

Agnieszka Wala

Akademia Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim
e-mail: carla74@wp.pl

Katarzyna Szopik-Depczyńska

Uniwersytet Szczeciński
e-mail: kasiasz@wneiz.pl

ZNACZENIE I ZASTOSOWANIE MARKI PRYWATNEJ W NOWOCZESNYCH KANAŁACH DYSTRYBUCJI

THE SIGNIFICANCE AND USE OF PRIVATE LABEL IN MODERN DISTRIBUTION CHANNELS

DOI: 10.15611/pn.2018.505.12

JEL Classification: M31, M41, M40

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań zastosowania marki prywatnej, jej udziału w ofercie nowoczesnego kanału dystrybucji oraz wpływu na relacje producent – detalista. Koncentracja detalistów, także tendencja tzw. sprytnych zakupów warunkują rozwój marki prywatnej. W artykule dokonano studiów literaturowych dotyczących nowoczesnych kanałów dystrybucji, handlu zagranicznego oraz marki prywatnej dystrybutora – jej form i zakresu zastosowania. Zaprezentowane w artykule dane z krajowego i międzynarodowego rynku potwierdzają w większości przypadków zwiększający się udział marki prywatnej w koszyku zakupowym konsumentów i obecność w ofercie nowoczesnych kanałów dystrybucji oraz wysoki wzrost udziału marki prywatnej w handlu detalicznym w Europie Wschodniej i Centralnej. Marka prywatna stanowi szansę i zagrożenie dla producentów, wywiera wpływ na ich relacje z dystrybutorami. Autorki w referacie opierają swoje rozważania na literaturze przedmiotu, analizie ilościowej i jakościowej na podstawie danych GUS, danych wtórnych z raportów firm konsultingowych, przykładach rynkowych.

Słowa kluczowe: nowoczesny kanał dystrybucji, marka prywatna.

Summary: The main determinants of use of private label distributors include: the development of modern distribution channel, the pursuit of retailers to take control of distribution channels, extending offers of its own brand as an offer usability, trend smart shopping, fighting with the producers about the loyalty of consumers. Presented in the article data from the markets: national and international, in most cases, increasing the share of private brand in consumer shopping basket and the presence in the offer of modern distribution channels. The high increase in the participation of private brand in the retail trade can be seen in Eastern and Central Europe. Private label changes the current relationship manufacturer-distributor. Cooperation model between them can take diverse variants, and cited examples from the

market confirm the impact of the presence of private brand for a change of strategy for manufacturers and distributors.

Keywords: modern distribution channel, private label.

1. Wstęp

Obecność marki prywatnej w światowym i krajowym handlu detalicznym jest mocno zaznaczona. Rozwój marki prywatnej zmienił relacje między producentami a dystrybutorami. Pojawienie się i rozwój marek dystrybutorów, koncentracja handlu w silnych, nowoczesnych sieciach ma znaczący wpływ na relacje w przestrzeniach producenci – detaliści – klienci. Wzrost rynkowego udziału marek dystrybutorów z jednej strony potwierdza akceptację przez klientów ich oferty, z drugiej natomiast implikuje pytanie o znaczenie marek producentów w obecnym i przyszłym formacie nowoczesnego kanału dystrybucji. Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań zastosowania marki prywatnej, jej udziału w ofercie nowoczesnego kanału dystrybucji oraz wpływu na relacje producent – detalista. Autorki przedstawione w pracy rozważania przeprowadziły na podstawie analizy literatury przedmiotu, dostępnych danych ilościowych i jakościowych publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny oraz w oparciu o dane wtórne pochodzące z raportów firm konsultingowych i dostępne przykłady rynkowe.

2. Nowoczesny kanał dystrybucji jako przestrzeń zastosowania marki prywatnej

Nowoczesny kanał dystrybucji (m.in. sieci międzynarodowe) określa grupę wielkopowierzchniowych sklepów. W strukturze tych kanałów obecne są hiper- i supermarkety, a także sklepy dyskontowe. Zróznicowanie sklepów wielkopowierzchniowych w kanale nowoczesnym przedstawia się następująco:

- supermarket – to sklep o powierzchni sprzedażowej od 400 do 2499 m², który prowadzi sprzedaż przede wszystkim w systemie samoobsługowym, oferując szeroki asortyment artykułów żywnościowych oraz artykuły nieżywnościowe częstego zakupu [Polska Izba Handlu 2016];
- hipermarket – to sklep o powierzchni sprzedażowej od 2500 m², który prowadzi sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, z co najmniej 10 kasami, oferujące szeroki asortyment artykułów żywnościowych i nieżywnościowych częstego zakupu, zwykle z parkingiem samochodowym [GUS 2015];
- dyskont – to sklep o powierzchni sprzedaży od 300 do 1000 m² o ograniczonym asortymencie sprzedaży [Momot 2016].

Kanały nowoczesne przede wszystkim należą do branży produktów szybko rotujących, tzw. FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*). Reprezentowane są

poprzez takie kategorie produktów, jak kosmetyki, artykuły spożywcze, chemia gospodarcza.

Ekspansja hipermarketów wynika z ich konkurencyjności cenowej, to efekt skali sprzedaży. Placówki te posiadają silną pozycję negocjacyjną w relacjach z dostawcami, obniżają koszty logistyczne przez zastosowanie m.in. informatycznych metod kontroli zapasów. Zauważono jednak, że w ostatnich latach dynamika przyrostu nowych hipermarketów znacząco spadła. W przypadku wiodących supermarketów 70% ich obrotów generują produkty żywnościowe [Ciechomski, Romanowski 2015].

Najważniejszymi uczestnikami handlu detalicznego w Polsce są jednak dyskonty. W ostatnich pięciu latach obroty tych placówek handlowych zostały podwojone. Strategia obniżania cen, angażująca promocja i innowacyjne pomysły na pozyskanie klientów sprzyjają wzrostowi sprzedaży. Tendencje te widać głównie w działaniach dwóch marek dyskontów: Lidla i Biedronki. Biedronka otworzyła w Polsce już ponad 2,7 tys. dyskontów. Obroty portugalskiego koncernu to prawie 40 mld zł rocznie, co pozwala kontrolować niemal jedną piątą całego rynku, wartego ponad 200 mld zł [Kowanda 2016].

2.1. Handel detaliczny i znaczenie nowoczesnego kanału dystrybucji w ujęciu krajowym i międzynarodowym

Istotnymi czynnikami dla rozwoju marki własnej są m.in.: rozwój handlu detalicznego, w szczególności nowoczesnych kanałów dystrybucji, zamożność konsumentów oraz sprzyjające trendy w zachowaniach nabywców. W celu pokazania znaczenia nowoczesnego kanału dystrybucji, jego wpływu na strukturę w handlu detalicznym i uwarunkowań presji negocjacyjnej wobec producentów autorki dokonały przeglądu wybranych, dostępnych krajowych i międzynarodowych danych.

W 2015 r. największy wzrost obrotów w handlu detalicznym zanotowano w Rumunii (o 8,8%) i w Szwecji (o 7,0%). Wysoki wzrost (o 6,6%) wystąpił także w Luksemburgu, na Malcie i w Polsce. Dla porównania, w najważniejszych krajach dla europejskiej gospodarki wzrosty te wyniosły: w Wielkiej Brytanii 4,1%, we Francji 3,8% i w Niemczech 2,8% [GUS 2016]. Na rozwój handlu detalicznego w Polsce wpływa przede wszystkim rosnąca zamożność Polaków. Według GUS w ostatnich dziesięciu latach dochody gospodarstw domowych prawie się podwoiły, tylko w 2015 r. wzrosły o 3,4%. Według wyników badań Instytutu Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) w 2016 r. siła nabywcza dla handlu detalicznego Polaków wyniosła 89 mld euro [98 mln euro... 2017].

W kanale nowoczesnym dominują międzynarodowe sieci handlowe. Polskie sieci w porównaniu z nimi mają o wiele słabszą pozycję rynkową. W przypadku handlu detalicznego produktami spożywczymi największy udział w sektorze 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). Największy udział w polskim handlu detalicznym

produktami spożywczymi (18,9%) ma Portugalia poprzez sieć sklepów dyskontowych Biedronka, należąca do firmy Jeronimo Martins [Karasiewicz, Trojnowski (red.) 2016]. Największy wzrost liczby sklepów w 2015 r. w Polsce został osiągnięty w grupie przedsiębiorstw prowadzących 101–200 sklepów. [GUS 2016]. Ekspansja kanałów nowoczesnych może prowadzić do marginalizowania sklepów małoformatowych. Euromonitor International prognozuje zmniejszenie liczby małych sklepów w Polsce do 30 tys. w 2025 r. [Polska Izba Handlu 2016]. Największym kanałem dystrybucji produktów FMCG w Polsce są mało- i średnioformatowe sklepy.

Kanał nowoczesny posiada dość niski udział w strukturze handlu detalicznego w Polsce, wynosi on 6%. Presja konkurencyjna nowoczesnych kanałów wynika z bardzo wysokiego poziomu *know-how* sieci międzynarodowych, nieporównywalnie wysokiego kapitału, poziomu inwestycji reklamowych, pozycji w relacjach z dostawcami, możliwości optymalizowania kosztów zatrudnienia, a także zastosowania marki prywatnej i jej asortymentu w poszczególnych kategoriach produktowych.

W 2016 r. suma przychodów 250 największych sieci detalicznych na świecie wyniosła prawie 4,31 bln dol. To wzrost o 5,2 proc. [Deloitte 2017]. Amerykański Wal-Mart to nadal największy światowy detalista. Detaliści 22,8% swoich przychodów uzyskiwali z działalności poza swoim krajem. Średnia liczba krajów, w których sieci prowadziły działalność, wyniosła 10 [Detaliści... 2017].

3. Marka prywatna dystrybutora – formy i zakres zastosowania w nowoczesnym kanale dystrybucji

Znaczenie marki prywatnej jest związane z rozwojem nowoczesnych kanałów dystrybucji w handlu [Lubańska 2011]. Marką tą określane są nazwy lub symbole firm handlowych wprowadzane w celu identyfikowania ich jako właścicieli marki. W praktyce gospodarczej markami prywatnymi nazywane są produkty wytworzone dla określonej sieci sklepów lub hurtowni, oferowane wyłącznie w ich sklepach lub oddziałach hurtowni; opakowania tych produktów sygnowane są informacją o nazwie sieci, na rzecz których produkt został wyprodukowany [Szumilak (red.) 2007]. W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej stosowane są dla tego pojęcia także określenia (obok marki prywatnej – *private label* jako dosłownie „etykieta prywatna”) marki detalistów (*retail brands*), marki handlowe, marki dystrybutorów, marki własne.

Celem wprowadzenia marek własnych przez dystrybutorów jest zwiększenie całościowej sprzedaży określonej kategorii produktów w konkretnym miejscu sprzedaży. Do tego ważnym aspektem jest możliwość efektywnego wywierania presji negocjacyjnej na producentach marek niezależnych, co może prowadzić do przejęcia ich częściowych udziałów w kategorii sprzedawanych produktów.

Marki dystrybutorów są popularne w takich kategoriach produktów, jak: odzież, buty, żywność, urządzenia gospodarstwa domowego, chemia gospodarcza, kosmetyki. „Marki dystrybutorów są kierowane głównie do klientów wrażliwych na cenę” [Urbanek, Kosińska (red.) 2002]. Trend sprytnych zakupów (*smart shopping*) istotnie

wpływa na rozwój marki prywatnej. Celem tej długookresowej tendencji jest optymalizacja koszyka zakupów. Konsument inwestuje czas w analizowanie cech wybranych produktów, poszukuje informacji na temat promocji, porównuje oferty i w ten sposób oszczędza. Tak wyłoniła się kategoria tzw. sprytnego konsumenta (*smart shopper*). Ceni on relację ceny produktu do jego jakości, składu, użyteczności oraz realizuje rzeczywistą potrzebę posiadania produktu [Kowalska 2015].

Wśród wielu rodzajów marek prywatnych kreowanych przez dystrybutorów do głównych można zaliczyć:

- produkty flagowe – zasadniczym motywem wprowadzenia tych produktów było dążenie do obniżenia kosztów marketingu i dystrybucji poprzez zaoferowanie klientom produktów po niższych cenach;
- marki wyłączne – dyskontowe, są oznaczone specjalną marką handlową. Ich ceny są znacznie niższe od cen wyrobów znanych producentów;
- marki własne pierwszej dostępnej ceny – istotą marek własnych tej kategorii było stworzenie klientowi możliwości zakupu danego rodzaju produktów po najniższej cenie na rynku;
- marki własne będące markami wyłącznymi sieci – ta kategoria marek dystrybutorów odznacza się porównywalną jakością (kontrolowaną często przez niezależne laboratoria) z markami wiodących producentów oraz niższą ceną. Ta kategoria marek określana jest również jako „marki walczące” lub „kontramarki”. Główną korzyścią wynikającą z wprowadzenia tej grupy marek jest możliwość ciągłego jej rozbudowywania;
- marki sieciowe – jedność nazwy marki oraz nazwy sieci sklepów. Fundamentem tworzenia tej kategorii marek jest wizerunek sieci w grupie lojalnych klientów. Marki sieciowe obejmują różne grupy produktów, którym jest nadawana nazwa własna sieci. Najczęściej występują tutaj produkty wyższej jakości marek pierwszej dostępnej ceny, konfekcjonowane podobnie jak marki wiodących producentów. Ich cena jest zwykle niższa niż ceny produktów markowych znanych producentów [Lubańska 2011].

Ostatnie dane opublikowane przez agencję badawczą Nielsen pokazują wzrost popularności marek prywatnych w Europie. Według raportu PLMA's 2016 International Private Label Yearbook udział rynkowy marek detalistów wzrósł w 13 z 20 państw objętym badaniem przez Nielsen. W Wielkiej Brytanii udział marek to 46% i jest to najwyższy poziom uzyskany w tym kraju od 2010 r., we Francji wzrósł on do 35%, w Niemczech – pozostaje na poziomie ponad 40% od ośmiu lat. Marka prywatna to cztery z dziesięciu produktów sprzedawanych w Austrii. Wysoki udział widać również w Szwajcarii – 50% od ponad dekady. Znaczny wzrost marki detalistów widać w Centralnej i Wschodniej Europie – ponad 30% w Czechach, na Węgrzech i Słowacji, w Polsce – 29% [PLMA's 2016].

Kanały nowoczesne wyraźnie wprowadzają marki własne trzeciej generacji. „To osobne marki należące do sieci handlowej, które nikogo nie kopiują, a tworzą swoją historię” [Linkoln, Thomassen (red.) 2012]. Sieci handlowe podejmują się

zadań typowych dotąd dla producentów, decydując o portfolio produktów marki, ale i w zakresie atrybutów produktów oferowanych konsumentom. Coraz częściej sieci te korzystają z badań marketingowych, weryfikując jakość, smak, opakowanie produktów, walory użytkowe. Odchodzi się coraz bardziej od naśladownictwa opakowań producentów niezależnych. Sieci chcą także wyznaczać trendy [Ogórek 2017]. Przykładami takiego zastosowania są działania niektórych detalistów w Polsce. W sklepach Biedronki można np. nabyć już marki trzeciej generacji w kategoriach: artykuły spożywcze – ryż z logo Plony Natury, odzież – kolekcja ubrań Tom& Rose, akcesoria kuchenne – logo Smukee (noże kuchenne). Także wśród alkoholi, typu whisky, marka Biedronki sygnowana jest logo Golden Loch. Również sieć Lidl posiada marki w kategoriach: produkty mleczne – Pilos, wędliny – Pikok, chemia gospodarcza – W5, piwo – Argus. Netto posiada markę Decorado w kategorii meble.

Przytoczone przykłady potwierdzają tendencję w dyskontach do wprowadzania marki walczącej jako rodzaju marki własnej. Marki te są zdolne konkurować ze światowymi markami, najbardziej rozpoznawalnymi w swoich kategoriach. Już nie tylko niższa cena decyduje o wyborach konsumenckich. Strategia niezawodnej jakości, siła marki dużej sieci handlowej mają na celu pokonanie marek producentów.

4. Wpływ marki prywatnej na relacje producent – dystrybutor

Obecność w handlu marki prywatnej stawia wyzwanie przetrwania producentom marek niezależnych, stojących przed koniecznością zweryfikowania swojego modelu biznesowego czasem na nowo. Wejście na poziom marek trzeciej generacji, a nawet do segmentu premium, to zaostrzenie walki z niezależnymi markami producentów. To też potwierdzenie gotowości do uzyskiwania i zapewnienia dobrej jakości marek własnych detalistów. Marka prywatna zmieniła układ sił na rynku. Udział marki prywatnej Wal-Martu wynosi 40%, Tesco 50%, zaś Aldi 95% (tu odnotowano spadek ze 100% po utrzymaniu marki niezależnej Haribo) [Linkoln, Thomassen (red.) 2012]. Dla wielu marek producentów jest to czas poszukiwania rozwiązań na przetrwanie. Marka prywatna stała się bowiem odpowiednikiem swojego największego rynkowego rywala i nade wszystko dysponuje kluczowym narzędziem w tej walce – kontrolowanym przez siebie kanałem sprzedaży. Wal-Mart jako indywidualny detalista realizuje przeciętne ok. 20% globalnego dochodu wielkich producentów dóbr konsumpcyjnych. Poziom uzależnienia od marki detalisty jest znaczący dla producentów. Od 30 do 45% globalnej sprzedaży producenta dóbr konsumpcyjnych realizowane jest w sieciach dziesięciu najważniejszych detalistów [Linkoln, Thomassen (red.) 2012]. Rywalizacja kooperatywna jest możliwa między dystrybutorem i producentem, obaj mają wspólny cel – zarabiać więcej. Ich współpraca w tym zakresie wymaga rozpoznania potrzeb nabywców i tworzenia właściwej oferty. Przykładem jest firma Bakalland, producent bakalii, który realizuje wytwarzanie i oferowanie produktów pod swoją marką, a także produkuje na potrzeby prywatnych marek dystrybutorów. Jest liderem w oferowanej kategorii produktów.

W celu charakterystyki obecnych modeli współpracy dystrybutorów z producentami jako konsekwencji prowadzonej przez detalistów strategii marki prywatnej, ale także poszukiwania przez producentów sposobu zwiększania udziału w rynku, czy nawet przetrwania, autorki przytaczają przykłady rynkowe dla poparcia opisywanych wariantów.

Wariant 1. Marka własna powstaje na zamówienie sieci i jest produkowana przez zewnętrznego producenta

Przykład rynkowy: Global Cosmed – producent wyrobów marki własnej w kategoriach produktów: kosmetyka pielęgnacyjna i kąpielowa, chemia gospodarcza. Przygotowuje produkty pod specjalne oczekiwania klienta, zapewniając jakość pożądaną przez odbiorców oraz obsługę logistyczną. Produkty tej firmy obecne są na wielu rynkach międzynarodowych. Firma współpracuje ze wszystkimi zagranicznymi sieciami handlowymi i hurtowniami chemicznymi, kosmetycznymi w Polsce. Dzięki strategii opierającej się zarówno na markach prywatnych, jak i wytwarzaniu produktów pod znanymi markami, m.in.: Kret, Bobini, Bobini Baby, Apart, Sofin – Global Cosmed przeznaczona wyższe nakłady na stałą poprawę efektywności produkcji, badania i rozwój oraz wzrost mocy produkcyjnych. Dąży poprzez to do zmniejszenia kosztów produkcji, zachowując przy tym oczekiwany przez odbiorców poziom jakości wyrobów. „Produkcja innowacyjnych wyrobów z segmentu marek prywatnych oraz z segmentu premium pozwala na uzyskanie efektów synergii po stronie pozyskiwania komponentów do produkcji [...]” [globalcosmed.eu].

Wariant 2. Rywalizacja kooperatywna producenta marki niezależnej i detalisty

W takim rozwiązaniu na zlecenie sieci producenci marek niezależnych przygotowują produkt. Zakres współpracy może obejmować całościową obsługę: od opracowania produktu, przez produkcję, zaprojektowanie opakowania, etykiety, po dystrybucję do docelowych miejsc przeznaczenia. Spotykane są także rozwiązania polegające na zakupie przez sieć tylko produktu, np. piwa i jego butelki, zaś całą identyfikację, obsługę marketingową, dystrybucyjną podejmuje poprzez siebie detalista lub przez zewnętrznych operatorów.

Przykład rynkowy Biedronka: zamawiający ma wpływ głównie na skład produktów marki, czyli Jeronimo Martins Polska. Receptura każdego artykułu produkowanego specjalnie dla sieci jest uzgadniana z producentami i opracowywana w oparciu o badania preferencji i oczekiwań polskiego konsumenta. Dla Biedronki w Polsce produkują zamawiane przez sieć produkty m.in.: Bakalland – mieszanka studencka BakaD’Or, crunchy owocowe Vitabella; Bakoma – jogurt owocowy z musli Musline, deser mleczny (pudding) Desella, jogurt kremowy Bon Crème; Gellwe – budyń Twój Deser, kawa rozpuszczalna 2w1/ 3w1 Coffo Mix; Hortex – sok marchwiowy Vitabella, i inni producenci [Szkwarek 2016].

Wariant 3. Produkcja marki własnej przez fabrykę detalisty

Przykład rynkowy: Biedronka od ubiegłego roku dysponuje własną fabryką dań gotowych. W podwarszawskim Pruszkowie powstają zupy. Sieć rozważa następną inwestycję w zakresie dań azjatyckich [Filipek 2012].

5. Zakończenie

Do głównych uwarunkowań zastosowania marki prywatnej przez dystrybutorów należą m.in.: rozwój nowoczesnego kanału dystrybucji, dążenie detalistów do przejmowania kontroli nad kanałami dystrybucji, rozbudowa oferty własnej marki jako oferty użyteczności, trend sprytnych zakupów, walka z producentami o lojalność konsumentów. Zaprezentowane w artykule dane z rynków: krajowego oraz międzynarodowego, potwierdzają w większości przypadków zwiększający się udział marki prywatnej w koszyku zakupowym konsumentów i obecność w ofercie nowoczesnych kanałów dystrybucji oraz wysoki wzrost udziału marki prywatnej w handlu detalicznym w Europie Wschodniej i Centralnej. Marka prywatna zmienia dotychczasową relację producent – dystrybutor. Model współpracy między nimi przyjmuje zróżnicowane warianty. Przedstawione przykłady z rynku potwierdzają wpływ obecności marki prywatnej na zmianę strategii zarówno producentów, jak i dystrybutorów.

Literatura

- 98 mln euro siły nabywczej dla handlu detalicznego Polaków, <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/8-9-mld-euro-sily-nabywczej-dla-handlu-detalicznego-polakow-w-2016-r> (09.04.2017).
- Ciechomski W., Romanowski R., 2015, *Handel detaliczny jako źródło przewagi konkurencyjnej jednostek terytorialnych*, Marketing i Rynek, nr 10, s. 99.
- Deloitte, 2017, *Global Powers of Retailing 2017. The art and science of customers. Raport*, s. 14, deloitte.com (08.04.2017).
- Detaliści wykorzystują nowoczesne technologie, by dostarczyć konsumentom emocje i nowe doświadczenia. Raport Deloitte*, <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=48928> (04.04.2017).
- Filipek J., 2012, *Marka własna nowa wartość na rynku*, <http://brandvalue.pl/marka-wlasna-nowa-wartosc-na-rynku-codzinnnych-zakupow/> (06.04.2017).
- GfK, 2017, *Mapa miesiąca GfK – Regionalne różnice w strukturze polskiego handlu detalicznego*, Gesellschaft für Konsumforschung, gfk.com/pl (11.01.2017).
- globalcosmed.eu (08.04.2017).
- GUS, 2015, *Rynek wewnętrzny*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- GUS, 2016, *Rynek wewnętrzny*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Karasiewicz G., Trojnowski M. (red.), 2016, *Internacjonalizacja handlu detalicznego produktów spożywczych w Polsce*, Problemy Zarządzania, vol. 14, nr 1(57), s. 29.
- Kowalska M., 2015, *Rozwój i znaczenie marki własnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39, t. 2, Szczecin, s. 362.
- Kowanda C., 2016, *Polskie sieci handlowe w starciu z międzynarodowymi gigantami*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1688186,1,polskie-sieci-handlowe-w-starciu-z-miedzynarodowymi-gigantami.read> (07.04.2017).
- Linkoln K., Thomassen L. (red.), 2012, *Marka prywatna. Jak przekształcić zagrożenia szanse dla detalisty i producent*, Oficyna a Wolter Kluwer Business, Warszawa.
- Lubańska A., 2011, *Znaczenie marek własnych sieci handlowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 87, s. 88 i 84-85.
- Momot R., 2016, *Rynek detalicznego handlu spożywczego w Polsce*, Fundacja Republikańska, Warszawa.

- Ogórek S., 2017, *Sklepy chcą mieć swoją Coca-Colę. Marki własne coraz częściej mają logo*, <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/marki-wlasne-biedronka-lidl-produkty-markowe,55,0,2241335.html> (07.04.2017).
- Pepe M., 2012, *The impact of private label sales penetration on category profitability*, *Journal of Business & Economics Research*, vol. 10, no. 9, s. 513.
- PLMA's 2016 International Private Label Yearbook, plmainternational.com (05.04.2017).
- Polska Izba Handlu, 2016, *Jak podatek od dyskontów i hipermarketów może wzmocnić właścicieli polskich sklepów? Analiza*, Warszawa.
- Szkwarek W., 2016, *Kto produkuje marki własne? Sprawdzamy Biedronkę*, bankier.pl (06.04.2017).
- Szumilak J. (red.), 2007, *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Urbanek G., Kosińska E. (red.), 2002, *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa.