

Grażyna ŚMIGIELSKA¹

INNOWACJE STRUKTURALNE W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW DETALICZNYCH W POLSCE

W artykule przeanalizowano rozwój w Polsce nowych formatów handlu – przede wszystkim sklepów dyskontowych, hipermarketów i sklepów typu *category killer* – w świetle pozycyjnego nurtu budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. Pozwoliło to na określenie celów i skutków tych działań oraz uwarunkowań utrzymania przewagi konkurencyjnej przez innowatorów.

1. WPROWADZENIE

Dynamiczne zmiany zachodzące w strukturze handlu w Polsce są rezultatem między innymi uruchamiania przez przedsiębiorstwa detaliczne nowych formatów handlu, będących innowacjami strukturalnymi. Motywem ich wprowadzania na rynek była chęć osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Celem artykułu jest analiza tego procesu w Polsce. Bazę teoretyczną rozważań stanowi teoria pozycyjna osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej.

2. INNOWACJE W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W UJĘCIU NURTU ANALIZY POZYCYJNEJ

W ujęciu M. Portera, będącego przedstawicielem nurtu analizy pozycyjnej, osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej przez firmę wymaga nieustannego śledzenia przez nią zmian w otoczeniu oraz wykorzystywania atrakcyjnych możliwości do inwestowania, będących ich wynikiem. Z tego względu przemiany technologiczne, będące istotnym elementem turbulentnego otoczenia, i wdrażanie innowacji stanowią ważny element teorii M. Portera. W tym miejscu należy zauważyć, że przemiana technologiczna jest tu traktowana jako istotna zmiana wiedzy o tym, jak świat działa; nie chodzi zatem o ostatnie nowinki techniczne, mające stosunkowo krótki cykl życia.

M. Porter za kluczowe dla możliwości osiągnięcia przewagi uważa technologie wpływające na możliwości maksymalizacji łańcucha wartości lub na strukturę branży, której atrakcyjność może być podwyższona lub obniżona poprzez wpływ technologii na bariery dostępu, siłę przetargową dostawców i nabywców czy sytuację konkurencyjną. Porter wskazuje również na warunki trwałości przewagi konkurencyjnej uzyskanej dzięki zmianom technologicznym, które można ująć w następujący sposób²:

- Zmiana technologiczna wpływa na źródła kosztów lub wyróżnienie się z korzyścią dla przedsiębiorstwa.
- Trudno jest skopiować wykorzystywaną przez firmę technologię.

¹ Dr hab. Grażyna Śmigielńska, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

² T. Szapiro, R. Ciemniak, *Internet – nowa strategia firmy*, Difin, Warszawa 1999, s. 25.

- Przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę pierwszego posunięcia, oprócz korzyści wynikającej z technologii samej w sobie.

Porter zwraca jednak uwagę na to, że jeżeli nowa technologia poprawia ogólną strukturę branży, to jest korzystna nawet jeśli łatwo ją skopiować, gdyż o przewadze konkurencyjnej decyduje przede wszystkim struktura branży. Teorię Portera można wykorzystać dla celów analizy wprowadzania innowacji strukturalnych w handlu polskim, do których można zaliczyć przede wszystkim wielkopowierzchniowe sklepy tzw. masowej obsługi klienta: hipermarkety, supermarkety, sklepy dyskontowe i sklepy typu *category killer*. Innowacje te były wprowadzane bądź rozwijane przede wszystkim przez sieci zagraniczne inwestujące intensywnie w Polsce.

3. ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW DETALICZNYCH W POLSCE

Przestarzała i rozproszona struktura handlu w Polsce na początku lat 90. dawała przedsiębiorstwom handlowym (najczęściej operatorom zagranicznym) możliwości wyróżniającego pozycjonowania oferty poprzez wprowadzanie na rynek innowacji w zakresie organizacji i techniki sprzedaży, dotąd nieznanych lub niewykorzystywanych z uwagi na niedobór kapitału³. Z tego względu koncentrowali się oni na uruchamianiu formatów handlu, które wcześniej odniosły sukces w krajach wysokorozwiniętych: hipermarketów, *category killers*, sklepów dyskontowych i nowoczesnych supermarketów. Upowszechniali także stosowanie w krajowym handlu detalicznym nowych na tym rynku technologii informatycznych, zasad merchandisingu, polityk cenowo-promocyjnych i orientacji rynkowej. Należy przy tym zauważyć, że wprowadzający te nowinki podjęli na polskim rynku konkurencję cenową z mniejszą intensywnością niż ta, jaka miała miejsce w trakcie pierwotnego ich wprowadzania na rynek światowy, a więc gdy stosujące je firmy znajdowały się w fazie „innowacji” cyklu instytucjonalnego handlu⁴. Miało to miejsce głównie w połowie ubiegłego stulecia i od tego czasu firmy te zdążyły już utracić status innowatorów. Charakterystyczne sposoby organizacji działalności handlowej i wykształcone rutyny – dotyczące m.in. lokalizacji placówek handlowych czy eksponowania asortymentu – zostały więc tylko do Polski przeniesione⁵. Tym niemniej były bardzo atrakcyjne dla nabywców, gdyż wypełniły lukę niezaspokojonego zapotrzebowania na usługę handlową.

Atrakcyjność tę potwierdziły rezultaty badań przeprowadzonych przez Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie, które wskazały następujące źródła przewagi marketingowej zagranicznych detalistów wchodzących na rynek krajowy:

- politykę asortymentową, ukierunkowaną na zaspokojenie potrzeb nabywców⁶,

³ Interesujące studium rozwoju sklepów dyskontowych jako innowacyjnego formatu handlu w Polsce przedstawił E. Maleszyk, *Uwarunkowania i kierunki rozwoju handlu dyskontowego*, „Gospodarka Narodowa” 2004/7–8, s. 1–18 oraz *Handel dyskontowy w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne” 2005/5, s. 36–41.

⁴ Obniżka cen sięgała nawet 50%.

⁵ D. Surówka-Marszałek, G. Śmigielska, *Innowacje w handlu polskim i warunki ich adaptacji*, Materiały z konferencji *Warunki funkcjonowania i rozwoju handlu w Polsce*, (Kraków, 25–26 XI 1997), AE w Krakowie, Kraków 1997, s. 47–66.

⁶ W tym czasie polskie firmy starały się poszerzać asortyment i elastycznie dostosowywać go do bieżących potrzeb nabywców i trendów mody, co często prowadziło do jego ujednolicania i braku wyróżnienia oferty towarowej od konkurentów.

- agresywną politykę cenową, charakteryzującą się szerokim wykorzystywaniem instrumentów cenowo-promocyjnych, będącą nowością na polskim rynku⁷,
- stosowanie zasad merchandisingu,
- wykorzystywanie narzędzi marketingu mix dla budowy spójnego wizerunku rynkowego, którego nośnikiem stał się system identyfikacji wizualnej.

Bazą dla realizacji przewagi marketingowej stała się przewaga konkurencyjna kosztów, osiągana ze względu na siłę przetargową, jaką posiadały w stosunku do dostawców towarów i usług zagraniczne przedsiębiorstwa detaliczne, dysponujące nadwyżkami kapitału. Wykształcone przez te firmy rutyny oraz doświadczenie negocjacyjne, ongiś zdobyte na rynkach macierzystych, przynosiły tu tak znaczną obniżkę kosztów, że osiągane efekty finansowe stały się dla nich zdecydowanie ważniejsze od nasilającej się społecznej krytyki spowodowanej występowaniem zewnętrznych kosztów ich stosowania⁸. Niskie koszty zakupu towarów pozwalały zagranicznym sieciom detalicznym na pozycjonowanie oferty jako atrakcyjnej cenowo⁹. Narzędziami kształtowania wizerunku cenowego handlu wielkopowierzchniowego były zwłaszcza *loss leaders*, hasła reklamowe (np. „zbijamy ceny zawodowo”, „wszystko i tanio”, „kupuj najtaniej”, „codziennie niskie ceny”) oraz niskie marże na wybrane artykuły codziennego i powszechnego spożycia. Należy jednak dodać, że w miarę rozwoju rynku wymienione instrumenty coraz częściej zaczynają ustępować pod względem znaczenia innym, zwłaszcza marce handlowej¹⁰.

Atrakcyjność cenową oferty hipermarketów i sklepów dyskontowych, czyli formatów rynku FMCG najszybciej rozwijających się od połowy do końca lat 90. i należących przede wszystkim do zagranicznych operatorów¹¹, potwierdzały wyniki badań statutowych prowadzonych w Katedrze Handlu i Instytucji Rynkowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie, w latach 2001–2002¹². Badania prowadzono w sieci detalicznej na terenie Krakowa i objęto nimi również, oprócz wymienionych wyżej typów placówek handlowych, supermarkety, sklepy sąsiedzkie, kioski na targowiskach i sklepy przy stacjach benzynowych¹³. Ich przedmiotem była analiza cen wybranych artykułów należących do FMCG i reprezentujących artykuły żywnościowe, chemii gospodarczej, kosmetyczne, papierosy oraz napoje alkoholowe, przy czym były to towary standardowe, oznaczone

⁷ O ile formaty handlu będąc w fazie „innowacji” miały niższy poziom cen od detalistów tradycyjnych, o tyle detaliści zagraniczni wchodzący na polski rynek wykorzystywali przede wszystkim instrumenty promocyjno-cenowe dla kształtowania wizerunku niskich cen.

⁸ Na przykład obniżkę kosztów operacyjnych uzyskiwano między innymi poprzez odraczanie terminów płatności (nawet powyżej sześciu miesięcy), co w sytuacji wysokiej inflacji występującej w latach dziewięćdziesiątych przynosiło negatywne skutki finansowe dla dostawców towarów i usług.

⁹ Znaczenie ceny przy wyborze punktu sprzedaży detalicznej potwierdzają wyniki badań Pentora przeprowadzone zarówno w 1995, jak i w 2004 r., zob. *Polak na zakupach*, „Handel” 3 II 2005, s. 30–31.

¹⁰ K. Drozdowski, J. Stępień, *Sieciowe starcie*, „Media i Marketing Polska” 12–25 I 2000 (1).

¹¹ W 2000 r. ponad 90% placówek hipermarketów (102 na ogólną liczbę 112) i sklepów dyskontowych (1050 na ogólną liczbę 1150) należało do operatorów zagranicznych. Zob. E. Maleszyk, *Rozwój sieci handlowych obsługuje masowej w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne” 2004/1, s. 38–49.

¹² Raport *Zarządzanie sprzedażą w warunkach konkurencji – analiza różnicowania cen detalicznych według typu obiektu detalicznego*, program badawczy 39/KHiIR/2/2002/S, kier. J. Szumilak, AE w Krakowie, Kraków 2002, mps.

¹³ Charakterystykę próby badawczej zamieszcza J. Szumilak, *Poziom i różnicowanie cen w powszechnej sieci miejskiego handlu detalicznego (na przykładzie krakowskich sklepów)*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 664 (2004), s. 29–42.

marką producenta¹⁴. Pokazała ona, że ceny w hipermarketach i sklepach dyskontowych, chociaż zróżnicowane, należały z reguły do niskich lub bardzo niskich w porównaniu ze średnimi cenami rynkowymi, charakterystycznymi dla oferty supermarketów i śródmiejskich sklepów sąsiedzkich. W rezultacie najtańszy koszyk skompletowany z towarów znajdujących się w asortymencie sklepu dyskontowego był tańszy od najdroższego kupionego w sklepie sąsiedzkim o przeszło 37 zł, co stanowiło około 21% miesięcznych wydatków gospodarstw domowych na artykuły. Niewiele wyższe ceny miały towary znajdujące się w asortymencie hipermarketów, przy czym asortyment ten był znacznie głębszy¹⁵.

Zidentyfikowane tu korzyści w postaci niższych cen mogły zatem stanowić istotny bodziec dla wyboru hipermarketu (oferującego atrakcyjniejszy produkt, na który składają się szerszy i głębszy asortyment, możliwość płatności kartą, możliwość zaparkowania samochodu i dogodne godziny otwarcia) lub sklepu dyskontowego (często zlokalizowanego w pobliżu miejsca zamieszkania klientów, w osiedlach mieszkaniowych lub na ich obrzeżach) jako miejsca dokonywania zakupu artykułów branży FMCG. Stanowiło to o przewadze sieci handlowych, do których należały te obiekty (w większości inwestorów zagranicznych), nad innymi formatami handlu, w których z kolei zaangażowany jest głównie kapitał polski.

Innowatorzy – sieci handlowe – wprowadzający nowoczesne formy handlu na rynek w Polsce nie mieli jednak możliwości ochrony przewagi, co skutkowało naśladownictwem. Znajdowało to odzwierciedlenie w szybkim wzroście liczby sklepów masowej sprzedaży, przede wszystkim hipermarketów i sklepów dyskontowych. Z końcem 2002 r. w Polsce było 170 hipermarketów posiadających 18% udziału w rynku FMCG i 1200 sklepów dyskontowych, których udział w rynku sięgnął 7%¹⁶. W 2003 r. liczba hipermarketów wzrosła do 202, z czego 186 należało do operatorów zagranicznych – przede wszystkim Tesco (38 placówek), Real (27), Auchan (18), Géant (17), Carrefour (15), Hypernova (25), Kaufland (36) i E. Leclerc (10)¹⁷. Do zagranicznych operatorów należało również w tym czasie 90% placówek dyskontowych branży FMCG; największe z nich to sieci Biedronka (618 placówek), Plus Discount (121), Leader Price (63), Netto (47) i Edeka (40)¹⁸.

Rezultatem rozwoju sieci hipermarketów było powolne nasycanie się rynku polskich sklepami tego formatu i powolny spadek jego potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej. Poszukujący wysokich stóp zwrotu i posiadający adekwatne zasoby zagraniczni detaliści

¹⁴ Zostały one tak dobrane, że gdyby oszacować wartość koszyka utworzonego z wymienionych rodzajów produktów, to przy przyjęciu za podstawę obliczeń danych o cenach i wielkości spożycia żywności, artykułów gospodarstwa domowego i napojów alkoholowych w pracowniczych gospodarstwach domowych, stanowiłaby ona przeszło 53% wydatków miesięcznych na te towary w przeliczeniu na jedną osobę. J. Szumilak, *op. cit.*, s. 31.

¹⁵ W tym miejscu należy zauważyć, że ceny porównywano tylko dla najbardziej powszechnych artykułów częstego zakupu, co nie daje możliwości uogólniania wyników tych badań i stwierdzenia, że generalnie poziom cen w analizowanych obiektach jest niższy. Uzasadnieniem tego trybu postępowania jest, że w ten sam sposób przebiega proces kształtowania wizerunku cenowego obiektu u nabywcy, który nie jest w stanie porównywać wszystkich cen, zatem porównuje tylko ceny artykułów najczęściej nabywanych.

¹⁶ *Najwięcej małych sklepów*, „Detal dzisiaj” 2002/8.

¹⁷ Kolejność ta jest podyktowana wielkością powierzchni sprzedaży hipermarketów. S. Konieczny, *Handel detaliczny coraz bardziej zagraniczny*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2004/4–5, s. 98–100. Według danych GUS hipermarketów było 293, z tym że do tej kategorii wliczono również hale targowe i obiekty *cash&carry*. Zob. *Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2003 roku*, IRWIK, www.gov.pl, s. 57.

¹⁸ Dane dotyczą 2002 r. Zob. B. Mikusińska-Ozdobińska, *Setka przekroczone*, „Handel” 2002/2, s. 16–17. Z danych szacunkowych wynika, że w 2002 r. na 1300 sklepów dyskontowych ogólnospożywczych 1175 (czyli około 90%) należało do operatorów zagranicznych. Zob. E. Maleszyk, *Handel dyskontowy w Polsce*.

masowi zaczęli tworzyć sieci nowoczesnych supermarketów (Ahold) oraz tzw. hipermarketów kompaktowych, które ze względu na mniejszą od typowych hipermarketów powierzchnię mogą z powodzeniem funkcjonować w mniejszych miastach (Carrefour)¹⁹. Prawdopodobnie ta tendencja, ale również posiadane zasoby stały u podstaw przekształcenia na supermarkety osiedlowe sieci sklepów dyskontowych Rema 1000 wykupionych przez amerykańską spółkę DRD Food Emporium²⁰. Szybko rosła również liczba supermarketów francuskiej grupy Muszkietierowie – w 2004 r. przekroczyła ona 100. Tempo tego wzrostu jest rezultatem rozwoju w oparciu o franchising, dostarczający uczestnikom korzyści w postaci wypracowanych rutyn organizacyjnych, dostaw na korzystnych warunkach i niższych kosztów logistycznych²¹.

Atrakcyjne dla zagranicznych detalistów masowych stały się również branże DIY, wyposażenia domu oraz elektroniki użytkowej i mediów, w których uruchamiali sklepy typu *category killers*. Na szczególną uwagę zasługuje ich rozwój w branży DIY, w której pod koniec 2001 r. funkcjonowało już 82 placówek tego typu, posiadających 5–7% udziału w rynku. Przede wszystkim były to sieci zagraniczne – Obi, Castorama, Nomi i Praktiker zajmujące pozycje liderów i osiągające około 80% przychodów całej branży – oraz sieci mające status challengerów rynkowych, takie jak Leroy Merlin i TTW z udziałem w wysokości 12%²².

Znacznie mniejsze zainteresowanie inwestorzy zagraniczni wykazywali dla wejścia na rynki branżowe elektroniki użytkowej i mediów. Przewidywali bowiem spadek popytu w reakcji na wcześniejszy wysoki popyt restytucyjny z początku lat 90. oraz wysokie natężenie konkurencji wewnątrzsektorowej, przede wszystkim ze strony hipermarketów oferujących towary po niskich cenach oraz ze strony prężnych przedsiębiorstw krajowych²³. Polscy hurtownicy w obawie o utratę pozycji na tym rynku ze względu na wzrost znaczenia sieci zagranicznych zaczęli uruchamiać własne sklepy (często w systemie franchisingu), w rezultacie czego stali się nawet jego liderami; w 2000 r. udział w rynku sieci franchisingowej Avans Polska, działającej w branży elektroniki użytkowej i mediów, był oceniany na 18–20%²⁴.

Wśród detalistów masowych na rynku wyposażenia mieszkań niekwestionowaną pozycję zajęła Ikea. Przedsiębiorstwo to po sukcesach, jakie odniosło w kolejnych krajach europejskich, w Azji i USA niejako w sposób naturalny weszło do Polski natychmiast po tym, jak zaistniały sprzyjające warunki społeczno-polityczno-ekonomiczne²⁵. Atutem

¹⁹ O ile w 1998 r. na 936 supermarketów tylko 300 należało do operatorów zagranicznych (32%), w 2001 r. udział ten zwiększył się już do 45% (na ogólną liczbę 1739 supermarketów 784 było zagranicznych). Zob. E. Maleszyk, *Rozwój sieci...*

²⁰ E. Maleszyk, *Uwarunkowania...*

²¹ www.muszkietierowie.pl. Franchising i quasi-franchising jest wykorzystywany jako strategia rozwoju na polskim rynku FMCG przez niektórych operatorów supermarketów, sklepów dyskontowych i sklepów typu *convenience store*. Wśród operatorów hipermarketów stosuje go jedynie E. Leclerc.

²² Należy zauważyć, że jako pierwsze na rynku polskim pojawiły się w 1993 r. sieci Nomi i Stinnes (późniejsze Obi). Nomi była polską siecią, rozwijającą się przede wszystkim w małych miastach, która została sprzedana brytyjskiemu koncernowi Kingfisher; od grudnia 2003 r. właścicielem Nomi jest fundusz inwestycyjny Enterprise Investors. Zob. E. Maleszyk, *Ekspansja sieci zagranicznych w handlu artykułami nieżywnościowymi*, „Gospodarka Narodowa” 2003/5–6; P. Stefaniak, *Sieci sklepów w Polsce*, „Boss Gospodarka” VII 2004.

²³ P. Stefaniak, *Dystrybucja sprzętu AGD i RTV*, „Boss Gospodarka” 2001/11.

²⁴ S. Konieczny, *op. cit.*

²⁵ J. Jeannot, H.D. Hennessey, *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin, Boston–New York 1998, s. 427.

w walce konkurencyjnej stała się znajomość polskich realiów dzięki wytwarzaniu tu towarów oznaczonych własną marką od lat 50. Chociaż strategia Ikei jest zasadniczo powieleniem jej ogólnoświatowego pozycjonowania (aranżacja wnętrza sklepowego, sposób obsługi nabywców, udogodnienia dla klientów w postaci miejsc zabaw dla dzieci i restauracji), wiedza ta jest przydatna w bieżącym zarządzaniu organizacją – w kontaktami z pracownikami, kooperantami czy urzędami. Nieoceniona jest ona również w polityce asortymentowej, której zasadą jest, że do określonej placówki jest kierowana tylko część całego asortymentu dobrana pod kątem jak najlepszego zaspokojenia potrzeb określonego segmentu rynkowego. W tym miejscu należy zauważyć, że Ikea wytwarza część towarów wyłącznie na potrzeby krajów Europy Środkowo-Wschodniej, co może świadczyć o strategicznym znaczeniu, jakie nadaje tym rynkom.

Śladem Ikei podążyli naśladowcy jej strategii, mający z reguły sklepy o mniejszej powierzchni i różniące się od niej ofertą asortymentową, tacy jak Conforama, Jysk i Lapeyre²⁶.

Przytoczone tu przykłady szybkiego wzrostu zagranicznych przedsiębiorstw typu *category killers* wcale nie oznaczają, że innowacyjny detalista tego formatu ma zapewniony sukces. Świadczy o tym porażka amerykańskiego Office Depot, oferującego stosunkowo głęboki asortyment i wysoki poziom świadczonych usług, za które nabywcy nie byli skłonni płacić. Dodatkowo firma ta napotkała na konkurencję ze strony hurtowników dostarczających materiały biurowe bezpośrednio odbiorcom instytucjonalnym, co pozbawiło ją dużej części tego ważnego segmentu.

4. PODSUMOWANIE

Wprowadzanie innowacji strukturalnych (hipermarketów, sklepów dyskontowych, sklepów typu *category killers* i innych) stanowiło o uzyskaniu przez wiele firm przewagi na polskim rynku, o ile ich strategie były odpowiedzią na warunki na nim panujące. Uzyskana przez wielu prekursorów przewaga konkurencyjna nie była jednak trwała, o czym świadczy wycofanie się z rynku polskiego sieci Hit, która uruchomiła tu pierwszy hipermarket, czy przejęcie Biedronki przez Jerónimo Martins. Beneficjentami stali się raczej ich wcześnie naśladowcy – Tesco, Carrefour czy wspomniany Jerónimo Martins. Działania innowatorów i ich wczesnych naśladowców uruchomiły proces określany przez J. Schumpetera jako kreatywna destrukcja, który doprowadził do powstania bardzo bogatej struktury handlu z nowym układem sił, który nadal podlega dynamicznym zmianom.

Problem z utrzymaniem przewagi przez innowatorów wynikał z faktu, że technologie, na których była oparta, są już dobrze rozpoznane i o sukcesie przedsiębiorstw wdrażających je na danym rynku w długim okresie nie decyduje element nowości, ale możliwości uzyskania korzyści skali i wyróżniające pozycjonowanie. Stąd działania sieci detalistów masowych koncentrują się obecnie na zwiększaniu liczby sklepów – również poprzez przejęcia – i marketingu, mającym na celu kreowanie wizerunku.

LITERATURA

- [1] Drozdowski, K.; Stępień, J., *Sieciowe starcie*, „Media i Marketing Polska” 12–25 I 2000 (1).
- [2] Jeannet, J.; Hennessey, H.D., *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin, Boston–New York 1998

²⁶ E. Maleszyk, *Ekspansja sieci...*

- [3] Konieczny, S., *Handel detaliczny coraz bardziej zagraniczny*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2004/4–5
- [4] Maleszyk, E., *Ekspansja sieci zagranicznych w handlu artykułami żywnościowymi*, „Gospodarka Narodowa” 2003/5–6
- [5] Maleszyk, E., *Rozwój sieci handlowych obsługi masowej w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne” 2004/1
- [6] Maleszyk, E., *Uwarunkowania i kierunki rozwoju handlu dyskontowego*, „Gospodarka Narodowa” 2004/7–8
- [7] Mikusińska-Ozdobińska, B., *Setka przekroczona*, „Handel” 2002/2
- [8] *Najwięcej małych sklepów*, „Detal dzisiaj” 2002/8
- [9] *Polak na zakupach*, „Handel” 3 II 2005
- [10] *Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2003 roku*, IRWIK, www.gov.pl
- [11] *Raport Zarządzanie sprzedażą w warunkach konkurencji – analiza zróżnicowania cen detalicznych według typu obiektu detalicznego*, program badawczy 39/KHiIR/2/2002/S, kier. J. Szumilak, AE w Krakowie, Kraków 2002, mps
- [12] Stefaniak, P., *Dystrybucja sprzętu AGD i RTV*, „Boss Gospodarka” 2001/11
- [13] Stefaniak, P., *Sieci sklepów w Polsce*, „Boss Gospodarka” 2004/7
- [14] Surówka-Marszałek, D.; Śmigiełska, G., *Innowacje w handlu polskim i warunki ich adaptacji*, Materiały z konferencji *Warunki funkcjonowania i rozwoju handlu w Polsce*, (Kraków, 25–26 XI 1997), AE w Krakowie, Kraków 1997
- [15] Szapiro, T.; Ciemniak, R., *Internet – nowa strategia firmy*, Difin, Warszawa 1999

STRUCTURAL INNOVATION IN DEVELOPING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF RETAIL COMPANIES IN POLAND

In the paper the development of new retail format in Poland (focus is on discount stores, hypermarkets and category killer) has been analyzed. The theoretical base is given by the environmental view of sustainable competitive advantage development. It led to the identification of aims and results of introducing structural innovation in Polish retail sector, and factors necessary to sustain advantage gaining by the pioneers.