

## Zmiany w procesach koncentracji i integracji handlu w Polsce

### Wstęp

Postępujące procesy koncentracji i integracji w handlu zmieniają jego strukturę podmiotową i zachowania przedsiębiorstw na rynku polskim. Przebieg tych procesów wskazuje, że przybliżają się one do prawidłowości obserwowanych w krajach wysoko rozwiniętych, gdzie katalizatorem zmian są przejęcia i fuzje będące wyrazem pogłębiającej się koncentracji i integracji kapitałowej.

Celem kontynuowanych przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur badań było zidentyfikowanie nowych trendów rozwoju koncentracji i integracji handlu w Polsce, przede wszystkim o charakterze jakościowym<sup>1</sup>. Wyniki badań potwierdzają przyspieszenie tych procesów głównie dzięki nasilającym się fuzjom i przejęciom przedsiębiorstw lub ich części, prowadzącym do wyodrębniania się coraz silniejszych związków kapitałowych firm z sieciami handlowymi zarówno z kapitałem zagranicznym, jak i polskim. Towarzyszy temu dynamiczny rozwój ośrodków handlowych, odzwierciedlających kierunki ekspansji sieciowych przedsiębiorstw handlowych. W ośrodki te inwestują bowiem przedsiębiorstwa sieciowe, chcące wzmocnić swoją pozycję i konkurencyjność na rynku [Handel wewnętrzny..., 2008].

W artykule przedstawiono wyniki badań odnoszące się do podstawowych trendów jakościowych zmian i nowego etapu rozwoju koncentracji i integracji handlu w Polsce, a mianowicie:

- pogłębiania się procesów koncentracji i integracji kapitałowej, dla których czynnikiem dynamizującym są przejęcia i fuzje,
- rosnącej pozycji sieciowych przedsiębiorstw handlowych zarówno na rynku artykułów częstego zakupu, jak i w branżowych sektorach rynku z artykułami nieżywnościowymi,
- ewolucji form integracji organizacyjnej w kierunku związków kapitałowych,
- dynamicznego rozwoju ośrodków handlowych, w których kreowaniu uczestniczą przede wszystkim sieciowe przedsiębiorstwa handlowe.

\* Autor jest pracownikiem Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji w marcu 2009 roku.

<sup>1</sup> Wieloletnie badania w tym zakresie prowadził b. Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, obecnie Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur. Ich wyniki były publikowane w rocznych raportach, ostatnio w: *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku. Raport roczny*, opracowanie zbiorowe pod red. naukową U. Kłosiewicz-Górecka, IBRKiK, Warszawa 2008.

W analizie skoncentrowano uwagę na dokonujących się zmianach wśród dużych przedsiębiorstw sieciowych handlu detalicznego i zintegrowanych hurtowo-detalicznych, gdyż w ich gronie zaobserwowano największe przemiany o charakterze jakościowym. Analizę przeprowadzono metodą *desk research* na podstawie dostępnych danych statystycznych z GUS, list rankingowych przedsiębiorstw oraz innych materiałów wtórnych.

## Rola przejęć i fuzji w rozwoju koncentracji i integracji kapitałowej

Badania potwierdzają, że w wyniku pogłębiającej się koncentracji i integracji kapitałowej, a także organizacyjno-funkcjonalnej wyodrębniają się i rozwijają duże przedsiębiorstwa (grupy przedsiębiorstw) z sieciami handlowymi. W praktyce wymienione formy koncentracji i integracji przenikają się wzajemnie, co w konsekwencji prowadzi do tworzenia się coraz silniejszych spółek lub grup kapitałowych z sieciami handlowymi, o szybko rosnącej pozycji rynkowej. Decydującym czynnikiem sprawczym, dynamizującym te procesy – jak wykazały badania – są nasilające się przejęcia i fuzje. W latach 2007-2008 odnotowano wiele spektakularnych transakcji w tym zakresie; ich większa skala i szerszy zakres w porównaniu do lat poprzednich świadczą o zmianach zdecydowanie głębszych. Potwierdzają to dane zawarte w tablicach 1 i 2.

Tablica 1

Najważniejsze fuzje i przejęcia na polskim rynku artykułów częstego zakupu w latach 2000-2006

Rok	Inwestor – firma przejmująca	Przejmowany podmiot (sieć handlowa)	Przedmiot transakcji
2000	Carrefour	GB-Globi	26 supermarketów Globi
2001	Auchan	Rewe-Billa	11 supermarketów Billa
2002	Tesco	HIT-Dohle	13 hipermarketów HIT
2003	Ahold	Jeronimo Martins – Jumbo	5 hipermarketów Jumbo
	Carrefour	Delikatesy Franc	
	Rogal Markety	Edeka – E-Discount	45 sklepów dyskontowych
	Carrefour	Ahold-Hypernova	2 hipermarkety Hypernova
2004	Carrefour	Ahold-Hypernova	13 hipermarketów Hypernova
	Lekkerland	Milo	Hurtownie Milo
	BOS	DLS S.A., BOS S.A., Sygel Jol S.A., Def Sp. z o.o.	Fuzje spółek w łańcuchach hurtowy o zasięgu ogólnokrajowym
2005	Tesco	Juliusz Meini	9 supermarketów
	Eurocash	KDWT	Akcje KDWT
	BOS	Berti	Sieci supermarketów Berti i sklepów Rogalik

cd. tablicy 1

Rok	Inwestor – firma przejmująca	Przejmowany podmiot (sieć handlowa)	Przedmiot transakcji
2006	Tesco	Leader Price-Grupa Casino	142 supermarkety Leader Price
	Redl-Metro AG	Géant-Grupa Casino	19 hipermarketów Géant oraz 7 działek na nowe hipermarkety
	Grupa Eldorado (od IV 2007 zmiana nazwy na Emperia Holding)	Eldorado i BOS	Fuzja dwóch spółek giełdowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firm

Tablica 2

**Najważniejsze fuzje i przejęcia na polskim rynku artykułów częstego zakupu w latach 2007-2008**

Inwestor – firma przejmująca	Przejmowany podmiot/ sieć handlowa	Data transakcji (miesiąc, rok)	Przedmiot transakcji
Penta Investments (polsko-czesko-słowacki fundusz inwestycyjny)	Sieć Żabka	Połowa 2007	1900 sklepów typu convenience (wygody) Żabka
Carrefour	Ahold	VII 2007	183 supermarkety i 12 sklepów franczyzowych Albert, 15 hipermarketów Hypernova oraz inne nieruchomości w Polsce spółki Ahold
Eko Holding	Spółki detaliczne Roma, Astra, Asort oraz sieć franczyzowa Rabat Detal	XI 2007	30 sklepów spółek Roma, Astra i Asort oraz 305 – Rabat Detal (łącznie 335 sklepów)
Jeronimo Martins Dystrybucja	Plus Discount	XII 2007	200 sklepów dyskontowych Plus
Emperia Holding	Firmy detaliczne: „Społem” Tychy, Centrum, Maro Markety, Euro-Sklep, Polka, Retail Services Poland oraz spółki dystrybucyjne: Sydo, Alpaga, Xema	II połowa 2007	36 sklepów „Społem” Tychy, 13 sklepów – Centrum, 18 sklepów Maro Markety, 265 sklepów Euro-Sklep, 74 sklepów Polka, 27 sklepów Retail Services Poland (łącznie 433 sklepy)
	Lewiatan Dolny Śląsk, Lewiatan Zachód, Lewiatan Orbita	IV 2008	89 sklepów Lewiatan Dolny Śląsk, 206 sklepów Lewiatan Zachód, 86 – Lewiatan Orbita (łącznie 381 sklepów)

cd. tablicy 2

Inwestor – firma przejmująca	Przejmowany podmiot/ sieć handlowa	Data transakcji (miesiąc, rok)	Przedmiot transakcji
Grupa Eurocash	Mc Lane (sieć IGA)	IV 2008	3 centra dystrybucyjne, 11 magazynów przerzutowych i 300 sklepów IGA
	Sieć Detalistów Nasze Sklepy	VIII 2008	Wykup większościowych udziałów sieci obejmującej 160 sklepów
Polska Grupa Supermarketów (do połowy 2007 r. – Warszawska Grupa Supermarketów z siecią Top Market)	Bażantarnia Ertom Trade	VI 2007	7 sklepów spółki Bażantarnia i 9 supermarketów Ertom Trade
	Va Bank, Sieć Twój Sklep	III-IV 2008	11 supermarketów Va Bank i 15 – Twój Sklep
Bomi i Rabat Pomorze	Rabat Pomorze – Sieć 34 i eL De, Sieć Rast	Do końca 2008	1450 sklepów należących do Sieć 34 i eLDe oraz 20 – sieci Rast

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firm

W wyniku przejęć i fuzji zwiększają się zasoby (materialne i intelektualne) przedsiębiorstw sieciowych, co sprzyja lepszemu planowaniu strategicznemu, w szczególności wyborowi wariantu rozwoju optymalnie dostosowanemu do wielkości i struktury zasobów oraz szans rozwoju wynikających ze zmian w otoczeniu rynkowym. Warto zaznaczyć, że przejęcia i fuzje są jednym z czynników rozwoju (szczególnie dynamizującym), jednak podstawą tego rozwoju dla wielu sieciowych przedsiębiorstw handlowych są inwestycje. W wyniku koncentracji i integracji zasobów zwiększają się również możliwości inwestowania. Strategię rozwoju organicznego (tj. opartą na inwestycjach) wybiera zdecydowana większość sieciowych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym, choć niektóre z nich coraz częściej uczestniczą w konsolidacji opartej na przejęciach i fuzjach. W większych sieciowych przedsiębiorstwach rodzimych natomiast kształtowanie podstaw rozwoju wiąże się zazwyczaj z przedsięwzięciami integracyjnymi.

### Rosnąca pozycja sieciowych przedsiębiorstw handlowych

Chociaż w 2007 roku wystąpił spadek w porównaniu z rokiem poprzednim liczby dużych przedsiębiorstw sieciowych (o obrotach 100 mln zł i więcej), ich wartości sprzedaży detalicznej oraz udziału w rynku detalicznym, odnotowano jednak – w porównaniu do 2004 roku – wzrosty liczby, obrotów i udziałów w rynku tej grupy przedsiębiorstw (tab. 3). Świadczy to o postępujących w Polsce procesach koncentracji i integracji handlu.

Tablica 3

**Zmiany koncentracji sprzedaży detalicznej (w cenach bieżących) w przedsiębiorstwach handlowych w Polsce w latach 2004-2007\***

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2007/2006 %	2007/2004 %
Sprzedaż detaliczna ogółem (w mln zł)	417173,1	416159,5	446247,4	497696,9	107,1	119,3
w tym przedsiębiorstw handlowych o liczbie pracujących ponad 9 osób	181008,1	194961,7	214712,8	206984,7	96,4	114,4
Przedsiębiorstwa handlowe o obrotach 100 mln i więcej zł: liczba	173	212	238	232	97,5	134,1
sprzedaż detaliczna (w mln zł)	88553,7	101269,6	117446,5	115988,3	98,8	131,0
% udział sprzedaży detalicznej przedsiębiorstw handlowych: zatrudniających ponad 9 osób	43,4	46,8	48,1	41,6	x	x
ze sprzedażą 100 mln i więcej zł	21,2	24,3	26,3	23,3	x	x

\* Dane dotyczą sprzedaży w handlu detalicznym (bez obrotów w gastronomii)

Źródło: Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku, op. cit. s 119

Warto odnotować, że w 2007 roku miało miejsce pewne osłabienie pozycji firm największych, wynikające z fuzji i przejęć, skutkujące przejściowym spadkiem wydajności i obrotów tych firm. Perspektywicznie jednak przedsiębiorstwa przejmujące inne firmy wzmacniały swoją pozycję, zwiększając swoje zasoby rzeczowe i finansowe.

Postęp w procesach koncentracji i integracji dokumentują natomiast dane o obrotach i zasobach czołówki przedsiębiorstw i grup przedsiębiorstw handlowych ujmowanych w listach rankingowych<sup>2</sup>. Zestawioną na ich podstawie listę 15 największych przedsiębiorstw i grup przedsiębiorstw handlowych w Polsce wraz ze zmianami ich przychodów w latach 2005-2007 przedstawiono w tablicy 4. Od wielu lat w czołówce znajdują się największe przedsiębiorstwa i korporacje zagraniczne, jak: Jeronimo Martins, Tesco, Carrefour, Auchan, Real, Grupa Schwarz, ale ostatnio trafiają na listę również firmy rodzime, jak: Eurocash, Emperia Holding, ZKiP Lewiatan'94, Ruch, Polomarket

<sup>2</sup> W opracowaniu wykorzystano listy rankingowe: Lista 500 największych firm w Polsce w 2007 roku, dodatek do „Rzeczpospolitej” z 25 kwietnia 2008 roku; 500 największych polskich firm, „Polityka”, 2008, nr 18; Najwięksi rosną. Top 50 firm handlowych w Polsce w 2007 roku, „Handel”, 2008, nr 15.

Tablica 4

**Zmiany przychodów ze sprzedaży największych przedsiębiorstw i grup przedsiębiorstw handlowych w Polsce w latach 2005-2007**

Nazwa przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw	Przychody ze sprzedaży w mln zł			Wskaźniki wzrostu w %	
	2007	2006	2005	2007/2006	2007/2005
Jeronimo Martins Holding	9000	6600	5370	136,4	166,7
Tesco	8100	6500	5300	124,6	152,8
KZRSS „Społem”	7800	7000	5000	111,4	156,0
Carrefour	7300	5278	4700	138,3	156,4
Auchan	5500	4300	3965	127,9	138,7
Real	5226	3900	3249	134,0	160,8
Grupa Schwarz*	5200	3800	2900	136,8	179,3
Eurocash	4729	3550	3180	133,2	148,7
Emperia Holding	4597	3969	1280**	115,8	356,4
ZKiP Lewiatan '94	4466	3500	3300	127,6	135,3
Ruch	4140	4050	3825	102,2	108,2
Żabka	2540	1316	1243	193,0	205,1
ITM Intermarche (tylko sieć supermarketów Muszkietierowie)	2120	1860	1700	114,0	124,7
E. Leclerc	2039	1915	1799	106,4	113,3
Polomarket	1922	1408	1110	136,5	173,2
Ogółem	74679	58946	47921	126,7	155,8

\* Dane szacunkowe \*\* Grupa Eldorado obejmująca sieci Groszek i Stokrotka

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firm

Jest to konsekwencja koncentracji i integracji (głównie kapitałowej) firm krajowych, stwarzającej zwiększone możliwości inwestowania i modernizacji własnych i współpracujących sklepów oraz magazynów. W ten sposób np. Grupa Eurocash (firma hurtowa i operator sieci sklepów ABC i Delikatesy Centrum) wykupując w 2007 roku spółkę hurtową Mc Lane z siecią afiliowanych sklepów IGA umocniła się zajmując 8 pozycję wśród największych przedsiębiorstw handlowych w Polsce, z potencjalnymi po konsolidacji obrotami w wysokości około 5,5 mld zł<sup>3</sup>.

Podobnym przykładem jest Emperia Holding, który dokonał w latach 2007-2008 wiele spektakularnych przejęć. W ich wyniku powstała rozbudowana,

<sup>3</sup> Grupa Eurocash. O nas, <http://www.eurocash.com.pl>

złożona struktura kapitałowa 9 spółek hurtowych i 12 detalicznych o potencjalnych obrotach 5,8 mld zł<sup>4</sup>.

W grupie największych firm rodzimych znajduje się także ogólnokrajowa organizacja zrzeszająca 277 spółdzielni w Krajowym Związku Rewizyjnym Spółdzielni Spożywców „Społem” (KZRSS), „przeżywająca” stagnację. KZRSS osiągając obroty 7,8 mld zł jako grupa zajmuje trzecie miejsce na liście rankingowej największych firm handlowych w Polsce. Obejmując największą polską sieć sklepów ogólnospożywczych (około 4 tys.) organizacja ta jest słaba i nieefektywnie zarządzana. Wielokrotne próby odwrócenia tego stanu, zmierzające do usprawnienia zaplecza logistycznego i systemu zaopatrzenia, a także stworzenia dobrze kojarzonej marki „Społem”, identyfikowanej z rozwiązaniami ujednoczonej sieci „Znajomy Sklep”, nie powiodły się. Powołana w tym celu w 2006 roku, a w roku następnym głęboko zrestrukturalizowana, Krajowa Agencja Handlowa jako centrala zakupowo-logistyczna ogłosiła na początku 2008 roku upadłość. Do przyczyn niepowodzenia projektu KAH zalicza się: bariery psychologiczne odgórnego integracji spółdzielni (obawy wielu prezesów spółdzielni przed utratą tożsamości i samodzielności), słabe zainteresowanie integracją wśród dużych spółdzielni, zbyt mała skala działań związanych z ukształtowaniem centrali zakupowo-logistycznej i sieci „Znajomy Sklep”, a także opór wielu spółdzielni przed wprowadzanymi zmianami. Dotychczas znacznie lepsze rezultaty osiągają spółdzielnie integrujące się lokalnie, np. połączenie w jeden podmiot (w 2008 roku) Widzewskiej i Poleskiej Spółdzielni „Społem” w Łodzi<sup>5</sup>.

Z omawianej listy rankingowej 15 największych przedsiębiorstw i grup przedsiębiorstw handlowych wynika, że firmy te w 2007 roku zrealizowały 74,7 mld zł przychodów ze sprzedaży, co stanowiło 15% sprzedaży detalicznej ogółem w kraju. W porównaniu z rokiem 2006 nastąpił wzrost udziału w rynku detalicznym tej czołówki przedsiębiorstw o 1,8 pkt procentowego, a w stosunku do 2005 roku o 3,5 pkt.

Procesy koncentracji i integracji postępują również wśród sieciowych przedsiębiorstw hurtowych, choć w nieco wolniejszym tempie. W wyniku tych procesów rośnie pozycja rynkowa szczególnie czołówki największych firm. W 2007 roku dwadzieścia największych przedsiębiorstw hurtowych i grup przedsiębiorstw hurtowych, objętych rankingiem czasopisma „Handel”, zrealizowało przychody ze sprzedaży w wysokości 37,1 mld złotych. Ich udział w przychodach handlu hurtowego ogółem wynosił 5,1%. Dla porównania w 2001 roku wskaźnik ten kształtował się na poziomie 3,5%, w 2002 roku – 3,7%, w 2003 roku – 4,8%, w 2004 roku – 4,7%, w 2005 roku -5,1%, natomiast w 2006 roku – 5,3%. W efekcie w latach 2001-2007 udział dwudziestu największych firm w sprzedaży hurtowej ogółem wzrósł o 1,6 pkt procentowego.

Począwszy od 2004 roku ścisłą czołówkę tworzą cztery te same firmy hurtowe z kapitałem zagranicznym i mieszanym (w kolejności według poziomu przychodów ze sprzedaży): Makro Cash and Carry Polska S.A., CEDC, Selgros

<sup>4</sup> Grupa Handlowa Emperia – O nas, <http://www.emperia.pl>.

<sup>5</sup> Rola KAH „Społem,” Konsolidacja sklepów „Społem”, <http://www.kah.pl>

Cash and Carry Sp. z oo, Lekkerland Polska S.A. Aczkolwiek w 2007 roku ich przychody ze sprzedaży były o 20,9% wyższe niż w 2004 roku, jednak ich udział w rynku hurtowym ulegał tylko niewielkim wahaniom i utrzymywał się na niskim poziomie (w 2004 roku wynosił on 2,6%, w 2005 – 2,8%, w 2006 – 2,5%, w 2007 – 2,6%). Główną przyczyną tego jest szybciej rosnące tempo sprzedaży handlu hurtowego ogółem niż wspomnianych czterech firm, a także zmniejszanie się ich udziału w przychodach dwudziestu największych przedsiębiorstw i grup przedsiębiorstw hurtowych (w 2004 roku udział ten wynosił 59,3%, w 2005 roku – 54,4%, w 2006 roku – 52,7%, natomiast w 2007 roku – 51,2%). Spadek ten jest spowodowany przede wszystkim rosnącą rolą przedsiębiorstw z kapitałem rodzimym. Szczególnie intensywnie rozwija się grupa Emperia Holding SA. Konsekwentny proces porządkowania dystrybucji w ramach tej grupy oraz fuzje i przejęcia innych przedsiębiorstw (np. w 2006 roku Emperia Holding SA połączyła się z grupą kapitałową BOS SA, a w 2007 roku przyłączyła do swych struktur organizacyjnych m.in. trzy spółki hurtowe, tzn. Mago, Sydo i Alpaga-Xema) sprawiły, że odnotowuje ona relatywnie wyższe tempo wzrostu przychodów ze sprzedaży. Na przykład przychody ze sprzedaży hurtowej spółki Eldorado, która w Emperia Holding SA zajmuje się segmentem dystrybucji od 2004 roku, wzrosły prawie 4-krotnie (z 983 mln zł w 2004 roku do 3470 mln zł w 2007 roku); w porównaniu zaś do 2001 roku ponad 7-krotnie (z 471 mln zł w 2001 do 3470 mln zł w 2007 roku). W efekcie Eldorado SA przesunęła się na liście rankingowej z dziesiątego miejsca na czwarte.

W latach 2004-2007 zwiększają się również przychody ze sprzedaży rodzimych przedsiębiorstw hurtowych i grup przedsiębiorstw hurtowych, zajmujących miejsca poza czołową piątką. Spośród nich największe przyrosty odnotowały: Mar-Ol Sp. z o.o. (z 290 mln zł w 2004 do 500 mln zł w 2007 roku, czyli o 72,4%) oraz Przedsiębiorstwo Handlowe Arko Sp. z o.o. (z 372 mln zł w 2004 do 606 mln zł w 2007 roku, tzn. o 62,9%).

### **Sieciowe przedsiębiorstwa na rynku artykułów częstego zakupu**

W przekroju dwóch obszarów rynku zmiany w 2007 roku (w porównaniu do roku poprzedniego) udziału dużych przedsiębiorstw z sieciami handlowymi (o obrotach 100 mln i więcej zł) były większe na rynku artykułów żywnościowych niż na rynku żywności, napojów i używek.

Na rynku artykułów żywnościowych, napojów i używek zmniejszyła się liczba dużych przedsiębiorstw detalicznych z 53 do 52, ale nieznacznie wzrósł ich udział w rynku z 23,2% do 23,6% (tablica 5). Wiązało się to z dokonującymi się procesami konsolidacyjnymi, które przyczyniły się do zmniejszenia liczby firm (na rzecz grup kapitałowych) oraz do osłabienia dynamiki obrotów w związku z modernizacją przejmowanych przez inwestorów sieci handlowych od przedsiębiorstw wycofujących się z rynku lub integrujących się w grupy kapitałowe.



Tablica 5

**Poziom koncentracji sprzedaży detalicznej (w cenach bieżących)\* w przedsiębiorstwach handlowych w Polsce w przekroju dwóch obszarów rynku w 2006 i 2007 roku**

Wyszczególnienie	2006		2007**	
	żywność, napoje, używki	artykuły nieżywnościowe	żywność, napoje, używki	artykuły nieżywnościowe
Sprzedaż detaliczna ogółem (w mln zł)	168006,2	278241,2	180605,2	317091,7
W tym przedsiębiorstw: – zatrudniających ponad 9 osób	66288,5	148424,2	69424,8	137559,9
– o obrotach 100 mln i więcej zł	38947,0	78499,5	42643,1	73345,2
% udział w sprzedaży detalicznej przedsiębiorstw: – zatrudniających ponad 9 osób	39,4	53,3	38,4	43,4
– o obrotach 100 mln i więcej zł	23,2	28,2	23,6	23,1
Liczba przedsiębiorstw o obrotach 100 mln i więcej zł	53	185	52	180

\* Dane dotyczą sprzedaży w handlu detalicznym (bez obrotów w gastronomii, które ujmowano w „sprzedaży detalicznej” w poprzednich Raportach). \*\*Dane szacunkowe

Źródło: Handel wewnętrzny..., op. cit. s. 125

Wykorzystując informacje z list rankingowych na detalicznym rynku artykułów częstego zakupu w Polsce można wyodrębnić 14 największych przedsiębiorstw (grup przedsiębiorstw) z sieciami zagranicznymi i 15 – rodzimymi. Zestawiona w tablicy 6 lista firm sieciowych obejmuje zarówno operatorów sieci własnych (filialnych), jak i sieci zintegrowanych. Wynika to z faktu, że coraz trudniej jest wyodrębnić formy koncentracji od integracji tym bardziej, że wzajemnie przenikają się. Ponadto większość operatorów rodzimych sieci handlowych łączy sieci własne z sieciami zintegrowanymi w grupach kapitałowych.

Tablica 6

**Największe sieci handlowe\* na rynku artykułów częstego zakupu w Polsce (stan na koniec 2007 roku)**

Zagraniczni operatorzy sieci	Rodzimi operatorzy sieci
<b>1. Aldi</b> – 7d**	<b>1. Aldik</b> – 24ss (22ss)
<b>2. Auchan</b> – sieci Auchan, Schiever i Elea – 24h, 14s (20h, 14s)	<b>2. Alma Market</b> – 24h,s (10h,s)
<b>3. Billa</b> (Grupa Rewe) – 25s (24s)	<b>3. Biernacki Z M</b> – sieć Dino – 70s (68s)

cd. tablicy 6

Zagraniczni operatorzy sieci	Rodzimi operatorzy sieci
<b>4. Carrefour</b> – sieci Carrefour i Carrefour Express -80h, 264s (41h, 84s)	<b>4. Bomi</b> – sieci Bomi i Sieć '34 (należąca do Rabat Pomorze) – 1400 h,s,ss
<b>5. Grupa Schwarz</b> – sieci Kaufland i Lidl – 102h, 284 d (89h, 237d)	<b>5. Eko Holding</b> – 190s (180s)
<b>6. ITM Intermarc</b> – sieć Muszkieterowie – 123s (115s)	<b>6. Emperia Holding***</b> – 1354s, ss
<b>7. Jeronimo Martins Holding</b> – sieć Biedronka – 1045d (905d)	<b>7. Eurocash</b> – sieci ABC i IGA – 2750s, ss (2416 s,ss) –
<b>8. E. Leclerc</b> – 13h, 5s (13h, 5s)	<b>8. Lewiatan '94 ZKiP Holding</b> – 2032s, ss (1846s, ss)
<b>9. Netto</b> – 138d (118d)	<b>9. MarcPol</b> – 47s, ss (46s, ss)
<b>10. Plus Discount****</b> – 210d (199d)	<b>10. Nasz Sklep</b> (PPHU Specjał) – 811s,ss (602s,ss)
<b>11. Real</b> (Grupa Metro) – 50h (49h)	<b>11. Piotr i Paweł</b> – 39 s (31s)
<b>12. Spar</b> – 58s (51s)	<b>12. Polska Grupa Supermarketów</b> (poprzednio Top Market Warszawska Grupa Supermarketów) – 140s,ss (60s)
<b>13. Tesco</b> – 52h, 282s (52h, 228s)	<b>13. Polomarket</b> – 225s (205s)
<b>14. Żabka*****</b> – 1854c (1755c)	<b>14. Sano</b> – 14s (14s)
	<b>15. „Społem” Krajowy Związek Rewizyjny Spółdzielni Spożywców</b> – około 4000 ss (około 4000 ss.)

\* W zestawieniu uwzględniono zarówno sieci filialne (własne), jak i zintegrowane największych operatorów sieci zagranicznych i rodzimych znajdujących się na listach rankingowych. Przy nazwach operatorów podano liczbę sklepów na koniec 2007 roku, w nawiasach – 2006 roku. Poszczególne symbole oznaczają: h – hipermarkety, s – supermarkety, d – sklepy dyskontowe, c – sklepy convenience (wygody), ss – inne sklepy spożywcze. \*\* Stan w lutym 2008 roku, kiedy uruchomiono równocześnie 7 sklepów Aldi. \*\*\* Sieci należące do 12 spółek detalicznych, m.in. Stokrotka, Groszek, Jaskółka, Polka, Euro Sklep. \*\*\*\* Sieć sprzedana w grudniu 2007 roku Jeronimo Martins. \*\*\*\*\* Kontrolę nad siecią w połowie 2007 roku przejął polsko-czesko-słowacki fundusz inwestycyjny Penta Investment

Źródło: opracowano na podstawie danych z list rankingowych i zamieszczonych w Internecie

Z danych zawartych w tablicy 6 wynika, że firmy sieciowe rozwijają równolegle różne formy handlu, a tylko niektóre koncentrują się na jednej wybranej (np. sieci dyskontowe Lidl, Biedronka, Netto). Sieciowe przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym rozwijają przede wszystkim sklepy masowej obsługi, tj. hipermarkety, supermarkety, sklepy dyskontowe, sklepy typu convenience, firmy sieciowe z kapitałem rodzimym natomiast głównie supermarkety (w tym o charakterze delikatesowym, np. Alma Market, Bomi, Piotr i Paweł) i inne sklepy ogólnospożywcze.

Wymienione w tablicy 6 czternaście sieci zagranicznych koncentrowały w 2007 roku 4623 sklepy (3,5% ogółu sklepów z artykułami żywnościowymi w Polsce), o 624 sklepy więcej niż w roku 2006 (wzrost o 15,5%). Obejmowały one cztery grupy sklepów masowej obsługi:

- 321 hipermarketów, tj. 81,1% ogółu hipermarketów w Polsce; wzrost liczby hipermarketów o 25% w porównaniu z 2006 rokiem,

- 717 supermarketów, tj. 20,5% ogółu supermarketów (wzrost o 15,8%),
- 1677 sklepów dyskontowych (wzrost o 14,9%),
- 1854 sklepy typu convenience (wzrost o 5,6%).

Wśród operatorów sieci zagranicznych decydującą rolę na ogólnokrajowym rynku artykułów częstego zakupu w 2007 roku spełniały sieci zarządzane przez spółki (w kolejności według poziomu przychodów): Jeronimo Martins, Tesco, Carrefour, Auchan, Real, Grupę Schwarz, Żabka. Na rynkach regionalnych były to: ITM Intermarche, E. Leclerc, Netto, Plus Discount, Billa, Spar. Wymienione sieci w 2007 roku (bez sieci Spar, od której nie uzyskano danych o obrotach) koncentrowały 27,3% sprzedaży detalicznej żywności, napojów i używek.

Piętnaście największych polskich sieci detalicznych (wymienionych w tabelicy 6), zrealizowały w 2007 roku łączne przychody w wysokości około 30 mld zł (bez obrotów sieci Dino i Polskiej Grupy Supermarketów), koncentrując 16,6% detalicznego rynku artykułów żywnościowych napojów i używek. Tylko niektóre sieci rodzime rozwijają się dynamicznie. Zawdzięczają to nie tylko własnym inwestycjom, ale również przejściom innych sieci oraz współpracy z sieciami zintegrowanymi. Dotyczy to szczególnie takich grup kapitałowych, jak: Emperia Holding, Eurocash, Lewiatan '94 oraz spółek Polomarket, Bomi i Rabat Pomorze, Nasz Sklep. Pozostałe firmy rodzime ujęte w zestawieniu (tablica 6) charakteryzuje stagnacja; dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw, które nie podejmują współpracy z silniejszymi partnerami celem zwiększenia swoich zasobów i wzmocnienia pozycji rynkowej.

Wymienione 14 sieci zagranicznych i 15 rodzimych, kumulowały w 2007 roku około 44% detalicznego rynku artykułów żywnościowych, napojów i używek w Polsce, o 4 pkt procentowe więcej niż w 2006 roku.

### **Sieciowe przedsiębiorstwa w sektorach branżowych rynku artykułów nieżywnościowych**

Na wymienionym obszarze rynku w 2007 roku w porównaniu do 2006 nastąpił spadek zarówno liczby dużych przedsiębiorstw sieciowych (o obrotach 100 mln i więcej zł), jak i ich udziału w detalicznym rynku artykułów nieżywnościowych (tablica 5). Zdecydowały o tym:

- procesy konsolidacyjne, które objęły m.in. fuzję dwóch giełdowych spółek odzieżowych Vistula i Wólczanka oraz wykup spółki Karen Notebook przez firmę Komputronik,
- wejście na rynek nowych przedsiębiorstw.

Sieciowe przedsiębiorstwa na rynku artykułów nieżywnościowych rozwijają przede wszystkim wielkopowierzchniowe sklepy typu samoobsługowych domów handlowych (supersklepów), a także mniejsze placówki w zależności od szerokości i głębokości zaoferowanego asortymentu towarów i usług.

Najwyższą koncentracją (a także dynamiką rozwoju) charakteryzują się sieciowe przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorach: artykułów do wnętrz mieszkalnych oraz agd, rtv i elektroniki użytkowej, wśród których dominują

sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych (np. typu „Dom i Ogród”), wyróżniające się kompleksowością oferty asortymentowej, konkurencyjnym poziomem cen i jakością obsługi.

Tablica 7

**Największe sieci handlowe w branżowych sektorach rynku artykułów nieżywnościowych w Polsce w 2007 roku\***

Operator sieci	Przychody ze sprzedaży w mln zł	Liczba sklepów	Liczba zatrudnionych w przeliczeniu na pełne etaty
<b>Artykuły odzieżowe i obuwnicze</b>			
LPP	1274,3	244	725
Hennes & Mauritz	674,9	38	.
Ambra	505,0	33	791
Vistula i Wólczanka	411,7	212	2230
Deichmann Obuwie	385,0	92	712
<b>Artykuły do wnętrz mieszkalnych i ogrodu</b>			
Castorama i Rico Depot	3163,5	38	6960
Obi Superhobby	1480,0	29	3450
Ikea Retail	1145,1	7	1586
Polskie Składy Budowlane	1086,7	389	1085
Praktiker	736,8	21	2073
Leroy Merlin	.	23	.
Jysk	553,0	90	1183
Nomi	488,8	31	1966
Bricomarche	417,0	45	.
Komfort	299,4	114	1166
<b>AGD, RTV i elektronika użytkowa</b>			
Media Markt i Media Saturn	3775,0	42	.
Avans	2299,0	613	1657
Neonet	870,3	354	1238
Mix Electronics	837,8	200	1238
Komputronik**	519,2	190	.
<b>Artykuły sportowo-turystyczne</b>			
Decathlon	.	8	.
Go Sport Polska	.	21	około 700
Intersport Polska	147,8	22	.

\* Uwzględniono sieci zarządzane przez przedsiębiorstwa figurujące na listach rankingowych. \*\* Łącznie z przejętą siecią spółki Karen Notebook.

Źródło: opracowano na podstawie danych z cytowanych list rankingowych oraz informacji zamieszczonych w Internecie

W tabelicy 7 przedstawiono największych operatorów sieci handlowych w branżowych sektorach rynku artykułów nieżywnościowych, podając ich przychody, liczbę sklepów oraz przeciętne zatrudnienie w 2007 roku.

Oprócz sieciowych przedsiębiorstw w poszczególnych sektorach branżowych rynku niektóre firmy sieciowe, szczególnie korporacje zagraniczne (a także rodzime grupy kapitałowe), dążąc do wzmocnienia swojej pozycji rynkowej i konkurencyjności, dywersyfikują działalność w ramach spółek zależnych tworząc struktury konglomeratów. Towarzyszy temu proces racjonalizacji struktur i działalności tych grup kapitałowych w celu ich koncentracji w strefach najbardziej zyskownych. Znaczącą w tym rolę mają: PKN Orlen z siecią stacji paliw i ich zapleczem handlowo-usługowym; Grupa Metro z sieciami hipermarketów Real, hurtowni Makro Cash & Carry, supersklepów Media Markt i Media Saturn; BP International z siecią stacji paliw i towarzyszącymi im placówkami handlowo-usługowymi; ITM Intermarche z sieciami supermarketów Intermarche i supersklepów Bricomarche; Empik Media & Fashion z sieciami Smyk, Empik i innymi z markowymi towarami luksusowymi, np. Zara, Sephora.

Zdywersyfikowaną działalność prowadzą niemal wszystkie firmy paliwowe rozwijając obok stacji paliw sklepy typu convenience, z częściami i akcesoriami motoryzacyjnymi, punkty gastronomiczno-usługowe. Warto zaznaczyć, że stacje paliw wraz z ograniczonym zapleczem usługowym uruchamiają także niektóre zagraniczne sieci hipermarketów i supermarketów, jak: Tesco, Carrefour, Auchan, Leclerc, co stanowi uzupełnienie ich podstawowej działalności. Sprzyja temu efekt korzyści skali działania, a także dobre relacje z dostawcami paliw, które to czynniki pozwalają wymienionym sieciom zaoferować nabywcom konkurencyjne warunki zakupu paliw w stosunku do oferty koncernów paliwowych.

### **Ewolucja form integracji**

Na rosnącą pozycję rynkową sieciowych przedsiębiorstw handlowych (zwłaszcza największych) wywierają wpływ również zmiany form integracji. Rok 2007 zapoczątkował etap „przechodzenia” od zmian ilościowych do jakościowych, co przejawiało się coraz większym zróżnicowaniem form, jak i pogłębianiem się procesu integracji handlu. Już w latach poprzednich dokonujące się procesy konsolidacyjne zintegrowanych sieci handlowych zdynamizowały przekształcanie się form integracji organizacyjno-funkcjonalnej w związku kapitałowe.

Analiza przebiegu zmian form integracji handlu w latach 2006-2007 pozwala na wyodrębnienie charakterystycznych tendencji i zjawisk:

- rośnie liczba prostych form integracji (zrzeszeń detalistów, grup zakupowych), które obejmują coraz to nowe obszary rynku (w ujęciu przestrzennym i branżowym); szczególnie dotyczy to wyspecjalizowanych sieci handlowych o lokalnym i regionalnym zasięgu działania,
- dynamicznie zwiększają się zasoby istniejących sieci zintegrowanych (funkcjonujących zwłaszcza na rynku artykułów częstego zakupu) zarówno

- poprzez włączanie nowych członków (przedsiębiorców), jak też w wyniku przyłączania się tych sieci do silniejszych partnerów o zasięgu regionalnym, ponadregionalnym lub ogólnokrajowym,
- różnorodność i wielokierunkowość procesów konsolidacji przyczynia się do tworzenia coraz silniejszych zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych, a także ich polaryzacji, z jednej strony systemów franczyzowych, z drugiej – złożonych struktur grup kapitałowych,
  - pogłębianie się integracji organizacyjno-funkcjonalnej w kierunku związków kapitałowych powoduje wyłanianie się silnych grup kapitałowych (głównie o rodowodzie polskim), obejmujących zarówno różne formy integracji (najczęściej grupy zakupowe i sieci franczyzowe), jak i różne rodzaje sieci i formy handlu,
  - rodzime grupy kapitałowe (jako przejaw rozwiniętej integracji) już obecnie stanowią przeciwwagę dla firm z kapitałem zagranicznym – głównych podmiotów rynku artykułów częstego zakupu; dokonujące się wewnątrz nich zmiany wpływać będą na dalszy przebieg procesów integracyjnych w handlu w Polsce.

W tablicy 8 zestawiono dziesięć największych zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych z kapitałem polskim, ich zasoby sieciowe i przychody ze sprzedaży (w detalu) w 2007 roku.

Tablica 8

**Największe rodzime zintegrowane grupy przedsiębiorstw handlowych na rynku artykułów częstego zakupu w Polsce**

Lp.	Nazwa integratora sieci – grupy kapitałowej oraz formy integracji*	Nazwa sieci wchodzących w skład grupy kapitałowej	Liczba sklepów	Powierzchnia sprzedażowa w tys. mkw.	Przychody ze sprzedaży detalicznej w 2007 roku (w mln zł)
			Stan na koniec 2007 roku		
1.	Grupa Eurocash – z, gz, f	Sieci ABC, Delikatesy Centrum, IGA Rodzinne Zakupy, Nasze Sklepy**	3271***	363,0***	4810,0***
2.	Emperia Holding – z, gz, f	12 sieci należące do spółek detalicznych: **** Groszek, Stokrotka, Euro – Sklep, Jaskółka, Polka, Lewiatan Podlasie, Dolny Śląsk, Zachód, Orbita, „Społem” Tychy, Maro Markety, Milea	1735*****	.	4597,0*****
3.	ZKiP Lewiatan'94 Holding – gz, f	Polska Sieć Handlowa Lewiatan funkcjonująca w ramach 17 regionalnych spółek operatorskich	2032	350,0	4466,0

cd. tablicy 8

Lp.	Nazwa integratora sieci – grupy kapitałowej oraz formy integracji*	Nazwa sieci wchodzących w skład grupy kapitałowej	Liczba sklepów	Powierzchnia sprzedażowa w tys. mkw.	Przychody ze sprzedaży detalicznej w 2007 roku (w mln zł)
			Stan na koniec 2007 roku		
4.	Bomi i Rabat Pomorze – z, f*****	Sieci Bomi, Sieć'34 i eDe (należące dotychczas do spółki Rabat Pomorze)	1491*****	227,0*****	4169,0*****
5.	Żabka – Penta Investment – a	Sieć Żabka (należąca do funduszu inwestycyjnego polsko-słowackiego)	1854	130,0	1610,0
6.	Eko Holding – z, gz	Sieci Eko, Roma, Astra, Asort, Rabat Detal	Okolo 600	.	1400,0
7.	F.J. Marketing Koncept – gz	Detal Sklepy Spożywcze F.J.	278	63,0	1157,0
8.	Polska Sieć Handlowa Nasz Sklep – gz, f	Nasz Sklep	811	99,0	1100,0
9.	Chata Polska – gz, f	Chata Polska	210	40,0	560
10.	Polska Grupa Supermarketów – z	Top Market, Delica, Minuta 8	98	29,0	529
Ogółem			12380	.	24398,0

\* Poszczególne symbole oznaczają: z – zrzeszenie detalistów, gz – grupa zakupowa, f – sieć franczyzowa, a – sieć ajencyjna. \*\* Wykup przez grupę Eurocash większościowych udziałów Sieci Nasze Sklepy nastąpił w kwietniu 2008 roku i w tym samym czasie sfinalizowano akwizycję spółki Mc Lane z siecią IGA Rodzinne Zakupy, których przejmowanie rozpoczęto w grudniu 2007 roku. \*\*\* Szacunkowe przychody, liczba i powierzchnia sprzedażowa wszystkich sieci po akwizycjach. \*\*\*\* Stan w połowie 2008 roku. \*\*\*\*\* Bez przychodów przejętych spółek w I połowie 2008 roku (tj. m.in. Polka, Euro-Sklep). \*\*\*\*\* Fuzja spółek Bomi i Rabat Pomorze uzyskała zgodę UOKiK w lutym 2008 roku. \*\*\*\*\* Potencjalne przychody, liczba i powierzchnia sprzedażowa sklepów połączonych spółek.

Źródło: opracowano na podstawie danych z firm oraz listy rankingowej 20 największych sieci współpracujących i franczyzowych zamieszczonej przez czasopismo „Handel”, 25 czerwca 2008 roku

Koncentrują one 6 ogólnokrajowych, 19 regionalnych i ponadregionalnych oraz 6 lokalnych sieci handlowych (łącznie 31 sieci) o profilu ogólnospożywczym (zarówno supermarkety, jak i mniejsze sklepy z artykułami żywnościowymi, a w niektórych przypadkach również sklepy typu convenience). Łącznie sieci te skupiały w końcu 2007 roku 12 380 sklepów, co stanowiło 9,3% ogółu sklepów z towarami żywnościowymi w Polsce. Wymienione 10 zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych zrealizowały w 2007 roku obroty detaliczne w wysokości 24 398 mln zł, stanowiąc 13,5% sprzedaży detalicznej żywności, napojów i używek w Polsce.

Procesy integracji wymienionych grup przedsiębiorstw z kapitałem polskim obejmują równoległe integrację organizacyjną i kapitałową, przy czym większość z nich dąży do związków kapitałowych, zachowując większą lub mniejszą autonomię zrzeszonych spółek. Trend ten zilustrujemy na dwóch przykładach obejmujących grupy Emperia Holding i Eurocash.

Emperia Holding uczestniczy w rynku artykułów częstego zakupu skupiając spółki dystrybucyjne (9) i detaliczne (12), których łączy wspólny program restrukturyzacji. Polega on na szeroko zakrojonych działaniach, mających na celu zoptymalizowanie zarządzania, przy uwzględnieniu lokalnych uwarunkowań, w szczególności poprawiających logistykę, zarządzanie operacyjne sieciami detalicznymi oraz koordynowanie wykupów w ramach procesów konsolidacyjnych. Oznacza to pewne ograniczenie autonomii spółek na rzecz realizacji tego programu.

Grupa Eurocash natomiast, koncentrując się na działalności hurtowej, pozostawia dużą autonomię zintegrowanym z nią sieciom franczyzowym (ABC, Delikatesy Centrum, IGA Rodzinne Zakupy). Dzięki procesom konsolidacyjnym Grupa ta znacząco wzmocniła swoją pozycję, rozszerzając zakres działania, zwłaszcza w odniesieniu do dystrybucji produktów impulsowych. Pozwoliło jej to na wejście na nowe obszary rynku. Jest to obsługa sklepów typu convenience przy stacjach paliw oraz restauracji. Przewiduje się dalsze uczestnictwo w procesach konsolidacji handlu, prowadząc przy tym modernizację hurtowni Eurocash oraz wspierając plany rozbudowy zrzeszonych sieci detalicznych: Delikatesy Centrum, ABC, IGA.

Zestawienie zawarte w tablicy 8 nie uwzględnia dwóch zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych z kapitałem mieszanym (francusko-polskim), tj. zrzeszeń ITM Intermarche i E. Leclerc, kwalifikujących się również do największych w Polsce grup zintegrowanych. Skupiały one w 2007 roku 141 hipermarketów i supermarketów o obrotach 4159 mln zł. Po włączeniu ich do listy rankingowej największych zintegrowanych grup przedsiębiorstw handlowych lista obejmuje łącznie 12 grup kapitałowych z 33 sieciami handlowymi skupiającymi 12 521 sklepów z łącznymi obrotami w wysokości 28 557 mln zł. Największe 12 zintegrowane grupy przedsiębiorstw handlowych w Polsce koncentrowały w 2007 roku 15,8% detalicznego rynku artykułów żywnościowych, napojów i używek.

## **Rozwój ośrodków handlowych**

Procesom koncentracji i integracji kapitałowej – jak już podkreślano – towarzyszy dynamiczny rozwój ośrodków handlowych, zapewniających korzystne warunki lokalizacji sklepów. Z tego powodu w ich planowaniu i zagospodarowaniu uczestniczą sieciowe przedsiębiorstwa handlowe. Biorąc udział w kształtowaniu struktury ośrodków wywierają one wpływ na różnicowanie form handlu (w tym też wielkopowierzchniowego) i sieci handlowych w aspekcie branżowym i organizacyjno-funkcjonalnym. Dlatego też można przyjąć, że rozwój ośrodków handlowych sprzyja różnicowaniu form handlu, specjalizacji branżowej sklepów oraz ich rozwiązań w zakresie organizacji obsługi nabywców.

Analizę zmian ośrodków handlowych przeprowadzono na podstawie materiałów pochodzących z różnych źródeł wtórnych wobec braku danych statystycznych dotyczących ośrodków, w tym z GUS. Warto zaznaczyć, że opracowanie



katalogu istniejących i w budowie ośrodków handlowych finalizuje Polska Rada Centrów Handlowych (PRCH). Tymczasem skorzystano z:

- monitoringu inwestycji związanych z budową ośrodków handlowych, który realizowany jest w ramach badań nad rozwojem rynku nieruchomości komercyjnych, prowadzonych przez głównych członków PRCH, tj.: Cushman and Wakefield, DTZ Management Polska, CB Richard Ellis Polska, Colliers International, Jones Lang La Salle,
- danych portalu internetowego retailnet.pl, prowadzonego przez firmę Brog Media Biznesu. Źródła te zawierają informacje o ośrodkach handlowych najczęściej o powierzchni o 5 tys. i więcej mkw., chociaż ostatnio obejmują także mniejsze ośrodki. Nie są to jednak pełne dane, dlatego należy je przyjmować jako orientacyjne.

W latach 2004-2007 odnotowuje się rosnącą dynamikę wzrostu liczby i powierzchni ośrodków handlowych w Polsce. Według danych Cushman & Wakefield w ciągu 2007 roku przybyło 575 tys. mkw. powierzchni użytkowej nowo uruchamianych i rozbudowywanych ośrodków handlowych, o 11,7% więcej niż przybyło tej powierzchni w roku 2006 (515 tys. mkw.). Większość tego przyrostu przypada na 10 największych ośrodków handlowych. Koncentrowały one łącznie 451,2 tys. mkw., tj. 78,5% całego przyrostu powierzchni ośrodków w 2007 roku.

Powierzchnia ośrodków handlowych w Polsce w końcu 2007 roku wyniosła 5,7 mln mkw., co w przeliczeniu na 1000 mieszkańców daje wskaźnik około 150 mkw. W porównaniu z rokiem poprzednim nastąpił wzrost o 19% (126 mkw.), a w stosunku do 2004 roku – o 45% (104 mkw.). Osiągnięty w 2007 roku poziom wskaźnika urbanistycznego powierzchni ośrodków handlowych w Polsce jednak znacząco odbiega od średniego dla krajów Europy, wynoszącego w 2007 roku 246 mkw., a jeszcze bardziej od wskaźników w takich krajach, jak: Norwegia (641 mkw.), Szwecja (362), Irlandia (356), Holandia (343), Luksemburg (327), Austria (304), Finlandia (249), Wlk. Brytania (244), Hiszpania (240), Portugalia (229), Francja (222) – [Raport CB Richard Ellis, 2008], [Raport Cushman & Wakefield, 2008].

Według danych Cushman & Wakefield na koniec 2007 roku w Polsce funkcjonowało 307 ośrodków handlowych (włączając w to małe ośrodki w postaci zgrupowania hipermarketu z niewielką galerią handlową) o łącznej powierzchni 5,7 mln mkw. Aż 2/3 tej powierzchni znajduje się w ośmiu największych aglomeracjach w kraju (tj. warszawskiej, górnośląskiej, łódzkiej, krakowskiej, wrocławskiej, poznańskiej, trójmiejskiej, szczecińskiej) a pozostała 1/3 w miastach średniej wielkości i małych.

W połowie 2008 roku pozostawały w budowie 74 ośrodki handlowe o łącznej powierzchni około 1 mln mkw. Zdecydowana większość przypada na miasta średniej wielkości i małe, które koncentrować będą aż 62% powierzchni nowo uruchamianych ośrodków. Ich wielkość mieści się najczęściej w przedziale od 10 tys. do 50 tys. mkw.

Dalsze plany przewidują kontynuację trendu przyspieszonego rozwoju ośrodków handlowych. Do końca 2010 roku inwestorzy planują przyrost kolejnych

1,5 mln mkw. powierzchni ośrodków handlowych, zlokalizowanych głównie w miastach średniej wielkości i małych.

Porównując dotychczasową i planowaną dynamikę rozwoju ośrodków handlowych w Polsce z dynamiką innych krajów europejskich można stwierdzić, że polski rynek ośrodków handlowych należy do najszybciej rozwijających się w Europie. Wśród krajów europejskich Polska zajmowała drugie miejsce (po Rosji) pod względem wielkości przyrostu nowej powierzchni ośrodków handlowych w okresie od połowy roku 2006 do końca 2007 roku. W okresie tym przybyło w Polsce 1,3 mln mkw. powierzchni ośrodków handlowych (w Rosji – 1,5 mln mkw.).

Zdaniem ekspertów na polskim rynku utrzymuje się wysoki popyt na lokale w ośrodkach handlowych (mimo szybko rosnących czynszów), stąd większość lokali jest wynajęta jeszcze przed ich uruchomieniem. Zwiększają się jednak wymagania użytkowników (najemców) wobec zarządców ośrodków handlowych, m.in. w zakresie ich udziału w aranżacji sklepów. Nowym zjawiskiem jest wzrost zainteresowania najmem powierzchni w ośrodkach handlowych ze strony lokalnych firm handlowych, które organizują regionalne lub ogólnokrajowe sieci handlowe [Marketbeat, 2008].

### Podsumowanie

Znaczący postęp w procesach koncentracji i integracji kapitałowej spowodował, że rynek artykułów częstego zakupu staje się bardziej przejrzysty oraz wyodrębnia się grupa jego głównych uczestników. Można zgodzić się z rozpowszechnianą przez ekspertów tezą, że w niedalekiej przyszłości rynek ten będzie obsługiwany przez 4-6 ogólnokrajowe przedsiębiorstwa handlowe (grupy przedsiębiorstw) i podobną liczbę firm o zasięgu regionalnym.

Liderzy detalicznego rynku artykułów częstego zakupu, rozwijając głównie hipermarkety, supermarkety, sklepy dyskontowe i sklepy typu convenience, przyczyniają się do rozwoju handlu wielkopowierzchniowego oraz unowocześnienia form handlu masowej obsługi.

W branżowych sektorach rynku z artykułami nieżywnościowymi procesy koncentracji i integracji doprowadzają do wyodrębnienia znaczących sieci z dominującymi również sklepami wielkopowierzchniowymi, wyróżniającymi się kompleksowością oferty asortymentowo-usługowej i jakością obsługi. Konsekwencją zachodzących zmian jest urozmaicenie i unowocześnianie asortymentu w różnych formach handlu i kategoriach sklepów lokalizowanych przede wszystkim w ośrodkach handlowych.

Ewolucja form integracji – sądząc z dotychczasowego jej przebiegu – zmierzać będzie w kierunku integracji kapitałowej z coraz większą intensywnością. Formy integracji organizacyjno-funkcjonalnej przenikać będą coraz bardziej do związków kapitałowych, co przejawiać się będzie tym, że sieci detaliczne podporządkowane integratorowi (spółce nadzorującej grupę kapitałową) przekształcać się będą z ugrupowań partnerskich (o zróżnicowanym zakresie stoso-

wania standardów przyjętych we franchisingu) w systemy franczyzowe z pełnym zakresem tych standardów.

Obserwowane tendencje i zjawiska w zakresie rozwoju ośrodków handlowych wskazują na różnicowanie się form handlu i rodzajów sieci handlowych, na co decydujący wpływ – jak się wydaje – mają obecnie i mieć będą w przyszłości przedsiębiorstwa sieciowe uczestniczące w kreowaniu i zagospodarowaniu tych ośrodków.

## Bibliografia

- Handel wewnętrzny...*, [2008], Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku, raport roczny, opracowanie zbiorowe pod red. naukową U. Kłosiewicz-Góreckiej, IBRKiK, Warszawa.
- Marketbeat* [2008], Polska, Raport o rynku nieruchomości handlowych, Cushman & Wakefield, Warszawa.
- Raport Cushman & Wakefield*, [2008], Raport o centrach handlowych w Europie, Warszawa.
- Raport Cushman & Wakefield*, [2008], Raport o rynku nieruchomości handlowych, jesień Warszawa.
- Raport CB Richard Ellis*, [2008], Rynek powierzchni handlowych w Polsce, wiosna Warszawa.

## CHANGES IN THE CONCENTRATION AND INTEGRATION OF RETAIL TRADE IN POLAND

### Summary

The article examines some new trends among retail chains operating in Poland, in particular what is known as concentration and integration. The analysis was made with the desk research method on the basis of statistical data reported by the Central Statistical Office (GUS). The author also used data from league tables ranking the country's largest businesses and statistics on the development of retail centers in the country.

The study confirms that Poland's retail trade sector has undergone far-reaching concentration and integration over the past several years. Changes have primarily included a growing number of mergers and acquisitions and the substitution of organizational integration with financial ties. These trends have been especially widespread among businesses with Polish capital, but they have also applied to foreign-owned companies, some of which have withdrawn from the Polish market, the author says. The current course of concentration and integration processes in Poland's retail trade seems to indicate that the sector's future development will see more mergers and acquisitions and further development of retail centers, Maleszyk says. These trends are in line with what is happening in highly developed countries, the author concludes.

**Keywords:** concentration, integration, retail trade, retail chains, organizational integration, financial integration, mergers and acquisitions