

# Grzegorz Karasiewicz, Mariusz Trojanowski

---

## Internacjonalizacja handlu detalicznego produktów spożywczych w Polsce

---

Problemy Zarządzania 14/1 (1), 19-41

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Internacjonalizacja handlu detalicznego produktów spożywczych w Polsce

Nadestany: 21.12.15 | Zaakceptowany do druku: 15.02.16

**Grzegorz Karasiewicz\***, **Mariusz Trojanowski\*\***

Artykuł przedstawia procesy internacjonalizacji w sektorze handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 1990–2015. Badania zostały przeprowadzone na podstawie analizy danych wtórnych, pozwalających zidentyfikować podmioty zagraniczne prowadzące działalność w tym sektorze oraz opisać kluczowe wymiary ich strategii. Do podstawowych wniosków z przeprowadzonych analiz można zaliczyć następujące charakterystyki: (1) dominacja rynkowa przedsiębiorstw zagranicznych w handlu detalicznym artykułami spożywczymi – osiągnęły udział w rynku powyżej 50%; (2) rokiem przełomu w procesach internacjonalizacji był rok 2001; (3) najczęściej stosowaną strategią wejścia była inwestycja bezpośrednia typu greenfield; (4) krajem pochodzenia podmiotów zagranicznych były przede wszystkim wysokorozwinięte kraje europejskie; (5) podmioty zagraniczne prowadzą działalność w formie wielkopowierzchniowych sklepów (supermarketów, hipermarketów, sklepów dyskontowych).

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, deinternacjonalizacja, handel detaliczny, produkty spożywcze, Polska.

## Internationalization of the Grocery Retail Market in Poland

Submitted: 21.12.15 | Accepted: 15.02.16

The paper presents the internationalization processes in the grocery retail market in Poland in 1990–2015. The study was conducted on the basis of the analysis of secondary data which allowed identifying foreign entities operating in this market and describing key dimensions of their strategy. The basic conclusions of the analysis are the following: (1) market dominance of foreign companies in the grocery retail market – their market share was above 50%; (2) the breakthrough year in the process of internationalization was 2001; (3) the most common entry strategy was greenfield direct investment; (4) foreign investors came from highly developed European countries; (5) foreign companies operate on the basis of large-format stores (supermarkets, hypermarkets, discount stores).

**Keywords:** internationalization, de-internationalization, retailing, grocery, Poland.

**JEL:** D02, L81

---

\* **Grzegorz Karasiewicz** – prof. dr hab., Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.

\*\* **Mariusz Trojanowski** – dr hab., Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania.

## 1. Wprowadzenie

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa handlu detalicznego oznacza wejście na nowe rynki zagraniczne z działalnością operacyjną polegającą na prowadzeniu na rynkach zagranicznych punktów sprzedaży detalicznej. Takie podejście jest zgodne w dużym stopniu z definicjami internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego zaproponowanymi przez: Dawson (1994), Alexander (1997, s. 37) i Gilbert (1999, s. 315). Wejście na rynki zagraniczne stanowi jeden z dwóch kierunków rozwoju przedsiębiorstw handlu detalicznego. Drugi wariant rozwoju jest związany z wejściem w nowe formaty, czyli rozwój w wymiarze produktowym (Borusiuk, 2008, s. 96–104).

Początek procesów internacjonalizacji w handlu detalicznym w Polsce datuje się na pierwszą dekadę lat 90. XX wieku (Karasiewicz i Nowak, 2010; Sławińska, 2004). Pierwszymi przedsiębiorstwami zagranicznymi, które zdecydowały się wejść na rynek handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce, były: Globi (1990 r.), Billa (1991 r.), Leclerc (1992 r.) i Rema (1993 r.) (zob. załącznik 1). Wpisane było to w światowy trend internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego (Alexander i Doherty, 2010; Sławińska, 2004).

Celem artykułu będzie charakterystyka procesów internacjonalizacji handlu detalicznego na rynku artykułów spożywczych w Polsce w latach 1990–2015. Zostanie ona przeprowadzona w następujących wymiarach:

- czasowym (wejście i wyjście podmiotów zagranicznych),
- strategii wejścia podmiotów zagranicznych,
- kraju pochodzenia podmiotów zagranicznych,
- formatu handlu detalicznego stosowanego przez podmioty zagraniczne,
- pozycji rynkowej podmiotów należących do kapitału obcego.

## 2. Procesy internacjonalizacji w handlu detalicznym – przegląd literatury przedmiotu

Publikacje i badania związane z problematyką internacjonalizacji w handlu detalicznym można uporządkować w czterech grupach. Pierwsza z nich, mająca charakter dominujący, jest związana z perspektywą przedsiębiorstw handlu detalicznego wywodzących się z krajów wysokorozwiniętych i przeważnie działających na rynku artykułów spożywczych (Alexander i Doherty, 2010; Dawson, 2007). Efektem badań w tym obszarze jest określenie zakresu internacjonalizacji (Dawson, 2007; Borusiak, 2008, s. 140–147) i opracowanie zintegrowanych modeli przedstawiających procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego (Vida, 1997; Sternquist, 1997; Alexander i Meyrs, 2000). Publikacje są ukierunkowane na poszczególne elementy procesu internacjonalizacji. Wśród nich można wyróżnić następujące:

- motywy wejścia na rynki zagraniczne: Dawson, 1994; Alexander, 1995; Tatoglu, Demirbag i Kaplan, 2003; Borusiak, 2008, s. 131–140;

- wybór rynków zagranicznych: Burt, 1993; Davies i Fergusson, 1995; Tatoglu, Demirbag i Kaplan, 2003; Gripsrud i Benito, 2005; Alexander, Rhodes i Myers, 2007; Myers i Alexander, 2007; Swoboda i inni, 2007; Borusiak, 2008, s. 131–140;
- strategie wejścia na rynki zagraniczne: Fernie, 1992; Dawson, 1994; Fernie, 1995; Doherty i Alexander, 2006; Palmer i Owens, 2006; Dawson, 2007; Doherty, 2007; Huang i Sternquist, 2007, Park i Sternquist, 2008; Doherty, 2009;
- rozwiązania operacyjne (standaryzacja i adaptacja): Bianchi i Arnold, 2004; Wrigley, Coe i Currah, 2005; Cao i Pederzoli, 2013;
- wyniki (efekty) rynkowe i finansowe operacji zagranicznych: Mitton, 1987; Evans i Mavondo, 2002; Evans, Mavondo i Bridson, 2008a; Evans, Bridson, Byrom i Medway, 2008b;
- wyjście z rynków zagranicznych (deinternacjonalizacja): Alexander i Quin, 2002; Burt, 2004; Wrigley i Currah, 2003; Palmer, 2004; Alexander, Rhodes i Myers, 2007; Palmer i Quinn, 2007; Cairns i inni, 2008; El-Amir i Burt, 2008.

Druga grupa przedstawia procesy internacjonalizacji handlu detalicznego w odniesieniu do produktów związanych z modą (głównie z odzieżą) (Alexander i Doherty, 2010). Punktem wyjścia w tym obszarze badawczym są prace: Moore (1997; 1998) oraz Moore i inni (2000; 2004). Badania są skoncentrowane na:

- określeniu kluczowych czynników sukcesu w procesach internacjonalizacji: Wigley i inni, 2005; Wigley i Moore, 2007; Lopez i Fan, 2009;
- wyjaśnieniu kierunków (ścieżek) ekspansji zagranicznej: Waarts i van Everdinge, 2006;
- opisanu strategii wejścia: Doherty, 2000; 2007; 2009; Moore, Doherty i Doyle, 2010; Nobbs, Moore i Sheridan, 2012; Forte i Carvalho, 2013.

Trzecia grupa publikacji przedstawia internacjonalizację przedsiębiorstw handlu detalicznego wywodzących się z krajów rozwijających się. Słabość kapitałowa oraz brak przewagi konkurencyjnej własnościowej (czyli innowacyjnych formatów i rozwiązań związanych z handlem detalicznym) powoduje, że przedsiębiorstwa handlu detalicznego z tych krajów prowadzą ograniczoną działalność na rynkach zagranicznych. Jedną z nielicznych publikacji przedstawia specyfikę procesów internacjonalizacji tych podmiotów na podstawie badań działalności na rynkach zagranicznych przedsiębiorstw handlu detalicznego wywodzących się z Turcji (Eren-Erdogmus i inni, 2010).

Czwarta grupa dotyczy badań prowadzonych z perspektywy kraju. Są to badania przedstawiające procesy internacjonalizacji handlu detalicznego w wybranych krajach (np. Dries, Reardon i Swinnen, 2004 – Czechy, Słowacja i Chorwacja; Hu, Reardon, Rozelle, Timmer i Wang, 2004 – Chiny; Karasiewicz i Nowak, 2010 – Polska; Nguyen, Wood i Wrigley, 2013 – Wietnam). Ten obszar badań jest bezpośrednio związany z celami artykułu. Szczegółne

znaczenie dla tego kierunku badań mają dwa modele: transformacji handlu detalicznego w krajach postkomunistycznych (Dries, Reardon i Swinnen, 2004) i fale rozwoju nowoczesnego handlu na świecie (Reardon, Timmer, Barrett i Berdegue, 2003; Reardon, Henson i Berdegue, 2007).

W pierwszym modelu Dries, Reardon i Swinnen (2004) wyróżnili trzy fazy transformacji handlu detalicznego w krajach postkomunistycznych: komunistyczną, zmiany (*transition*) i globalizacji. Każda z tych faz ma inną charakterystykę (tabela 1). Poszczególne kraje postkomunistyczne przechodziły przez wymienione trzy fazy, jednakże czas trwania poszczególnych faz był zróżnicowany i tym samym różna była szybkość przechodzenia do kolejnej fazy. W Polsce faza zmiany rozpoczęła się w 1989 r., natomiast faza globalizacji około 1996 r. Model Dries i innych (2004) jest zgodny z fazami procesu transformacji handlu przedstawionymi przez Karasiewicza i Nowaka (2010). Zostały w nim wyróżnione cztery fazy: prywatyzacji, internacjonalizacji, koncentracji i innowacji. Dwie pierwsze fazy stanowią fazę zmiany, a dwie kolejne fazę globalizacji.

Charakterystyki	Faza komunistyczna	Faza zmiany	Faza globalizacji
Stopień koncentracji	Wysoki	Niski	Wysoki
Struktura właścicielska	Państwowa lub spółdzielcza	Prywatna	Prywatna
Udział kapitału zagranicznego	Dominacja krajowego	Dominacja krajowego	Dominacja zagranicznego
Strategie wejścia podmiotów zagranicznych	–	Przejęcia typu „brownfield”	Inwestycje bezpośrednie typu „greenfield”
Udział nowoczesnego handlu	Niski	Niski	Wysoki
Udział korporacji transnarodowych handlu detalicznego	–	Niski	Wysoki
Lokalizacja nowoczesnego handlu	–	Miasta	Wszędzie

Tab. 1. Charakterystyka faz transformacji handlu detalicznego w krajach postkomunistycznych. Źródło: opracowanie na podstawie L. Dries, T. Reardon i J.F.M. Swinnen. (2004). *The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for the Agrifood Sector and Rural Development. Development Policy Review*, 22 (5), 525–556, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-7679.2004.00264.x>.

Model Reardon przedstawia cztery fale rozwoju nowoczesnego handlu detalicznego w krajach rozwijających się (Reardon, Timmer, Barrett i Berdegue, 2003; Reardon, Henson i Berdegue, 2007; Nguyen, Wood i Wrigley, 2013). Punktem wyjścia do opracowania tego modelu jest ana-

liza inwestycji bezpośrednich w sektorze handlu detalicznego na przełomie XX i XXI wieku (tabela 2). Pierwsza fala – mająca miejsce w pierwszej połowie lat 90. XX wieku – była związana z takimi regionami, jak: Ameryka Południowa, Daleki Wschód (Korea Południowa, Filipiny, Tajlandia), Europa Środkowa (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry) i Afryka Południowa (RPA). Druga fala w drugiej połowie lat 90. XX w. dotyczyła następujących regionów: Ameryka Centralna (Meksyk) Azja Południowo-Wschodnia (Indonezja), Europa Południowo-Wschodnia (Rumunia, Bułgaria). Trzecia fala w latach 2001–2005 obejmowała regiony: Wschodnia Azja (Chiny, Wietnam), Południowa Azja (Indie), Europa Wschodnia (Białoruś, Ukraina). Czwarta fala rozpoczęła się po roku 2005 i jest obserwowana w biednych krajach z następujących regionów: Ameryka Południowa (np. Boliwia), Azja Południowa (np. Birma), Azja Południowo-Wschodnia (np. Kambodża) i w niektórych krajach afrykańskich (np. Kenia, Zambia, Egipt, Algieria, Maroko).

Data przełomu	Lata 1991–1995	Lata 1996–2000	Lata 2001–2005	Po roku 2005
Regiony (kraje)	Ameryka Południowa (Chile, Argentyna, Brazylia), Daleki Wschód (Korea Południowa, Filipiny, Tajlandia), Europa Środkowa (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry) i Afryka Południowa (RPA)	Ameryka Centralna (Meksyk), Azja Południowo-Wschodnia (Indonezja), Europa Południowo-Wschodnia (Rumunia, Bułgaria)	Ameryka Centralna (Meksyk) Południowo-Wschodnia Azja (Indonezja), Południowo-Wschodnia Europy (Rumunia, Bułgaria)	Ameryka Południowa (np. Boliwia), Azja Południowa (np. Birma), Azja Południowo-Wschodnia (np. Kambodża), niektóre z krajów afrykańskich (np. Kenia, Zambia, Egipt, Algieria, Maroko)
Udział nowoczesnego handlu na rynku produktów żywnościowych	10–20% w 1990 r. 50–60% w 2008 r.	5–10% w 1990 r. 30–50% w 2008 r.	0% w 1990 r. 1–20% w 2008 r.	–

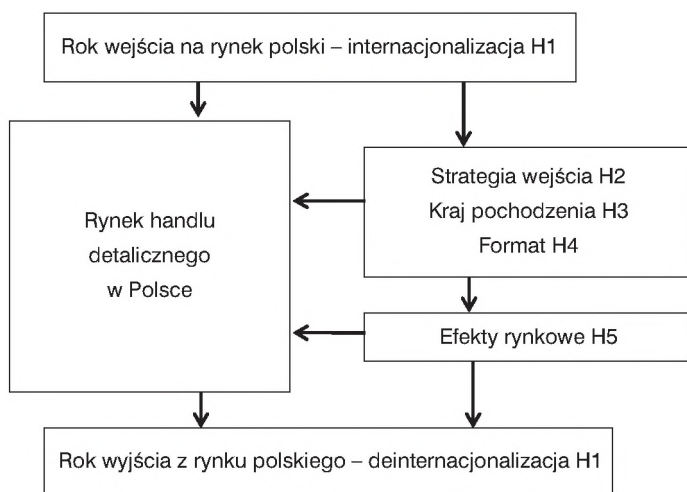
Tab. 2. Fale rozwoju nowoczesnego handlu detalicznego w krajach rozwijających się. Źródło: opracowanie na podstawie: T. Reardon, C.P. Timmer, C.B. Barrett i J.A. Berdegue. (2003). *The Rise of Supermarkets in Africa, Asia and Latin America*. *American Journal of Agricultural Economics*, 85 (5), 1140–1146, <http://dx.doi.org/10.1111/j.0092-5853.2003.00520.x>; T. Reardon, S. Henson, i J. Berdegue. (2007). 'Proactive Fast-tracking' Diffusion of Supermarkets in Developing Countries: Implications for Market Institutions and Trade. *Journal of Economic Geography*, 7 (4), 399–431, <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbm007>; H.T.H. Nguyen, S. Wood i N. Wrigley. (2013). *The Emerging Food Retail Structure of Vietnam*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41 (8), 596–626.

### 3. Metodyka badań własnych

Podmiotem badań własnych jest sektor handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 1990–2015. Punktem wyjścia do realizacji celu publikacji będzie identyfikacja podmiotów zagranicznych na podstawie danych z Euromonitora (*Euromonitor – Global Market Information Database 2006–2015*) przedstawiających przedsiębiorstwa zagraniczne i ich marki (formaty), mające udziały w rynku wynoszące, co najmniej 0,1% w latach 2006–2015 w polskim handlu detalicznym artykułami spożywczymi<sup>1</sup>. Lista ta została uzupełniona o podmioty zagraniczne, które funkcjonowały na polskim rynku, ale wycofały się z niego przed 2006 r. (np. Billa, Globi, Rema 1000, Julius Meinl, Hit, Jumbo, TiP). Następnie zostały zebrane dane o aktywności tych podmiotów na rynku polskim na podstawie danych wtórnych, tj. ich stron internetowych (polskich i kraju pochodzenia) oraz dokumentów finansowych (takich jak raporty roczne, sprawozdania zarządu).

Model badawczy jest bezpośrednio związany z celem artykułu. Składa się on z następujących elementów (rysunek 1):

- rynku handlu detalicznego artykułami spożywczymi (ze szczególnym uwzględnieniem stopnia internacjonalizacji),
- określenia roku wejścia podmiotów zagranicznych na rynek polski i wyjścia, tych podmiotów, które nie osiągnęły planowej pozycji,
- charakterystyki zagranicznych podmiotów w trzech wymiarach: strategii wejścia, kraju pochodzenia i stosowanych formatów,
- efektów rynkowych osiągniętych przez podmioty zagraniczne na rynku polskim.



Rys. 1. Model badań własnych. Źródło: opracowanie własne.

Do postawionego celu artykułu można sformułować następujące hipotezy badawcze.

**Hipoteza 1** (wymiar czasowy procesów internacjonalizacji i deinternacjonalizacji) – H1. Datą przełomu (*take off*) w handlu detalicznym w Polsce jest 1996 r. Związane jest to z przejściem z fazy zmiany do globalizacji (Dries, Reardon i Swinnen, 2004; Karasiewicz i Nowak, 2010) i umiejscowieniem Polski w pierwszej fali rozwoju nowoczesnego handlu detalicznego w krajach rozwijających się (Reardon, Timmer, Barrett i Berdegue, 2003; Reardon, Henson i Berdegue, 2007; Nguyen, Wood i Wrigley, 2013).

**Hipoteza 2** (wymiar strategii wejścia podmiotów zagranicznych na rynek polski):

- H2A. Dominującą strategią wejścia jest inwestycja bezpośrednia typu greenfield (Dawson, 1994; Huang i Sternquist, 2007).
- H2B. W początkowej fazie internacjonalizacji dominowała strategia wejścia – przejęcia podmiotów krajowych typu brownfield (Dries, Reardon i Swinnen, 2004).
- H2C. W drugiej fazie internacjonalizacji przeważała strategia inwestycji bezpośrednich typu greenfield (Dries, Reardon i Swinnen, 2004).

**Hipoteza 3** (wymiar kraju pochodzenia podmiotu zagranicznego rozpoczynającego działalność w sektorze handlu detalicznego artykułami spożywczymi):

- H3A. Znacząca część podmiotów zagranicznych wchodzących na rynek polski wywodziła się z wysokorozwiniętych krajów europejskich (Tatoglu, Demirbag i Kaplan, 2003; Gripsrud i Benito, 2005; Myers i Alexander, 2007).
- H3B. Podmioty z Niemiec mają największy udział w polskim handlu detalicznym artykułów spożywczych, wynika to z bliskości geograficznej (Tatoglu, Demirbag i Kaplan, 2003; Gripsrud i Benito, 2005; Myers i Alexander, 2007).

**Hipoteza 4** (wymiar formatów procesów internacjonalizacji handlu detalicznego):

- H4A. Dominującym formatem są rozwiązania związane z wielkopowierzchniowym handlem detalicznym (hipermarket, supermarket, sklep dyskontowy) (Reardon, Timmer, Barrett i Berdegue, 2003; Reardon, Henson i Berdegue, 2007; Karasiewicz i Nowak, 2010; Nguyen, Wood i Wrigley, 2013).
- H4B. Największy udział w polskim handlu detalicznym osiągnęły podmioty działające w formacie sklepu dyskontowego (Karasiewicz i Nowak, 2010).

**Hipoteza 5** (znaczenie podmiotów w handlu detalicznym i poszczególnych formatach):

- H5A. Podmioty zagraniczne osiągnęły pozycję dominującą w polskim handlu detalicznym – ponad 30% udziału w sprzedaży detalicznej produktów spożywczych (Reardon, Timmer, Barrett i Berdegue, 2003; Dries,



- Reardon i Swinnen, 2004; Reardon, Henson i Berdegue, 2007; Karasiewicz i Nowak, 2010; Nguyen, Wood i Wrigley, 2013).
- H5B. Znacząca pozycja podmiotów zagranicznych znajduje odbicie w rankingu 10 największych podmiotów (marek) handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce – większość tego rankingu stanowią podmioty zagraniczne (Reardon, Timmer, Barrett i Berdegue, 2003; Dries, Reardon i Swinnen, 2004; Reardon, Henson i Berdegue, 2007; Karasiewicz i Nowak, 2010; Nguyen, Wood i Wrigley, 2013).
  - H5C. W poszczególnych formatach wielkopowierzchniowych (supermarkety, hipermarkety, sklepy dyskontowe) dominują podmioty zagraniczne (Reardon, Timmer, Barrett i Berdegue, 2003; Dries, Reardon i Swinnen, 2004; Reardon, Henson i Berdegue, 2007; Karasiewicz i Nowak, 2010; Nguyen, Wood i Wrigley, 2013).

## **4. Analiza wyników badań własnych**

### **4.1. Weryfikacja hipotezy 1 – określenie daty przełomu**

W latach 1990–2015 zostało w Polsce wprowadzonych do sektora handlu detalicznego artykułami spożywczymi 36 marek (podmiotów). W tym samym okresie z rynku zostało wycofanych (deinternacjonalizacja) 16 marek (podmiotów). Oznacza to, że w 2015 r. działa na rynku polskim w analizowanym sektorze 20 podmiotów (mających co najmniej 0,1% udziału w rynku). Największa liczba marek (formatów) została wprowadzona na rynek w latach 1990–1995 (6 lat) – 14, a w następnych okresach można zaobserwować tendencję malejącą – w latach 1996–2000 (5 lat) 10 marek, natomiast na przestrzeni 15 lat XXI wieku jedynie 12 marek. Odwrotne zjawisko można zaobserwować w przypadku procesów deinternacjonalizacji. Do 2001 r. jedynie 2 podmioty (marki) wycofały się z rynku polskiego, z kolei w przedziale 2001–2015 r. aż 14 marek. Jest to związane z procesami konsolidacji polskiego sektora handlu detalicznego produktami spożywczymi. Na podstawie liczby netto podmiotów zagranicznych (formatów) można określić datę przełomu na 2001 r., gdyż wówczas funkcjonowała na rynku polskim największa liczba podmiotów zagranicznych (tabela 3).

Hipoteza 1 nie może być pozytywnie zweryfikowana, datą przełomu w procesach internacjonalizacji na rynku handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce jest rok 2001.

### **4.2. Weryfikacja hipotezy 2 – strategie wejścia podmiotów zagranicznych na rynek polski**

Dominującą strategią wejścia na polski rynek handlu detalicznego artykułami spożywczymi była strategia inwestycji bezpośrednich typu greenfield. Stanowiła ona ponad 60% wszystkich wyborów strategicznych podmiotów (marek) zagranicznych. Relatywnie mało przedsiębiorstw decydowało się na

Lata	Liczba podmiotów (marek) – wejście	Skumulowana liczba podmiotów (marek) – wejście	Liczba podmiotów (marek) – wyjście	Skumulowana liczba podmiotów (marek) – wyjście	Liczba podmiotów (marek) – netto
1990	1	1	0	0	1
1991	1	2	0	0	2
1992	1	3	0	0	3
1993	2	5	0	0	5
1994	2	7	0	0	7
1995	7	14	0	0	14
1996	3	17	0	0	17
1997	3	20	0	0	20
1998	2	22	0	0	22
1999	0	22	1	1	21
2000	2	24	1	2	22
2001	1	25	0	2	23
2002	2	27	3	5	22
2003	0	27	1	6	21
2004	0	27	0	6	21
2005	0	27	1	7	20
2006	1	28	4	11	17
2007	1	29	1	12	17
2008	0	29	0	12	17
2009	2	31	0	12	17
2010	0	31	1	13	18
2011	4	35	2	15	20
2012	0	35	0	15	20
2013	0	35	0	15	20
2014	0	35	1	16	19
2015	1	36	0	16	20

Tab. 3. Liczba podmiotów (marek) zagranicznych handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 1990–2015 – wejście i wyjście. Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika 1.

przejęcia – łączna ich liczba 9, daje to zaledwie 25%. Warto podkreślić, że firma Jeronimo Martins, lider polskiego rynku, rozpoczęła działalność w formacie sklepów dyskontowych w wyniku przejęcia polskiej sieci Biedronka w 1997 r. Strategie oparte na franchisingu były stosowane przez przedsiębiorstwa, które mają to rozwiązanie wpisane w swój model biznesowy

(tj. Spar, Intermarche) lub też były związane z tworzeniem nowego formatu na rynku polskim, prowadzącym do integracji małych sklepów spożywczych (tj. Freshmarket, Carrefour Express i Odido). Do roku przełomu, czyli 2001, dominacja inwestycji bezpośrednich typu greenfield wrosła do poziomu prawie 80% całości. W latach 2001–2015 występuje względna równowaga między poszczególnymi typami strategii wejścia.

Gdy analizuje się strategię wejścia z punktu widzenia podmiotów działających na rynku polskim w 2015 r., dominacja strategii wejścia inwestycji bezpośrednich typu greenfield nie jest już tak znaczna, gdyż stanowi ona 40% całości strategii wejścia. Oznacza to, że podmioty zagraniczne, które zdecydowały się kontynuować działalność na rynku polskim, dążą do poprawienia swojej pozycji rynkowej przez przejęcia podmiotów (marek) wycofujących się z rynku polskiego (tabela 4).

Wyszczególnienie	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych	Udział w %	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych 1999–2000	Udział w % 1999–2000	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych 2001–2015	Udział w % 2001–2015	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych – netto w 2015 r.	Udział w netto w 2015 r. w %
Inwestycja bezpośrednia typu greenfield	22	61,1	19	79,2	3	25,0	8	40,0
Przejęcie krajowe – podmioty krajowe	3	8,3	2	8,3	1	8,3	5	25,0
Przejęcie krajowe – krajowe sieci franchisingowe	1	2,8	0	0,0	1	8,3	0	0,0
Przejęcie krajowe – podmioty zagraniczne	2	5,6	0	0,0	2	16,7	0	0,0
Przejęcie krajowe – zagraniczne sieci franchisingowe	2	5,6	0	0,0	2	16,7	2	10,0
Przejęcie globalne	1	2,8	1	4,2	0	0,0	1	5,0
Franchising	5	13,9	2	8,3	3	25,0	4	20,0

Tab. 4. Strategie wejścia podmiotów (marek) zagranicznych handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 1990–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika 1.

Hipoteza H2A została zweryfikowana pozytywnie i może być przyjęta – dominującą formą strategii wejścia na polski rynek handlu detalicznego artykułami spożywczymi jest inwestycja bezpośrednia typu greenfield. Hipotezy H2B i H2C nie zostały zweryfikowane pozytywnie. W latach 1990–2000 największy udział miała strategia inwestycji bezpośrednich typu greenfield, a nie przyjęcia podmiotów działających na danym rynku. W latach 2001–2015 występowała względna równowaga pomiędzy poszczególnymi typami strategii wejścia na rynki zagraniczne (brak dominacji strategii inwestycji bezpośrednich typu greenfield).

### 4.3. Weryfikacja hipotezy 3 – kraj pochodzenia podmiotu (marki) zagranicznego

Największy udział w sektorze polskiego handlu detalicznego produktami spożywczymi mają podmioty wywodzące się z Europy Zachodniej (krajów tzw. starej Unii Europejskiej). Jedynie trzy podmioty (marki) są związane z nowymi członkami Unii Europejskiej (dwa z Czechami i jeden z Litwą). Oznacza to, że hipoteza H3A może zostać przyjęta.

Na uwagę zasługuje fakt, iż krajem z którego wywodzi się największa liczba podmiotów (marek) – zarówno w liczbie podmiotów wchodzących na rynek polski, jak i obecnie działających – jest Francja, a nie Niemcy. Warto podkreślić, że ponad połowa marek należących do niemieckich przedsiębiorstw handlu detalicznego wycofała się z polskiego rynku.

Przewaga podmiotów francuskich z punktu widzenia drugiego kryterium – udziału w rynku detalicznym artykułów spożywczych – jest mniejsza, gdyż ich udział wynosi 13,2%, a niemieckich 12,4%. Krajem, który ma największy udział w polskim handlu detalicznym produktami spożywczymi (18,9%), jest Portugalia. Udział ten jest tworzony przez jeden podmiot – sieć sklepów dyskontowych Biedronka, która należy do firmy Jeronimo Martins. Sieć ta stanowi największą jednostkę biznesową w portugalskiej firmie, gdyż ma 66% jej całkowitych przychodów ze sprzedaży.

Hipoteza H3B została więc odrzucona (tabela 5).

Kraj	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych	Udział w %	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych – netto w 2015 r.	Udział w netto w %	Udział w handlu detalicznym artykułami spożywczymi w % w 2015 r.
Francja	10	27,8	8	40,0	13,2
Niemcy	9	25,0	4	20,0	12,4
Holandia	3	8,3	1	5,0	0,3
Austria	2	5,6	0	0,0	0,0
Portugalia	2	5,6	1	5,0	18,9

cd. tab. 5

Kraj	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych	Udział w %	Liczba podmiotów (marek) zagranicznych – netto w 2015 r.	Udział w netto w %	Udział w handlu detalicznym artykułami spożywczymi w % w 2015 r.
UK	4	11,1	4	20,0	8,1
Czechy	2	5,6	0	0,0	0,0
Belgia	1	2,8	0	0,0	0,0
Dania	1	2,8	1	5,0	1,8
Litwa	1	2,8	1	5,0	0,1
Norwegia	1	2,8	0	0,0	0,0

Tab. 5. Kraj pochodzenia podmiotów (marek) zagranicznych handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 1990–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika 1 i Euromonitor – Global Market Information Database 2006–2015.

#### 4.4. Weryfikacja hipotezy 4 – formaty sklepów prowadzonych przez podmioty (marki) zagraniczne

Zagraniczne podmioty działają na rynku polskim wykorzystując przede wszystkim formaty sklepów wielkopowierzchniowych. Udziały, zarówno w liczbie podmiotów (marek) netto w roku 2015 (80,5%), jak i w handlu detalicznym artykułami spożywczymi realizowanym przez podmioty zagraniczne (92,6%), stanowią potwierdzenie hipotezy H4A.

Hipoteza H4B – dominacja sklepów dyskontowych, może być częściowo zweryfikowana pozytywnie, gdyż udział wskazuje na dominację supermarketów, a udział w sprzedaży detalicznej produktów spożywczych – wskazuje na dominację sklepów dyskontowych (tabela 6).

Format	Liczba podmiotów (marek)	Udział w %	Liczba podmiotów (marek) netto w 2015 r.	Udział w netto w %	Udział w handlu detalicznym w % w 2015 r.
Supermarket	12	33,3	7	35,0	14,3
Hipermarket	9	25,0	4	20,0	9,7
Sklep dyskontowy	8	22,2	4	20,0	26,2
Minimarket	7	19,4	5	25,0	4,6

Uwaga: E. Leclerc prowadzi działalność opartą na dwóch formatach: supermarketu i hipermarketu, ale ponieważ większość placówek należy do formatu supermarketów, został zaliczony do tej grupy.

Tab. 6. Formaty podmiotów (marek) zagranicznych handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 1990–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika 1 i Euromonitor – Global Market Information Database 2006–2015.

#### 4.5. Weryfikacja hipotezy 5 – znaczenie podmiotów zagranicznych w handlu detalicznym artykułami spożywczymi

W 2006 r. udział podmiotów zagranicznych w polskim handlu detalicznym produktami spożywczymi kształtował się na poziomie powyżej 30%, osiągając 54,8% w 2015 r. Na tej podstawie można pozytywnie zweryfikować hipotezę H5A.

Podmioty zagraniczne przez okres ostatnich dziesięciu lat miały stabilny udział w rankingu 10 największych podmiotów (marek) handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce – udział ten wynosił 8. Pozwala to pozytywnie zweryfikować hipotezę H5B (tabela 7).

Rok	Udział w handlu detalicznym artykułów spożywczych w %	Liczba podmiotów zagranicznych w rankingu 10 podmiotów (marek) handlu detalicznego artykułami spożywczymi
2006	30,8	8
2007	34,1	8
2008	37,1	8
2009	41,6	8
2010	46,7	8
2011	46,6	8
2012	51,6	8
2013	51,5	8
2014	53,2	8
2015	54,8	8

Uwaga: Brak danych dotyczących wcześniejszych lat.

Tab. 7. Pozycja podmiotów (marek) zagranicznych na rynku handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 2006–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika 1 i Euromonitor – Global Market Information Database 2006–2015.

W formatach sklepów wielkopowierzchniowych (supermarkety, hipermarkety i sklepy dyskontowe) podmioty zagraniczne mają dominujący udział w sprzedaży detalicznej artykułów spożywczych. Najsilniejszą pozycję mają w przypadku hipermarketów (100%) i sklepów dyskontowych (99,6%), a słabszą w formacie supermarketów (63,3%). Jedynie sieć minimarketów (sklepów wygodnych, delikatesowych, osiedlowych) jest zdominowana przez podmioty polskie. Hipotezę H5C można przyjąć (tabela 8).

Wyszczególnienie	Udział w handlu detalicznym artykułami spożywczymi w %	Udział podmiotów (marek) zagranicznych w handlu detalicznym artykułami spożywczymi w %	Udział podmiotów (marek) zagranicznych w formacie w %
Supermarkety	22,6	14,3	63,3
Hipermarkety	9,7	9,7	100,0
Sklepy dyskontowe	26,3	26,2	99,6
Minimarkety (sieci)	17,1	4,6	26,9

Tab. 8. Pozycja podmiotów (marek) zagranicznych w formatach handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w 2015 r. Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika 1 i Euromonitor – Global Market Information Database 2006–2015.

## 5. Podsumowanie – wnioski, ograniczenia i kierunki dalszych badań

Przedsiębiorstwa zagraniczne działające na rynku handlu detalicznego artykułów spożywczych stały się stimulatorem zmian w całej gospodarce (Głowacki i Karasiewicz, 2009). Miały one bezpośredni wpływ na wszystkie ogniwa w systemie rynkowym.

Po pierwsze, przyczyniły się do szybkiego wdrożenia nowoczesnych rozwiązań marketingowych (handlowych) w przedsiębiorstwach przemysłowych, a w dalszej kolejności – w gospodarstwach rolnych. Spowodowały także podwyższenie jakości oferowanych produktów spożywczych (Reardon, Timmer, Barrett i Berdegue, 2003; Reardon, Henson i Berdegue, 2007; Nguyen, Wood i Wrigley, 2013). Niektórzy z polskich dostawców wzmacniali swoją pozycję rynkową i finansową wraz rozwojem zagranicznych przedsiębiorstw handlu detalicznego. Obecnie są nie tylko kluczowymi dostawcami oferowanych produktów, ale także stali się dostawcami w ramach globalnych systemów logistycznych transnarodowych korporacji handlu detalicznego.

Po drugie, zagraniczne podmioty handlu detalicznego przyczyniły się do jakościowych zmian w funkcjonowaniu polskich przedsiębiorstw handlu detalicznego i hurtowego. Dodatkowym efektem funkcjonowania zagranicznych podmiotów handlu detalicznego są działania integracyjne w handlu podjęte przez polskie firmy Lewiatan i Eurocash (sieć ABC).

Po trzecie, warto podkreślić korzyści dla konsumentów: zwiększenie możliwości wyboru placówki handlu, szerszy asortyment oferowanych towarów, wystandaryzowany poziom jakości produktów i szerszy zakres oferowanych usług. Zgodnie z teorią konwergencji w handlu detalicznym (Tordjman, 1994) polski handel detaliczny zbliżył się do rozwiązań strukturalnych i jakości oferowanych usług w krajach wysokorozwiniętych.

Przeprowadzone analizy oparte na danych wtórnych pozwoliły określić proces internacjonalizacji sektora handlu detalicznego artykułów spożywczych w Polsce w latach 1990–2015:

- Przedsiębiorstwa zagraniczne rozpoczęły działalność na polskim rynku na początku transformacji gospodarczej (pierwsze wejście – Billa w 1990 r).
- Rokiem przełomowym w internacjonalizacji handlu detalicznego był rok 2001 (wówczas działała największa liczba podmiotów na rynku polskim). Jest to zgodne z koncepcją wyboru rynku zagranicznego, polegającą na szukaniu rynków mających wysokie oceny z punktu widzenia następujących zmiennych: wielkość rynku, dynamika wzrostu, perspektywa wzrostu (planowane wejście Polski do UE), ryzyko polityczno-prawne, intensywność konkurowania (Tatoglu, Demirbag i Kaplan, 2003; Gripsrud i Benito, 2005; Myers i Alexander, 2007).
- Podmioty zagraniczne, które nie zdobyły pożądaney pozycji rynkowej, po roku 1998 zaczęły się wycofywać się z rynku polskiego. Potwierdza to koncepcje deinternacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego (Alexander i Quin, 2002; Burt, 2004; Wrigley i Currah, 2003; Palmer, 2004; Alexander, Rhodes i Myers, 2007; Palmer i Quinn, 2007; Cairns i inni, 2008; El-Amir i Burt, 2008).
- Dominującą strategią wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na rynek polski były inwestycje bezpośrednie typu greenfield. Dawają one największe możliwości wykorzystania przewag konkurencyjnych (Dawson, 1994; Huang i Sternquist, 2007). Wybór tej strategii wynikał również z braku atrakcyjnych podmiotów krajowych do przejęcia, ze względu na duży stopień rozdrobnienia handlu detalicznego w Polsce. Wyjątek stanowiła sieć handlowa Biedronka przejęta przez Jeronimo Martins w 1997 r.
- Na rynku polskim dominują podmioty wywodzące się z wysokorozwiniętych krajów Unii Europejskiej. Jest to zgodne z koncepcją bliskości geograficznej i przewagi właścicielskiej (Tatoglu, Demirbag i Kaplan, 2003; Gripsrud i Benito, 2005; Myers i Alexander, 2007).
- Podmioty zagraniczne prowadzą na rynku polskim działalność opartą na sklepach wielkopowierzchniowych (hipermarkety, supermarkety i sklepy dyskontowe). Tworzą sieci sklepów w celu budowania przewagi w układzie sił przetargowych z dostawcami (Reardon, Timmer, Barrett i Berdegue, 2003; Reardon, Henson i Berdegue, 2007; Karasiewicz i Nowak, 2010; Nguyen, Wood i Wrigley, 2013).
- Przedsiębiorstwa zagraniczne mają dominującą pozycję w sektorze handlu detalicznego artykułami spożywczymi, gdyż stanowią ponad 50% całkowitej sprzedaży detalicznej. W kluczowych formatach (hipermarkety i sklepy dyskontowe) ich rola jest zdecydowanie większa.

Ograniczenia przeprowadzonych analiz związane są przede wszystkim z pełną identyfikacją podmiotów zagranicznych i opisem ich strategii na podstawie danych wtórnych.

Kierunki dalszych badań mogą dotyczyć trzech obszarów problemowych. Po pierwsze, należałoby przeprowadzić badania jakościowe w wybranych podmiotach zagranicznych handlu detalicznego – zarówno w tych, które



odniosły sukces rynkowy, jak i w tych, które wycofały się z rynku polskiego. Po drugie, warto byłoby skonfrontować opis procesów internacjonalizacji handlu detalicznego w Polsce z podobnymi analizami w innych krajach Europy Środkowej (Czechy, Węgry, Słowacja). Po trzecie, należałoby także przeprowadzić zbliżone badania odnoszące się do procesów internacjonalizacji w handlu detalicznym innych kategorii produktowych (np. odzież, meble, elektronika użytkowa, produkty farmaceutyczne).

## Przypisy

- <sup>1</sup> Analiza ta została przeprowadzona na poziomie marek (formatów prowadzonych przez przedsiębiorstwa zagraniczne). Niektóre przedsiębiorstwa zagraniczne działają (lub funkcjonowały) w Polsce przy wykorzystaniu dwóch i więcej marek (formatów). Na przykład przedsiębiorstwo Tesco Plc prowadzi na rynku polskim dwie marki (formaty): Tesco (hipermarkety) i Tesco Extra (supermarkety). Analiza nie objęła przedsiębiorstw prowadzących sklepy przy stacjach paliw.

## Bibliografia

- Alexander, N. (1995). Expansion within the Single European Market: A Motivational Structure. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 5 (4), 472–487.
- Alexander, N. (1997). *International Retailing*. Oxford: Blackwell.
- Alexander, N. i Doherty, A.M. (2010). International Retail Research: Focus, Methodology and Conceptual Development. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (11), 928–942, <http://dx.doi.org/10.1108/09590551011085993>.
- Alexander, N., Rhodes, M. i Myers, H. (2007). International Market Selection: Measuring Actions Instead of Intentions. *The Journal of Services Marketing*, 21 (6), 424–434, <http://dx.doi.org/10.1108/08876040710818912>.
- Bianchi, C.C. i Arnold, S.J. (2004). An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot in Chile. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (2), 149–169.
- Borusiak, B. (2008). *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Burt, S.L. (1993). Temporal Trends in the Internationalisation of British Retailing. *International Review of Retail Distribution & Consumer Research*, 3 (4), 391–410.
- Cao, L. i Pederzoli, D. (2013). International Retailers' Strategic Responses to Institutional Environment of Emerging Market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41 (4), 289–310, <http://dx.doi.org/10.1108/09590551311330555>.
- Davies, K. i Fergusson, F. (1995). The International Activities of Japanese Retailers. *Service Industries Journal*, 15 (4), 97–117.
- Dawson, J.A. (1994). The Internationalisation of Retailing. *Journal of Marketing Management*, 10 (4), 267–282.
- Dawson, J.A. (2007). Scoping and Conceptualising Retailer Internationalization. *Journal of Economic Geography*, 7 (4), 373–397, <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbm009>.
- Doherty, A.M. (2000). Factors Influencing International Retailers' Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector. *Journal of Marketing Management*, 16 (1/3), 223–245.
- Doherty, A.M. (2007a). The Internationalization of Retailing. Factors Influencing the Choice of Franchising as a Market Entry Strategy. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (2), 184–205, <http://dx.doi.org/10.1108/09564230710737826>.

- Doherty, A.M. (2007b). Support Mechanisms in International Retail Franchise Networks. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (10), 781–802.
- Doherty, A.M. (2009). Market and Partner Selection Processes in International Retail Franchising. *Journal of Business Research*, 62 (5), 528–534, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.011>.
- Doherty, A.M. i Alexander, N. (2006). Power and Control in International Retail Franchising. *European Journal of Marketing*, 40 (11/12), 1292–1316.
- Dries, L., Reardon, T. i Swinnen, J.F.M. (2004). The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for the Agrifood Sector and Rural Development. *Development Policy Review*, 22 (5), 525–556, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-7679.2004.00264.x>.
- Eren-Erdogmus, I., Cobanoglu, E., Yalcin, M. i Ghauri, P.N. (2010). Internationalization of Emerging Market Firms: The Case of Turkish Retailers. *International Marketing Review*, 27 (3), 316–337, <http://dx.doi.org/10.1108/02651331011048014>.
- Euromonitor – Global Market Information Database* (2006–2015). Pozyskano z: <https://www.portal.euromonitor.com> (30.11.2015).
- Evans, J. i Mavondo, F.T. (2002). Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 515–532.
- Evans, J., Bridson, K., Byrom, J. i Medway, D. (2008b). Revisiting Retail Internationalisation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (4), 260–280, <http://dx.doi.org/10.1108/09590550810862679>.
- Evans, J., Mavondo, F.T. i Bridson, K. (2008a). Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 16 (2), 32–63, <http://dx.doi.org/10.1509/jimk.16.2.32>.
- Fernie, J. (1992). Distribution Strategies of European Retailers. *European Journal of Marketing*, 26 (8/9), 269–285.
- Fernie, J. (1995). International Comparisons of Supply Chain Management in Grocery Retailing. *Service Industries Journal*, 15 (4), 134–147.
- Forte, R. i Carvalho, J. (2013). Internationalisation through Franchising: The Parfois Case Study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41 (5), 380–395.
- Głowacki, R. i Karasiewicz, G. (2009). Marketing w okresie transformacji systemowej w Polsce. W: R. Niestrój (red.), *Tożsamość i wizerunek marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 32–39.
- Gripsrud, G. i Benito, G.R.G. (2005). Internationalization in Retailing: Modelling the Pattern of Foreign Market Entry. *Journal of Business Research*, 58 (12), 1672–1680, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusrev.2004.11.003>.
- Hu, D., Reardon, T., Rozelle, S., Timmer, P. i Wang, H. (2004). The Emergence of Supermarkets with Chinese Characteristics: Challenges and Opportunities for China's Agricultural Development. *Development Policy Review*, 22 (5), 557–586, <http://dx.doi.org/10.1111/j.14677679.2004.00265.x>.
- Huang, Y. i Sternquist, B. (2007). Retailers' Foreign Market Entry Decisions: An Institutional Perspective. *International Business Review*, 16 (5), 613–629, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.06.005>.
- Karasiewicz, G. i Nowak, J. (2010). Looking Back at the 20 Years of Retailing Change in Poland. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20 (1), 103–117.
- Lopez, C. i Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish Fashion Brand Zara. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 13 (2), 279–296.
- Mitton, A. (1987). Foreign Retail Companies Operating in the UK: Strategy and Performance. *Retail & Distribution Management*, 15 (1), 29–31.
- Moore, C.M. (1997). La mode sans frontieres: The Internationalisation of Fashion Retailing. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 1 (4), 345–356.

- Moore, C.M. (1998). L'internationalisation du pret-a-porter: The Case of Kookai and Morgan's Entry into the UK Fashion Market. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 2 (2), 153–158.
- Moore, C.M. i Birtwistle, G. (2004). The Nature of Parenting Advantage in Luxury Fashion Retailing: The Case of Gucci Group NV. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (4), 256–270.
- Moore, C.M., Birtwistle, G. i Burt, S. (2004). Channel Power, Conflict and Conflict Resolution in International Fashion Retailing. *European Journal of Marketing*, 38 (7), 749–769.
- Moore, C.M., Doherty, A.M. i Doyle, S.A. (2010). Flagship Stores as a Market Entry Method: The Perspective of Luxury Fashion Retailing. *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 139–161.
- Moore, C.M., Fernie, J. i Burt, S. (2000). Brands without Boundaries: The Internationalisation of the Designer Retailer's Brand. *European Journal of Marketing*, 34 (8), 919–937.
- Myers, H. i Alexander, N. (2007). Retail Internationalisation: Establishing a European Retail Structure? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (1), 6–19, <http://dx.doi.org/10.1108/09590550710722314>.
- Nguyen, H.T.H., Wood, S. i Wrigley, N. (2013). The Emerging Food Retail Structure of Vietnam. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41 (8), 596–626.
- Nobbs, K., Moore, C.M. i Sheridan, M. (2012). The Flagship Format within the Luxury Fashion Market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40 (12), 920–934, <http://dx.doi.org/10.1108/09590551211274928>.
- Okeahalam, C.C. i Wood, S. (2009). Financing Internationalisation: A Case Study of an African Retail Transnational Corporation. *Journal of Economic Geography*, 9 (4), 511–537.
- Palmer, M. i Owens, M. (2006). New Directions for International Retail Joint Venture Research. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 16 (2), 159–179.
- Park, Y. i Sternquist, B. (2008). The Global Retailer's Strategic Proposition and Choice of Entry Mode. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (4), 281–299, <http://dx.doi.org/10.1108/09590550810862688>.
- Reardon, T., Henson, S. i Berdegue, J. (2007). 'Proactive Fast-tracking' Diffusion of Supermarkets in Developing Countries: Implications for Market Institutions and Trade. *Journal of Economic Geography*, 7 (4), 399–431, <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbm007>.
- Reardon, T. i Hopkins, R. (2006). The Supermarket Revolution in Developing Countries: Policies to Address Emerging Tensions among Supermarkets, Suppliers and Traditional Retailers. *European Journal of Development Research*, 18 (4), 522–545, <http://dx.doi.org/10.1080/09578810601070613>.
- Reardon, T., Timmer, C.P., Barrett, C.B. i Berdegue, J.A. (2003). The Rise of Supermarkets in Africa, Asia and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics*, 85 (5), 1140–1146, <http://dx.doi.org/10.1111/j.0092-5853.2003.00520.x>.
- Sławińska, M. (2004). Procesy internacjonalizacji w handlu detalicznym. *Handel Wewnętrzny*, 50 (4/5), 15–21.
- Sternquist, B. (1997). International Expansion of US Retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25 (8), 262–268.
- Swoboda, B., Schwarz, S. i Halsig, F. (2007). Towards a Conceptual Model of Country Market Selection: Selection Processes of Retailers and C&C Wholesalers. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 17 (3), 253–282.
- Tatoglu, E., Demirbag, M. i Kaplan, G. (2003). Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe. *Emerging Markets Finance & Trade*, 39 (4), 40–57.
- Tordjman, A. (1994). European Retailing: Convergences, Differences and Perspectives. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 22 (5), 3–20.

- Vida, I. (1997). A Retailer's International Involvement: Conceptualization of Its Determinants. *Journal of Marketing Management*, 7 (2), 14–22.
- Vida, I. i Fairhurst, A. (1998). International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5 (3), 143–151.
- Vida, I., Fairhurst, A. i Reardon, J. (2000). Determinants of International Retail Involvement: The Case of Large U.S. Retail Chains. *Journal of International Marketing*, 8 (4), 37–60.
- Waarts, E. i van Everdingen, Y.M. (2006). Fashion Retailers Rolling out across Multicultural Europe. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (8), 645–657, <http://dx.doi.org/10.1108/09590550610675958>.
- Wigley, S. i Moore, C.M. (2007). The Operationalisation of International Fashion Retail Success. *Journal of Fashion Marketing & Management*, 11 (2), 281–296.
- Wigley, S., Moore, C.M. i Birtwistle, G. (2005). Product and Brand: Critical Success Factors in the Internationalisation of a Fashion Retailer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (7), 531–544.
- Wigley, N., Coe, N.M. i Currah, A. (2005). Globalizing Retail: Conceptualizing the Distribution-based Transnational Corporation (TNC). *Progress in Human Geography*, 29 (4), 437–457, <http://dx.doi.org/10.1191/0309132505ph559oa>.

Załącznik 1. Podmioty (marki) przedsiębiorstw zagranicznych działających w sektorze handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce w latach 1990–2015

Przedsiębiorstwo (marka)	Kraj macierzysty	Rok wejścia na rynek polski	Strategia wejścia	Formaty sklepów	Działalność na rynku polskim
GIB (Globi)	Belgia	1990	Inwestycja bezpośrednia	Sklep dyskontowy	Nie. Przejęcie globalne przez Carrefour SA (Champion) w 2000 r.
Billa od 1997 Rewe Zentral AG (Billa)	Austria	1991	Inwestycja bezpośrednia	Supermarket	Nie. Przejęcie krajowe przez Auchan Group SA (Eilea) w 2002 r.
Julius Meinl International AG (Julius Meinl)	Austria	1992	Inwestycja bezpośrednia	Supermarket	Nie. Przejęcie krajowe przez Tesco Plc (Savia) w 2005 r.
Retain (Rema 1000)	Norwegia	1993	Inwestycja bezpośrednia	Sklep dyskontowy	Nie. Przejęcie krajowe przez Jeronimo Martins (Bieronka) w 2003 r.
Dohle (HIT)	Niemcy	1993	Inwestycja bezpośrednia	Hipermarket	Nie. Przejęcie krajowe przez Tesco Plc (Tesco) w 2002 r.
Royal Ahold NV (Aldi, Lidl, Hipermarkety od 1998 r.)	Holandia	1994	Inwestycja bezpośrednia	Hipermarket	Nie. Przejęcie krajowe przez Carrefour SA (Carrefour) w 2006 r.
Royal Ahold NV (Albert)	Holandia	1994	Inwestycja bezpośrednia	Supermarket	Nie. Przejęcie krajowe przez Carrefour SA. (Carrefour Market) w 2006 r.
E. Leclerc (Leclerc)	Francja	1995	Inwestycja bezpośrednia	Supermarket lub hipermarket	Tak
Groupe Casino (Geant)	Francja	1995	Inwestycja bezpośrednia	Hipermarket	Nie. Przejęcie krajowe przez Metro AG (Real) w 2006 r.

Metro AG (Real)	Niemcy	1995	Inwestycja bezpośrednia	Hipermarket	Nie. Przejęcie krajowe przez Auchan Group SA (Auchan) w 2014r.
Dansk Supermarket A/S (Netto)	Dania	1995	Inwestycja bezpośrednia	Sklep dyskontowy	Tak
Rewe Zentral AG (Minimal, od 2006 Billa)	Niemcy	1995	Inwestycja bezpośrednia	Supermarket	Nie. Przejęcie krajowe przez E. Leclerc (Leclerc) w 2010 r.
Tesco Plc (Savia, do 2006 r. Tesco Extra)	UK	1995	Przejęcie krajowe Savia, Minor, Madex	Supermarket	Tak
Tengelmann Group (Plus Discount)	Niemcy	1995	Inwestycja bezpośrednia	Sklep dyskontowy	Nie. Przejęcie krajowe przez Jeronimo Martins (Biedronka) w 2007r.
Jeronimo Martins (Jumbo)	Portugalia	1996	Inwestycja bezpośrednia	Hipermarket	Nie. Przejęcie krajowe przez Royal Ahold NV (Hipermarka) w 2002 r.
Metro AG (TIP)	Niemcy	1996	Inwestycja bezpośrednia	Sklep dyskontowy	Nie. Przejęcie krajowe przez Jeronimo Martins (Biedronka) w 1999 r.
Internationale Spar Centrale BV (Spar)	Holandia	1996	Franchising	Minimarket	Tak
ITM Entreprises SA (Intermarché)	Francja	1997	Franchising	Supermarket	Tak
Jeronimo Martins (Biedronka)	Portugalia	1997	Przejęcie krajowe Eletromis (Biedronka)	Sklep dyskontowy	Tak
Carrefour SA (Carrefour)	Francja	1997	Inwestycja bezpośrednia	Hipermarket	Tak
Tesco Plc (Tesco)	UK	1998	Inwestycja bezpośrednia	Hipermarket	Tak

cd. załącznika 1

<b>Przedsiębiorstwo (marka)</b>	<b>Kraj macierzysty</b>	<b>Rok wejścia na rynek polski</b>	<b>Strategia wejścia</b>	<b>Formaty sklepów</b>	<b>Działalność na rynku polskim</b>
Auchan Group SA (Auchan)	Francja	1998	Inwestycja bezpośrednia	Hipermarket	Tak
Carrefour SA. (Champion, od 2006 r. Carrefour Market)	Francja	2000	Przejęcie globalne GIP (Globi)	Supermarket	Tak
Groupe Casino (Leader Price)	Francja	2000	Inwestycja bezpośrednia	Supermarkety	Nie. Przejęcie krajowe przez Tesco Plc (Savia) w 2006 r.
Schwarz Beteiligungs GmbH (Kaufland)	Niemcy	2001	Inwestycja bezpośrednia	Supermarket	Tak
Auchon (Elea, od 2009 r. Simply Market)	Francja	2002	Przejęcie krajowe Rewe Zentral AG (Billa)	Supermarket	Tak
Schwarz Beteiligungs GmbH (Lidl)	Niemcy	2002	Inwestycja bezpośrednia	Sklep dyskontowy	Tak
Penta Investment (Żabka) – fundusz inwestycyjny	Czechy	2006	Przejęcie krajowej sieci franchisingowej (Żabka)	Minimarket	Nie. Przejęcie krajowe przez Mid Europa w 2011 r.
Carrefour Group SA (Carrefour Express)	Francja	2007	Franchising	Minimarket	Tak
Penta Investment (Freshmarket) – fundusz inwestycyjny	Czechy	2009	Franchising	Minimarket	Nie. Przejęcie krajowe przez Mid Europa w 2011 r.

Aldi Group (Aldi)	Niemcy	2009	Inwestycja bezpośrednia	Sklep dyskontowy	Tak
Metro AG (Odido)	Niemcy	2011	Franchising	Minimarket	Tak
Mid Europa (Zabka) – fundusz inwestycyjny	UK	2011	Przejęcie zagranicznej sieci franchisingowej Penta Investment (Zabka)	Minimarket	Tak
Mid Europa (Freshmarket) – fundusz inwestycyjny	UK	2011	Przejęcie zagranicznej sieci franchisingowej Penta Investment (Freshmarket)	Minimarket	Tak
Franmax UAB (Aldik)	Litwa	2011	Przejęcie krajowe Aldik	Supermarket	Tak
Anciens Etablissements Georges Schiever et Fils SA (Bi1)	Francja	2015	Przejęcie krajowe część sklepów Auchan Group (Auchon)	Hipermarket	Tak

*Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych przedsiębiorstw handlowych działających na rynku polskim. Wykaz podmiotów zagranicznych dotyczy podmiotów mających co najmniej 0,1% udziału w polskim handlu detalicznym, w co najmniej jednym roku, w latach 2006-2015 (Euromonitor – Global Market Information Database 2006-2015).*