

Tomasz Domański  
Uniwersytet Łódzki

## Strategie zagranicznych sieci handlowych FMCG na polskim rynku

### Streszczenie

Celem opracowania jest ukazanie strategii zagranicznych sieci handlowych FMCG na polskim rynku po 1990 roku. Proces internacjonalizacji polskiego handlu był głównym czynnikiem jego transformacji. Tempo internacjonalizacji powiązane z liberalną polityką państwa wobec inwestorów zagranicznych zaowocowało silną konkurencją. Na tle innych krajów europejskich handel detaliczny w Polsce cechuje się znacznie wyższym poziomem internacjonalizacji. Dostosowywanie zagranicznych formatów sklepów do oczekiwań polskich konsumentów jest jednocześnie impulsem do działań innowacyjnych polskich sieci handlowych.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja handlu, formaty sklepów, sieci dyskontowe, hipermarkety, handel *on-line*.

**Kody JEL:** M16, M31

### Wstęp

Celem opracowania jest ukazanie strategii zagranicznych sieci handlowych FMCG w transformacji polskiego handlu po 1990 roku. Liberalna polityka państwa umożliwiła zdominowanie nowoczesnego handlu wielkopowierzchniowego w Polsce przez wiodące europejskie sieci handlowe. Specyfiką polskiej transformacji jest wyraźny prymat zagranicznych sieci dyskontowych. Opracowanie ma charakter przeglądu, a jego podstawą są studia literaturowe, wtórne dane statystyczne, raporty eksperckie oraz bezpośrednie obserwacje autora jako konsultanta i badacza marketingu sieci handlowych w latach 1990-2016.

### Podłoże teoretyczne strategii internacjonalizacji

Teorie internacjonalizacji koncentrowały się dotychczas na inwestycjach bezpośrednich przedsiębiorstw produkcyjnych, wykorzystując ujęcia sekwencyjne, ewolucyjne, sytuacyjne i sieciowe (Szymura-Tyc 2015). Elementy tych ujęć są przydatne także w analizie internacjonalizacji sieci handlowych (Borusiak 2008). Sekwencyjność rzutuje na: kolejność penetracji rynków zagranicznych, wybór lokalizacji na nowym rynku oraz porządek wprowadzania różnych formatów sklepów. Model uppsalski jest przydatny w uczeniu się nowych rynków, a modele sieciowe akcentują relacje sieci handlowej z jej otoczeniem zagranicznym. Proces

internacjonalizacji – jak wiemy – w pierwszej kolejności dotyczy rynków bliskich kulturowo i geograficznie, a wcześniejsze zagraniczne doświadczenia sieci ułatwiają jej wchodzenie na kolejne rynki.

Sieci korzystają z wiedzy oraz relacji z lokalnymi dostawcami, producentami marek własnych, firmami logistycznymi, agencjami marketingowymi i medialnymi. Przejmowanie konkurencyjnych sieci lub mniejszych firm stwarza im też dobre warunki do obserwacji nowego rynku i przyspieszonego uczenia się jego specyfiki. Jak pokazują badania, proces internacjonalizacji sieci handlowych nie daje się jednak podporządkować jednolitym i prostym zasadom (Alexander, Myers 2000; Dawson 1994).

W analizie skoncentrowano się głównie na podejściu sekwencyjnym (Kim, Hwang 1992) pamiętając o wadze uczenia się nowego rynku (Palmer 2005) i jego uwarunkowaniach zewnętrznych oraz strategiach wykorzystania różnych formatów sklepów.

## Proces internacjonalizacji polskiego handlu

Internacjonalizacja polskiego handlu jest częścią globalnego procesu (Prime, Usunier 2004), a jego zdominowanie przez wielkopowierzchniowe sieci niemieckie i francuskie wynikało z ich pozycji rynkowej, bliskości geograficznej i kulturowej oraz potencjału polskiego rynku (por. tabela 1).

**Tabela 1**

### Ranking europejskich sieci FMCG w 2016 roku

Pozycja	Nazwa grupy	Kraj pochodzenia	Obroty (w mld EUR)	Obecność w Polsce
1	Schwarz	Niemcy	92	tak
2	Carrefour	Francja	73	tak
3	Aldi	Niemcy	60	tak
4	Tesco	Wielka Brytania	59	tak
5	Metro	Niemcy	54	tak
6	Rewe	Niemcy	54	tak
7	Edeka	Niemcy	50	tak
8	Amazon	USA	46	tak
9	Auchan	Francja	38	tak
10	E.Leclerc	Francja	37	tak

Źródło: opracowanie na podstawie: (www6).

Wszystkie wiodące sieci zagraniczne są lub były obecne w Polsce. Na liście brak jedynie portugalskiej grupy Jeronimo Martins (JM), która jest liderem w swoim rodzinnym kraju oraz w Polsce.

Tabela 2

## Ranking największych sieci FMCG w Polsce w 2016 roku

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

Źródło: Michalski (2017).

Udział 10 największych sieci zagranicznych sięga w Polsce blisko 58% wartości sektora FMCG (por. tabela 2). Wśród największych sieci mamy jedynie polską grupę detalistów Lewiatan.

### Strategia zagranicznych sieci handlowych

Proces internacjonalizacji polskiego handlu potwierdza tezę o sekwencyjnym wchodzeniu dużych sieci na nowe rynki. Potrzeba im zwykle od 3 do 5 lat na przygotowanie wejścia na rynek zagraniczny (Domański 2005). W Polsce zagraniczni inwestorzy w pierwszej kolejności tworzyli formaty cash & carry, a później hiper- i supermarkety oraz dyskonty. Proces ten oparty był głównie na strategiach rozwoju organicznego (Horovitz, Kumar 1999). Przejęcia drobnych podmiotów miały charakter sporadyczny i służyły uczeniu się polskiego rynku (Palmer 2005). Przykładem była strategia przejścia w 1995 roku przez Tesco lokalnych sieci: Savia, Minor i Madex. Z kolei portugalskie JM przejęło w 1995 roku utworzoną przez M. Świtalskiego sieć Biedronka.

Pierwsza faza penetracji polskiego rynku (1992-2000) oparta była prawie wyłącznie na modelu wzrostu organicznego (Domański 2001; Pilarczyk, Wanat 2000). Nie wykorzystywano spółki JV i franchisingu, gdyż brak było rodzimych inwestorów gotowych na taką współpracę (Quinn, Alexander 2002).

Strategie wykupu konkurentów pojawiły się dopiero w drugiej fazie internacjonalizacji (2000-2016), gdy niektóre sieci postanowiły wycofać się z Polski (www1). W 2002 roku Tesco przejęło 15 hipermarketów HIT (1993-2002) niemieckiej grupy DOHLE. W 2006 roku Metro AG dla swojej sieci Real przejęło 19 hipermarketów Géant francuskiej gru-

py Casino. W 2006 roku Tesco przejęło 145 dyskontów Leader-Price grupy Casino (2001-2007). W tym samym roku Carrefour przejął 183 supermarkety Albert – holenderskiej grupy Ahold (1994-2006). W 2008 roku Biedronka (JM) przejęła 172 dyskonty niemieckiej grupy Tengelmann (1995-2008). W 2014 roku francuska grupa Auchan przejęła 57 hipermarketów niemieckiej sieci Real (DI PAP 2014).

**Tabela 3**

**Strategie rozwoju sieci zagranicznych w Polsce**

<b>Rozwój organiczny:</b> Lidl (2002), Kaufland (2001), Makro (1994), Real (1995), Aldi (2006), Netto (1995), Leclerc (1995)	<b>Przejęcia i fuzje:</b> Model mieszany Tesco (1995), Biedronka JM (1995), Carrefour (1997), Auchan (1996)
<b>Franchising:</b> Intermarche (1996), Carrefour Express (2008)	<b>Joint-venture:</b> Brak

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

Ostatnio dla rozwoju sieci mniejszych sklepów wykorzystywany jest coraz częściej franchising. Strategię tę stosują francuskie sieci: Intermarche supermarkety (www4) i Carrefour Express: minimarket oraz *convenience* (www5) (por. tabela 3).

Spóźnione wejście na polski rynek niektórych sieci zagranicznych (Carrefour 1997; Aldi 2006) wynikało z ich zaangażowania na innych rynkach. Polska w latach 90. konkurowała z rynkami latynoamerykańskimi i azjatyckimi (Carrefour) oraz dawnym NRD (Aldi). Dla sieci o mniejszym doświadczeniu zagranicznym, jak portugalska grupa JM – Biedronka, polski rynek stał się unikatową szansą na szybki rozwój, co wymagało wysokiej zdolności dostosowawczej i skłonności do innowacji. Takiego podejścia brakowało często największym sieciom – preferującym rozwiązania standardowe.

## Wybory strategiczne zagranicznych sieci handlowych

### *Strategie penetracji całego regionu versus strategii koncentracji*

W procesie penetracji rynków Europy Środkowej sieci handlowe miały do wyboru wejście na wszystkie rynki regionu lub tylko na niektóre z nich. Pierwszą strategię stosowały największe międzynarodowe sieci FMCG oraz większość sieci specjalistycznych. Ich celem było poszukiwanie synergii w zakresie logistyki, lokalnych źródeł dostaw oraz rozwoju marki własnej sieci (Lidl, Metro, Tesco). Druga strategia polegała na koncentracji na wybranym rynku lub na kilku z nich. Była ona uwarunkowana zarówno potencjałem finansowym sieci, jak i oceną rynku pod kątem możliwości zdobycia na nim dominującej pozycji. Dla większości rynkiem strategicznym była Polska (przykład JM) (por. tabela 4).

Tabela 4

**Strategie penetracji Europy Środkowej**


---

**Strategie koncentracji na jednym rynku regionu:** Jeronimo Martins – Biedronka (1995), Leclerc (1995), Netto (1995)

---

**Strategie koncentracji na kilku rynkach regionu:** Auchan (1996), Carrefour (1997), Aldi (2006)

---

**Strategie penetracji wszystkich rynków regionu:** Lidl (2002), Kaufland (2001), Tesco (1995)

---

Uwaga: w nawiasach podano daty wejścia do Polski.  
Źródło: jak w tabeli 3.

***Strategie wieloformatowe versus strategie jednoformatowe***

Największe sieci wykorzystały strategie wieloformatowe (Domański 2001), co dało im większą elastyczność oraz efekt synergii. Najbardziej wyraziste to: francuska grupa Carrefour (hipermarkety Carrefour, supermarkety i sklepy sąsiedzkie Carrefour Express, sklep internetowy), niemiecki koncern Metro AG (Makro cash & carry, hipermarkety Real do 2014 roku, sklepy specjalistyczne: Saturn i Media Markt), brytyjskie Tesco (hiper- i supermarkety), niemiecka grupa Schwarz (kompaktowe hipermarkety Kaufland oraz dyskonty Lidl).

Strategie jednoformatowe wykorzystywane były przez specjalistów od wybranych formatów: dyskonty (Netto), hipermarkety (Auchan oraz Leclerc), cash & carry (Selgros), sklepy sąsiedzkie (Żabka). Portugalska grupa JM przeszła ewolucję od eksperymentowania z wieloma formatami ku koncentracji na dyskontach, co uczyniło z niej lidera polskiego handlu.

***Strategie standardowe versus dopasowane do specyfiki rynku***

Analiza strategii zagranicznych sieci potwierdza dostosowywanie standardowego formatu do specyfiki polskiego rynku. Proces ten obejmował dopasowanie formatu do oczekiwań konsumentów, dobór lokalnych dostawców wyrobów markowych oraz marek własnych sieci. Format hipermarketów stał się bardziej kompaktowy (Kaufland, Leclerc). Model zarządzania hipermarketami uległ w Polsce silnej decentralizacji (Carrefour). Nowym trendem było również lokalizowanie sklepów wielkopowierzchniowych w centrach polskich miast, w obiektach postindustrialnych (Manufaktura w Łodzi) (Domański 2005). Zaowocowało to nowymi procesami dostosowawczymi, niemożliwymi obecnie w Europie Zachodniej, gdzie sklepy wielkopowierzchniowe wprowadzono poza centra miast.

**Dominacja zagranicznych dyskontów**

Specyfika polskiego handlu polega na bardzo silnej pozycji dyskontów. Ich dynamiczny rozwój wynika z innowacyjnego repozycjonowania tego formatu oraz atrakcyjnego wizerunku wiodących sieci. Dotyczy to zwłaszcza akcentowania polskiego pochodzenia produktów żywnościowych: marek własnych i marek producentów. Cykl życia dyskontów ma

ciągłe trend rozwojowy, a większość innowacji służy dostosowaniu formatu do oczekiwań polskich konsumentów. Dyskonty przeznaczają duże nakłady na działania wizerunkowe, budowanie marki sieci, pozyskiwanie pracowników i prowadzenie polityki społecznie odpowiedzialnego biznesu. Ich silna pozycja wynika z intensywnego tempa rozwoju. W Polsce ich udział w obrotach handlu sięga 26% i dalej rośnie (por. tabela 5).

Liderem polskiego handlu (14% jego wartości) – z siecią 2700 dyskontów – jest Biedronka (JM). W przyszłości skupi się ona na modernizacji posiadanych obiektów i bardziej selektywnej strategii tworzenia nowych sklepów. Przy 3,5 razy liczniejszej sieci – w stosunku do Lidla – obroty Biedronki były jedynie 1,9 razy większe. Biedronka wybrała model heterogenicznej struktury sieci, podczas gdy Lidl realizował strategię na bazie jednolitego modelu sklepu. Sukces Lidla wynika z ogromnego doświadczenia w zakresie internacjonalizacji, gdyż jest on obecny na wszystkich rynkach europejskich z wyjątkiem Norwegii (Foy 2016). Jest też największym europejskim detalistą, zajmującym 4. miejsce w światowym rankingu sieci handlowych (Deloitte 2017).

## Podsumowanie

Udział zagranicznych sieci w polskim handlu spożywczym produktami FMCG może w 2020 roku sięgnąć nawet 65% wartości obrotu. Formaty hipermarketów (Auchan, Carrefour, Tesco, Kaufland, Leclerc), dużych supermarketów (Intermarche, Tesco, Carrefour) i dyskontów (Biedronka JM, Lidl, Netto, Aldi) są bowiem całkowicie zdominowane przez zagraniczne sieci (por. tabela 5). Choć w tabeli 5 nie operujemy nazwami konkretnych zagranicznych sieci, to skumulowane udziały: zagranicznych hipermarketów, dużych supermarketów i dyskontów przekroczą w 2020 roku 50%, a po dodaniu ich udziałów w obrotach supermarketów osiedlowych, sklepach sąsiedzkich i franczyzie ich udział w globalnych obrotach handlu wzrośnie o dodatkowe 15%.

**Tabela 5**

### Struktura handlu FMCG w Polsce w podziale na formaty sklepów (% obrotu)

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

<sup>a</sup> – prognoza.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Roland Berger (2016).

Polskim wyjątkiem w handlu wielkopowierzchniowym są sieci supermarketów premium Piotr i Paweł oraz supermarketów osiedlowych: Polo Market, Mila i Dino. Sieć Dino rozwija się dynamicznie w mniejszych miastach i na koniec 2017 roku liczyła ponad 700 sklepów (<http://grupadino.pl/en/press-releases/>). Jej celem strategicznym jest 1200 sklepów w 2020 roku (<http://grupadino.pl/en/strategy/>). Polskie sieci mogą więc upatrywać wzrostu swojej roli wyłącznie w grupie sąsiedzkich supermarketów (Polo Market, Mila), sieciach sklepów sąsiedzkich, miękkich sieciach franczyzowych (Lewiatan, ABC) i handlu tradycyjnym. Nie można jednak wykluczyć, iż niektóre z nich zostaną przejęte w przyszłości przez zagranicznych inwestorów.

W formatach osiedlowych supermarketów (*proximity*), sklepów sąsiedzkich (*convenience*) i miękkiej franczyzie udział sieci zagranicznych jest również duży i będzie dalej rosnąć (Carrefour Express, Żabka). Wynika to z wieloformatowych strategii zagranicznych sieci oraz z dążenia do ich większej koncentracji oraz integracji.

Handel detaliczny FMCG w Polsce – na tle innych krajów europejskich – wyróżnia się silną konkurencją międzynarodową, a wiodące zagraniczne sieci (Biedronka, Lidl, Auchan, Carrefour) nadal będą umacniały swoją pozycję. Proces ten będzie powiązany z dalszą koncentracją hiper- i supermarketów drogą przejmowania konkurencji. Prawdopodobne opuszczenie polskiego rynku przez Tesco umożliwi przejęcie sklepów sieci przez konkurentów. Dalszy rozwój dyskontów odbywać się będzie drogą strategii organicznych. Model sklepu dyskontowego doskonalony będzie w oparciu o rozwiązania proekologiczne i energooszczędne. Obok liderów tego formatu – Biedronki i Lidla – należy spodziewać się także szybszego rozwoju duńskiej sieci Netto oraz niemieckiej sieci Aldi.

Wyzwaniem dla zagranicznych sieci pozostanie akcentowanie „ich polskiego wizerunku”, co wynika z rosnącej roli etnocentryzmu przy wyborze marek żywności. Ograniczenia handlu w niedziele mogą doprowadzić do zahamowania tempa tworzenia obiektów wielkopowierzchniowych oraz do większych zakupów w Internecie. Kanały dystrybucji *on-line* będą więc coraz częściej alternatywą dla tradycyjnych sklepów. Lidl prowadzi już handel *on-line* w Niemczech, Czechach, Belgii i Holandii.

Przyszłość sieci handlowych będzie zależała od tempa wdrażania nowych technologii i motywowania konsumentów do korzystania z ich atutów. W handlu żywnością może to prowadzić do większego zainteresowania zdrową żywnością i produktami ekologicznymi (Wasink 2017). Handel internetowy pozostanie najbardziej dynamicznym kanałem dystrybucji (15% rocznie). Wymaga to radykalnego przemyślenia roli handlu *on-line* w strategiach sieci wielkopowierzchniowych. Polska wraz z Włochami i Hiszpanią jest traktowana ciągle jako niedojrzały rynek handlu internetowego. Szybki rozwój handlu *on-line* może oznaczać zatrzymanie rozwoju sieci wielkopowierzchniowych w ich dotychczasowej formie. Należy więc spodziewać się tworzenia mniejszych – bardziej kompaktowych – sklepów (dyskonty i franczyza sklepów sąsiedzkich) oraz rozwoju kanału internetowego. Rozwój handlu internetowego będzie również działał na rzecz ugruntowania silnej pozycji zagranicznych sieci handlowych (komplementarny kanał rynku i format sklepu wirtualnego).

W latach 2018-2021 największej dynamiki sprzedaży należy się spodziewać w formacie dyskontów (9%), w kanałach *on-line* (8,9%) i sklepach sąsiedzkich (6,2%), a znacznie słabszej dla super- (4,2%) i hipermarketów (3,8%) (Planet-Retail 2016). Specyfiką polskiego handlu pozostanie liczna obecność drobnych sklepów, które coraz częściej będą funkcjonowały w ramach franczyzowych sieci sklepów sąsiedzkich, integrowanych zarówno przez duże sieci wieloformatowe (Carrefour, Makro), sieci wyspecjalizowane w mniejszych formatach (Żabka), jak i polskie zrzeszenia detalistów oraz hurtowników (Lewiatan i inne).

## Bibliografia

- Alexander N., Myers H. (2000), *The retail internationalization process*, "International Marketing Review", Vol. 17, No. 4/5.
- Borusiak B. (2008), *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Dawson J. (1994), *Internationalization of Retailing Operations*, "Journal of Marketing Management", No. 10.
- Deloitte (2017), *Global Powers of Retailing 2017* (materiały prasowe).
- DI PAP (2014), *Auchan sfinalizował przejęcie sieci Real*, „Puls Biznesu”, <https://www.pb.pl/auchan-sfinalizowal-przejecie-sieci-real-745003> [dostęp: 05.04.2018].
- Domański T. (2001), *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- Domański T. (2005), *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa.
- Foy H. (2016), *Retailers brace for higher sales tax in Poland*, "Financial Times", May 29.
- Horovitz J., Kumar N. (1999), *Distribution les défis de la mondialisation. L'Art de l'entreprise globale*, Ed. Village Mondial, Paris.
- Kim W., Hwang P. (1992), *Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice*, "Journal of International Business Studies", No. 23(1).
- Michalski T. (2017), *Największe sieci handlowe w Polsce. Dyskonty deklasują konkurencję*, Onet Biznes, <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/handel/najwieksze-sieci-handlowe-w-polsce-w-2017-roku/xpjwgp> [dostęp: 18.02.2018].
- Palmer M. (2005), *Retail multinational learning: a case study of Tesco*, "International Journal of Retail & Distribution Management", Vol. 33, Iss. 1.
- Pilarczyk B., Wanat T. (2000), *Strategie rozwoju wielkopowierzchniowych jednostek handlowych*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3.
- Planet-Retail (2016), *Handel detaliczny w Polsce w latach 2017-2021 – trendy i prognozy*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/handel-detaliczny-w-polsce-w-latach-2017-2021-tren,41624/2> [dostęp: 18.02.2018].
- Prime N., Usunier J.-C. (2004), *Marketing international*, Vuibert, Paris.
- Quinn B., Alexander N. (2002), *Franchising Activity in International Retail Operations*, "International Journal of Retail & Distribution Management", No. 30(5).
- Roland Berger (2016), *Polish Grocery Retail Market 2010-2020*, November, <http://www.rolandberger.com> [dostęp: 18.02.2018].



- Szymura-Tyc M. (2015), *Internacjonalizacja innowacyjność i usieciowienie przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Difin, Warszawa.
- Wasink B. (2017), *Healthy Profits: An Interdisciplinary Retail Framework that Increases the Sales of Healthy Foods*, "Journal of Retailing", No. 93.
- (www1) <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/handel/supermarkety-ktore-zniknely-z-polski-real-hit-plus-bomi-billa/shhxp0> [dostęp: 06.04.2018].
- (www2) <http://grupadino.pl/en/press-releases/> [dostęp: 05.04.2018].
- (www3) <http://grupadino.pl/en/strategy/> [dostęp: 05.04.2018].
- (www4) <https://intermarche.pl/o-nas/> [dostęp: 05.04.2018].
- (www5) <https://serwiskorporacyjny.carrefour.pl/franczyza> [dostęp: 05.04.2018].
- (www6) <http://www.retail-index.com> [dostęp: 18.02.2018].

## Strategies of Foreign FMCG Retail Chains in the Polish Market

### Summary

The study is an overview of the strategies pursued by foreign retail chains in Poland and highlights their role in retail trade transformation after 1990. Internationalisation of Polish retail trade was the main driver of its transformations and the principal incentive for innovation. The rate of internationalisation linked with liberal policy of the government vis-à-vis foreign investors produced fierce competition. Compared to other European markets, Polish retail trade is much more internationalised. As a result, it has become a true testing ground for a series of innovations that emerged while adjusting various store formats to the expectations of Polish consumers. Strategies of foreign retail chains have at the same time provided an impulse for innovations applied by Polish retail chains.

**Key words:** retail internationalisation, store formats, discount networks, hypermarkets, e-commerce.

**JEL codes:** M31, M16

## Стратегии зарубежных торговых сетей с потребительскими товарами повседневного спроса на польском рынке

### Резюме

Цель разработки – указать стратегии зарубежных торговых сетей с потребительскими товарами повседневного спроса (англ. FMCG) на польском рынке после 1990 года. Процесс интернационализации польской торговли был основным фактором ее трансформации. Темпы интернационализации, связанные с либеральной политикой государства по отношению к зарубежным инвесторам, привели к сильной конкуренции. На фоне других европейских стран для розничной торговли в Польше характерен значительно более высокий уровень интернационализации. Приспособление зарубежных форма-

тов магазинов к ожиданиям польских потребителей – одновременно импульс к инновационным действиям польских торговых сетей.

**Ключевые слова:** интернационализация торговли, форматы магазинов, сети дискаунтеров, гипермаркеты, онлайн торговля.

**Коды JEL:** M16, M31

Artykuł zaakceptowany do druku w kwietniu 2018 roku

Afiliacja:

prof. dr hab. Tomasz Domański

Uniwersytet Łódzki

Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych

Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji

ul. Narutowicza 59a

90-131 Łódź

e-mail: kmmdism@uni.lodz.pl