

Ewolucja formatów handlu detalicznego

Nadesłany: 19.11.15 | Zaakceptowany do druku: 22.02.16

Barbara Borusiak*

Przedmiotem rozważań w artykule jest ewolucja formatów handlu detalicznego. Przyjęto, że format handlu stanowi zagregowany i zestandaryzowany produkt przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Podlega on zmienności charakterystycznej dla wszystkich instytucji życia społecznego – przechodzi kolejne fazy cyklu życia, a jednocześnie zmienia się jego konstrukcja. Jakkolwiek nadal dominujące w strukturze handlu są formaty sklepowe, to ich znaczenie zmniejsza się na rzecz formatów pozasklepowych. W Polsce silną tendencją spadkową można obserwować w przypadku formatów zorientowanych na towary niespożywcze, tj. domów towarowych i handlowych, odwrotnie jest w przypadku formatów zorientowanych na artykuły spożywcze. Rosnącej liczbie tych sklepów towarzyszą zmiany konstrukcji formatów. Przeanalizowano te zmiany w odniesieniu do sklepów dyskontowych działających na polskim rynku.

Słowa kluczowe: handel detaliczny, format handlu, formaty sklepowe i pozasklepowe, ewolucja.

The Evolution of Retail Formats

Submitted: 19.11.15 | Accepted: 22.02.16

The subject of discussion in the article is the evolution of retail formats. It is assumed that the retail format is an aggregated and standardized product of a retail company. It is subject to the volatility characteristic of all social institutions; it goes to next phases of the life cycle, while also changing its structure. Although stores are still dominant in the retail sector formats, their share is dropping in favor of non-store formats. In Poland, a strong downward trend can be observed in the case of non-food formats, i.e. department stores and variety stores, contrary to food-oriented formats. A growing number of these stores is accompanied by changes in the design of these formats. These changes are analyzed in the case of discount stores operating on the Polish market.

Keywords: retail sector, retail format, store and non-store format, evolution.

JEL: L81

* **Barbara Borusiak** – dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Handlu i Marketingu.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań;
e-mail: b.borusiak@ue.poznan.pl.

1. Wprowadzenie

Zmienność dotyczy wszelkich przejawów ludzkiej działalności, wśród nich także gospodarczej. Jej objawy są zauważalne w funkcjonowaniu wszystkich sektorów gospodarki, także takich, które zwykło się uważać za tradycyjne, bo znane od setek lat. Zmienność owa nie omija sektora handlu detalicznego. Jej szczególnym symptomem jest zmienność formatów handlu detalicznego opisujących postać produktu tego sektora.

Celem artykułu jest prezentacja kierunków zmian znaczenia wybranych formatów handlu detalicznego oraz ewolucji ich konstrukcji na przykładzie sklepów dyskontowych działających na rynku Polski. Punktem wyjścia do analizy jakościowych i ilościowych zmian znaczenia wybranych formatów handlu detalicznego jest określenie istoty formatu handlu oraz wskazanie głównych jego typów. W dalszej kolejności zaprezentowane zostanie znaczenie poszczególnych formatów handlu w odniesieniu do 32 krajów świata, ze szczególnym uwzględnieniem Polski. Artykuł został napisany głównie na podstawie danych statystycznych Euromonitor International, Głównego Urzędu Statystycznego publikowanych w raportach pt. *Rynek wewnętrzny* (w przypadku domów towarowych, handlowych i supermarketów wykorzystano dane za lata 1993–2014, w przypadku hipermarketów – za lata 2000–2014) oraz wieloletnich obserwacji autorki.

2. Format handlu – istota i typologia

Opisanie istoty formatu handlu (w tym także detalicznego) wymaga odwołania się do natury produktu sektora handlu. Można przyjąć, że produktem sfery handlu detalicznego jest usługa konstruowana na bazie produktu (najczęściej materialnego), pochodzącego spoza tego sektora. Usługa ta jest adresowana zarówno do nabywców towarów, jak i do ich dostawców, a jej istotą jest zapewnienie dostępu. W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo handlowe oferuje dostęp do dóbr wytwarzanych w różnorodnych sektorach, w drugim – dostęp do nabywców. Produkt handlu detalicznego, rozumiany jako usługa, ma naturę bardzo złożoną (jeśli rozważać go strukturalnie) – jest definiowany poprzez wiele elementów składowych, takich jak postać asortymentu (w rozumieniu wymiarów: głębokości i szerokości oraz kryteriów jego tworzenia) i warunki jego oferowania, czyli (Borusiak 2008):

- sposób dostarczenia towarów klientowi,
- sposób dotarcia do klienta z ofertą,
- wielkość i sposób zorganizowania (zaaranżowania) punktu sprzedaży,
- metoda obsługi klienta w punkcie sprzedaży (tradycyjna, preselekcja, samoobsługa),
- poziom cen,
- formy płatności,

- godziny otwarcia (dostępność czasowa),
- lokalizacja (dostępność przestrzenna),
- zakres oferowanych usług¹ (takich jak doradztwo, pakowanie itd.).

Duża złożoność usługi handlowej wywołuje konieczność opisywania jej poprzez formaty handlu, czyli zagregowane i zestandaryzowane desygnaty tej usługi, określające sposoby i warunki jej świadczenia, szczególnie następujące cechy usługi handlowej:

- asortyment, czyli zestaw towarów oferowanych na sprzedaż,
- sposób przedstawienia oferty klientowi (pośredni² lub bezpośredni),
- sposób dostarczenia klientowi zakupionych towarów³,
- wykorzystywane czynniki wytwórcze i sposób ich zorganizowania⁴.

Szczególnym rodzajem formatu handlu detalicznego jest format sklepu⁵, definiowany poprzez następujące elementy usługi:

- asortyment,
- wielkość powierzchni sprzedażowej,
- metoda obsługi,
- lokalizacja,
- poziom cen,
- zakres świadczonych usług handlowych.

Biorąc pod uwagę liczbę wymienionych cech i potencjalne ich wartości, można wyróżnić bardzo dużą liczbę formatów, z których część ma charakter rzeczywisty, a część potencjalny. Uporządkowania tej zbiorowości można dokonać, stosując typologię formatów. Są w tym zakresie liczne propozycje (Chwałek, 1993; Sławińska, 2002; Borusiak, 2008). Ponieważ jednak wątek ten nie stanowi głównego aspektu rozważań, zaprezentowana zostanie relatywnie prosta typologia, zawierająca jednakowoż formaty wymieniane w dalszej części artykułu (tabela 1).

Sklepowe (stacjonarne) formaty handlu detalicznego	Pozasklepowe (niestacjonarne) formaty handlu detalicznego
Zorientowane na produkty spożywcze: <ul style="list-style-type: none"> – sklepy typu convenience – supermarkety – hipermarkety – sklepy dyskontowe – osiedlowe sklepy spożywcze 	Formaty handlu internetowego: <ul style="list-style-type: none"> – e-commerce – m-commerce – zakupy grupowe – social shopping – aukcje internetowe
Zorientowane na produkty niespożywcze: <ul style="list-style-type: none"> – sklepy branżowe i specjalistyczne – domy towarowe – domy handlowe – do-it-yourself lub home improvement – category killer 	Pozostałe formaty handlu pozasklepowego: <ul style="list-style-type: none"> – handel wysyłkowy – handel obwoźny – automaty sprzedażowe – kioski – handel targowiskowy

Tab. 1. Typologia formatów handlu detalicznego. Źródło: opracowanie własne.

3. Znaczenie wybranych formatów handlu detalicznego

Obserwacja sektora handlu detalicznego pozwala stwierdzić, że znaczenie poszczególnych formatów handlu jest silnie zróżnicowane. W tabeli 2 zestawiono dane za rok 2015 dotyczące udziału wybranych formatów handlu sklepowego (stacjonarnego) i pozasklepowego (niestacjonarnego) w sprzedaży detalicznej 32 krajów świata.

Kraj	Udział formatów stacjonarnych w obrotach handlu detalicznego (%)			Udział formatów niestacjonarnych w obrotach handlu detalicznego (%)				
	ogółem formaty stacjonarne	formaty oferujące produkty spożywcze	formaty specjalistyczne oferujące produkty niespożywcze	ogółem formaty niestacjonarne	sprzedaż bezpośrednia	home shopping	handel internetowy	sprzedaż z automatów
Arabia Saudyjska*	98,87	36,45	60,31	1,13	0,29	0,16	0,61	0,06
Argentyna	93,22	51,62	40,88	6,78	2,83	0,15	3,79	0,01
Australia	92,68	48,17	36,55	7,32	0,53	0,16	6,36	0,27
Brazylia	92,20	29,12	60,11	7,80	4,09	0,17	3,48	0,06
Chile	96,33	52,15	33,20	3,67	1,14	0,01	2,39	0,04
Chiny	84,98	33,93	43,31	15,02	0,86	0,28	13,82	0,06
Czechy	91,37	48,13	38,51	8,63	0,76	0,24	7,39	0,24
Egipt*	99,40	34,97	62,71	0,60	0,17	0,02	0,41	–
Francja	91,80	51,37	38,80	8,20	0,61	0,63	6,80	0,17
Grecja	95,39	52,27	40,16	4,61	0,36	0,08	4,13	0,03
Hiszpania	92,65	49,34	35,38	7,35	0,42	0,28	3,31	3,35
Indie	96,46	61,48	34,48	3,54	0,36	0,04	3,14	–
Izrael	92,80	40,61	48,59	7,20	0,16	0,66	6,14	0,24
Japonia*	87,52	30,29	40,92	12,48	1,41	2,45	6,23	2,36
Kanada	96,72	41,35	42,95	3,28	0,34	0,57	2,22	0,16
Kolumbia	95,68	50,44	43,06	4,32	2,86	0,01	1,45	0,01
Korea Południowa	77,38	28,54	34,64	22,62	2,88	4,53	15,09	0,12
Meksyk	93,74	50,88	32,67	6,26	3,93	0,15	1,99	0,18
Niemcy	89,72	43,25	44,50	10,28	0,60	1,23	7,95	0,50

cd. tab. 2

Kraj	Udział formatów stacjonarnych w obrotach handlu detalicznego (%)			Udział formatów niestacjonarnych w obrotach handlu detalicznego (%)				
	ogółem formaty stacjonarne	formaty oferujące produkty spożywcze	formaty specjalistyczne oferujące produkty niespożywcze	ogółem formaty niestacjonarne	sprzedaż bezpośrednia	home shopping	handel internetowy	sprzedaż z automatów
Polska	92,15	56,41	35,63	7,84	0,82	0,14	6,83	0,05
Portugalia	95,57	50,92	41,30	4,43	0,50	0,43	2,85	0,65
Rosja	94,69	50,52	43,58	5,31	0,71	0,68	3,78	0,13
RPA*	97,54	53,91	34,81	2,46	1,10	0,56	0,62	0,18
Rumunia	96,01	59,59	36,33	3,98	0,88	0,19	2,86	0,04
Singapur	93,76	24,84	59,38	6,24	1,68	0,16	4,11	0,28
Stany Zjednoczone	86,73	33,61	39,65	13,27	0,87	2,95	9,27	0,18
Tajwan	85,65	33,13	39,37	14,35	3,44	1,82	9,05	0,03
Węgry	95,50	54,97	38,90	4,50	0,57	0,21	3,59	0,13
Wielka Brytania	85,13	46,48	30,04	14,87	0,30	1,05	13,41	0,12
Wietnam	98,82	71,77	26,65	1,18	0,35	0,04	0,79	–
Włochy	96,02	44,73	50,58	3,98	0,77	0,42	2,64	0,15
Zjednoczone Emiraty Arabskie*	97,44	41,60	49,05	2,56	0,62	0,10	1,66	0,18

* Dane dotyczą roku 2014.

Tab. 2. Struktura sprzedaży detalicznej w wybranych krajach według formatów handlu detalicznego w 2015 r. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Euromonitor International.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 1, absolutnie dominujące na wszystkich charakteryzowanych rynkach są nadal formaty handlu sklepowego, które w roku 2015 osiągały (z wyjątkiem: Chin, Japonii, Korei Południowej, Niemiec, Stanów Zjednoczonych, Tajwanu i Wielkiej Brytanii) udziały w obrotach przewyższające 90%.

Jeśli chodzi o udział formatów handlu pozasklepowego w obrotach handlu detalicznego ogółem, to liderem w tej kategorii była w 2015 r. Korea Południowa, gdzie wynosił on blisko 23%, w kolejnym kraju – Chinach –

ponad 15%, niewiele mniej w Wielkiej Brytanii, na Tajwanie, w Stanach Zjednoczonych i w Japonii. W pozostałych krajach udział formatów handlu pozasklepowego był niższy i najczęściej nie przekraczał progu 8%. Istotny w tej kwestii był udział handlu internetowego; najwyższy w grupie analizowanych krajów był w Korei Południowej – wynosił 15,09% obrotów handlu detalicznego ogółem. Spośród pozostałych tylko w dwóch, Chinach i Wielkiej Brytanii, poziom ten przekroczył 10%. Natomiast w większości krajów był niższy niż 5%.

Interesujące wnioski na temat zmian znaczenia formatów wynikają z analizy danych (tabela 3) ilustrujących dynamikę obrotów handlu detalicznego realizowanych w poszczególnych formatach handlu w latach 2010–2015 w tych samych 32 krajach.

Kraj	Dynamika obrotów w formatach stacjonarnych (%)			Dynamika obrotów w formatach niestacjonarnych (%)				
	ogółem formaty stacjonarne	formaty oferujące produkty spożywcze	formaty oferujące produkty niespożywcze	ogółem formaty niestacjonarne	sprzedaż bezpośrednia	home shopping	handel internetowy	sprzedaż z automatów
Arabia Saudyjska*	73,6	68,0	77,4	169,6	100,9	106,2	294,8	49,1
Argentyna	251,7	258,1	242,5	347,1	210,7	96,7	621,1	234,8
Australia	12,5	15,6	12,1	137,9	1,5	10,7	193,0	11,4
Brazylia	55,5	52,3	57,5	91,9	67,3	39,5	138,1	67,1
Chile	44,6	45,0	44,7	71,7	21,7	13,3	119,9	38,5
Chiny	47,2	37,5	58,7	1170,2	114,6	113,2	2141,7	71,3
Czechy	6,9	13,1	1,7	52,6	-7,6	-46,3	78,1	-0,7
Egipt*	45,2	46,0	44,1	177,2	43,4	80,0	368,3	-
Francja	5,0	7,6	1,4	57,2	16,2	-33,4	88,5	13,2
Grecja	-31,0	-24,8	-38,2	167,0	-24,1	-53,2	292,4	140,0
Hiszpania	-4,6	1,7	-11,2	17,9	24,0	-24,1	60,2	-3,4
Indie	75,8	66,0	95,8	700,2	124,8	51,7	1123,9	-
Izrael	7,6	11,2	5,5	198,9	-2,4	1,9	469,2	-53,8
Japonia*	2,9	2,3	2,3	22,1	-14,2	-8,3	84,3	-5,7
Kanada	6,2	12,1	7,3	38,5	6,5	-8,7	78,2	-5,4
Kolumbia	32,8	33,1	29,8	88,3	39,6	-60,2	563,5	12,4

cd. tab. 3

Kraj	Dynamika obrotów w formatach stacjonarnych (%)			Dynamika obrotów w formatach niestacjonarnych (%)				
	ogółem formaty stacjonarne	formaty oferujące produkty spożywcze	formaty oferujące produkty niespożywcze	ogółem formaty niestacjonarne	sprzedaż bezpośrednia	home shopping	handel internetowy	sprzedaż z automatów
Korea Południowa	15,8	13,4	14,5	62,6	13,8	85,7	71,7	-21,4
Meksyk	25,6	22,1	25,0	77,8	35,4	22,9	459,3	33,7
Niemcy	6,0	6,5	6,3	44,3	7,9	-50,1	118,3	7,3
Polska	10,8	16,1	3,4	109,5	17,5	11,8	137,4	30,7
Portugalia	-7,3	0,3	-15,0	23,5	-5,6	-23,5	64,1	-14,5
Rosja	52,4	51,1	53,3	139,7	24,7	37,3	251,1	86,8
RPA*	53,4	57,6	42,6	67,7	53,5	39,9	175,6	44,3
Rumunia	19,3	20,2	17,8	90,3	19,6	0,8	155,1	16,8
Singapur	29,1	19,3	36,1	62,6	37,6	1,7	87,3	8,1
Stany Zjednoczone	12,3	9,6	16,7	45,0	6,1	-17,8	102,9	3,5
Tajwan	12,9	11,2	10,2	66,4	25,8	5,9	119,3	-14,5
Węgry	15,1	24,0	5,3	76,7	-14,7	-27,3	146,9	-2,2
Wielka Brytania	7,0	13,6	-3,4	72,6	30,6	-33,5	101,5	-24,8
Wietnam	99,5	139,1	37,4	404,8	98,0	1201,1	1402,3	-
Włochy	-3,3	1,7	-7,3	72,6	13,4	3,4	142,5	12,2
Zjednoczone Emiraty Arabskie*	29,8	28,4	31,8	131,5	58,6	145,4	167,6	233,3

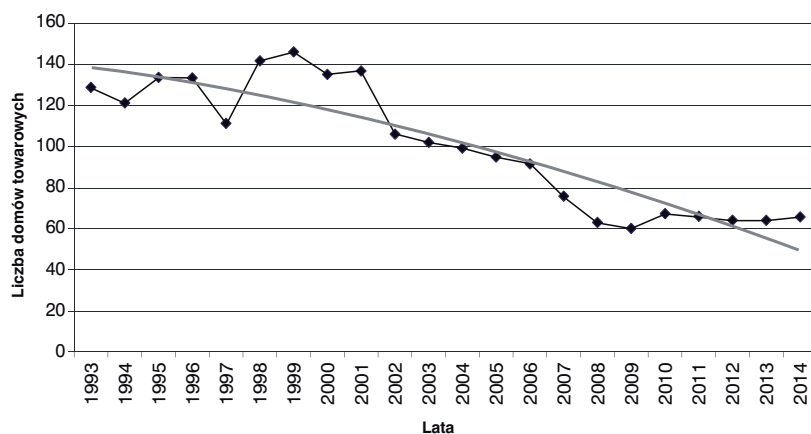
* Dane dotyczą lat 2009–2014.

Tab. 3. Dynamika obrotów handlu detalicznego w wybranych krajach w latach 2010–2015.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Euromonitor International.

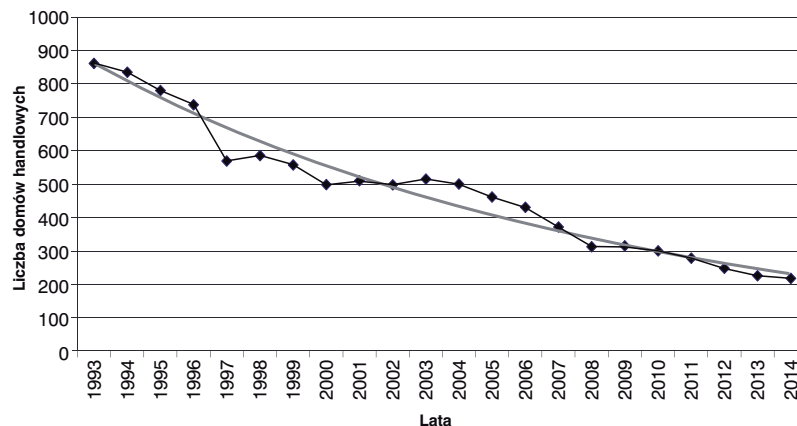
Jeśli chodzi o formaty handlu stacjonarnego, to w kilku krajach (Grecja, Hiszpania, Portugalia, Włochy) wystąpił w 2015 r. spadek obrotów w porównaniu z rokiem 2010. Jednocześnie w każdym z tych krajów wystąpił wzrost obrotów w formatach niestacjonarnych, był to jednak – w takich krajach jak Grecja i Hiszpania – wzrost bardzo niski, nierekompensujący spad-

ków w handlu sklepowym. W krajach, w których w handlu stacjonarnym odnotowano wzrosty, były one zawsze niższe w porównaniu z handlem realizowanym przez formaty niestacjonarne. Zjawisko to można tłumaczyć w dużym stopniu efektem bazy, ale także spadkiem znaczenia formatów handlu sklepowego w obrotach handlu detalicznego na rzecz formatów handlu pozasklepowego. Skala tego zjawiska była w analizowanym okresie niezbyt duża i zróżnicowana w poszczególnych krajach oraz formatach niestacjonarnych, ale należy zauważyć, że w żadnym z analizowanych krajów nie wystąpił spadek obrotów w kategorii formatów handlu pozasklepowego ogółem. Był to rezultat zwłaszcza wzrostu znaczenia handlu internetowego, któremu w wielu krajach towarzyszył spadek znaczenia takich formatów, jak: sprzedaż z automatów, sprzedaż bezpośrednia oraz *home shopping*⁶.

Z danych charakteryzujących rynek Polski wynika, że jakkolwiek udział formatów handlu stacjonarnego był w 2015 r. bardzo wysoki w obrotach ogółem, to jednak obserwowany był jego powolny spadek na rzecz formatów niestacjonarnych, szczególnie handlu internetowego. Bardziej szczegółowe wnioski można sformułować na podstawie analizy danych o liczbie punktów sprzedaży reprezentujących poszczególne formaty. W tym celu przeanalizowano, kierując się dostępnością danych, dwa formaty handlu sklepowego oferujące produkty niespożywcze (dom towarowy i handlowy) oraz dwa oferujące produkty spożywcze (super- i hipermarket). Liczbę domów towarowych i domów handlowych w Polsce w latach 1993–2014 oraz trend tego zjawiska zaprezentowano odpowiednio na rysunkach 1 i 2.



Rys. 1. Trend liczby domów towarowych w Polsce w latach 1993–2014. Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS. (1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015). Rynek wewnętrzny w Polsce w 1993. Warszawa: GUS.



Rys. 2. Trend liczby domów handlowych w Polsce w latach 1993–2014. Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS. (1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015). Rynek wewnętrzny w Polsce w 1993. Warszawa: GUS.

Na przestrzeni 22 lat liczba domów towarowych w Polsce zmniejszyła się o około 50%, zjawisko to ilustrowane jest trendem parabolicznym o funkcji:

$$y = -0,0975 x^2 - 1,9936 x + 140,06, \quad (1)$$

dla której wartość współczynnika dopasowania R^2 wynosi 0,8157.

Oznacza to, że jeśli chodzi o domy towarowe w Polsce, to lokują się one w schyłkowej fazie cyklu życia formatu. Zjawisko to dotyczy także innych krajów w Europie i ma wiele przyczyn. Zaliczyć do nich należy:

- wysokie koszty prowadzenia działalności handlowej, wynikające z lokalizacji tych obiektów w centrach miast i jednocześnie dużej ich powierzchni,
- związany z lokalizacją brak miejsc do parkowania lub wysoki koszt parkowania – szczególnie widoczny wobec alternatywy bezkosztowego parkowania w centrach handlowych,
- wielopoziomowość, która wymusza na klientach przemieszczanie się między poziomami i stanowi niebłahą niedogodność,
- trudność pogodzenia formuły uniwersalnego asortymentu z kosztem utrzymania powierzchni wobec nieustająco zwiększającej się liczby produktów w ofertach dostawców.

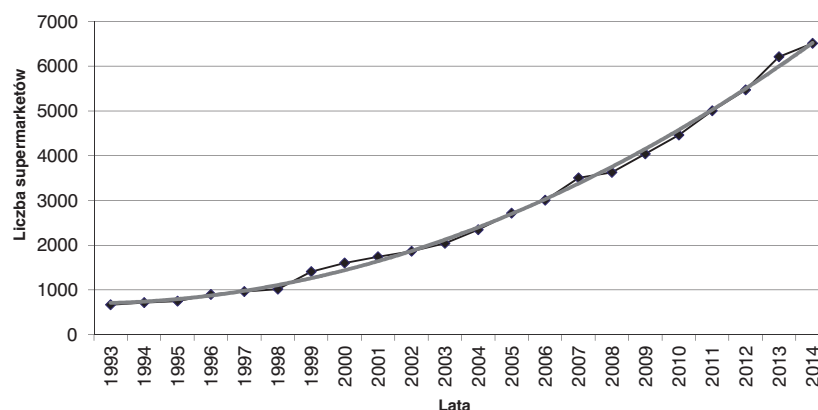
Trend, jaki wyznaczono w odniesieniu do liczby domów handlowych w Polsce w latach 1993–2014, opisany jest funkcją wykładniczą o postaci:

$$y = 916,79 e^{-0,063x}, \quad (2)$$

a jej współczynnik dopasowania $R^2 = 0,9618$.

Oznacza to, że w przypadku tego formatu handlu występuje silna tendencja spadkowa. Na przestrzeni analizowanych lat spadek liczby domów handlowych był ponad trzykrotny, a zatem silniejszy od spadku liczby domów towarowych. Przyczyny tego zjawiska są nieoczywiste, szczególnie wobec faktu, że wciąż pojawiają się na rynku sklepy, które można by opisywać w kategorii domu handlowego – mają asortyment węższy niż domy towarowe, porównywalnie głęboki, sprofilowany na grupie potrzeb lub grupie nabywców, relatywnie dużą powierzchnię sprzedażową, zróżnicowany zakres świadczonych usług (co oznacza, że zdarza się także rozbudowany). Nie są jednak nazywane domami handlowymi, nazwę tę wyparły nowe, takie jak: zabójca kategorii lub DIY.

Liczbę supermarketów w latach 1993–2014 i hipermarketów w latach 2000–2014 w Polsce oraz trend tego zjawiska zaprezentowano odpowiednio na rysunkach 3 i 4.



Rys. 3. Trend liczby supermarketów w Polsce w latach 1993–2014. Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS. (1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015). Rynek wewnętrzny w Polsce w 1993. Warszawa: GUS.

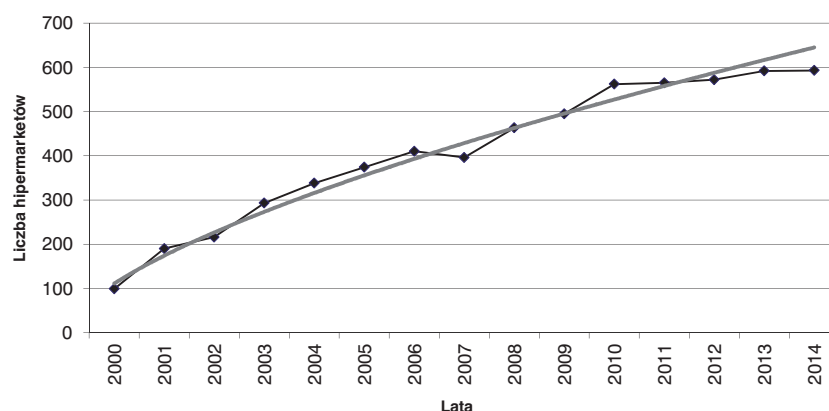
Supermarket był formatem sklepów, których liczba wzrosła w analizowanym okresie ponad pięciokrotnie. Zmiany te można opisać trendem parabolicznym o funkcji:

$$y = 12,3 x^2 - 6,3411 x + 704,74, \quad (3)$$

gdzie współczynnik dopasowania R^2 wynosi 0,9975.

Wynika z tego, że supermarket jest formatem, który ma ciągle duży potencjał wzrostu. Jest to konstatacja o tyle ciekawa, że jest to jednocześnie format o dość długiej historii. Pierwsze supermarkety powstały w latach 30. XX wieku w Stanach Zjednoczonych (Borusiak, 2008). Można

by zatem domniemywać, że biorąc pod uwagę zjawisko skracania cykli życia formatów, supermarket powinien, podobnie jak wcześniej analizowane formaty, znajdować się w fazie schyłku. Tak jednak nie jest. Co więcej, jego rynkową atrakcyjność potwierdza fakt, że inny bardzo w Polsce popularny format – sklep dyskontowy – ewoluuje właśnie w kierunku supermarketu.



Rys. 4. Trend liczby hipermarketów w Polsce w latach 2000–2014. Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS. (1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015). Rynek wewnętrzny w Polsce w 1993. Warszawa: GUS.

Jeśli chodzi o liczbę hipermarketów w Polsce, to nadal można obserwować w ich przypadku tendencję wzrostową. Trend wzrostu opisany jest funkcją potęgową o postaci:

$$y = 110,99 x^{0,6498}, \quad (4)$$

gdzie współczynnik dopasowania R^2 wynosi 0,9848.

Wykładnik potęgi funkcji mieści się w przedziale (0, 1), co oznacza, że jakkolwiek trend jest rosnący, to tempo wzrostu jest malejące. Oznacza to, że hipermarket jako format jest aktualnie w Polsce bardzo blisko fazy dojrzałości w cyklu życia i jego potencjał wzrostu jest relatywnie niewielki. Porównując dane charakteryzujące zmiany ilościowe super- i hipermarketów w Polsce, można stwierdzić, że cykl życia hipermarketu prawdopodobnie okaże się krótszy niż supermarketu. Hipermarkety w Polsce zaczęły powstawać dopiero w latach 90. XX Wieku. Wzrost ich liczby aż do roku 2010 był bardzo dynamiczny, tylko w latach 2000–2014 liczba ta wzrosła prawie sześciokrotnie. W początkowym okresie Polacy zachwycili się nowym formatem, byli skłonni pokonywać długie, kilkudziesięciokilometrowe dystanse, żeby dokonać w nich zakupów. Dość szybko jednak okazało się, że korzyści,

jakie hipermarkety oferowały: rozbudowany asortyment, liczący kilkadziesiąt tysięcy pozycji asortymentowych, relatywnie niskie ceny, wygodne parkingi, sąsiedztwo innych sklepów, nie wszystkim rekompensują dyskomfort, mający swoje źródło w czasochłonności wywołanej koniecznością dojazdu i obejścia dużej powierzchni sprzedażowej, w dużej skali zakupów impulsowych, prowadzących do zakupu produktów w gruncie rzeczy niechcianych, w problemach decyzyjnych związanych z paradoksem wyboru.

Podsumowując rozważania dotyczące zmian liczby domów towarowych, handlowych oraz super- i hipermarketów w Polsce, można stwierdzić, że znacznemu spadkowi liczby domów handlowych i towarowych towarzyszy istotny wzrost liczby super- i hipermarketów. Jakkolwiek zmiany w obrębie poszczególnych formatów mają w wielu przypadkach dość indywidualny charakter, to jednak zjawisko to jest także związane z ewolucją formatów, szczególnie ze zmianami w zakresie asortymentu omawianych i innych sklepów.

4. Teoretyczne umocowanie ewolucji formatów handlu

Proces powstawania i ewolucji formatów handlu, jako wyraz pewnej koncepcji działania na rynku, wielokrotnie był przedmiotem badań i jego wyjaśnieniu służy wiele teorii (Hollander, 1960; 1966; Maronick i Walker, 1974; Markin i Duncan, 1981; Kaufman, 1985; Brown, 1991; Rousey i Morganosky, 1996; Szulce, 1998; Hart, 1999; Michael i Kim, 2005; Takei, Kudo, Miyata i Ito, 2006; Trojanowski, 2013; Borusiak, 2008; 2014)⁷. Zestawienie głównych spośród nich zaprezentowano w tabeli 4.

Jak widać, liczba tych teorii jest dość znaczna, ich szczegółowe omówienie przekracza ramy tego opracowania. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że przedstawione teorie nie wykluczają się wzajemnie, ponieważ opisują proces ewolucji z różnych punktów widzenia. Teorie cykliczne zwracają uwagę na innowacje i wewnętrzną ewolucję formatu, teorie oparte na konflikcie wskazują na międzyformatowe oddziaływania, teorie środowiskowe szczególnie znaczenie nadają zewnętrznym uwarunkowaniom istnienia i zmian formatów. Tym samym, każda z teorii przyczynia się do wyjaśnienia zjawiska zmienności formatów handlu, aczkolwiek żadna z nich nie daje pełnego, satysfakcjonującego wyjaśnienia zmian instytucjonalnych w sektorze handlu detalicznego.

Stwarza to przesłankę do przyjęcia podejścia zintegrowanego i zaproponowania teorii kombinowanych. Jedną z takich propozycji jest teoria D. Izraeliego (Izraeli, 1973), zawierająca odwołania do teorii opartych zarówno na zjawisku cykliczności, jak i oddziaływań międzyformatowych, a także oddziaływania środowiskowego. Według niej istnieją dwa bieguny innowacji formatowych: jednym z nich jest niski koszt, osiągnąć dzięki niskiemu standardowi świadczonych usług, oraz wysoki standard, powiązany z wysokimi kosztami. Takie postawienie sprawy stanowi bezpośrednie nawiązanie do koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej M. Portera, czyli niskich kosztów i dyferencjacji. Mechanizm opisany przez teorię Izraeliego jest następujący.

Podstawowa kategoria koncepcyjna (kluczowe pojęcie)	Pochodzenie koncepcji	Przykłady
Cykl (cykliczność)	Nauki filozoficzne i historyczne	Teoria koła detalu Teoria akordeonu Teoria cyklu życia formatów detalicznych Teoria trzech kół Izraeliego
Konflikt	Nauki behawioralne	Teoria dialektyczna Teoria reakcji na zagrożenie
Środowisko	Nauki przyrodnicze	Ekologiczna analogia teorii katastrof Teoria ewolucji

Tab. 4. Zestawienie głównych teorii wyjaśniających zmiany formatów handlu. Źródło: opracowanie na podstawie S. Brown. (1991). *Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory*, *Journal of Marketing Management*, (7), 131–155, <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.1991.9964146>; B. Borusiak. (2008). *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu; M. Trojanowski. (2013). *Postawy konsumentów wobec sprzedaży wysyłkowej w Polsce – ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Nowo powstały format o najniższym standardzie stopniowo standard podnosi, chcąc uzyskać bardziej konkurencyjny poziom usług, format o najwyższym standardzie stopniowo standard obniża, chcąc uzyskać bardziej konkurencyjny poziom cen. Reakcja dotychczas istniejących formatów jest spolaryzowana – te, które były raczej zorientowane na koszt, dążą do jego obniżenia, żeby nawiązać walkę konkurencyjną z innowatorami osiagającymi jeszcze niższe koszty, te, które były zorientowane na jakość, dążą do jej poprawy, aby z kolei nawiązać walkę konkurencyjną z tymi innowatorami, którzy oferują jeszcze wyższy standard. W konsekwencji formaty nowe często tracą walor unikatowości i przechodzą do grupy formatów konwencjonalnych. Grupa ta odczuwa najszybciej rosnące natężenie walki konkurencyjnej, które m.in. prowadzi do wzrostu znaczenia ceny jako narzędzia konkurowania oraz wywołuje dążenie do zwiększenia skali działania w celu poprawy pozycji kosztowej.

Teoria Izraeliego będzie stanowić ramę teoretyczną do rozważań w dalszej części artykułu, poświęconej analizie ewolucji wybranych formatów handlu detalicznego.

5. Ewolucja formatu – przypadek sklepów dyskontowych w Polsce

Jednym z najciekawszych tematów do analizy zjawiska zmienności formatu handlu jest ewolucja sklepu dyskontowego. Jego historia na świecie sięga lat 30. XX wieku, kiedy to Amerykanie zaczęli prowadzić sklepy

o takim formacie, a źródłem tego konceptu był niewątpliwie supermarket. Twórczego rozwoju sklepu dyskontowego dokonali Niemcy, poczynając od lat 70. poprzedniego wieku – w odpowiedzi na kryzys paliwowy i generalnie stagnację gospodarki światowej. W Polsce – tak jak we wszystkich krajach, w których został wprowadzony – sklep dyskontowy pojawił się (zgodnie z terminologią Izraeliego) na biegunie niskich kosztów i niskiego standardu obsługi. Pierwszym sklepem dyskontowym była Biedronka, otwarta w czerwcu 1995 r. w Poznaniu, na Osiedlu Kopernika. Był to sklep testowy, ale bardzo szybko zaczęto otwierać kolejne, zaledwie 2 lata później sieć liczyła już ponad 200 obiektów. Początkowo były to sklepy bardzo silnie zorientowane na formułę hard dyskontu: w ofercie było znacznie poniżej tysiąca pozycji asortymentowych, oferta produktów świeżych była niewielka, owoce i warzywa były tylko paczkowane, produkty marek własnych, które pojawiły się wkrótce, pozycjonowane były jako produkty najniższej na rynku ceny. Wyposażenie i wystrój były bardzo skromne, sklepy lokalizowano w różnorodnych obiektach, często dzierżawionych, część z nich były to budynki przemysłowe. Jediną formą płatności była płatność gotówkowa. Ceny były na poziomie najniższym na rynku.

Pierwsze symptomy ewolucji formatu sklepu Biedronka pojawiły się krótko po przejściu sieci przez portugalskie Jeronimo Martins, co nastąpiło w roku 1997. Sklepy zaczęto starannie aranżować⁸, używać lepszych mebli, zaczęto oferować owoce i warzywa na wagę. Natomiast bardzo istotnym dla ewolucji formatu sklepu dyskontowego w Polsce wydarzeniem było wejście na rynek niemieckiej sieci dyskontowej Lidl, należącej do koncernu Schwarz Beteiligungs GmbH. Miało to miejsce w 2002 r. Początkowo sieć ta, podobnie jak Biedronka, prowadziła działalności według formuły hard dyskontu: w ofercie dominowały produkty marek własnych, asortyment produktów świeżych był mało rozwinięty, ceny niskie, aczkolwiek wyższe niż w Biedronce, płatność wyłącznie gotówkowa. W momencie wejścia na rynek Lidla Biedronka była już znaczącym uczestnikiem rynku, jej marka była dobrze rozpoznawana i kojarzona jako polska. Pozycja startowa Lidla była zatem trudna, szczególnie wobec niewielkiej początkowo skali działalności i traktowaniu niskich cen jako głównego wyróżnika oferty. Slogan reklamowy stosowany przez sieć Lidl w tamtych czasach to „Lidl jest tani”.

Lidl był pierwszym dyskontem, który po początkowym okresie orientacji na hard dyskont przystąpił do ewolucyjnych zmian tego formatu. Wyrazem tego była m.in. zmiana sloganu, który brzmiał „Lidl ceni jakość”, by po kolejnej zmianie przyjąć postać obecną: „Lidl – mądry wybór”. Lidl zaczął rozwijać ofertę produktów markowych oraz intensywnie pracować nad jakością produktów oferowanych jako marki własne. Szczególnego rozpędu zmiany oferty nabrały wraz z początkiem narodowych kampanii promocyjnych. Pozwoliły one wprowadzić do oferty produkty kojarzone jako produkty wysokiej jakości, bo kojarzone z kuchnią wysokiej jakości: francuską, włoską, hiszpańską. Nie stanowiły one trwałego elementu oferty, ale tym lepszy był wynik sprzeda-

żowy. Oferty krótkotrwałe można traktować jako pewien sposób wywierania presji na klientach, którzy – jeśli w ogóle są zainteresowani – powinni dokonywać zakupów od razu i nie czekać, bo produkty po tygodniu są z oferty wycofywane. Działaniom tym towarzyszyła bardzo intensywna działalność promocyjna niemieckiej sieci⁹. Szczególnie udana okazała się kampania, do której zatrudniono dwóch znanych kucharzy: Pascala Brodnickiego i Karola Okrasę. Współpraca z nimi rozpoczęła się w lipcu 2012 r. i trwała trzy lata. Wprowadziła zupełnie nową jakość w strategii komunikowania się sieci handlowych¹⁰, spowodowała, że Lidl zaczął być postrzegany jako dostawca wyrafinowanych i świeżych¹¹ produktów, zachęcający do eksperymentowania w kuchni, jednocześnie nie tracąc wizerunku sklepu o relatywnie niskich cenach. Tym samym ewolucyjnie powstał sklep, który nie jest już sklepem dyskontowym, ale nie jest także supermarketem; ma asortyment wciąż ograniczony do około tysiąca pozycji asortymentowych, nie prowadzi sprzedaży tradycyjnej, wszystko oferowane jest w samoobsłudze.

Podczas gdy ewoluował sklep dyskontowy Lidla, Biedronka także dokonywała zmian w swoich sklepach. Niewątpliwie jednak to Lidl nadawał tym zmianom ton. Wzorując się na Lidlu, Biedronka wprowadziła wypiekane w sklepie pieczywo, markę własną luksusowych słodczy Speciale (w odpowiedzi na markę De Luxe Lidla), Piwny Kącik w Biedronce w nawiązaniu do Browarni Lidla, możliwość zapłaty kartą, zaczęła także stosować kampanie promocyjne oparte na koncepcji tygodni narodowych, rozwinęła asortyment produktów niespożywczych, szczególnie z grupy artykułów mody, artykułów wyposażenia mieszkań, ogrodniczych. Poza tym Jeronimo Martins dokonuje przebudowy sklepów należących do sieci tak, że zarówno ich standard i wygląd, jak i sposób aranżacji wewnątrz znacząco odbiega od początkowej siermiężności, skądinąd adekwatnej do konceptu sklepu dyskontowego. Wiele sklepów sieci jest lokalizowanych w miejscach postrzeganych jako prestiżowe¹². Wzrosły także ceny i, o ile Biedronka nadal jest postrzegana jako tania (głównie dzięki konsekwencji w komunikowaniu tego poprzez slogan: „Biedronka. Codziennie niskie ceny”), to doświadczenia z koszykiem produktów tego nie potwierdzają (<http://wiadomoscihandlowe.pl/2013/04/biedronka-jeszcze-dyskont-czy-juz-supermarket>). Podobnie zatem jak w przypadku Lidla, atrybuty sklepów pod szyldem Biedronka nie potwierdzają ich dyskontowej tożsamości, sklepy te nie są jednak także supermarketami, ponieważ ich asortyment jest stanowczo zbyt płytki i wąski.

Ewolucja formatu dyskontu obserwowana w Polsce nie jest zjawiskiem odosobnionym. Podobne zmiany można obserwować także w wielu krajach Europy Zachodniej: Francji (Perrigot, Basset i Cliquet, 2007), Niemczech, Austrii. Wizerunek sklepu dyskontowego jako „sklepu kryzysowego” ustępuje miejsca wizerunkowi „sklepu racjonalnego” (Domański, 2005), odpowiedniego dla klientów z grupy *smart shoppers*. Zmiany te nie pozostają bez wpływu na inne formaty handlu detalicznego, zwłaszcza na supermarketu typu *up-scale* (nazywane także supermarketami delikatesowymi), czyli

o podwyższonym standardzie, wyrażającym się w bardziej rozbudowanym asortymencie, z dużym udziałem produktów świeżych, staranną aranżacją wnętrza, relatywnie wysokim poziomem obsługi i cen. W takim formacie powstały sklepy sieci Piotr i Paweł, Alma oraz Bomi¹³. Zarówno pierwsza, jak i druga z nich dokonują modyfikacji formatu wyjściowego. Świadczy o tym polityka obniżania cen i stosowania agresywnych promocji sprzedaży. Towarzyszą temu zmiany w asortymencie, następuje jego spłylenie. Wzrost unikatowości oferty przestaje działać, bo produkty z kategorii premium oferowane są także w sklepach jeszcze niedawno dyskontowych. Percepcyjnie różnica między sieciami Biedronka i Lidl a Alma i Piotr i Paweł zaciera się (Miączyński i Kostrzewski, 2015).

Konkludując, można stwierdzić, że zarówno sklepy dyskontowe, jak i supermarkety delikatesowe zaistniały na biegunach innowacyjności. Te pierwsze bazowały na wysokim standardzie i wysokich cenach, te drugie – na niskim. Z upływem lat następowała ewolucja tych formatów w kierunku ich wzajemnego upodobnienia się. Jest prawdopodobne, że znaczny wzrost liczby supermarketów obserwowany w Polsce w latach 1993–2014 jest rezultatem ewolucyjnych jego zmian, upodabniających go do sklepów dyskontowych.

6. Zakończenie

Konsekwencje zjawiska ewolucji formatu można podzielić na wewnętrzne i pozasektorowe. Skutki wewnętrzne to przede wszystkim zmiana charakterystyki sektora z punktu widzenia tempa i zakresu zmian technologii prowadzenia działalności (czyli częstotliwości i stopnia modyfikacji formatu), wzrost poziomu ryzyka strategii specjalizacji, co wymusza tworzenie portfela formatów, wzrost natężenia konkurencji substytucyjnej (produkty, które konsument chce kupić, są oferowane w różnych formatach). Skutki pozasektorowe to istotne zmiany struktury kanałów dystrybucji, prowadzące do redefiniowania ról uczestników tych kanałów i w konsekwencji do zmiany układu sił w kanale.

W efekcie ewolucji formatów handlu detalicznego powstały formaty przyczyniające się do uzyskania pozycji dominującej w stosunku do dostawcy. Jest to przede wszystkim związane ze skalą obrotów tych placówek (dającą przedsiębiorstwu handlowemu bardzo silną pozycję przetargową), ale także z konfiguracją poszczególnych cech konstytutywnych (np. wprowadzeniem przez detalistę do asortymentu marek własnych).

Przypisy

- ¹ W tym przypadku pojęcie „usługa” ma zasadniczo węższe znaczenie i stanowi nawiązanie do kategorii usług wolnych i związanych zaproponowanej przez A. Wakara.
- ² Czyli niedający możliwości kontaktu fizycznego z towarem, jak np. w handlu internetowym.

- ³ W stacjonarnym handlu detalicznym klient odbiera towar samodzielnie, podobnie jest w hurcie typu cash & carry. Natomiast w handlu internetowym (hurtowym i detalicznym), w hurcie serwisowym towary są klientowi dostarczane.
- ⁴ W tradycyjnym handlu niezbędne jest pozyskanie obiektów, w których zlokalizowane zostaną hurtownie lub sklepy. Wymagają one wyposażenia oraz zatrudnienia personelu. W handlu internetowym najważniejszym zasobem może być atrakcyjna domena, zasoby materialne mogą być mniej istotne – nawet jeśli przedsiębiorstwo gromadzi zapasy towarów, to miejsce ich przechowywania może być praktycznie dowolne. Możliwe jest także prowadzenie handlu internetowego w konwencji obrotu tranzytowego, czyli praktycznie bez zapasów.
- ⁵ Mimo powszechności używania sformułowania „sklep internetowy”, określenie „format sklepu” dotyczy jednak wyłącznie stacjonarnych punktów sprzedaży. Dla sprzedaży internetowej zarezerwowane jest pojęcie „handel internetowy”, zaliczane do formatów pozasklepowych (*non-store retail formats*).
- ⁶ Taki format, wyróżniany w statystykach Euromonitor International, nie ma jednoznacznego polskiego odpowiednika. W tym przypadku obejmuje on sprzedaż realizowaną poprzez zamówienia telefoniczne składane na podstawie ofert prezentowanych w mediach papierowych i elektronicznych.
- ⁷ Wymienione publikacje stanowią jedynie niewielką część bardzo bogatej bibliografii dotyczącej badanego zagadnienia, które jest przedmiotem badań od lat 40. XX wieku.
- ⁸ To wówczas pojawił się intensywny żółty kolor na fasadach sklepów Biedronka.
- ⁹ W 2012 r. Lidl wydał na reklamę telewizyjną ponad 210 mln zł, Biedronka – 168 mln zł i było to o połowę więcej niż rok wcześniej (<http://wiadomoscihandlowe.pl/2013/04/biedronka-jeszcze-dyskont-czy-juz-supermarket>).
- ¹⁰ W 2013 r. została nagrodzona prestiżową nagrodą – Złotym Effie.
- ¹¹ Dużym sukcesem okazało się wprowadzenie nowej marki własnej Ryneček Lidla, pod którą zaczęto oferować nie tylko owoce i warzywa, ale także przetwory owocowe i warzywne.
- ¹² Na przykład Nowy Świat lub Aleje Ujazdowskie w Warszawie.
- ¹³ Właściciel sieci Bomi ogłosił upadłość 10 lipca 2012 r. (Mazurkiewicz, 2012).

Bibliografia

- Borusiak, B. (2008). *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Borusiak, B. (2014). The Mechanisms for the Emergence and Evolution of Retail Formats. W: F. Musso i E. Druica. (red.), *Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development*. Hershey: IGI Global.
- Brown, S. (1991). Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory, *Journal of Marketing Management*, (7), 131–155, <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.1991.9964146>.
- Chwałek, J. (1993). *Nowoczesny sklep*. Warszawa: WSiP.
- Domański, T. (2005). *Strategie rozwoju handlu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- GUS. (1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015). *Rynek wewnętrzny w Polsce w 1993*. Warszawa: GUS.

- Hart, C. (1999). The Retail Accordion and Assortment Strategies: an Explanatory Study. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9 (2), 111–126, <http://dx.doi.org/10.1080/095939699342598>.
- Hollander, S.C. (1960). The Wheel of Retailing. *Journal of Marketing*, 25 (1), 37–42, <http://dx.doi.org/10.2307/1249121>.
- Hollander, S.C. (1966). Notes on the Retail Accordion. *Journal of Retailing*, 43 (Summer), 24–40.
- Izraeli, D. (1973). The Three Wheels of Retailing: A Theoretical Note. *European Journal of Marketing*, 7 (1), 70–74, <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000005101>.
- Kaufman, S. (1985). Coping with Rapid Retail Evolution. *Journal of Consumer Marketing*, 2 (1), 17–27, <http://dx.doi.org/10.1108/eb038817>.
- Markin, R.J. i Duncan, C.P. (1981). The Transformation of Retailing Institutions: Beyond the Wheel of Retailing and Life Cycle Theories. *Journal of Macromarketing*, 1 (1), 58–66, <http://dx.doi.org/10.1177/027614678100100110>.
- Maronick, T.J. i Walker, B.J. (1974). The dialectic evolution of retailing. W: B. Greenberg (red.), *Proceedings of the Southern Marketing Association*. Atlanta: Georgia State University.
- Mazurkiewicz, P. (2012). Upadek „Bomi”, czyli bankructwo z wyższej półki. *Parkiet*. Pozyskano z: <http://www.parkiet.com/arttykul/1272537.html?p=3> (16.11.2015).
- Miączyński, P. i Kostrzewski, L. (2015). Gdzie lubimy kupować? Najlepsza oferta w Lidlu, największy spadek Almy. *Gazeta Wyborcza*. Pozyskano z: <http://wyborcza.biz/pieniazdekstra/-1,148804,19024697,gdzie-lubimy-kupowac-najlepsza-oferta-w-lidlu-najwiekszy-spadek.html?disableRedirects=true> (17.11.2015).
- Michael, S.C. i Kim, S.M. (2005). The Organizational Ecology of Retailing: A Historical Perspective. *Journal of Retailing*, 81 (2), 113–123, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2005.03.005>.
- Perrigot, R., Basset, G. i Cliquet, G. (2007). Does the Retailing Wheel Still Work? The Case of the Hard Discount Stores in France. W: J. Zentes, D. Morschett i H. Schramm-Klein (red.), *XIV European Association of Education and Research in Commercial Distribution Conference Proceedings* (s. 1328–1353). Saarbruecken: Saarland University.
- Rousey, S.P. i Morganosky, M.A. (1996). Retail Format Change in US Markets. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24 (3), 8–16, <http://dx.doi.org/10.1108/09590559610147883>.
- Sławińska, M. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szulce, H. (1998). *Struktury i strategie w handlu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Takei, H., Kudo, K., Miyata, T. i Ito, Y. (2006). Adaptive Strategies for Japan's Retail Industry Fading a Turning Point. *Nomura Research Institute*, 110, 1–13.
- Trojanowski, M. (2013). *Postawy konsumentów wobec sprzedaży wysyłkowej w Polsce – ujęcie dynamiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.