

Ewa Borowska, dyrektor generalna Eurocash Franczyza [PEŁNY WYWIAD]

data aktualizacji: 2019.12.03



- Widzimy potencjał do poszerzenia sieci Delikatesy Centrum do 2400 placówek w ciągu kolejnych kilku lat, by w ten sposób stworzyć rozpoznawalną w całej Polsce sieć ze sprzedażą detaliczną na poziomie 12,5 mld zł - mówi portalowi wiadomoscihandlowe.pl Ewa Borowska, dyrektor generalna Eurocash Franczyza, Grupa Eurocash.

Marka Delikatesy Centrum działa na rynku już 20 lat. To składnia do pewnych podsumowań. Zarządza pani franczyzą Delikatesów Centrum już ponad cztery lata. Co uznaje Pani za swój największy sukces, a co za największą porażkę?

Powodów do zadowolenia i satysfakcji uzbierało się sporo przez te lata. Sześć razy w tygodniu dostarczamy do sklepów wysokiej jakości świeże produkty: mięsa, wędliny, sery, ryby oraz warzywa i owoce, co wyróżnia naszą sieć na tle konkurencji. Wdrożyliśmy nowoczesny system informatyczny. Rozwinęliśmy Delikartę, która szybko zyskała uznanie i została wybrana najlepszym nowym programem lojalnościowym 2017 roku. Delikatesy Centrum skutecznie konkurują na rynku i odgrywają w polskim handlu coraz większą rolę. To marka, która dziś jest rozpoznawalna w całym kraju.

Jeśli miałabym wskazać porażkę, to myślę, że tempo ekspansji w niektórych latach było niższe, niż

bym sobie tego życzyła. Z pewnością ekspansja była pod wpływem trendów deflacyjnych w poprzednich latach, jak również konieczności zapewnienia wyższej rozpoznawalności naszego formatu franczyzowego w nowych regionach. Moją osobistą ambicją jest przyspieszenie ekspansji. Zakładam, że powinno to być możliwe, ponieważ widzimy, że konsumenci cenią sklepy Delikatesy Centrum. Zagęszczamy sieć w nowych regionach, na razie w ramach sklepów własnych, a dodatkowo zaczęliśmy mocno inwestować w rozpoznawalność marki, chociażby poprzez kampanię reklamową w telewizji.

W kwestii wyzwań myślę, że są takie same jak dla wszystkich innych podmiotów działających w naszej branży. Jednym z nich jest pozyskiwanie pracowników. Rynek pracy jest coraz bardziej wymagający i wiele wskazuje na to, że w najbliższym czasie to się nie zmieni. Rosnące koszty prowadzenia działalności gospodarczej są dla nas ważną kwestią, jednak prowadzenie biznesu musi być dochodowe. Dlatego już dziś szukamy nowoczesnych rozwiązań pozwalających optymalizować koszty. Wierzę jednak, że nasza praca nad optymalizacjami kosztowymi i nowoczesnymi technologicznie rozwiązaniami pozwoli nam na równoczesne ulepszenie jakości samych sklepów Delikatesy Centrum. Z każdym rokiem wdramy nowe technologie: zarządzane centralnie, oparte na uczeniu maszynowym, jak i wdrażane na poziomie mikro, tak jak ma to miejsce w przypadku konkursu „Herosi Innowacyjności”.

Jaką drogę przebyły sklepy DC w ciągu ostatnich 20 lat - od sieci lokalnej do ogólnopolskiej? Jak wyglądały przełomowe momenty w przypadku Delikatesów Centrum? Czym są dzisiaj?

Delikatesy Centrum rozpoczęły działalność na Podkarpaciu w 1999 r. Do dzisiaj jesteśmy najmocniejsi w tym regionie - właśnie tam zlokalizowanych jest około 20 proc. sklepów z logo Delikatesy Centrum. Po pierwszych trzech latach funkcjonowania sieć liczyła 75 sklepów, a w dziesiątą rocznicę już 465 sklepów. Dzisiaj pod szyldem Delikatesy Centrum funkcjonuje blisko 1350 sklepów (franczyzowych i własnych), a po rebrandingu sieci Mila liczba ta znacznie przekroczy 1500 placówek.

Według badania GfK Shopping Monitor 2019, spontaniczna świadomość marki Delikatesy Centrum w 2018 r. zwiększyła się do 14 proc. (z 11 proc. rok wcześniej), a świadomość wspomagana wzrosła w tym okresie do 38 proc. (z 32 proc.). Rośniemy więc dynamicznie, nie tylko jeżeli chodzi o liczbę sklepów, ale jesteśmy również coraz bardziej rozpoznawalni jako marka wśród konsumentów.

Delikatesy Centrum przeszły fantastyczną drogę: od lokalnej, podkarpackiej sieci, do ogólnopolskiego gracza, z którym wszyscy na rynku się liczą. Delikatesy Centrum stały się trwałym elementem polskiego rynku detalicznego. Cieszy nas to, że nasi klienci z Podkarpacia jadąc na urlop nad polskie morze mogą zrobić zakupy w swoim ulubionym sklepie. Jesteśmy w górach, nad morzem, na Mazurach, na Śląsku. Cieszy nas to, że jesteśmy w całej Polsce, a sieć nieustannie się rozwija.

DC to jedna z największych sieci handlowych w kraju z potężnymi aspiracjami.

Od momentu uruchomienia pierwszego sklepu, mieliśmy jasny pomysł na to, jaką siecią mają być Delikatesy Centrum. Najważniejszym elementem naszego DNA jest najwyższa jakość: obsługi, pracy, jak również sprzedawanych produktów świeżych. Od początku stawialiśmy również na to, aby być ważną częścią lokalnej społeczności. To sklepy, które są bliskie konsumentom nie tylko fizycznie, ale również w emocjonalnym znaczeniu. Nasi franczyzobiorcy nierzadko angażują się lub inicjują działania na rzecz rozwoju swoich dzielnic, wiosek czy gmin. Delikatesy Centrum dziś to sklepy, które bazując na swej 20-letniej historii stały się siecią nowoczesnych supermarketów.

Delikatesy Centrum to jedna z największych sieci handlowych w kraju; jak duże są jej

aspiracje?

Od momentu uruchomienia pierwszego sklepu, mieliśmy jasny pomysł na to, jaką siecią mają być Delikatesy Centrum. Najważniejszym elementem naszego DNA jest najwyższa jakość: obsługi, pracy, jak również sprzedawanych produktów świeżych. Od początku stawialiśmy również na to, aby być ważną częścią lokalnej społeczności. To sklepy, które są bliskie konsumentom nie tylko fizycznie, ale również w emocjonalnym znaczeniu. Nasi franczyzobiorcy nierzadko angażują się lub inicjują działania na rzecz rozwoju swoich dzielnic, wiosek czy gmin. Delikatesy Centrum dziś to sklepy, które bazując na swej 20-letniej historii stały się siecią nowoczesnych supermarketów.

Ostatnie 2-3 lata to trudny czas dla sieci związany m.in. z integracją sklepów Eko i Mila, które powoli stają się Delikatesami Centrum. Jaki wpływ na franczyzę Delikatesów Centrum ma rozwój sklepów własnych pod tym samą marką?

Integracja różnych kultur pracowniczych, środowisk informatycznych, aktywności marketingowych czy działań operacyjnych nigdy nie jest łatwa i wymaga czasu. W naszym przypadku jednak przebiega ona zgodnie z założeniami. Krok po kroku realizujemy wszystkie plany i już wkrótce będziemy zarządzać w pełni jednorodną organizacją o zdefiniowanej strukturze i o ujednoczonych procesach, zarówno komercyjnych, technologicznych, logistycznych czy dotyczących kwestii personalnych. Na przełomie trzeciego i czwartego kwartału zakończymy remodeling przejętych sklepów Mila, przez co poprawi się komfort kupujących. Zmiana szyldu na Delikatesy Centrum nastąpi w kolejnej fazie, tj. na przełomie 2019 i 2020 r., i zwińczy proces integracji.

Korzyści z przyłączenia sieci Eko i Mila do Delikatesów Centrum to m.in. synergie wynikające ze skokowego zwiększenia skali, chociażby w kontekście zakupowym i negocjacyjnym. Nie bez znaczenia jest też fakt, że dzięki rebrandingowi sieci Eko i Mila szybko zapełniamy na mapie Polski zielonymi punktami te miejsca, w których do tej pory Delikatesów Centrum było mniej.

Dla franczyzowej części naszej sieci, która nadal jest i będzie dla nas kluczowa, to pozytywne informacje. Szybki przyrost liczby sklepów ma przełożenie na wzrost świadomości marki. Synergie dotyczą również kosztów działań marketingowych czy operacyjnych. Posiadanie stabilnej grupy sklepów własnych pozwala nam ponadto testować nowe rozwiązania w realnym, sklepowym środowisku, nie przenosząc ryzyka na część franczyzową.

Czy własne sklepy Mila i Eko będą oddawane w zarządzanie franczyzobiorcom? A może Eurocash planuje dalsze przejęcia od franczyzobiorców udziałów w spółkach, które operują placówkami franczyzowymi?

Celem Grupy Eurocash niezmiennie jest rozwój i poprawa konkurencyjności sklepów detalicznych prowadzonych przez niezależnych przedsiębiorców w Polsce. I niezmiennie serdecznie zapraszamy do współpracy wszystkich dysponujących odpowiednim kapitałem i potencjałem, którzy chcieliby przyłączyć się do naszej sieci. Zostając udziałowcem w spółkach naszych franczyzobiorców, czy też przejmując wszystkie ich udziały. Pokazaliśmy, że jako Grupa Eurocash jesteśmy gotowi wspierać operacyjnie i kapitałowo dalszy rozwój sklepów prowadzonych przez naszych franczyzobiorców, jak również dajemy naszym partnerom możliwość wyjścia z inwestycji w sytuacji, gdy nie mają oni następców do przejęcia biznesu rodzinnego, lub gdy naturalni sukcesorzy mają inne plany biznesowe.

Delikatesy Centrum mają kluczowe miejsce w dalszym rozwoju i budowaniu pozycji rynkowej Grupy Eurocash na rynku detalicznym. Jak ta rola dla Delikatesów Centrum została zdefiniowana przez władze grupy?

Gdy na początku 2018 r. Zarząd Grupy Eurocash prezentował zaktualizowaną strategię do 2023 r., zapowiedział stworzenie największej w Polsce sieci małych supermarketów typu „proximity”. To właśnie Delikatesy Centrum stanowiły bazę tej sieci. Liczyła ona wówczas około 1350 sklepów, wliczając supermarkety EKO, które właśnie przechodziły rebranding. Jeśli dodamy do tego sklepy Mila, których przejście zostało sfinalizowane w połowie 2018 r., baza budowanej sieci supermarketów obejmowała około 1500 placówek.

Widzimy potencjał do poszerzenia sieci do 2400 placówek w ciągu kolejnych kilku lat, by w ten sposób stworzyć rozpoznawalną w całej Polsce sieć ze sprzedażą detaliczną na poziomie 12,5 mld zł. Dzięki temu przedsiębiorcy z całej Polski będą funkcjonować pod skrzydłami uznanej marki detalicznej, jak również znaczącej siły zakupowej oraz narzędzi marketingowych na poziomie kosztowym porównywalnym do sieci sklepów wielkopowierzchniowych.

Tak jak Pani wspomniała, w zaktualizowanej strategii Grupa Eurocash zapowiedziała uruchomienie około 900 supermarketów w ciągu 5 lat. Firma chce otwierać sklepy własne oraz franczyzowe. Jaką część będą w tej liczbie stanowić sklepy franczyzowe? Wydaje się, że ich potencjał rozwoju jest znacznie większy niż inwestowanie w sklepy własne?

Źródłem ekspansji będzie przede wszystkim rozwój sieci w modelu franczyzowym, który będziemy wspierać kolejnymi przejściami lokalnych sieci, a także budową sklepów od podstaw. To zdrowe podejście. Dzisiaj jednak jest jeszcze za wcześnie, by mówić, ile ostatecznie nowych sklepów będą stanowić sklepy własne, a ile franczyzowe.

Powtórzę, naszym priorytetem jest rozwój biznesu wspólnie z naszymi franczyzobiorcami. Duża część z nich już dziś doskonale sobie radzi z rosnącą konkurencją. Aby w przyszłości mogli dalej skutecznie przeciwstawiać się dyskontom, chcemy dostarczać im narzędzia, skalę i rozwiązania pozwalające na znacznie skuteczniejszą konkurencję. Dzięki własnym placówkom możemy testować nowe rozwiązania, poprawić efektywność w obszarze logistyki oraz marketingu, jak również z korzyścią dla naszych klientów testować działania optymalizujące koszty operacyjne i uzyskiwać warunki zakupowe zbliżone do tych, jakie dziś otrzymują dyskonty.

Jeśli wszystko pójdzie zgodnie z planem, to w 2023 r. sieć Delikatesy Centrum będzie liczyła około 2400 sklepów. Czy jest Pani zdaniem szansa, że Delikatesy Centrum przesuną się na pozycję nr 3 w zestawieniu największych sieci detalicznych w Polsce?

Taki jest nasz cel. Oczywiście, każda sieć chce się rozwijać, a pięć lat to bardzo długi okres, w którym na rynku wiele jeszcze na pewno się wydarzy. My jednak mamy konkretny plan, w który wierzymy i który pozwoli nam konsekwentnie budować naszą sieć. Zgodnie z nim integrujemy przejęte w ostatnich kilkunastu miesiącach sieci detaliczne, w kolejnych latach przyjdzie czas na skupienie się na ekspansji.

Jak w ciągu tych 20 lat zmieniały się same sklepy?

Delikatesy Centrum zmieniały się tak, jak zmieniał się polski rynek i konsument. Dwadzieścia lat temu większość sklepów wyglądała zupełnie inaczej niż dzisiaj. Jedna rzecz pozostała jednak niezmienna - zarówno wczoraj, jak i dziś Delikatesy Centrum są pionierem nowoczesnych rozwiązań i nowoczesnego handlu.

Słuchamy konsumentów, badamy rynek i bacznie przyglądamy się trendom konsumenckim. Staramy się działać z wyprzedzeniem i już dziś wdrażać to, co za kilka lat będzie standardem. Mam na myśli wspomniane już wcześniej projekty, takie jak Delikarta, czy codzienne dostawy produktów świeżych.

Jeśli chodzi o asortyment, to przez ostatnie dwie dekady wydarzyło się tutaj najwięcej. Jako konsumenci dwadzieścia lat temu kupowaliśmy to, co wówczas było na półkach. Mało kto czytał etykiety, analizował skład produktów. W procesie zakupowym to cena odgrywała najistotniejszą rolę. Dzisiaj też jest ważna, ale konsumenci coraz częściej oczekują również wysokiej jakości. Oczekują też produktów lokalnych, które znają i lubią. Pomimo ogromnej zmiany, jaką przeszedł polski rynek na przestrzeni ostatnich 20 lat Delikatesy Centrum niezmiennie oferują najwyższej jakości produkty, w rozsądnych cenach.

Od wielu lat inwestujemy zarówno w kategorie produktów, jak i w ludzi. Regularnie szkolimy zarówno naszych pracowników, jak i personel naszych franczyzobiorców. Jest to możliwe m.in. dzięki Akademii Umiejętności Eurocash, która daje naszym franczyzobiorcom i personelowi dostęp do ogromnej bazy wiedzy i szkoleń. Każdy kto chce z nami podnosić swoje umiejętności, ma taką możliwość.

Jak Pani zdaniem będą wyglądały Delikatesy Centrum przyszłości?

Trendy są takie, że - z jednej strony - coraz większą rolę będą odgrywały zakupy przez Internet oraz spersonalizowane oferty. Z drugiej strony, mamy starzejące się społeczeństwo, którego doświadczenia zakupowe są raczej tradycyjne. Dla takich konsumentów oferta Delikatesów Centrum jest bardzo aktualna. Reprezentanci tej grupy lubią robić zakupy w naszych sklepach, doceniają naszą ofertę, asortyment, są zadowoleni z jego jakości, mają również zaufanie do kompetencji naszych pracowników.

Ludzie młodzi mają zupełnie inne wymagania i oczekiwania zakupowe, ale obie te grupy mają jedną wspólną cechę. Zarówno młodsze, jak i starsze pokolenia chcą kupować produkty wysokiej jakości, w tym produkty świeże: owoce, warzywa, mięso, wędliny, pieczywo, dlatego uważam, że to właśnie te kategorie nadal będą kluczowe. My, jako Delikatesy Centrum, na nich właśnie będziemy się skupiać.

Ważne jest to, że nasze sklepy są blisko konsumentów. Kupujący nie muszą poświęcać swojego cennego czasu na dojazd do sklepu, wędrówkę pomiędzy półkami i stanie w kolejce by być obsłużonym zgodnie z ich oczekiwaniami. Całą ofertę wysokiej jakości mają niedaleko swojego miejsca zamieszkania, przez co mogą więcej czasu spędzać ze swoją rodziną lub poświęcić go na swoje hobby.

Zrobiliśmy już wiele, aby oferować najwyższą jakość i najlepsze ceny. Nie spoczywamy jednak na laurach i systematycznie wdramy nowe pomysły i projekty, które pozwolą nam z powodzeniem konkurować na rynku z dużymi graczami. A co do dyskontów, to dziś coraz więcej z nich ewoluuje w kierunku supermarketów. To dowód na to, że nasza wizja sprzed kilku lat była trafna. Mamy ambitne plany i konsekwentnie od dwóch dekad je realizujemy.

Transformacja cyfrowa w handlu to szansa dla franczyzobiorców? W jaki sposób nowe technologie mogą zmienić biznes franczyzobiorcy i relacje partnerów w ramach takich projektów jak Delikatesy Centrum?

Żyjemy i prowadzimy biznes w czasach, kiedy nowinki techniczne pojawiają się praktycznie nieustannie. Cyfryzacja to zmiana, od której nie da się uciec, trzeba podążać razem z nią.

Myślę, że czysto międzyludzkie relacje, oparte na zaufaniu i kontakcie osobistym, są nie do przecenienia i zawsze będą nieść ze sobą dodatkową wartość. Natomiast już w samym zarządzaniu biznesem cyfryzacja oznacza wymierne korzyści. Dzięki niej mamy możliwość docierania do konsumentów z ofertą szybko i precyzyjnie. Możemy ją targetować i personalizować, analizować, co konsument kupuje i podpowiadać mu produkty zgodne z jego oczekiwaniami.

W Delikatesach Centrum już to się dzieje. Z cyfryzacji i możliwości, jakie dają współczesne technologie, czerpiemy pełnymi garściami, oferując naszym franczyzobiorcom szerokie wsparcie w tym zakresie: Delikarta, kupony, zindywidualizowane oferty i promocje dla konsumentów, oparte na zaawansowanych algorytmach, czy aplikacja mobilna. Wszystko to już funkcjonuje i świetnie się sprawdza, wspierając biznes naszych franczyzobiorców.

Wszystkie sklepy w naszej sieci funkcjonują w oparciu o nowoczesny, cały czas rozwijany system informatyczny. W sklepach mamy m.in. system POS TV, który daje przedsiębiorcom możliwość szybkiego, samodzielnego generowania komunikatów marketingowych. Z naszymi franczyzobiorcami komunikujemy się m.in. poprzez Workplace, które to narzędzie daje nam możliwość szybkiej, efektywnej i mobilnej wymiany informacji.

Na jakim etapie rozwoju jest program lojalnościowy Delikarta - w ilu sklepach jest obecnie dostępny? Czy widoczny jest jego wpływ na koszyk zakupowy?

Delikarta jest programem lojalnościowym stworzonym specjalnie dla Delikatesów Centrum i obejmuje wszystkie sklepy w sieci. Oficjalny start programu miał miejsce ponad rok temu - w kwietniu 2018 r. Obecnie Delikartę posiada już ponad milion osób, a każdego dnia jej posiadaczami stają się kolejni klienci sieci. Już blisko połowa obrotu Delikatesów Centrum realizowana jest z użyciem Delikarty.

Dzięki Delikarcie, klienci Delikatesów Centrum mogą oszczędzać, dokonując codziennych zakupów. Kupują wybrane produkty w niższych cenach, korzystają ze spersonalizowanej oferty oraz promocji przygotowanych tylko dla posiadaczy karty.

Z perspektywy sieci, Delikarta pozwala na lepsze poznanie konsumentów - częstotliwości zakupów, ich preferencji czy sposobu robienia zakupów. Zebrane dane umożliwiają nam lepsze dopasowanie oferty i promocji. Delikarta pozwala nam też na optymalizację narzędzi marketingowych i nowych kanałów komunikacji z konsumentem.

Franczyza jest jednym z najbardziej perspektywicznych systemów współpracy w handlu detalicznym. Eurocash „korzysta” z tego, że detaliści widzą konieczność łączenia się i współpracy w ramach większych struktur partnerskich, które pozwalają im efektywniej konkurować o klienta z innymi podmiotami. W jakim kierunku będą ewoluowały systemy franczyzowe?

Niezmiennie uważamy, że franczyza jest przyszłością niezależnego handlu. Dzięki wsparciu silnego partnera, jego sile zakupowej i know-how, a także dzięki integracji logistycznej pozostałych procesów obniżających koszty każdego pojedynczego podmiotu, zrzeszeni we franczyzie przedsiębiorcy mogą skutecznie konkurować z dużymi graczami.

W Grupie Eurocash zawsze wychodziliśmy przy tym z założenia, że nie ma jednego słusznego modelu współpracy w ramach franczyzy. Wiemy, że to właściciele sklepów wiedzą najlepiej, jakiego wsparcia potrzebują, znają lokalny rynek, swoich klientów, ich oczekiwania. Dlatego jako partner niezależnych detalistów Grupa Eurocash oferuje im i rozwija równolegle różne formaty franczyzowe i partnerskie, a co za tym idzie różne modele współpracy.

W swoim pytaniu poruszył Pan temat sukcesji. To bardzo ważny temat. Pokolenie, które budowało firmy na początku lat 90. coraz częściej szuka możliwości przekazania swojego biznesu. Z badań zleconych przez Akademię Umiejętności Eurocash wynika, że już 35 proc. przedsiębiorców prowadzi sklep ponad 20 lat, a niemal 40 proc. przekroczyło 50-ty rok życia. Ponad połowa właścicieli sklepów ma potencjalnie komu przekazać swój biznes. Blisko 55 proc. wskazuje, że potencjalnym sukcesorem

mogłaby być osoba z rodziny, a kolejne 2 proc. – że ktoś spoza rodziny. Skoro potencjalnym sukcesorem może być osoba z rodziny, należy stworzyć odpowiednie warunki, które będą sprzyjać sukcesji i które będą atrakcyjne dla młodego pokolenia. Rozwiązaniem może być możliwość budowania i rozwoju swojej firmy nie tylko na bazie jednego sklepu ogólnospożywczego, ale kilku placówek różnych formatów, czyli przedsiębiorstwa detalicznego. Dlatego też Grupa Eurocash – poza inicjatywami takimi jak Akademia Umiejętności Eurocash, gdzie właściciele sklepów otrzymują m.in. pomoc prawną w zakresie sukcesji – wprowadza na rynek nowe, oparte na nowoczesnych technologiach, formaty sklepów. Mam na myśli m.in. sklepy kosmetyczne Kontigo, czy markety alkoholowe Duży Ben.

Co będzie największym wyzwaniem dla sektora detalicznego w najbliższym czasie?

Myślę, że długofalowe procesy demograficzne, które aktualnie obserwujemy, będą sprzyjały rynkowi sklepów małoformatowych. Takim trendem np. jest wzrost liczby tzw. gospodarstw jednoosobowych, czy starzejące się społeczeństwo.

Bez wątplenia mamy również do czynienia z nowym typem konsumenta. Taki „nowy konsument”, z uwagi na ograniczony czas, ale też zmiany w stylu życia – coraz częściej stawia na bliskość sklepu. To wpływa na rosnącą popularność i znaczenie sklepów typu proximity. „Nowy konsument” ceni sobie także dostęp, w tym również online, do spersonalizowanej oferty i do produktów rzemieślniczych. Wydaje mi się, że wszystkie te zmiany mają, i będą mieć, duży wpływ na rynek detaliczny w Polsce, ale my w Grupie Eurocash już dziś patrzymy w przyszłość i przewidujemy te zmiany.

Jakiś czas temu sieć Delikatesy Centrum próbowała swoich sił na rynku słowackim. Z projektu zrezygnowano, ale ta próba pozwala zapytać, czy Delikatesy Centrum rozważają nadal ekspansję zagraniczną na rynkach krajów sąsiedzkich, takich jak: Czechy, Słowacja, czy Ukraina?

Na Słowacji działał kiedyś jeden sklep, w miejscowości Medzilaborce. Jeden z naszych franczyzobiorców zdecydował się na podjęcie działalności gospodarczej na Słowacji i uruchomienie tam Delikatesów Centrum, ale było to jednorazowe wydarzenie. Sklep został później zamknięty, z różnych względów organizacyjnych i operacyjnych.

Wciąż widzimy duży potencjał do rozwoju w Polsce i jego wykorzystanie jest dla nas priorytetem. Dlatego w najbliższym czasie będziemy się koncentrować na krajowym rynku.

Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/ewa-borowska-dyrektor-generalna-eurocash-franczyza,59062>