

Wiesław Ciechomski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

DYNAMIKA PROCESÓW KONCENTRACJI W SEKTORZE HANDLU DETALICZNEGO W POLSCE

Streszczenie: W artykule przybliżono dane statystyczne ilustrujące rozwój handlu w Polsce w latach 1990–2009. Interpretacji poddano zmiany w zakresie liczby i struktury sklepów oraz problematykę ekspansji zagranicznych wielkopowierzchniowych sieci handlowych. W handlu artykułami spożywczymi zachodzą także przemiany jakościowe polegające na wdrażaniu innowacji i nowoczesnych metod zarządzania placówkami handlowymi. Ważnym sposobem osiągania przewagi nad konkurentami jest integracja i koncentracja sprzedawców. Można dzięki temu osiągać korzyści skali i stosować strategię niskich cen. Należy oczekiwać, że w przyszłości tempo procesów koncentracji zmniejszy się. Jest to efektem ekspansji sieci sklepów, takich jak supermarkety, hipermarkety i sklepy dyskontowe, która dokonała się w minionych dziesięciu latach.

Słowa kluczowe: koncentracja, integracja.

Wprowadzenie

Handel pełni bardzo istotną rolę w gospodarce narodowej. Jak w soczewce ilustruje kondycję całej gospodarki i jest jej wizytówką. Znaczenie handlu w gospodarce dobrze ilustruje także obrazowe porównanie go do witryny marketu, której zawartość i estetyka świadczy o całym sklepie. Miejsce i sposób dokonywania zakupów informują bowiem o zamożności społeczeństwa i jego materialnej kulturze. To przez pryzmat zaopatrzenia sklepów, technologii i kultury obsługi często kreowana jest opinia o poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju.

W handlu zachodzą procesy integracji i koncentracji przedsiębiorstw. Są one podyktowane nieustannym dążeniem każdego przedsiębiorstwa do uzyskania uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej i osiągania korzyści z tego tytułu. Celem artykułu jest analiza stopnia zaawansowania procesów koncentracji, jakie dokonują się w sektorze handlu detalicznego w Polsce. W efekcie procesów

konsolidacyjnych handel detaliczny uległ w minionej dekadzie znaczącym przemianom strukturalnym.

1. Pojęcie i cele koncentracji

Pojęcie koncentracji nie jest jednoznaczne i wielokrotnie bywa stosowane w różnych znaczeniach [Muszyńska 2004, s. 84]. Niekiedy jest utożsamiane z terminami integracji i kooperacji. Jest to o tyle zasadne, że celem każdego z tych procesów jest wzrost efektywności gospodarowania i uzyskanie korzystniejszej pozycji na rynku. Generalnie jednak pojęcia te nie mogą być traktowane jako tożsame. Koncentracja jest najbardziej trwałą, sformalizowaną i konsekwentną formą współdziałania przedsiębiorstw. Koncentracja w handlu to zbiór działań podejmowanych przez podmioty rynkowe w celu zdominowania obsługiwanego kanału dystrybucji, a w szczególności neutralizowania lub eliminowania konkurentów [Ciechomski 2010, s. 70]. Jest to zatem proces narastania przewagi ilościowej danej grupy przedsiębiorstw w całej ich zbiorowości, w określonym sektorze gospodarki, prowadzący do tworzenia przewagi podmiotów dominujących [Strużycki 2000, s. 13]. Proces ten dokonuje się poprzez osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, której źródła tkwią w pomnażaniu i optymalnej alokacji zasobów rzeczowych, finansowych i kadrowych. Proces koncentracji w handlu oznacza narastanie i tworzenie przewagi największych przedsiębiorstw handlowych na określonym rynku w ujęciu branżowym i geograficznym w skali całej gospodarki narodowej [Maleszyk 2000, s. 8].

Pojęcie koncentracja pochodzi od łacińskiego terminu *concurrere centrum* oznaczającego ześrodkowanie, zebranie w jednym punkcie, nagromadzenie w danym miejscu, na niewielkiej przestrzeni, połączenie lub skupienie elementów. Koncentracja dokonująca się w handlu polega na kumulacji, czyli skupianiu zasobów kapitałowych (rzeczowych, finansowych, handlowych, informacyjnych, niematerialnych) przedsiębiorstw handlowych [Urbanowska-Sojkin 2001, s. 152] i centralizacji systemu zarządzania tymi zasobami. Proces ten dokonuje się poprzez gromadzenie zasobów gospodarczych w przedsiębiorstwie lub innej instytucji, a także kumulowanie decyzji odnoszących się do alokacji owych zasobów [Dietl 1991, s. 17]. W świetle innej definicji koncentracja to proces polegający na tworzeniu fuzji, wykupie przedsiębiorstw, tworzeniu różnego rodzaju powiązań kooperacyjnych, który służy wzmocnieniu firm i poprawie ich konkurencyjności na rynku [Kłosiewicz 1993, s. 8].

Z zestawienia powyższych sposobów definiowania koncentracji wynika, że pojęcie to można rozpatrywać w znaczeniu:

– atrybutowym, gdy koncentracja oznacza cechę skupienia (elementów, działań),

- czynnościowym, gdy mowa o procesie łączenia powyższych elementów,
- wynikowym, gdy koncentracja rozumiana jest jako wynik procesu konsolidacji.

Koncentracja jest często skutkiem kooperacji i integracji przedsiębiorstw. Jednakże jest ona kategorią ekonomiczną szerszą od dwóch pozostałych, ponieważ formalne połączenie przedsiębiorstw w drodze koncentracji powoduje utratę ekonomicznej samodzielności i odrębności prawnej. W przypadku kooperacji i integracji zawsze istnieje możliwość rezygnacji z dalszej współpracy, koncentracja natomiast nie daje takiej możliwości. Kwintesencją integracji jest współpraca podmiotów rynkowych, a nie tylko ich konsolidacja. Cechą wspólną integracji i koncentracji jest dążenie do uzyskania korzystniejszej pozycji konkurencyjnej przez integratora i podmiot dominujący, ale różnice wynikają z odmiennego sposobu dochodzenia do tego celu. Koncentracja dokonuje się w drodze strategii podporządkowania lub wręcz eliminacji innych przedsiębiorstw, integracja opiera się na współpracy autonomicznych podmiotów, inspirowanej przez operatora sieci, dla ich wspólnego dobra i obrony własnych interesów przed konkurentami. Dokładniejszą charakterystykę zakresu współdziałania podmiotów gospodarczych w ramach kolejnych faz rynkowej współpracy zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Kooperacja, integracja i koncentracja jako formy współdziałania przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Zakres współpracy, intensywność współdziałania
Kooperacja	<ul style="list-style-type: none"> – zachowanie pełnej autonomii ekonomicznej i prawnej podmiotów – przedsiębiorstwo może należeć do kilku związków kooperacyjnych – współdziałanie na niewielką skalę, dotyczące realizacji zadań cząstkowych fragmentarycznych lub ich wspólnego koordynowania – jawność kooperujących – najczęściej dwóch – podmiotów
Integracja	<ul style="list-style-type: none"> – większy zakres działań i stopień ich regularności niż w przypadku kooperacji – komplementarność działań – wzajemna zgodność celów partnerów – podział odpowiedzialności, ryzyka, kosztów – umowny charakter współpracy, większy stopień jej sformalizowania – zachowanie niezależności ekonomicznej i prawnej przedsiębiorstw – dobrowolność współpracy, możliwość opuszczenia związku integracyjnego
Koncentracja	<ul style="list-style-type: none"> – w miejsce kilku przedsiębiorstw powstaje jedno wielozakładowe – powołanie jednego wspólnego ośrodka decyzyjnego zarządzającego całością organizacji – ograniczona wewnętrzna swoboda decyzyjna poszczególnych jednostek lub jej brak – brak odrębności ekonomicznej i prawnej (w przypadku fuzji) oraz zachowanie odrębności prawnej (w przypadku koncernu) – duża trwałość i formalizacja współdziałania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Lichtarski 1992, s. 31; Kucharska i Twardzik 2007, s. 79].

Spośród wielu motywów koncentracji działalności gospodarczej najistotniejsza jest możliwość osiągnięcia siły rynkowej pozwalającej na ekspansję firmy, niezależność od dostawców i nabywców oraz posiadanie potencjału umożliwiającego eliminowanie konkurentów. Siła rynkowa przedsiębiorstwa zależy od bardzo wielu czynników, wśród których należy wymienić liczbę i strategię konkurentów, bariery wejścia na rynek, specyfikę branży. Siła ta zależy także od stopnia koncentracji danego rynku, czyli zawładnięcia nim przez lidera, a jej rezultatem jest zdolność do narzucania cen w transakcjach z dostawcami i odbiorcami oraz marginalizowania konkurentów. W tabeli 2 wymieniono główne cele koncentracji.

Tabela 2. Klasyfikacja celów koncentracji

Cele główne	Cele szczegółowe
Rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost udziałów rynkowych – uniknięcie, sprostanie, wyeliminowanie, ograniczenie konkurencji – dywersyfikacja oferty rynkowej – stworzenie nowych barier wejścia/wyjścia – umocnienie własnej pozycji, budowanie przewagi konkurencyjnej w stosunku do firm nieskoncentrowanych – wzrost elastyczności działania
Techniczne	<ul style="list-style-type: none"> – określona wielkość i jakość produktów – wprowadzanie innowacji – obniżanie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw – wyrównywanie różnic w zdolnościach technicznych poszczególnych przedsiębiorstw – wprowadzanie nowych technik i technologii – wykorzystanie potencjału badawczego i technologicznego
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost stopy zysku – obniżanie kosztów transakcyjnych – racjonalizacja i/lub obniżenie kosztów stałych i zmiennych firmy – skala działania pozwalająca na znaczne obniżki cen w przypadku zakupów, transportu, magazynowania, itp. – koncentracja kapitału ekonomicznego – podział kosztów inwestycyjnych – obniżenie kosztów reklamy – wyeliminowanie zbędnych pośredników – usprawnienie i obniżenie kosztów przepływu informacji – uzyskanie większych możliwości prowadzenia prac badawczo-rozwojowych
Prestiżowe	<ul style="list-style-type: none"> – zdobycie silniejszej pozycji przetargowej wobec kontrahentów (dostawcy, banki) – większe możliwości stworzenia pozytywnego obrazu firmy (<i>image</i>) – korzystanie z silnej marki firmy – szybkie reagowanie na potrzeby klientów – wzrost jakości obsługi nabywców – zdobycie lojalnych partnerów – opracowanie wspólnych standardów obsługi klientów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:[Lewandowski 1998, s. 80; Kucharska i Twardzik 2007, s. 84].

Koncentracja przedsiębiorstw wynika z oczekiwań akcjonariuszy, menedżerów i konsumentów. Ci pierwsi oczekują osiągnięcia nadrzędnych celów, jakimi są maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, większy wolumen zysku i większe bezpieczeństwo firmy dzięki osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Menedżerowie, oprócz tych oczekiwań, mają partykularne cele polegające na udowodnieniu, że są w danej korporacji tym bardziej niezbędni, im jest ona bardziej złożona. Z kolei nabywcy oczekują pełnej dostępności różnorodnych towarów, wygody zakupu i rozbudowanych usług sprzedażowych, które mogą zaoferować silne ekonomicznie i nowoczesnie zarządzane sieci handlowe.

Koncentracja w gospodarce najczęściej występuje w produkcji, handlu, bankowości. W praktyce gospodarczej koncentracja najwcześniej występowała w handlu, który już w czasach starożytnych wykazywał tendencje do skupiania w takich miejscach, jak: śródmiejski rynek, targi i bazy.

2. Przemiany strukturalne w handlu artykułami częstego zakupu

W kolejnej części rozważań uwagę skierowano na zmiany strukturalne, jakie dokonały się w polskim handlu w ostatnich latach. O szczególnym znaczeniu handlu w polskiej gospodarce może świadczyć fakt, że przedsiębiorstwa handlowe stanowią około 1/3 ogółu przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w Polsce – w 2007 roku 31,2%. Sektor handlu detalicznego jest sektorem silnie rozproszonym. Udział osób fizycznych prowadzących działalność handlową w całkowitej liczbie zarejestrowanych firm handlowych sięga 83%, przy czym aż 97,4% spośród nich stanowią mikroprzedsiębiorstwa, w których pracuje nie więcej niż 9 osób. Drobny, kupiecki handel obejmuje głównie sklepy o powierzchni do 50 m². W 2007 roku 1–2 sklepy posiadały 98,2% handlowców, czyli 311,5 tys. podmiotów gospodarczych. Ponad 3/4 sklepów zlokalizowanych było w miastach, przy czym odsetek ten zmalał z 84,7% w 1990 roku do około 76,% w ostatnich latach. Przeciętny sklep zagraniczny był niemal sześciokrotnie większy od krajowego. Zagraniczne firmy handlowe prowadziły 6755 sklepów (1,8%), ale były to obiekty duże powierzchniowo, gdyż zajmowały one 17,6% całkowitej powierzchni sprzedaży [Boruc 2010, s. 20].

W 2007 roku całkowita powierzchnia sklepów będących w posiadaniu rodzimych kupców spadła o 3,5%, natomiast powierzchnia sklepów własności zagranicznej wzrosła w analizowanym roku aż o 24,0%. W 2008 roku wartość inwestycji w sektorze handlu wyniosła 15,3 mld zł, z czego ponad połowa została zrealizowana przez firmy z kapitałem zagranicznym. Inwestycje światowych koncernów handlowych bardzo korzystnie wpływają na wzrost majątku trwałego handlu. Znaczący udział mają inwestycje związane z:

– budową centrów dystrybucyjnych,

- powstawaniem ośrodków handlowych, sklepów wielkopowierzchniowych i dyskontowych,
- budową obiektów handlowych typu *cash and carry*,
- budową stacji paliw wraz z zapleczem handlowo-usługowym,
- tworzeniem wyspecjalizowanej sieci sklepów branżowych [Sławińska 2009, s. 48].

W Polsce niemal każdy sklep jest niezależnym podmiotem gospodarczym. Świadczy to o wysokiej atomizacji rodzimego handlu, która sprawia, że skracanie kanałów dystrybucji o ogniwo hurtownika czy wprowadzanie innych, poza tradycyjną, form obsługi jest bardzo utrudnione, a niekiedy niemożliwe. O rozdrobnieniu strukturalnym polskiego handlu decyduje przede wszystkim bardzo duża liczba jednoosobowych przedsiębiorstw prowadzonych przez osoby fizyczne. W dwudziestoleciu 1987–2007 udział sektora prywatnego w sprzedaży detalicznej wzrósł z 2,6 do 98,6%. Z kolei powierzchnia sprzedażowa przeciętnego sklepu detalicznego wzrosła w latach 1995–2007 z 46,5 do 80,0 m², co dowodzi dynamicznego rozwoju handlu.

Małe, tradycyjne sklepy (osiedlowe i wiejskie) pełnią ważną rolę w zaopatrywaniu konsumentów w artykuły spożywcze. Są to zarówno sklepy ogólnospożywcze, jak i sklepy specjalistyczne oferujące towary jednej branży, na przykład mięsne, owocowo-warzywne. W ostatnich latach liczba tych placówek malała w szybkim tempie. Wyjątek stanowiły sklepy z napojami alkoholowymi i sprzedające wyroby piekarniczo-ciastkarskie, co zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Liczba sklepów ogólnospożywczych i specjalistycznych w Polsce w latach 2000–2008

Lata	Sklepy z produktami żywnościowymi					
	ogólnospożywcze	mięsne	piekarniczo-ciastkarskie	owocowo-warzywne	z napojami alkoholowymi	rybne
2000	142 257	14 045	3 681	6 678	2 350	1 506
2001	145 934	14 714	4 101	5 251	2 335	1 572
2002	145 238	15 041	4 374	5 308	2 294	1 570
2003	115 658	12 685	4 729	5 279	2 136	1 184
2004	112 301	12 456	5 446	4 778	2 268	1 053
2005	116 094	13 072	5 220	5 222	2 454	1 106
2006	120 455	12 002	5 430	4 451	2 510	942
2007	105 509	12 448	6 033	4 778	2 768	974
2008	98 460	11 966	6 508	4 407	2 723	932
2008/2000 (w %)	69,2	85,2	176,8	66,0	115,9	61,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie roczników statystycznych GUS 2001–2009.

W populacji sklepów detalicznych największy spadek ich liczby zanotowano w przypadku małych sklepów spożywczych (do 40 m²). W latach 2003–2007 liczba tradycyjnych sklepów ogólnospożywczych zmalała o 5,9%, ale spadek ten dotyczył głównie sklepów najmniejszych, o powierzchni do 40 m² (11,4%)¹. W analizowanym okresie liczba hipermarketów wzrosła z 202 do 329, czyli o 62,9%, supermarketów o 58,3%, stacji benzynowych o 30,5%, aptek o 40,0%. Dane te dowodzą wysokiej dynamiki procesów koncentracji zachodzących w polskim handlu detalicznym w tym czasie oraz poszukiwania przez przedsiębiorców coraz bardziej efektywnych formatów działalności handlowej.

W 2009 roku w porównaniu do roku poprzedniego liczba sklepów spadła o 6% i jest to stały, utrzymujący się od kilku lat trend. Spadek ten dotyczył w szczególności liczby małych placówek spożywczych i spożywczo-przemysłowych o powierzchni do 40 m². Ponadto zmniejszyła się częstotliwość wizyt w tradycyjnych placówkach spożywczych: z 15 do 14 miesięcznie. Ten negatywny trend dodatkowo pogłębiony jest przez spadek liczby sklepów wielobranżowych oraz kiosków, przy jednoczesnej stabilizacji liczby aptek i stacji benzynowych należących do dużych sieci paliwowych.

W Polsce funkcjonuje obecnie około 120 tys. sklepów spożywczych. Pod względem liczby sklepów nasz kraj znajduje się w ścisłej europejskiej czołówce, jednakże struktura handlu detalicznego produktami FMCG w Polsce jest na tle innych krajów europejskich bardzo rozdrobniona. Często porównywani jesteśmy do takich państw, jak Hiszpania, Włochy czy też Niemcy. Najbliższe pod względem liczby sklepów są nam Włochy – około 130 tys. Hiszpania czy też Niemcy mają zdecydowanie mniej – po około 53 tys. sklepów. W Polsce placówki wielkopowierzchniowe (w metodyce badawczej GfK Polonia powyżej 300 m²) stanowią około 3% wszystkich sklepów, ale generują aż 44% obrotów produktami FMCG. We Włoszech ich udział w sprzedaży towarów codziennego zakupu wynosi przeszło 60%, w Hiszpanii 80%, a w Niemczech blisko 90%. Wynika z tego jednoznacznie, że znaczenie handlu tradycyjnego jest w Polsce wciąż ogromne².

W handlu produktami spożywczymi systematycznie notuje się wzrost znaczenia nowoczesnych formatów sklepów: hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych. Udział wymienionych sklepów wielkopowierzchniowych w obrocie produktami FMCG wzrasta corocznie o 2–3 punkty procentowe kosztem małych tradycyjnych sklepów, które nie są w stanie sprostać konkuren-

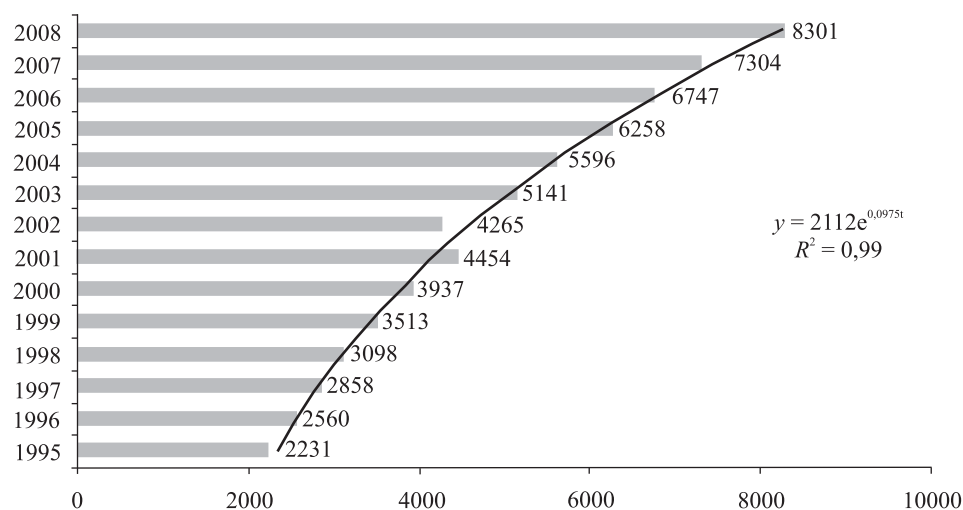
¹ Zaostrzająca się konkurencja zmusza właścicieli sklepów drobnodetalicznych do poszukiwania nisz rynkowych i unikania bezpośredniej konfrontacji z silniejszym konkurentem. Brak lub nieskuteczność tych działań powoduje upadek firmy [Maleszyk 2010, s. 11].

² Ciekawe dane statystyczne potwierdzające powyższe twierdzenie zawarto również w: [Szymula 2010, s. 18–21].

cji. Udział nowoczesnych form pośrednictwa handlowego, czyli hipermarketów, supermarketów i dyskontów, w całkowitej sprzedaży towarów FMCG wyniósł w 2008 roku 45%, wobec 16% w roku 1998. Szacuje się, że w najbliższych latach odsetek ten przekroczy poziom 50%, co będzie oznaczało, że sklepy tradycyjne przegrały rywalizację o miano największego kanału dystrybucji produktów szybkozbywalnych.

3. Ekspansja sklepów wielkopowierzchniowych

Dynamika zmian strukturalnych, jakie zaszły w handlu detalicznym w Polsce od czasu ustrojowej transformacji, jest bardzo duża. Upadek „żelaznej kurtyny” i autentyczne otwarcie granic na przełomie lat 80. i 90. umożliwiły niespotykany dotychczas rozwój handlu [Hallier 2010, s. 19]. W okresie dwudziestolecia 1989–2009 powierzchnia sprzedażowa sklepów podwoiła się z 14,4 do 29 mln m². W analizowanym czasie bardzo szybko wzrastała liczba sklepów wielkopowierzchniowych, a w szczególności hipermarketów, supermarketów i dyskontów oferujących artykuły żywnościowe i nieżywnościowe częstego zakupu [Kłosiewicz-Górecka 2010b, s. 46]. Na rysunku 1 przedstawiono dane dotyczące zmian liczby sklepów o powierzchni powyżej 400 m² w Polsce w latach 1995–2008 i funkcję odzwierciedlającą tempo przyrostu liczby tych nowoczesnych obiektów handlowych.



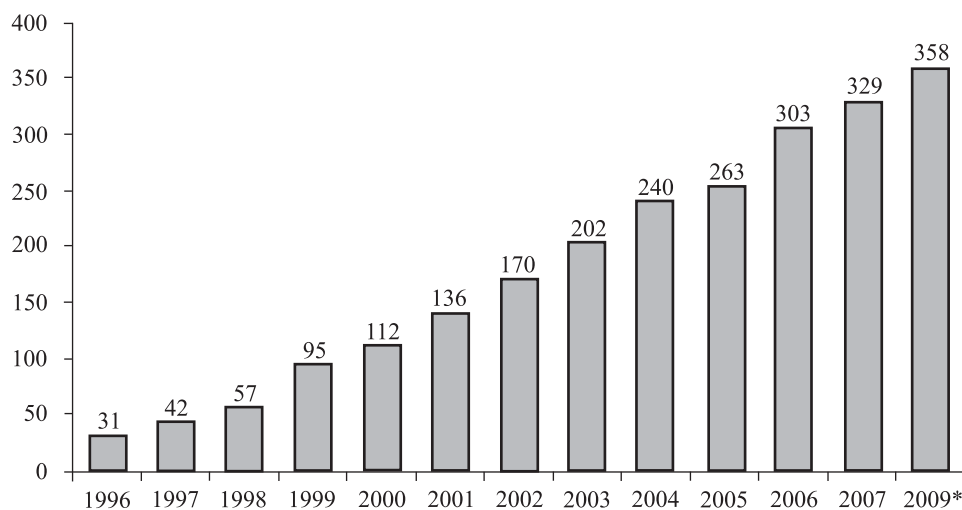
Rysunek 1. Liczba sklepów o powierzchni powyżej 400 m² w Polsce w latach 1995–2008

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Przesłanką świadczącą o istotnych zmianach strukturalnych zachodzących w handlu artykułami spożywczymi w Polsce jest przede wszystkim dynamiczny rozwój sieci hipermarketów. Sklepy te to wielkoformatowe obiekty handlowe o powierzchni minimum 2500 m², dysponujące co najmniej 10 kasami oraz stosujące wyłącznie samoobsługową formę sprzedaży. Hipermarkety oferują po stosunkowo niskich cenach bardzo szeroki i relatywnie płytki asortyment szybko rotujących towarów, takich jak produkty spożywcze, chemia gospodarcza, kosmetyki itp. Sklepy te, ze względu na jednopoziomą zabudowę, lokalizowane są z reguły na peryferiach miast, przy czym konieczne jest wówczas zapewnienie zmotoryzowanym klientom przestronnego parkingu, a osobom nieposiadającym własnego samochodu bezpłatnych linii autobusowych.

Strategia ekspansji hipermarketów bazuje na oferowaniu klientom atrakcyjnych cenowo towarów. Konkurencyjność cenowa hipermarketów wynika z korzyści skali działalności handlowej i ich nadrzędnej pozycji względem dostawców. Sklepy te redukują koszty logistyczne dzięki skomputeryzowanym metodom kontroli zapasów. Korzystne dla klientów ceny zakupu są również pochodną bardzo ograniczonego zakresu usług dodatkowych. Na rysunku 2 i w tabeli 4 zaprezentowano dane statystyczne na temat liczby hipermarketów oferujących artykuły żywnościowe oraz tempa ekspansji największych sieci handlowych rozwijających format hipermarketu.

W rezultacie procesów koncentracji handlu na polskim rynku funkcjonuje obecnie już tylko siedem wielkich sieci hipermarketów (tabela 4), z czego cztery –



* – stan na 30 czerwca 2009

Rysunek 2. Liczba hipermarketów oferujących artykuły żywnościowe w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GfK Polonia

Real, Carrefour, Tesco i Auchan – to firmy o scentralizowanym systemie zarządzania siecią, piąta (E.Leclerc) ma charakter franczyzowy, a szósta (Alma) bardziej angażuje się w rozwijanie formatu supermarketu delikatesowego. Z kolei siódma i zarazem największa sieć pod względem wielkości powierzchni sprzedażowej obiektów (Kaufland) spełnia kryterium hipermarketu, ale jeśli chodzi o szerokość asortymentu i strategię cenową ma w dużym stopniu charakter dyskontowy. Trzeba dodać, że inne sieci – oprócz wymienionych siedmiu liderów rynku – posiadają również nieliczne sklepy spełniające kryteria hipermarketu, ale generalnie są one sieciami supermarketów (np. Piotr i Paweł, Bomi).

Bardzo intensywny rozwój kontynuuje niemiecka sieć Kaufland, która otworzyła najwięcej hipermarketów w 2009 roku (25). Pozostałe sieci (Carrefour, Tesco, Auchan) kontynuują swoją dotychczasową strategię, otwierając corocznie kilka hipermarketów. Na tym tle znaczącej inwestycji dokonała pasywna dotychczas sieć E. Leclerc, która powiększyła liczbę swoich placówek, kupując od Grupy Rewe 25 supermarketów Billa.

Tabela 4. Wiodące sieci hipermarketów FMCG w Polsce w latach 2000–2009

Nazwa sieci	Pierwsza placówka	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Kaufland	2001	–	2	11	23	43	67	83	93	101	126
Tesco	1998	10	14	17	35	39	49	51	52	84	92
Carrefour	1997	7	8	13	13	15	31	34	62	78	86
Real	1997	24	25	25	27	27	28	30	50	50	54
Auchan	1996	8	12	15	17	18	19	21	22	22	25
E.Leclerc	1995	7	9	9	11	11	16	20	18	18	20
Alma	1995	2	2	2	2	3	5	6	9	14	bd.
Géant*	1996	12	15	15	17	17	18	19	–	–	–
Hypernova*	1999	9	16	20	27	25	13	14	–	–	–
MiniMal*	1996	22	24	27	27	28	28	22	–	–	–

* Sieci Géant, Hypernova i MiniMal zostały przejęte przez nowych inwestorów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Detal Dzisiaj Network.

Analitycy rynku podkreślają, że w ostatnich latach klasyczne wielkopowierzchniowe hipermarkety przegrywają rywalizację o nabywców zarówno z sieciami dyskontowymi, jak i z sieciami marketów delikatesowych. Przemija już czas fascynacji olbrzymią przestrzenią handlową i zgromadzonym w niej asortymentem, jaki towarzyszył przed 10–15 laty polskiemu konsumentom. Koncepcja tego wielkopowierzchniowego obiektu handlowego, która została stworzona we Francji w latach 60. poprzedniego wieku, nie odpowiada już stylowi zakupów, konsumpcji i modelu życia mieszkańców współczesnych aglomeracji.

Problemy komunikacyjne, korki, brak wolnych miejsc parkingowych, kolejki przy kasach sprawiają, że znaczna część nabywców wybiera inne formy sprzedaży, a mianowicie e-sklepy oraz mniejsze, ale korzystniej zlokalizowane w pobliżu miejsca zamieszkania, sklepy wygody typu *convenience*. Te wyzwania powodują, że nowoczesny hipermarket nie musi być coraz większy i technologicznie nowocześniejszy, lecz wprost przeciwnie – powinien być bardziej przyjazny dla klienta i zapewniać oczekiwaną atmosferę zarówno robienia zakupów, jak i spędzania czasu wolnego. W rezultacie wiodący detaliści (np. Carrefour, Tesco) wdrażają koncepcję hipermarketu kompaktowego zwanego również minihipermarketem. Formuła minihipermarketu pozwala na usytuowanie obiektu o powierzchni nieprzekraczającej 2 tys. m² już w miastach liczących około 30 tysięcy mieszkańców.

Kolejną grupą sklepów wielkopowierzchniowych są supermarkety. Są to sklepy o powierzchni sprzedażowej od 400 m² do 2499 m² (według założeń metodycznych GUS) prowadzące sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, oferujące szeroki asortyment artykułów żywnościowych oraz artykułów nieżywnościowych częstego zakupu. W tabeli 5 zaprezentowano dane o najważniejszych sieciach handlowych rozwijających ten format sklepów.

Tabela 5. Sieci supermarketów w Polsce

Nazwa sieci	Liczba supermarketów	Średnia wielkość sklepu (w m ²)	Sprzedaż w 2008 roku (w mln zł)
Delikatesy Centrum	434	200	6 122
Tesco	325	500–3 000	9 100
Polomarket	276	550	2 200
Eko	219	400	1 722
Carrefour Express, Globi	202	500–2 000	7 800*
Stokrotka	161	650	11 620*
Intermarché	140	1 000	2 350
Piotr i Paweł	62	1 100	1 125
Spar	57	235	242
MarcPol	52	700	bd.
Rast	35	1 000	904
Bomi	33	1 800	904
Aldik	24	800	186
Alma	14	1 800	869
Mini Europa	8	800	950

* Dane szacunkowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Detal Dzisiaj Network.

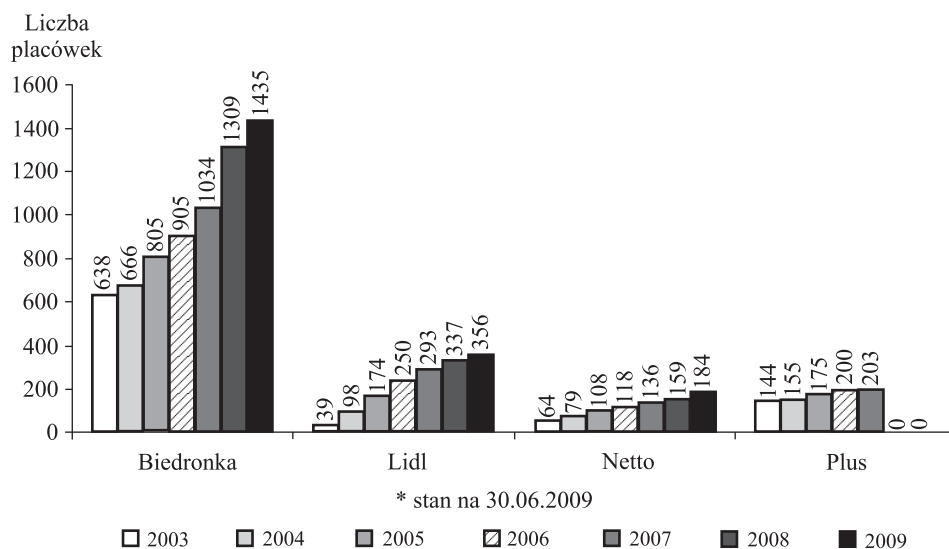
W ostatnich latach notuje się zarówno znaczący przyrost liczby sklepów należących do sieci supermarketów, co wpływa na poszerzenie zasięgu oddziaływania sieci, jak i ekspansję nowego formatu supermarketu, a mianowicie sklepów delikatesowych. Sieci delikatesowe (np. Piotr i Paweł, Bomi, Alma, Delima,) zanotowały wyraźny przyrost liczby placówek. Ponadto wiele z nich otworzyło nowe obiekty w miastach i regionach, w których do tej pory nie były obecne. Rok 2009 był w większości przypadków bardzo udany dla sieci supermarketów. Bardzo intensywny rozwój kontynuują sieci Intermarche, Polomarket, Stokrotka oraz Piotr i Paweł.

Kolejnym dynamicznie rozwijającym się formatem placówek handlowych oferujących artykuły żywnościowe są sklepy dyskontowe. Ich rywalizacja o klientów systematycznie zaostrza się. Wyrazem nasilającej się konkurencji było wejście na polski rynek w 2008 roku niemieckiej sieci Aldi (posiadającej 36 placówek w 2009 roku) oraz przejście przez Biedronkę sieci Plus Discount. W okresie siedmiu lat 2003–2009 sieci dyskontowe odnotowały bardzo duży przyrost liczby placówek: Biedronka z 638 do 1435, Lidl z 39 do 356 i Netto z 64 do 184. Te dane statystyczne (rysunek 2) ilustrują dynamiczne tempo ekspansji handlu dyskontowego na rynku FMCG. Zagraniczne sieci dyskontowe stosują ekspansję terytorialną i standaryzują swoje działania marketingowe [Nowacki 2007, s. 23].

Spowolnienie gospodarcze, jakie wystąpiło w 2008 roku, nie dotknęło w znaczący sposób sieci dyskontowych. Większość z nich rozwijała się bardzo intensywnie. Liderem pod względem liczby placówek nadal jest największa sieć handlowa w Polsce – Biedronka, która znacząco powiększyła swój stan posiadania w 2009 roku (w okresie maj 2009 – maj 2010 otworzyła 140 nowych placówek, podczas gdy pozostałe sieci dyskontowe otworzyły łącznie zaledwie 70 sklepów)³. Na tle Biedronki relatywnie słabo wypadła niemiecka sieć Aldi.

Dyskonty doskonale spełniły swoją rolę zaopatrywania klientów w okresie transformacji gospodarczej. Można jednak sadzić, że w przyszłości klienci coraz częściej będą wybierać jako miejsce zakupów nowoczesne galerie handlowe, które nie tylko gwarantują dostępność towarów w preferowanych przez klientów: czasie, ilości i jakości, ale zapewniają większą wygodę zakupów i wynikającą z tego satysfakcję. Ponadto służą one nie tylko zaopatrywaniu się konsumentów w niezbędne artykuły, ale oferują też ciekawe sposoby spędzania czasu wolnego. Oczywiście tempo odchodzenia od sklepów dyskontowych na rzecz galerii handlowych jako miejsc rekreacji i robienia zakupów zależeć będzie od szybkości bogacenia się polskiego społeczeństwa w miarę unifikacji rodzimej gospodarki z UE.

³ Zarząd Biedronki zasugerował, że sieć będzie coraz częściej lokalizowała swoje sklepy nawet w miasteczkach liczących 7 tysięcy mieszkańców.



* stan na 30.06.2009

Rysunek 3. Rozwój sieci sklepów dyskontowych w latach 2003–2009

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych *Detal Dzisiaj Network* oraz www.retailnet.pl

Reasumując, w 2009 roku nastąpił w zdecydowanej większości sieci handlowych dalszy intensywny ich rozwój. Tylko niektóre z nich nie poradziły sobie z kryzysem, co wpłynęło na spowolnienie bądź zahamowanie ekspansji. Stosunkowo najlepiej w trudnym okresie poradziły sobie sieci sklepów dyskontowych i supermarketów, które uruchomiły w 2009 roku tyle samo placówek co w latach poprzednich. Nieco gorzej w tym zestawieniu wypadły hipermarkety, ponieważ większość sieci nieco spowolniła swój rozwój, otwierając mniej sklepów, a nieliczne zmuszone były zamknąć niedochodowe sklepy. Świadczy to o stopniowym nasycaniu się przestrzeni handlowej tego typu obiektami handlowymi. Zapewne nie bez znaczenia jest ekspansja sklepów internetowych, na przykład w branży RTV-AGD, i dobra pozycja sieci typu Żabka funkcjonujących w formacie *convenience store*.

W 2009 roku najszybciej rozwijał się najliczniejszy format handlu nowoczesnego – dyskonty (+10% nowych sklepów). Na wzrost liczby hipermarketów największy wpływ miała sieć Tesco, która powiększyła liczbę placówek o 13% (porównując maj 2010 z majem 2009). Tesco rozwijało się szybko (+9%) również w kanale supermarketów, choć dorównywały mu polskie sieci, takie jak Stokrotka i Polomarket.

Oprócz zmian ilościowych zachodzących w handlu i wyrażających się w ekspansji hipermarketów, supermarketów i dyskontów oraz spadku znaczenia handlu kupieckiego, w sektorze sprzedaży detalicznej dokonują się ważne prze-

miany jakościowe. Polegają one między innymi na wdrażaniu innowacji oraz na implementacji nowoczesnych koncepcji zarządzania sieciami handlowymi [Kłossiewicz-Górecka 2010a, s. 43]. W warunkach globalizacji rynku zdobycie przez przedsiębiorstwo handlowe uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej zdeterminowane jest rozwijaniem innowacyjnych technologii i wprowadzaniem do oferty nowych produktów. Innowacyjność w handlu polega na doskonaleniu technologii sprzedaży przez wdrażanie nowych rozwiązań, takich jak nowoczesne urządzenia sklepowe, systemy informatyczne i logistyczne [Słomińska 2008, s. 16]. Ważną kwestią jest również optymalizacja metod organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami. W sektorze handlu, pomimo olbrzymiego znaczenia tzw. czynnika ludzkiego, czyli personelu w procesie bezpośredniej obsługi, rozwój nowych technologii służy minimalizacji kosztów na przykład transportu i gospodarki magazynowej, obsługi finansowej, oraz generowaniu udoskonalonych metod pozyskiwania klientów i sprzedaży towarów. Zmiany technologiczne wdrażane są w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w takich dziedzinach, jak: systemy zamówień, przepływ płatności, inwentaryzacja, komunikacja z klientami.

4. Natężenie procesów koncentracji handlu

W Polsce obserwuje się od dziesięciu lat postępującą konsolidację sieci detalicznych. Pierwsze przesłanki świadczące o koncentracji sieci handlowych pojawiły się w latach 1999–2002, gdy właściciele zmieniło 26 supermarketów sieci Globi, 11 supermarketów sieci Billa, 13 hipermarketów HIT i 5 Jumbo. Tesco przejęło w 2002 roku 13 hipermarketów HIT od niemieckiej firmy Dohle, a Carrefour podpisał w 2005 roku umowę o przejęciu 11 placówek Hypernova od Aholda. W lipcu 2006 roku francuska sieć handlowa Casino wycofała się z polskiego rynku, sprzedając swoje hipermarkety Geant niemieckiemu Realowi, a sklepy Leader Price – brytyjskiemu Tesco. 19 hipermarketów sieci Géant zostało przejętych za 224 mln euro. Było to wówczas największe przejęcie w polskim handlu detalicznym, a transakcja wymagała zatwierdzenia przez urząd antymonopolowy. W 2006 roku Tesco przejęło 145 sklepów dyskontowych Leader Price za 105 mln euro. Sieć ta została odsprzedana z powodu niezadowalających wyników finansowych. Dzięki tej inwestycji Tesco uzyskało możliwość prowadzenia działalności w kolejnych 53 miastach, w których dotychczas funkcjonowały sklepy pod marką Leader Price, i tym samym poszerzyło własny rynek zbytu. Przejęcia te zapewniły firmie Tesco Polska miejsce w pierwszej trójce detalistów FMCG w Polsce.

Pod koniec 2006 roku franczyzowa sieć 219 sklepów Delikatesy Centrum została zakupiona przez Eurocash. W tym samym roku krakowską sieć 17 osie-

dlowych supermarketów i mniejszych sklepów ABC, a potem „Społem” Świno-ujście zakupił ekspansywny Polomarket. Z kolei na rynku hurtowym Eldorado połączyło się z BOS i zajęło pozycję drugiego po Makro operatora sieciowego. W sierpniu 2007 roku czeska grupa kapitałowa Penta Inwestors nabyła za 550 mln zł 1800 sklepów *convenience* sieci Żabka. W analogicznym okresie Bomi przejęła Rabat Pomorze, Sieć 34, Ele Holding, Rast.

Kolejną ważną transakcją dla struktury rynku detalicznego było porozumienie zawarte w połowie 2007 roku pomiędzy sieciami Carrefour i Ahold. Carrefour przejął za 375 mln euro 183 supermarkety Albert i 15 tzw. minihipermarketów Hypernova oraz 4 stacje benzynowe, pod warunkiem, że zrezygnuje z wszelkich praw, w tym własności, użytkowania wieczystego, najmu do 9 sklepów: Champion w Grodzisku Mazowieckim, Albert w Jaworznie, Hypernova w Pabianicach, Albert i Carrefour w Chrzanowie, Champion w Sochaczewie, Albert w Konstancynie Łódzkiej oraz Hypernova i Albert w Zamościu, i odsprzeda je niezależnym inwestorom. Sankcja została nałożona przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów i miała za zadanie zapobieżenie potencjalnym negatywnym skutkom nadmiernej koncentracji wskutek ograniczenia konkurencji na lokalnych rynkach.

Firma Jeronimo Martins Dystrybucja rozpoczęła działalność w Polsce od kupna sieci Biedronka, następnie przejęła kilka sklepów sieci Royal Markety (dawniej Edeka) i liczną grupę nowoczesnych dyskontów Plus (za 320 mln euro od niemieckiego Tengelmanna). Konkurentów przejmowały nie tylko zagraniczne firmy handlowe, ale i polscy detaliści, co było widoczne w przypadku przejęć dokonanych między innymi przez Grupę Eldorado, Chatę Polską, Sieć 34. W 2006 roku, w wyniku fuzji spółki Eldorado z drugim wielkim dystrybutorem hurtowym i detalicznym spółką BOS, powstała Grupa Emperia. Od tego czasu holding przejął takie sieci detaliczne, jak: PSS Społem Tychy, Maro Markety, Zatoka, Centrum, Euro Sklep, Polka, zaś pod koniec 2008 roku połączył się z Lewiatanem'94 Holding, zarządzającym największą w Polsce siecią franczyzową. W styczniu 2009 roku Emperia nabyła 100% udziałów w spółce Przedsiębiorstwo Handlowe Centrum Społem w Sanoku. Ambicją właścicieli i zarządu lubelskiego holdingu jest wprowadzenie Emperii do trójki największych firm handlowych w Polsce. Ostatnia znacząca transakcja dokonała się na rynku supermarketów. Na początku sierpnia 2009 roku Grupa Rewe poinformowała o sprzedaży 25 sklepów pod szyldem Billa. Wcześniej przypuszczano, że zostaną one zakupione przez Tesco lub Biedronkę a tymczasem wszystkie obiekty kupił E.Leclerc.

Jednym z najbardziej spektakularnych wrogich przejęć w polskim handlu może stać się w niedalekiej przyszłości wchłonięcie Emperii przez sieć handlu hurtowego Eurocash. W opinii władz tego potentata obydwie firmy handlowe są zbyt małe, aby efektywnie konkurować z dużymi sieciami detalicznymi. Gdyby

Eurocashowi udało się, mimo obrony, jaką podejmuje Emperia, przejąć zarówno część dystrybucyjną konkurenta, jaką jest Tradis, jak i część detaliczną Stokrotka, to sieć marketów osiedlowych została odsprzedana lub przekształcona w system franczyzowy. Taka strategia wynika z tego, że Eurocash nie chce być detalistą, aby nie konkurować z własnymi klientami.

Lista marketów „na sprzedaż” jest bardzo atrakcyjna i wcale nie jest zamknięta. Przykładowo, aby w krótkim czasie odgrywać wiodącą rolę na polskim rynku, niemiecki dyskontowy potentat Aldi musi wykupić jakąś już istniejącą sieć. Z kolei zapowiadane od kilku lat wejście do Polski amerykańskiego giganta Wal-Mart, zwłaszcza po jego wycofaniu się z Niemiec, stoi pod znakiem zapytania, choć wcześniej wydawało się, że przejmie on którąś z dużych sieci, na przykład Real lub Auchan.

Reasumując, w wyniku procesów koncentracyjnych w sferze dystrybucji towarów częstego zakupu (FMCG) wzmocniła się pozycja trzech czołowych międzynarodowych sieci detalicznych, czyli Biedronki, Carrefoura i Tesco, ale równocześnie wzrosła siła rynkowa polskich podmiotów, takich jak Grupa Emperia i Grupa Bomi, które w przyszłości mogą zagrozić pozycji liderów. Równocześnie niektóre sieci handlowe nie sprostały konkurencji i zniknęły z rynku. Wśród nich należy wymienić HIT, Géant, Leader Price, Plus, Albert, Hypernova, Julius Meinel i inne. Zasadne wydają się prognozy, że w perspektywie najbliższej dekady na rynku pozostanie 5–7 najsilniejszych sieci. Ocenia się, że jeżeli największa sieć będzie posiadała 100 wielkopowierzchniowych sklepów (ponad 400 m²) i udziały w rynku przekraczające 25–30%, to będzie mogła innym podmiotom rynkowym dyktować warunki.

Podsumowanie

Zarówno fuzje wielkich sieci handlowych, jak i ekspansja systemów franczyzowych będą napotykały trudne do przełamania bariery [*Konsolidacja* 2010, s. 26]. Stopień koncentracji handlu wielkopowierzchniowego jest już na tyle duży, że zachodnim sieciom handlowym łatwo jest naruszyć przepisy antymonopolowe i w konsekwencji ponosić dotkliwe kary finansowe z tego tytułu. Właśnie z tego powodu sieć Biedronka nie jest zainteresowana przejęciem liczącej około 180 placówek sieci Netto. Fuzja taka wiązałaby się z naruszeniem przepisów dotyczących koncentracji na lokalnym rynku i oznaczałaby konieczność odsprzedaży części sklepów. Naruszenie przepisów antykoncentracyjnych nie byłoby trudne zważywszy, że Biedronka liczy już ponad 1,4 tys. sklepów i w wielu mniejszych miasteczkach jedynym jej wielkoformatowym konkurentem są placówki, które miałyby zostać przejęte. Tymczasem odsprzedaż sklepów wynikająca z decyzji UOKiK nie jest prostą operacją. Sieć posiada już

doświadczenia w tym względzie, ponieważ przejęcie sklepów Plus w Polsce i Portugalii zakończyło się dla niej koniecznością znalezienia nabywców na 38 sklepów. Podobne problemy miał francuski Carrefour, który w 2007 roku przejął od Aholda 183 supermarkety Albert i 15 hipermarketów Hypernova. Wspomniana już transakcja doszła do skutku pod warunkiem sprzedaży dziewięciu placówek do końca 2008 roku. Carrefour, który ma w Polsce ponad 300 sklepów, nie zdążył jednak tego dokonać w wyznaczonym czasie i dwa sklepy sprzedał dopiero na początku 2009 roku. Zakończyło się to nałożeniem przez UOKiK kary na sieć w wysokości 540 tys. zł za niewykonanie decyzji. Ponadto nie od dziś wiadomo, że sprzedający jakąkolwiek nieruchomość, przymuszony do wykonania tego przed upływem określonego terminu, ma mało komfortową pozycję negocjacyjną. Z powyższych przykładów wynika, że istotną barierą koncentracji handlu jest ustawodawstwo antymonopolowe. Co ciekawe, również polscy liderzy pod względem skali przejęć, do których zaliczany jest Lewiatan i Emperia, także będą musieli wkrótce zmierzyć się z nadmierną koncentracją rynku detalicznego ze swojej strony. Oznacza to, że alternatywą dla fuzji i przejęć będzie rozwój organiczny, czyli pomnażanie posiadanych zasobów poprzez budowę nowych sklepów, a nie ich zakup od konkurentów.

Bibliografia

- Boruc, R., 2010, *Handel lokomotywą gospodarki*, Poradnik Handlowca, nr 1.
- Ciechomski, W., 2010, *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Dietl, J., 1991, *Handel we współczesnej gospodarce. Instytucje, organizacja, technologia, strategia*, PWE, Warszawa.
- Hallier, B., 2010, *Handel jako czynnik wpływający na rozwój techniczny oraz globalizację*, Poradnik Handlowca, nr 5.
- Kłosiewicz, U., 1993, *Procesy koncentracji i integracji w handlu artykułami żywnościowymi*, Handel Wewnętrzny, nr 6.
- Kłosiewicz-Górecka, U., 2010ba, *W kierunku nowoczesnych modeli biznesu*, Poradnik Handlowca, nr 10.
- Kłosiewicz-Górecka U., 2010b, *Zmiany w handlu detalicznym w latach 1989–2009*, Poradnik Handlowca, nr 2.
- Konsolidacja w handlu nie nabrała rozpędu*, 2010, Poradnik Handlowca, nr 5.
- Kucharska, B., Twardzik, M., 2007, *Koncentracja i integracja w handlu*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Lewandowski, M., 1998, *Fuzje i przejęcia jako metody wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- Lichtarski, J. (red.), 1992, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Maleszyk, E., 2000, *Sieci handlowe z kapitałem zagranicznym jako element koncentracji handlu*, w: *Rynek i konsumpcja. Raporty z badań – rok 1999*, IRWiK, Warszawa.
- Maleszyk, E., 2010, *Zmiany konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw handlowych w okresie transformacji gospodarczej*, *Handel Wewnętrzny*, nr 2.
- Muszyńska, W., 2004, *Koncentracja rynkowa przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce*, w: Styś, A. (red.), *Szanse i zagrożenia rynkowe przedsiębiorstw polskich w kontekście procesów integracyjnych*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1046, Wrocław.
- Nowacki, R., 2007, *Koncepcja działań marketingowych przedsiębiorstw zagranicznych na rynku polskim*, *Handel Wewnętrzny*, nr 1.
- Roczniki Statystyczne GUS*, dane GfK Polonia, *Detal Dzisiaj Network*, www.retailnet.pl.
- Sławińska, M., 2009, *Uwarunkowania i kierunki rozwoju handlu w Polsce*, w: Kłosiewicz-Górecka, U. (red.), *Podmioty z udziałem kapitału zagranicznego w sferze handlu w Polsce*, IBRKiK, Warszawa.
- Słomińska, B., 2008, *Kierunki ewolucji kanałów dystrybucji artykułów konsumpcyjnych w Polsce*, *Handel Wewnętrzny*, nr 6.
- Strużycki, M. (red.), 2000, *Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów*, IRWiK, Warszawa.
- Szymula, M., 2010, *Przyszłość mniejszych formatów w Polsce jednak niezagrożona*, *Poradnik Handlowca*, nr 4.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2001, *Obrót gospodarczy. Organizacja i technika*, Wyższa Szkoła Zawodowa Handlu i Rachunkowości, Poznań.

DYNAMICS OF THE PROCESSES OF CONCENTRATION IN THE RETAILING SECTOR IN POLAND

Summary: In the elaboration statistical data were quoted as pertaining to development of commerce in Poland in the years 1990-2009. Interpretation concerns changes in the number and structure of shops and expansion of foreign large format commercial chains. In the food trade qualitative changes are also taking place, in the form of implementing innovations and modern methods of managing the stores. An important manner of dominating the competitors is co-operation and concentration of retail sellers. For that reason it is possible to gain the advantages of scale and implement the low-price policy. The pace of concentration process is expected to slow down as a result of the recent ten year expansion of shop chains, supermarkets and shopping malls.