kucharska i in., 2015). Za kryteria oceny formatów handlu przyjęto: liczbę sklepów, lokalizację, poziom cen, jakość produktów, zakres oferty, usługi dla klientów, godziny otwarcia sklepu, formy płatności. Większość ekspertów oceniła liczbę poszczególnych formatów handlu za wystarczającą. Jedynie w przypadku sklepów wyspecjalizowanych 40% ekspertów uznało, że sklepów tych jest zbyt mało (tabela 4).

Wyszczególnienie	Za mało	Odpowiednia ilość	Za dużo	Trudno powiedzieć
Hipermarkety	17,6	64,9	12,8	4,7
Supermarkety	23,4	49,2	6,1	21,4
Sklepy dyskontowe	7,7	76,2	13,8	2,3
Convenience store	10,8	73,4	9,8	6,1
Sklepy wyspecjalizowane	40,1	45,1	4,0	10,8
Lokalne sklepy	15,8	71,4	9,1	7,3

Tab. 4. Ocena liczebności poszczególnych formatów handlu w Polsce według ekspertów (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kucharska, M. Kucia, G. Maciejewski, M. Malinowska i A. Stolecka-Makowska. (2015). The Retail Trade in Europe – Diagnosis and Future Perspectives. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 109–110.

Specjalizacja branżowa stwarza klientom możliwość pogłębionego wyboru towarów, ale też może być szansą dla małych niezależnych firm detalicznych. Potwierdza to dotychczasowy rozwój sklepów wyspecjalizowanych, który już spowodował jakościowe zmiany w handlu małoformatowym, pozwalające mu utrzymać się na silnie konkurencyjnym rynku handlu detalicznego.

3. Hipermarkety

W 2014 r. działały w Polsce 593 hipermarkety, z których większość należy do międzynarodowych sieci handlowych. Najważniejsze z nich to: Auchan + Real (29 + 49 obiektów handlowych), Tesco (85), Carrefour (96), Kaufland (188), E. Leclerc (43). Ponad 400 hipermarketów skoncentrowanych jest w siedmiu sieciach, spośród których pięć sieci ma 95% udziału w hipermarketach ogółem w Polsce (http://www.portalspozywczy/113138.html, 30.01.2014). W 2009 r. hipermarkety miały 16,8% udział w wartości sprzedaży

detalicznej FMCG, a w 2014 r zmniejszył się on prawie o 2 punkty procentowe i wyniósł 15% (http://www.portalspozywczy/118246.html, 25.08.2015).

Ocena przez ekspertów poszczególnych czynników funkcjonowania hipermarketów w Polsce jest generalnie pozytywna. Najwięcej pozytywnych ocen uzyskały wygodne dla klientów bezgotówkowe formy płatności, szeroka i głęboka oferta asortymentowa oraz wydłużone godziny otwarcia. Oceny negatywne odnosiły się do lokalizacji (18%) i poziomu cen (13,2%). Lokalizacja hipermarketów często oddalona od miejsca zamieszkania klientów oraz poziom cen towarów wyższy niż w sklepach dyskontowych spowodowały w ostatnich latach wybór przez klientów innych sklepów na codzienne miejsca zakupów.

Wyszczególnienie	Ocena negatywna	Ocena neutralna	Ocena pozytywna
Lokalizacja	18,0	22,3	59,7
Ceny	13,2	26,0	60,8
Jakość produktów	12,6	26,8	60,6
Oferta asortymentowa	6,2	11,3	82,5
Usługi dla klientów	12,8	32,1	55,1
Godziny otwarcia	6,0	11,9	82,1
Formy płatności	3,3	5,8	90,9

Tab. 5. Wybrane czynniki funkcjonowania hipermarketów w Polsce w ocenie ekspertów (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kucharska, M. Kucia, G. Maciejewski, M. Malinowska i A. Stolecka-Makowska. (2015). The Retail Trade in Europe – Diagnosis and Future Perspectives. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 111.

Słabnąca pozycja hipermarketów wynika nie tylko z utraty części klientów wskutek zmiany zwyczajów zakupowych konsumentów, którzy odchodzą od dużych cotygodniowych zakupów na rzecz mniejszych, realizowanych blisko miejsca zamieszkania, ale także z (IBRKK, 2014, s. 103–104):

- ostrej konkurencji cenowej między sieciami handlowymi;
- dynamicznego rozwoju sklepów dyskontowych i centrów handlowych;
- rosnącej konkurencji, w tym ze strony e-handlu;
- zbyt słabej elastyczności strategii rozwoju hipermarketów.

Hipermarkety poszukują obecnie nowej strategii rozwoju („nowego otwarcia"), której celem jest przyciągnięcie klientów z powrotem do tych punktów sprzedaży. W ostatnich 2–3 latach działania poszczególnych sieci hipermarketów obejmowały:

- Rewitalizację obiektów, polegającą na zmianie struktury sali sprzedażowej poprzez zmniejszenie części samoobsługowej i dodanie galerii handlowej, w której umieszczone są małe wyspecjalizowane, w tym także świadczące usługi (IBRKK, 2014, s. 104).
- Zmianę koncepcji oferty asortymentowej, aby poprawić malejącą rentowność hipermarketów (http://www.portalspozywczy/112077.html,

 DOI 10.7172/1644-9584.57.5

13.03.2015). Zastosowano m.in. podział asortymentu na światy produktowe, co ma klientowi ułatwić zakupy. Wprowadzane są nowe kategorie produktów, takie jak: produkty BIO i Eko oraz *ready to eat* i *ready to cook*. Coraz szerszy jest zakres oferowanych produktów od lokalnych producentów (http://www.portalspozywczy/110519.html, 3.02.2015). Rozwijane są marki własne, np. w sieci Tesco stanowią one około 20% wartości sprzedaży, a obrót nimi rośnie w tempie kilku procent w skali roku. Rozwijana jest marka Value, obejmująca produkty spożywcze, chemię gospodarczą oraz produkty przemysłowe, której zadaniem jest zwiększenie atrakcyjności najtańszych produktów w sklepach Tesco. Do oferty asortymentowej marki własnej włączono również produkty z półki średniej, których jakość jest porównywalna z markami producentów oraz artykuły świeże gotowe do spożycia (http://www.portalspozywczy.pl/97927.html, 11.03.2014). Z kolei sieć Carrefour wprowadza do swoich hipermarketów produkty pod marką „Jakość Carrefour", eksponowane w strefie „Świat Zdrowia" i odpowiadające na potrzeby klientów wysoko ceniących produkty spożywcze o zwiększonej wartości zdrowotnej. Sieć Carrefour wprowadza też delikatesową markę własną Reflets de France z regionalnymi produktami wytwarzanymi za pomocą tradycyjnych metod (w większości ręcznie) oraz na podstawie oryginalnych, dawnych receptur. Są to flagowe specjały takich regionów, jak Alsace, Alpes Pays de Savoie, Burgundy, Brittany, Champagne Ardenne, Midi Pyrenees, Provence du Sud (http://www.portalspozywczy.pl/102289.html, 26.06.2014). Przedstawione trendy w zarządzaniu marką własną w przedsiębiorstwach handlowych potwierdzają liczne publikacje naukowe (Grębosz, 2013, s. 51–63; Kumar i Steenkamp, 2010; Górska-Warsewicz, 2011; Witek-Hajduk, 2001).

- Optymalizację zapasów i kosztów logistycznych, aby poprawić malejącą rentowność sieci hipermarketów (http://www.portalspozywczy/112077.html, 13.03.2015).
- Multiformatowość – sieci hipermarketów uruchamiają mniejsze formaty, które lokalizowane są bliżej miejsca zamieszkania klienta. Zarządzają już: supermarketami, *convenience stores* funkcjonującymi w ramach franczyzy, sklepami specjalistycznymi (http://www.portalspozywczy/116320.html, 7.07.2015).
- Multikanałowość poprzez uruchomienie e-handlu. Rosnące zainteresowanie rozwojem tego kanału sprzedaży podyktowane jest większą dynamiką wzrostu e-sprzedaży w porównaniu z handlem stacjonarnym oraz większą wartością przeciętnego koszyka zakupów. Poszczególne sieci hipermarketów rozwijają ofertę asortymentową e-handlu. Na przykład sklep internetowy AuchanDirect.pl rozszerza ofertę produktów BIO i Eko, które oznaczone są charakterystyczną zieloną ikoną i certyfikatem Bio (http://www.portalspozywczy.pl/handel//wiadomosci/auchan-inwestuje-w-oferte-produktow-bio, 4.08.2015). T. Domański zwraca uwagę, że handel tradycyjny może w przyszłości zmienić swoją funkcję, stając się *de facto*

bardziej witryną do ekspozycji produktów i miejscem ich sensorycznego testowania aniżeli miejscem zakupu (Domański, 2011, s. 64–65). Wydają się to potwierdzać opinie menedżerów, według których głównymi czynnikami wzrostu sprzedaży detalicznej będą cyfrowe kanały sprzedaży (http://www.portalspozywczy.pl/117440.html, 4.08.2015).

4. Supermarkety

Według danych GUS w 2014 r. w Polsce było 6509 supermarketów, tj. o 79,4% więcej niż w 2008 r. Większość z nich funkcjonuje w ramach sieci. Według Planet Retail w 2009 r. supermarkety i duże sklepy osiedlowe miały w Polsce 12,3% udział w wartości sprzedaży detalicznej FMCG, a szacuje się, że w 2019 r. będzie to 15,6% (Szafraniec, 2015, s. 3). Wśród supermarketów nie ma tak silnej dominacji międzynarodowych firm, jak w przypadku hipermarketów. Obok supermarketów należących do zagranicznych sieci (Tesco, Carrefour Express, E. Leclerc, Intermarche) rozwijają się sieci krajowe (Polomarket, Eko, Marcol, Stokrotka).

Ekspercka ocena funkcjonowania supermarketów w Polsce nie jest jednoznaczna. Najwięcej pozytywnych ocen uzyskały wygodne dla klientów bezgotówkowe formy płatności i wydłużone godziny otwarcia, a najwięcej ocen negatywnych odnosiło się do lokalizacji supermarketów (36,7%) i poziomu cen oferowanych produktów (28,1%) – tabela 6.

Wyszczególnienie	Ocena negatywna	Ocena neutralna	Ocena pozytywna
Lokalizacja	36,7	28,6	34,7
Ceny	28,1	37,4	34,5
Jakość produktów	27,6	34,6	37,8
Oferta asortymentowa	21,1	34,8	44,1
Usługi dla klientów	18,0	33,2	48,8
Godziny otwarcia	11,3	27,0	61,7
Formy płatności	8,5	19,8	71,7

Tab. 6. Wybrane czynniki funkcjonowania supermarketów w Polsce w ocenie ekspertów (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kucharska, M. Kucia, G. Maciejewski, M. Malinowska i A. Stolecka-Makowska. (2015). The Retail Trade in Europe – Diagnosis and Future Perspectives. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 111–112.

Stosunkowo duże zróżnicowanie ocen ekspertów poszczególnych czynników funkcjonowania supermarketów wynika prawdopodobnie ze specyfiki tego formatu handlu. Są to obiekty handlowe zróżnicowane pod względem wielkości (około 400 m^2 sali sprzedażowej oraz sięgające 2500 m^2), lokalizacji, asortymentu, a nawet poziomu cen. Niektóre czynniki przybliżają je

 DOI 10.7172/1644-9584.57.5

do hipermarketów, inne do dużych sklepów osiedlowych bądź *convenience stores*. Tymczasem, zarządzający poszczególnymi sieciami supermarketów starają się przyciągnąć do nich klientów z hipermarketów i sklepów dyskontowych. W tym celu podejmują, z jednej strony, konkurencję szerokością oferty, a z drugiej – cenami. Charakterystycznymi kierunkami rozwoju supermarketów w ostatnich latach są:

- powstawanie mniejszych obiektów, lokalizowanych blisko miejsc zamieszkania konsumentów, których oferta asortymentowo-usługowa przybliża je do formatu *convenience stores* (np. sklepy Contact należące do Intermarche);
- rozwój supermarketów z szeroką ofertą artykułów delikatesowych (Alma, Bomi, Piotr i Paweł, Delima);
- powstawanie supermarketów z rozbudowaną ofertą artykułów przemysłowych i z produktami świeżymi (sklepy Super należące do Intermarche);
- rozszerzanie oferty produktów marek własnych wysokiej jakości (Piotr i Paweł);
- rozszerzanie oferty producentów lokalnych (np. E. Leclerc w ramach programu „Producenci lokalni" współpracuje z lokalnymi producentami z branży mięsnej, garmażeryjnej, nabiałowej, browarniczej, piekarniczej, przetwórstwa warzyw i owoców, http://www.portalspozywczy/98538.html, 25.03.2014);
- rozwijanie oferty gastronomicznej – przewiduje się wprowadzenie gotowych dań gorących pozwalających zwiększyć marżę sklepu (http://www.portalspozywczy/113250.html, 14.04.2015).

Ważnym kierunkiem rozwoju supermarketów jest decentralizacja zarządzania placówkami handlowymi. Na przykład w sieci E. Leclerc jako istotny cel przyjęto kreowanie w zespole większej przedsiębiorczości i innowacyjności (http://www.portalspozywczy/118768.html, 3.09.2015).

5. Sklepy dyskontowe

Na koniec 2014 r. działały w Polsce 3593 dyskonty (tabela 7). Dynamika ich wzrostu sięga 9–10% w skali roku, a łączne ich obroty przekroczyły w 2014 r. 50 mld zł, ich powierzchnia sprzedażowa osiągnęła zaś łącznie 2,7 mln m^2, tj. 7,7% powierzchni sprzedażowej ogółem w kraju.

Liderem sieci sklepów dyskontowych jest Biedronka, do której należy blisko 2600 sklepów. Ma ona 15% udziału w obrotach handlu detalicznego FMCG. Na drugim miejscu jest sieć Lidl z prawie pięciokrotnie mniejszą liczbą sklepów (Wiadomości Handlowe, 2015b). Z badań konsumenckich wynika, że:

- sklepy dyskontowe są najbardziej popularnym formatem handlu FMCG, w którym zaopatruje się 3/4 Polaków;
- konsumenci są najbardziej lojalni w stosunku do sklepów dyskontowych – wskaźnik lojalności NPS wynosi 31 na skali od –100 do +100, podczas gdy dla supermarketów i hipermarketów wynosi on 18 (http://www.portalspozywczy/118687.html, 3.09.2015);

Sieć	2010	2011	2012	2013	2014
Biedronka	16499	1873	2125	2393	2587
Lidl	404	436	479	511	547
Netto	212	241	276	314	334
Aldi	48	58	72	79	94
Czerwona Torebka	–	–	–	–	31
Ogółem	2313	2608	2952	3297	3593

Tab. 7. Liczba sklepów dyskontowych. Źródło: Wiadomości Handlowe. (2015b). Nadal przybywa po 300 dyskontów rocznie. Wiadomości Handlowe, (6/7), s. 30.

Przewaga konkurencyjna sklepów dyskontowych wynika z (IBRKK, 2014, s. 107):

- czynników zewnętrznych, do których należy m.in. niepewność w gospodarce, bezrobocie, niskie płace, silna konkurencja w sferze handlu;
- czynników wewnętrznych.

Czynniki wewnętrzne obejmują: bardzo dobre lokalizacje sklepów umożliwiające klientowi szybkie i wygodne zakupy, niskie ceny i starannie dobrany asortyment złożony z tanich produktów pod marką własną i produktów najbardziej znanych producentów FMCG, które są chętnie kupowane przez klientów. Popularność sklepów dyskontowych jako miejsc zakupu FMCG wynika z silnej reklamy i intensywnej, profesjonalnie realizowanej komunikacji z klientami. Sieci dyskontowe wykorzystują różne sposoby budowania relacji, aby zdobyć nowych klientów i wzmocnić lojalność dotychczasowych. Na przykład sieć Netto organizuje badania profilaktyczne dla klientów, a sieć Lidl wprowadza tygodnie tematyczne, które mają zachęcać klientów do odwiedzenia sklepu, gdyż pojawia się przekonanie, że sieć ma szerszy asortyment od innych dyskontów (http://www.portalspozywczy/118747.html, 3.09.2015). Sieć Biedronka włącza konsumentów do wspólnej pracy nad doskonaleniem oferty. Na przykład w ramach akcji „Testerzy" klienci spośród kilku propozycji wybierają najlepszy produkt, co daje sieci podstawę do stwierdzenia „produkt wybrany przez klientów". Buduje to zaufanie klientów do produktu i do sieci (http://www.portalspozywczy/117917.html, 25.08.2015).

Ocena przez ekspertów poszczególnych czynników funkcjonowania sklepów dyskontowych w Polsce jest generalnie pozytywna (tabela 8). Najwięcej pozytywnych ocen odnosiło się do poziomu cen, godzin otwarcia i lokalizacji sklepów, podnoszących atrakcyjność sklepów dyskontowych jako miejsc zakupów. Około 20–30% ekspertów negatywnie oceniło formy płatności (31,6%), zakres oferty asortymentowej (21,8%) i usługi dla klienta (20,6%). Właśnie te czynniki stały się w ostatnich latach przedmiotem intensywnych działań naprawczych zarządów sieci dyskontowych.

 DOI 10.7172/1644-9584.57.5

Wyszczególnienie	Ocena negatywna	Ocena neutralna	Ocena pozytywna
Lokalizacja	11,0	19,8	69,2
Ceny	11,8	14,5	73,7
Jakość produktów	15,1	24,9	60,0
Oferta asortymentowa	21,8	25,5	52,7
Usługi dla klientów	20,6	26,3	53,1
Godziny otwarcia	10,1	19,1	70,8
Formy płatności	31,6	20,1	48,3

Tab. 8. Wybrane czynniki funkcjonowania sklepów dyskontowych w Polsce w ocenie ekspertów (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kucharska, M. Kucia, G. Maciejewski, M. Malinowska i A. Stolecka-Makowska. (2015). The Retail Trade in Europe – Diagnosis and Future Perspectives. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 110.

Do ważniejszych działań mających podnieść atrakcyjność sklepów dyskontowych należą:

- podniesienie estetyki sklepów, wymiana wyposażenia, aby lepiej dostosować się do rosnących wymagań klientów;
- poszerzenie oferty o artykuły świeże (organizacja tradycyjnego stoiska ze sprzedażą mięsa i wędlin od lokalnych dostawców, wprowadzenie pieców do wypieku świeżego pieczywa);
- wprowadzenie żywności ekologicznej (np. Lidl rozwija marki bio w ramach oferty Ryneczek Lidla);
- rozszerzenie artykułów markowych producentów, co daje większą różnorodność produktów w ofercie sklepów dyskontowych, ale też upodabnia je do supermarketów (jak podaje Agencja Badawcza ABR Sesta w okresie luty–maj 2015 r. udział produktów markowych producentów w ofercie asortymentowej sklepów Biedronka wzrósł o 66%, a w sieci Lidl – o 35%) (Wiadomości Handlowe, 2015a).
- dominacja w ofercie produktów pochodzących od polskich dostawców (np. w sieci Lidl 70% obrotu generują produkty polskich producentów; wśród partnerów biznesowych znajdują się liderzy poszczególnych kategorii produktów, jak również lokalni producenci żywności, a kryterium podjęcia współpracy nie stanowi skala działania, ale posiadane możliwości produkcyjne oraz oferowana powtarzalna dobra jakość produktów; przywiązuje się dużo uwagi, aby dostawcy posiadali certyfikaty IFS/BRC na poziomie A lub wyższym; kontrole jakościowe produktów realizowane są przez niezależne, akredytowane laboratoria badawcze oraz przez wewnętrzy sieci dział kontroli jakości, gdy produkty są już na sklepowych półkach) (Poradnik Handlowca, 2013, s. 12, 14–15);

- rozszerzenie produktów marki własnej na wszystkie poziomy cenowe, w tym produkty premium – podjęte kilka lat wcześniej prace mające na celu podniesienie jakości produktów marek własnych, w tym uatrakcyjnienie ich opakowań (grafika, kolorystyka, pojemność), przynoszą efekty w postaci wzrostu sprzedaży; obecnie jakość produktów marek własnych oferowanych w sklepach dyskontowych jest zbliżona do produktów opatrzonych marką producenta, a o ich atrakcyjności dla klienta decyduje niższa cena (Poradnik Handlowca, 2013, s. 12, 14–15);
- agresywne działania promocyjne – według raportów Instytutu Monitorowania Mediów w reklamę najwięcej inwestują sieci Lidl i Biedronka; o sieciach tych najczęściej też pisano na łamach prasy i informowano na antenach RTV, a w mediach społecznościowych Polacy najczęściej komentowali ich działalność i ofertę asortymentową (http://www.portalspozywczy/110463.html, 3.02.2015).

Sieci sklepów dyskontowych rozwijają eksport polskich produktów, np. w 2011 r. wartość eksportu marek własnych Lidl od polskich producentów wyniosła blisko 1 bln zł i systematycznie rośnie. Eksport kieruje się głównie na rynki Europy Centralnej (Czechy, Słowacja, Słowenia, Węgry, Chorwacja), ale także do Wielkiej Brytanii, Irlandii (Poradnik Handlowca, 2013, s. 12, 14–15).

6. *Convenience stores*

W 2009 r. *convenience stores* miały 2,5% udziału w wartości sprzedaży detalicznej FMCG, a według prognozy Planet Retail w 2019 r. osiągną 5,6% (Szafraniec, 2015, s. 3). Jest to – obok sklepów dyskontowych – najszybciej rozwijający się format handlu detalicznego, gdyż dobrze odpowiada na potrzeby klientów, którzy chcą robić szybkie zakupy blisko miejsca zamieszkania, w tym korzystać z usług typu *food to go*. Rozwój *convenience stores* następuje m.in. dzięki przyłączaniu się niezależnych małych sklepów do istniejących już sieci. Najliczniejsze sieci *convenience stores* to: Żabka i Freshmarket (ponad 3500 sklepów), Carrefour Express (443 sklepy), SPAR Express, Odido, Małpka Express. Liderem w tym formacie sklepu jest Żabka.

Ocena przez ekspertów poszczególnych czynników funkcjonowania *convenience stores* odzwierciedla charakterystyczne cechy tego formatu handlu. Najwięcej pozytywnych ocen uzyskały formy płatności, godziny otwarcia i lokalizacja sklepów, które łącznie z asortymentem wyróżniają ten format handlu spośród innych sklepów i stanowią o jego atrakcyjności dla klientów (tabela 9).

Ocena poziomu cen produktów i oferty asortymentowej jest niska (odpowiednio: 59,6% i 33,7% ocen negatywnych), ale nie jest to krytyka, tylko relatywna ocena, wynikająca z porównania *convenience stores* z innymi formatami handlu detalicznego. Warto podkreślić, że klienci akceptują wyższy poziom cen w tych sklepach, uznając to za konsekwencję atrakcyjnej oferty

 DOI 10.7172/1644-9584.57.5

Wyszczególnienie	Ocena negatywna	Ocena neutralna	Ocena pozytywna
Lokalizacja	20,1	22,1	57,8
Ceny	59,6	20,7	19,7
Jakość produktów	21,8	34,0	44,2
Oferta asortymentowa	33,7	33,0	33,3
Usługi dla klientów	21,1	31,0	47,9
Godziny otwarcia	6,8	18,0	75,2
Formy płatności	5,7	14,6	79,7

Tab. 9. Wybrane czynniki funkcjonowania convenience stores w Polsce w ocenie ekspertów (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kucharska, M. Kucia, G. Maciejewski, M. Malinowska i A. Stolecka-Makowska. (2015). The Retail Trade in Europe – Diagnosis and Future Perspectives. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 110.

asortymentowej i usługowej oraz zwiększonej dostępności sklepu (często całodobowe).

W ostatnich latach sieci *convenience stores* – podobnie jak inne formaty handlu – wprowadzają zmiany polegające na:

- unowocześnieniu wyposażenia sklepów;
- rozszerzaniu oferty asortymentowej o artykuły świeże, w tym marek własnych;
- optymalizacji oferty asortymentowej (zwiększenie w ofercie artykułów z wyższą marżą i artykułów o szybkiej rotacji);
- rozwijaniu oferty gastronomicznej (kawa, ciepłe przekąski, „sałatki i warzywa", szybkie do przygotowania dania gotowe, półprodukty na wynos) we współpracy z dostawcami;
- inwestowaniu w systemy IT, pozwalające na efektywne zarządzanie firmą;
- zapewnieniu sprawnej logistyki – jest to trudne zadanie przy oferowaniu artykułów świeżych, gdyż niesie ryzyko wysokich strat wśród produktów, które utraciły jakość; rozwiązaniem bezpieczniejszym pod względem logistycznym jest zwiększenie asortymentu świeżych dań gotowych oraz *food to go* (staje się to kierunkiem rozwoju *convenience stores*) (http://www.portalspozywczy.pl/handel/artykuly, 4.08.2015);
- inwestowaniu w marketing i reklamę – celem jest oferowanie konsumentowi produktów i usług, których nie można znaleźć u konkurencji (np. sieć Żabka i Freshmerket w ramach konceptu promocyjnego *„Meal Deal* – Zestaw swój Zestaw" oferują konsumentowi możliwość skomponowania spośród oferowanego asortymentu własnych zestawów zakupowych w dwóch wariantach cenowych) (http://www.portalspozywczy.pl/118684.html, 3.09.2015);
- agresywnych negocjacjach warunków cenowych z dostawcami;
- podnoszeniu jakości bezpośredniej obsługi klienta.

W 2014 r. Grupa Eurocash SA zaangażowała się w rozwój sieci saloników Inmedio i sklepy 1minute, które można określić, jako placówki *ultra-convenience.*

Przewiduje się, że *convenience stores* mają szansę na dalszy rozwój, gdyż są segmenty klientów, których styl życia i poziom dochodów umożliwia akceptację sklepów o rozszerzonej ofercie usługowej, ale wyższym poziomie cen. *Convenience stores* mogą być szansą rozwoju dla małych, niezależnych sklepów.

7. Sklepy wyspecjalizowane z FMCG

Sklepów wyspecjalizowanych z artykułami żywnościowymi było 29 184 w 2014 r., tj. o 9,9% więcej w porównaniu z 2008 r. (tabela 10), a sklepów z artykułami kosmetycznymi i wyrobami toaletowymi – 7514, tj. o 10,6% mniej niż w 2008 r.

Specjalizacje branżowe	2008		2014	
	liczba sklepów	struktura w %	liczba sklepów	struktura w %
Sklepy z artykułami żywnościowymi ogółem	124 996	100,0	112 891	100,0
W tym:				
ogólnospożywcze	98 460	78,8	83 707	74,1
owocowo-warzywne	4 407	3,5	4 974	4,4
mięsne	11 966	9,6	10 690	9,5
rybne	932	0,7	1 046	0,9
piekarniczo-ciastkarskie	6 508	5,2	8 140	7,2
z napojami alkoholowymi	2 723	2,2	4 334	3,8

Tab. 10. Liczba i struktura sklepów z artykułami żywnościowymi w 2008 i 2014 r. Źródło: GUS. (2009a). Rynek wewnętrzny w 2008 r. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: GUS; GUS. (2015a). Rynek wewnętrzny w 2014 r. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: GUS.

W strukturze sklepów z artykułami żywnościowymi dominują sklepy ogólnospożywcze, choć zmniejszył się ich udział z 78,8% w 2008 r. do 74,1% w 2014 r. Wśród sklepów ogólnospożywczych zwiększa się liczba sklepów należących do sieci, w tym krajowych – lokalnych i regionalnych, będących efektem procesów integracji zachodzących w detalu i hurcie. Udział sklepów wyspecjalizowanych w strukturze sklepów żywnościowych wzrósł z 21,2% w 2008 r. do 25,9% w roku 2014, co jest pozytywną tendencją, szczególnie w kontekście oceny przez ekspertów poszczególnych czynników funkcjonowania sklepów wyspecjalizowanych (tabela 11).

 DOI 10.7172/1644-9584.57.5

Wyszczególnienie	Ocena negatywna	Ocena neutralna	Ocena pozytywna
Lokalizacja	38,5	28,3	33,2
Ceny	32,5	35,5	32,0
Jakość produktów	11,8	22,6	65,6
Oferta asortymentowa	10,3	19,5	70,2
Usługi dla klientów	8,4	19,5	72,1
Godziny otwarcia	20,2	25,9	53,9
Formy płatności	9,0	15,1	75,9

Tab. 11. Wybrane czynniki funkcjonowania sklepów wyspecjalizowanych w Polsce w ocenie ekspertów (w %). Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kucharska, M. Kucia, G. Maciejewski, M. Malinowska i A. Stolecka-Makowska. (2015). The Retail Trade in Europe – Diagnosis and Future Perspectives. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 111.

Wysoko oceniono formy płatności, usługi dla klientów i ofertę asortymentową, ale liczbę sklepów wyspecjalizowanych uznano za niewystarczającą, niezapewniającą klientowi swobodnego dostępu do tych placówek handlowych. Różnicowanie się zapotrzebowania konsumentów na artykuły żywnościowe uznano za ważne uwarunkowanie rozwoju specjalizacji branżowej w handlu detalicznym, która może być szansą dla małych, niezależnych firm detalicznych szukających sposobu na wyróżnienie się wśród konkurentów.

Jak wynika z raportu „Global Health and Wellness" przygotowanego przez firmę Nielsen, aż 88% konsumentów wyraża skłonność do zapłacenia wyższej ceny za żywność o właściwościach prozdrowotnych. Otwiera to pole dla aktywności producentów żywności i handlowców, którzy poprzez rozszerzanie oferty produktów ze zredukowaną ilością soli, cukru, bez sztucznych barwników, bogatych w błonnik itp. oraz rozwój sklepów wyspecjalizowanych z tymi artykułami mogą stać się promotorem zdrowych nawyków żywieniowych (http://www.portalspozywczy/111115.html, 17.02.2015).

W Polsce są duże możliwości zwiększenia popytu na żywność ekologiczną. Wydatki na te artykuły wyniosły w 2014 r. około 4 euro, podczas gdy wówczas w krajach UE-15 osiągały od 90 do 195 euro. Udział produktów rolnictwa ekologicznego w rynku artykułów żywnościowych kształtuje się w krajach Europy Zachodniej na poziomie 2–6%, a szacuje się, że w Polsce w 2015 r. osiągnie zaledwie 0,3% (Strużyna, 2015).

Przewiduje się, że w najbliższej przyszłości będą się dynamicznie rozwijać sklepy z warzywami dla smakoszy tych produktów i poszukujących produktów wysokiej jakości z ekologicznych upraw. Rosnące zapotrzebowanie na produkty specjalistyczne, np. bezglutenowe i produkty przygotowane według tradycyjnych receptur prawdopodobnie spowoduje też dalszy wzrost liczby sklepów piekarniczo-ciastkarskich (Wiadomości Handlowe, 2015c, s. 1).

8. Wnioski

Postawione w artykule hipotezy badawcze uzyskały potwierdzenie.

Hipoteza I. Wyniki analizy funkcjonowania poszczególnych formatów handlu detalicznego wykazały, że w ostatnich 2–3 latach wszystkie formaty podjęły działania mające na celu zaoferowanie konsumentowi pakietu usług, których on najbardziej oczekuje (niska cena, wysoka jakość i różnorodność oferty, bliskość sklepu). Przyczyniło się to do zacierania różnic między poszczególnymi formatami handlu. Sklepy dyskontowe zbliżają się do supermarketów, coraz silniej komunikując klientowi, że ich oferta to wysokiej jakości produkty dostępne za niższe ceny w porównaniu z innymi formatami handlu. Z kolei supermarkety zbliżają się do sklepów dyskontowych, wprowadzając marki własne i silnie eksponując niskie ceny oferowanych produktów. Supermarkety o małej powierzchni sprzedażowej ewoluują w stronę *convenience stores.* Hybrydowość formatów handlu detalicznego staje się ich charakterystyczną cechą.

Hipoteza II. Handel małopowierzchniowy przechodzi głębokie jakościowe przeobrażenia, przede wszystkim w wyniku procesów integracji (doprowadza do ich usieciowienia), specjalizacji produktowej, rozwoju *convenience stores* oraz podnoszenia poziomu obsługi klienta.

Hipoteza III. Wpływ nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych na funkcjonowanie handlu detalicznego przejawia się przede wszystkim multiformatowością firm detalicznych oraz nowymi formami komunikacji z klientem. Na przykład pod szyldem Carrefour działa w Polsce 600 placówek handlowych, w tym: hipermarkety, supermarkety, sklepy franczyzowe Carrefour Express w dwóch formatach: mini-market i *convenience stores.*

Bibliografia

Bilińska-Reformat, K. i Reformat, B. (2012). Marketing sieciowych organizacji handlowych w kształtowaniu i promocji ofert sprzedażowych dla konsumenta. W: L. Żabiński (red.), *Marketing produktów systemowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Borusiak, B. (2011). Innowacyjne formaty handlu detalicznego. Innowacje w marketingu handlu. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, (184).

Ciechomski, W. (2010). *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacja dla strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Domański, T. (2001). *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Domański, T. (2005a). Bliskość między siecią handlową a klientem – wyzwania strategiczne. *Marketing i Rynek*, (1), 2–7.

Domański, T. (2005b). *Strategie rozwoju handlu*. Warszawa: PTE.

Domański, T. (2011). Marketing przyszłości – wyzwania dla sieci detalicznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, (74), 59–69.

 DOI 10.7172/1644-9584.57.5

Górska-Warsewicz, H. (2011). *Kształtowanie architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego*. Warszawa: Difin.

Grębosz, M. (2013). Aktualne trendy w zarządzaniu marką w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (31), 51–63.

GUS. (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015). *Roczniki Statystyczne Rzeczypospolitej Polskiej w 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014*. Warszawa: GUS.

GUS. (2009a). *Rynek wewnętrzny w 2008 r. Informacje i Opracowania Statystyczne*. Warszawa: GUS.

GUS. (2015a). *Rynek wewnętrzny w 2014 r. Informacje i Opracowania Statystyczne*. Warszawa: GUS.

IBRKK. (2014). *Raporty. Handel wewnętrzny w Polsce 2009–2014*. Warszawa: IBRKK.

Komor, M. (2013). Handel detaliczny na eurorynku – internacjonalizacja i koncentracja. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (31), 65–77.

Kucharska, B., Kucia, M, Maciejewski, G., Malinowska, M. i Stolecka-Makowska, A. (2015). *The Retail Trade in Europe – Diagnosis and Future Perspectives*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Kumar, N. i Steenkamp, J.B.E.M. (2010). *Strategia marek własnych*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

Poradnik Handlowca. (2013). Lidl – czy należy bać się sieci dyskontowych? *Poradnik Handlowca*, (5).

Sławińska, M. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Sławińska, M. (2013). *Przedsiębiorstwo handlowe. Ekonomika – Zarządzanie – Procesy*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Szafraniec, G. (2015). Trzymajcie kciuki za sieci franczyzowe. *Wiadomości Handlowe*, (3).

Szalonka, K. i Ullrich, G. (2013). Kierunki rozwoju formatów handlu detalicznego w Polsce i w Niemczech. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (31), 141–152.

Wiadomości Handlowe. (2015a). Dyskont już nie tylko z nazwy. *Wiadomości Handlowe*, (8).

Wiadomości Handlowe. (2015b). Nadal przybywa po 300 dyskontów rocznie. *Wiadomości Handlowe,* (6/7).

Wiadomości Handlowe. (2015c). Wyróżnij się! Zostań „specjalistą". *Wiadomości Handlowe,* (3).

Witek-Hajduk, M.K. (2001). *Zarządzanie marką*. Warszawa: Difin.