



Regina Pacanowska<sup>1</sup>

## Rozwój sieci handlowej Dino na tle przemian w detalicznym handlu spożywczym w Polsce po 1989 roku

### Streszczenie

W ostatnich trzech dekadach zaszły istotne zmiany w detalicznym handlu spożywczym. Stanowiły one rezultat wielu zjawisk, przede wszystkim napływu do Polski inwestycji realizowanych przez zagraniczne sieci spożywcze i upowszechnienia sprzedaży samoobsługowej w sklepach różnego formatu. Powstanie sieci sklepów dużego i średniego formatu zmieniło formy handlu, stosowane strategie cenowe, przyzwyczajenia konsumentów, jak również wygląd i zabudowę przedmieść. W części pierwszej artykułu ukazano proces zmian w detalicznym handlu spożywczym po 1989 r., w części drugiej zaś początki i rozwój sieci Dino. Supermarkety tej marki powstawały głównie w małych miastach i mniejszych ośrodkach, oferując ograniczony asortyment produktów dla określonej grupy klientów. Budowana przez dwie dekady sieć Dino należy do grupy największych pracodawców, liczy ponad 2 tys. placówek. W 2020 r. ze względu na udziały w rynku i osiągnięte przychody ze sprzedaży weszła do pierwszej dziesiątki największych krajowych sieci spożywczych.

**Słowa kluczowe:** przemiany w handlu spożywczym po 1989 r., sieci spożywcze, supermarkety w Polsce, rozwój sieci Dino Polska

### Wprowadzenie

Sieci sklepów spożywczych, zajmujące wysokie miejsca w rankingach top 500 czy top 200, należą do kategorii największych przedsiębiorstw w wielu regionach świata. W grupie tej możemy wskazać pod-

---

<sup>1</sup> Dr hab. Regina Pacanowska, prof. UAM, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Historii UAM, ul. Uniwersytetu Poznańskiego 7, 61-614 Poznań, e-mail: regina@amu.edu.pl, ORCID: 0000-0002-3368-3579.

mioty o wysokiej rozpoznawalności, jak amerykański Walmart (zał. 1962), na kontynencie europejskim brytyjskie Tesco (1919) francuski Carrefour (1959), holenderski Spar (1932) i niemiecki Lidl (1932) czy Kaufland (1984). Mimo iż wszystkie z nich dokonują rynkowej ekspansji poza terytorium swojego kraju, marki tych sieci kojarzone są nader często z krajem, w którym rozpoczynały działalność<sup>2</sup>. Założyciele największych spożywczych sieci handlowych, niezależnie od formatu, plasują się także wysoko w zestawieniach najbogatszych przedsiębiorców, choć nie wszyscy są kojarzeni z założoną przez siebie marką<sup>3</sup>. W przypadku jednak takich osobowości, jak Sam Walton oddziaływanie stworzonej przez niego sieci na społeczeństwo amerykańskie – jak pisał Rymmer Rigby – dorównuje wizji Raya Krocka z McDonalda (Rigby 2015: 87). W ten nurt na gruncie europejskim wpisały się działania Edouarda Leclerca, założyciela francuskiej sieci supermarketów o tej nazwie.

Kwestie wpływu sieci spożywczych na sektor handlowy, kształtowania nawyków i upodobań konsumentów, znaczenia dla lokalnego rynku pracy czy zmian w zabudowie podmiejskich przestrzeni zyskały obszerną i zróżnicowaną literaturę, wskazującą na pozytywne i negatywne aspekty zjawiska (Ritzer: 2003; *Współczesne...* 2020: 272–273). Zmiany te, obserwowane w krajach wysoko rozwiniętych od połowy ubiegłego wieku, w państwach za żelazną kurtyną rozpoczęły się wraz z transformacją gospodarek postsocjalistycznych. Rozwój różnego formatu sklepów spożywczych, od dyskontów i supermarketów po wielkopowierzchniowe, zjawisko charakterystyczne dla społeczeństwa konsumpcyjnego, a odłożone w tym regionie w czasie, przebiegał w nim w szybszym tempie, choć w każdym z krajów miał swoją odrębną specyfikę i uwarunkowania (Jałowiecki 2010: 285–287). W grupie krajów postsocjalistycznych Polska, z uwagi na liczbę mieszkańców, wyróżniała się zdecydowanie jako chłonny i perspektywiczny rynek (Wrzesińska-Kowal 2016: 25).

Po trzech dekadach przemian, jakie upłynęły od rozpoczęcia budowy gospodarek wolnorynkowych w tej części kontynentu, na liście największych przedsiębiorstw Europy Środkowo-Wschodniej w 2022 r. wśród sieci spożywczych odnajdziemy Jeronimo Martins Polska S.A. (5), Eurocash S.A. (17) czy Kaufland Polska Markety (85), Grupę Muszkie-

---

<sup>2</sup> Konstatacja ta nie odnosi się do działania wszystkich sieci. Wśród możliwych rozwiązań mamy także przykłady funkcjonowania na rynkach zagranicznych pod inną nazwą handlową. I tak Wal-Mart na rynkach międzynarodowych, m.in. w Wielkiej Brytanii funkcjonował pod szyldem ASDA; brytyjskie Tesco w Korei Pd. jako Homeplus.

<sup>3</sup> Założyciel brytyjskiej sieci Tesco Jack Coben był synem polskiego imigranta żydowskiego pochodzenia.

terów (106), a na dalszych miejscach również chorwacki Konzum czy Mercator (XVII ranking największych... 2022). W analogicznym polskim rankingu, przygotowywanym przez „Rzeczpospolitą”, w edycji XII za 2021 rok, najwyżej uplasowały się Jeronimo Martins Polska (4) i sieć Lewiatan (17), a w połowie pierwszej setki sieć Dino, która w ostatniej dekadzie należała do najszybciej rozwijających się supermarketów w kraju. Co jednak interesujące, podobnie jak Elekromis, Biedronka, a w grupie sklepów typu convenience Żabka, wywodzi się ona z Wielkopolski<sup>4</sup>, regionu kojarzonego z przetwórstwem rolno-spożywczym, niekoniecznie zaś z początkami handlu sieciowego rodzimych przedsiębiorców.

Celem artykułu jest ukazanie początków i późniejszego dynamicznego rozwoju sieci handlowej Dino na tle kształtowania się detalicznego handlu spożywczego po 1989 r. Zostaną przeanalizowane zmiany organizacyjne, proces standaryzacji budowanych w sieci placówek oraz dostępnego asortymentu, a także konkurencyjność sieci supermarketów na tle popularnych dyskontów. Postawimy także pytanie, czy dynamiczny rozwój sprzyjał społecznemu zaangażowaniu i działalności charytatywnej tej sieci. W części wprowadzającej, na podstawie dostępnej literatury, nakreślono główne zmiany w spożywczym handlu detalicznym po 1989 r.

## Przekształcenia w handlu spożywczym

Analiza procesu przekształceń w polskim handlu detalicznym, w tym handlu spożywczym, w początkach transformacji pozwala wskazać główne etapy tego zjawiska: proces prywatyzacji, internacjonalizacji, konsolidacji i innowacji (Karasiewicz, Trojanowski 2016: 216). Obok zmian własnościowych z początku lat 90., czyli prywatyzacji handlu detalicznego, istotnym generatorem przekształceń były inwestycje zagranicznych korporacji, z czasem także tworzenie rodzimych sieci spożywczych. Ekspansja sklepów wielkopowierzchniowych, która nastąpiła w połowie dekady, uruchomiła silne w kolejnych latach trendy, w tym rozpoczętą wraz z nowym stuleciem budowę galerii i centrów handlowych czy całych dzielnic handlowo-usługowych, prowadząc do zróżnicowania przestrzennego tego zjawiska. Napływ kolejnych inwestorów oraz rozwój rynkowy rodzimych sieci prowadził z jednej strony do wycofywania się z kraju niektórych podmiotów oraz fuzji i przejęć już dzia-

---

<sup>4</sup> Wielkopolskie korzenie ma także sieć handlowa Media Expert założona przez rodzinę Grzebitów.

lających placówek przez konkurencyjne marki. W drugiej dekadzie XXI wieku wzrosła liczba placówek dyskontowych, podejmowano także próby konsolidacji rodzimych sieci spożywczych (Karasiewicz, Trojanowski 2016: 217). W dynamikę tych przeobrażeń wpisały się nowe trendy związane z postępującą cyfryzacją czy robotyzacją (Borusiak, Pierański 2016: 73–85).

Dokonywane w Polsce przez globalne sieci handlowe inwestycje, związane głównie z tworzeniem własnych filii, w pierwszej dekadzie transformacji obejmowały przede wszystkim największe miasta. W przestrzeni miejskiej, jak i podmiejskiej wyróżniały się sieci francuskie czy niemieckie, jak Carrefour, Auchan czy Hit. Wśród rozpoznawalnych w skali europejskiej super- czy hipermarketów w pamięć zapadły te, które jako pierwsze zaistniały na polskim rynku, jak austriacki market Billa (1990), Marc Pol (1991) czy Hit (1993) (Chechelski 2008; Wrześcińska-Kowal 2016: 26; Chechelski 2015:4). W Poznaniu pierwsze tego rodzaju placówki otwierano na przełomie stuleci: przykładowo markety Hit (1999), Tesco (2000), Auchan (2000 i 2001), Intermarche (2002), Kaufland (2003) (*Sieć handlowa* 2004). Najwięcej super- i hipermarketów zlokalizowanych było na terenie Poznania i aglomeracji poznańskiej (Borucińska-Bieńkowska 2016:70–71; Pacanowska 2018: 160–161).

Pierwsze dyskonty, supermarkety czy sklepy wielkopowierzchniowe stanowiły na polskim rynku nowe rozwiązanie, znane części Polaków jedynie z wyjazdów zagranicznych. Atrakcyjne cenowo towary i wprowadzany system promocji powodowały, że zakupy w nowo otwieranych placówkach zlokalizowanych na przedmieściach dużych miast stawały się niemal obowiązkiem, swego rodzaju rytuałem, za pomocą którego „beneficjenci zmian manifestowali swój status społeczny” (Podolska-Meducka 2017: 246). Ponieważ klientami byli głównie przedstawiciele rodzącej się, zapracowanej klasy średniej, zakupy odbywały się w przeważającej mierze w weekendy. Według badań Demoskopu zakupów w supermarketach dokonywało ok. 6% klientów. I choć z dzisiejszej perspektywy trudno w to uwierzyć, to w początkach handlu dużych formatów ogólnopolskie media informowały o klientach, którzy zagubili się w hipermarketach (Lipiński, Matys 2018: 205–209). Z czasem wizyty w marketach o różnym formacie stały się także celem konsumentów z mniejszych ośrodków. Dotyczyło to zwłaszcza placówek zlokalizowanych w centrach handlowych, jak podwarszawskie Janki, centrum handlowe M1 na podpoznańskim Franowie czy wrocławskie Bielany. Analizując powyższe zjawisko, obserwatorzy rynku podkreślali, że „człowieka bazaru” zastąpił „człowiek hipermarketu” (określenie prof. R. Sulimy). O ile jednak w krajach

zachodnich proces budowy sieci spożywczych zajął ok. 30–50 lat, w Polsce ten dystans skrócił się do dekady (Jałowicki 2010: 288–289).

Zapoczątkowany proces modernizacji polskiego handlu, którego przejawem było upowszechnienie sprzedaży w dyskontach i supermarketach – zależne od wielu czynników, m.in. stopnia nasycenia rynku placówkami handlowymi, ich dostępności komunikacyjnej, oferty handlowej czy poziomu zamożności mieszkańców – przebiegał odmiennie na terenach słabiej zurbanizowanych. W mniejszych miastach i miasteczkach w lokalny krajobraz handlu pierwszej dekady przemian wpisywały się prywatne sklepy indywidualnych właścicieli, często spożywczo-przemysłowe, samoobsługowe sieci Społem o długoletnich tradycjach, a na terenach wiejskich sklepy gminnych spółdzielni Samopomoc Chłopska. Przez dwie dekady od rozpoczęcia przemian cechą charakterystyczną handlu detalicznego w kraju była duża liczba sklepów spożywczych – w 2010 r. 150 tys., więcej niż w krajach o porównywalnej wielkości, jak Niemcy czy Hiszpania (Chechelski 2014: 77). Wraz z widoczną wówczas postępującą ekspansją dyskontów ich liczba ulegała zmniejszeniu. Utrzymały jednak ilościową przewagę nad sklepami wielkopowierzchniowymi („Rzeczpospolita” 2015; Szumilas 2011: 133).

Wraz z rozwojem sieci handlowych prowadzono publiczne dyskusje dotyczące wyznaczanych terenów pod ich zabudowę. Na problem sprzedaży atrakcyjnych gruntów w miastach i rosnącego nasycenia rynku zwracano uwagę podczas obrad sesji rady miejskiej, a także na łamach lokalnej prasy. Petycje z podpisami konsumentów domagających się ustawowego ograniczenia budowy kolejnych marketów trafiały do Sejmu. Przeciwno tej formie sprzedaży protestowały różne grupy i środowiska społeczne (Lipiński, Matys 2018: 206). Zaistniała sytuacja była rezultatem postępującej internacjonalizacji w detalicznym handlu spożywczym. Na tym etapie (2001–2015), wg badań G. Karasiewicza, aż 80% realizowanych przez zagraniczne sieci spożywcze inwestycji dotyczyło budowy od podstaw budynków sklepowych. Były to więc klasyczna strategia inwestycji bezpośrednich typu greenfield (Karasiewicz 2016: 131).

Pozycja rynkowa największych spożywczych sieci handlowych w Polsce była słabsza niż w innych krajach europejskich. Udziały w rynku 10 największych zagranicznych sieci wynosiły w 2011 r. ok. 40% (podczas gdy w krajach europejskich ok. 70–80%) (Chechelski 2014: 76). Podobnie stopień nasycenia siecią sklepów średniego formatu (dyskontów i supermarketów) był niższy. W 2012 r. – wg badań P. Chechelskiego – w Polsce na tysiąc mieszkańców przypadało 97 m kw. powierzchni dyskontów i supermarketów (w Niemczech – 285 m kw., we Francji – 222 m kw., w Hiszpanii – 166 m kw.) (Chechelski 2014: 77).

**Tabela 1. Liczba supermarketów w Polsce w latach 2008–2021**

Table 1. Supermarket numbers in Poland 2008–2021

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
3629	4041	4461	5006	5468	6210	6509	6903	7042	7317	7659	7945	8170	8916
	11%	10%	12%	9%	14%	5%	6%	2%	4%	5%	4%	3%	9%

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS.

Liczba supermarketów w całym kraju wzrastała systematycznie. Przyrost liczby sklepów tego formatu zmniejszył się w drugiej dekadzie XXI wieku (tab. 1). Proces ten przebiegał przy wyraźnym regionalnym zróżnicowaniu. Najwięcej sklepów tego rodzaju zostało zlokalizowanych na terenie województw należących do wyróżniających się gospodarczo regionów kraju i o największej liczbie mieszkańców, a więc mazowieckiego, śląskiego i wielkopolskiego (tab. 2).

**Tabela 2. Wzrost liczby supermarketów w Polsce w latach 2008–2021 (w układzie wojewódzkim)**

Table 2. Increase in the number of supermarkets in Poland 2008-2021 (by region)

	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2021
Polska	3 629	4 461	5 468	6 509	7 042	7 659	8 170	8 916
Dolnośląskie	299	377	490	599	633	684	725	771
Kujawsko-pomorskie	236	280	331	380	428	474	500	541
Lubelskie	179	213	246	299	314	325	346	377
Lubuskie	145	171	220	249	260	293	315	339
Łódzkie	214	258	331	393	430	475	515	565
Małopolskie	253	294	376	452	524	543	545	597
Mazowieckie	389	502	608	742	807	894	927	1 038
Opolskie	143	155	191	204	208	222	243	268
Podkarpackie	180	233	271	305	322	349	342	373
Podlaskie	100	135	165	198	204	218	228	243
Pomorskie	230	286	336	402	426	463	517	561
Śląskie	456	564	671	817	903	956	990	1 039
Świętokrzyskie	91	104	124	147	174	196	213	259
Warmińsko-mazurskie	153	196	229	274	282	291	309	333
Wielkopolskie	350	432	549	673	736	853	991	1 094
Zachodniopomorskie	211	261	330	375	391	423	464	518

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS.

Podobny trend dotyczył w kraju sieci dyskontowych. W 2009 r. w Polsce działało ok. 2 tys. sklepów tego formatu, trzy lata później 3 tys. (Kisiała, Rudkiewicz 2016: 103). Wśród sklepów dyskontowych wyróżniała się Biedronka, w której od 2000 r. wraz z nową strategią wprowadzano zmiany wpisujące się w oczekiwania klientów. Z jednej strony dotyczyły one ograniczenia liczby dostępnych produktów i równocześnie zwiększenia grupy towarów świeżych i wzrostu liczby marek własnych (wraz z estetyką ich pakowania), z drugiej modernizacji wyglądu samych sklepów (nowy system oświetlenia, niższe półki, dłuższe ciągi komunikacyjne) i zmiany obsługi klientów (tamże).

Umocnieniu pozycji największych graczy na polskim rynku służył, obok nowych inwestycji, proces przejęć i fuzji (Wrzesińska-Kowal 2016: 27). Przeprowadzona przez G. Karasiewicza analiza w ujęciu wartościowym wskazywała na zwiększanie się udziałów w spożywczym handlu detalicznym podmiotów zagranicznych: z 30,8% w 2006 r. do 54,8% w 2015 (Karasiewicz 2016: 127). W świetle powyższych wskazań, ale także praktycznych obserwacji wielu ówczesnych publicystów powszechnie uznano, że „walka o rodzimy handel spożywczy została przegrana”. Na tle nakreślonych zmian szybki rozwój sieci Dino, wypełniający niszę rynkową mniejszych miast, stanowi przykład udanej rynkowej rywalizacji.

## Od pierwszego sklepu do spółki Dino Polska

Specyfikę kształtowania się detalicznych sieci spożywczych w największych ośrodkach i poza obszarami wielkich miast można zaobserwować także w regionie Wielkopolski, gdzie rozpoczęto budowę pierwszych późniejszych ogólnokrajowych sieci. W grupie tej, w Poznaniu, znalazły się m.in. otwarty w 1991 r. market Pozperito, który w końcu dekady dysponował w regionie siecią 17 sklepów, czy założony w tym samym roku przez rodzinę Wosiów i rozwijany w dużych miastach market Piotr i Paweł<sup>5</sup>, a także pierwsze sklepy dyskontowe Raz Dwa i Biedronka, otwierane przez specjalizujący się w sprzedaży półhurtowej Elektromis (Pacanowska 2018: 160–161). Rozwój tych placówek wraz z napływem zagranicznych sieci powodował, że w następnych latach Poznań, obok Warszawy i Wrocławia, należał do miast o bardzo wysokiej dostępności usług handlowych i znacznym nasyceniu rynku. W regionie wielkopolskim zapoczątkowano także działalność sieci sklepów

---

<sup>5</sup> Likwidowana w latach 2018–2021 roku sieć Piotr i Paweł liczyła 76 sklepów w 54 miastach.

osiedlowych typu convenience. Pomysłodawcami tworzonej od 1998 r. Żabki była rodzina Świtalskich. Inwestycje realizowano już po odsprzedaży Biedronki portugalskiemu Geronimo Martins (Kisiała, Rudkiewicz 2016: 105). Dysproporcje w rozmieszczeniu spożywczych placówek handlowych dotyczyły Poznania i pozostałych podregionów (Pacanowska 2018: 161–164).

W mniejszym ośrodkach, gdzie potencjalne zyski mogły być niższe, tak z uwagi na liczbę mieszkańców, jak i poziom zamożności klientów, sklepy samoobsługowe w latach 90. otwierali również rodzimi przedsiębiorcy. W 1999 r. w liczącym niespełna 20 tys. mieszkańców wielkopolskim Gostyniu powstał pierwszy sklep późniejszej sieci Dino. Na potrzeby placówki handlowej przy ul. Energetyków zaadaptowano pawilon. Właścicielem marketu Dino był Tomasz Biernacki, wywodzący się z rodziny o przedsiębiorczych tradycjach, związanej z południową Wielkopolską. Otwarcie sklepu odbyło się 4 grudnia, tuż przed rozpoczęciem sezonu świątecznych zakupów („Życie Gostynia” 1999).

W kolejnych trzech latach w sąsiednich powiatach otwarto kilkanaście supermarketów Dino (*Sprawozdanie* 2016: 14–15). W miejscowych tygodnikach zamieszczano ogłoszenia w sprawie naboru pracowników do nowo otwieranej placówki, a także reklamy ze szczegółami dotyczącymi asortymentu i cen obowiązujących w sklepach. Wśród dostępnych produktów wyróżniającym się towarem były przetwory mięsne od lokalnych dostawców, w tym rodziny Biernackich. Zakład przetwórstwa mięsnego Biernaccy otwarli w 1993 r. w Czeluścinie na terenie powiatu gostyńskiego. Rynek przetwórstwa mięsnego w regionie był mocno rozdrobniony, niewiele zakładów miało duże w nim udziały. Spośród lokalnych potentatów branży mięsnej część doświadczała problemów związanych z restrukturyzacją, procesem prywatyzacji czy utratą dotychczasowych rynków zbytu. Sieć supermarketów wraz ze stoiskiem mięsnym ułatwiała dystrybucję mięsa i wyrobów wędliniarskich, z czasem wraz z marką AgroRydzyna z Leszna, o czym poniżej, stała się znakiem rozpoznawczym supermarketów. Wraz z tworzeniem podstaw późniejszej sieci rozpoczęto także, ukończoną w 2002 roku, budowę centrum dystrybucyjnego w Krotoszynie (*Sprawozdanie* 2016: 23).

Dobrze przyjętym przez konsumentów rozwiązaniem był wybór chwytliwej, a jednocześnie niekontrowersyjnej, przyjemnej dla ucha nazwy. Znakiem rozpoznawczym sklepów stało się wyraziste czerwono logo z zieloną kropką, wzmocnione przesłaniem reklamowym mającym wyraźne odwołanie do lokalizacji placówek: „Dino. Najbliżej Ciebie”. Budowie wizerunku marki Dino i popularyzacji zakupów w supermarketach sprzyjały także eventy organizowane wokół pierw-



szych sklepów. W Gostyniu, gdzie powstał pierwszy sklep Dino, podczas festynu można było wygrać telewizor i Fiata 126p („Życie Gostynia” 2001).

Czynnikiem decydującym o dalszym rozwoju tej sieci handlowej i równocześnie jednym z istotnych elementów przewagi konkurencyjnej była lokalizacja supermarketów. Kolejne sklepy Dino powstawały bowiem w małych i średnich miastach, głównie rangi powiatowej, lub na przedmieściach większych ośrodków. Ten atut w postaci dostrzeżenia rynkowej niszy w mniejszych ośrodkach, pomijanych do tej pory przez zagraniczne sieci, podkreśla dziś wielu obserwatorów rynku. Podobne działania podejmowali wcześniej w krajach zachodniej Europy właściciele znanych sieci spożywczych. Wycucie rynku i oczekiwania klientów z terenów o mniejszym zagęszczeniu ludności i nasyceniu sklepami detalicznymi w początkowym etapie decydowały o powodzeniu przedsięwzięcia i przetrwaniu na rynku.

Punktem odniesienia na krajowym rynku było upowszechnianie zakupów w supermarketach i rozwijane sieci sklepów średniego formatu. Powstawaniu kolejnych placówek sieci spożywczych w mniejszych miejscowościach sprzyjał, sygnalizowany wcześniej, okres przejściowy w przebudowie sieci dyskontowej Biedronek. Rozwijana początkowo w zachodnich partiach kraju – w Wielkopolsce i na Dolnym Śląsku – sieć sklepów Dino z czasem obejmowała województwa sąsiednie, w tym centralne. Otwierano wówczas średnio 10–15 sklepów rocznie. Dla zapewnienia płynności dostaw i konkurencyjności cenowej kolejne centra dystrybucyjne uruchomiono w latach 2002–2004 w Jastrowie i Piotrkowie Trybunalskim. Był to jeden z etapów przygotowania do rozwoju terytorialnego sieci.

Po rozpoznaniu sytuacji na rynku detalicznego handlu spożywczego rozpoczęto przygotowania do zmiany formy prowadzonej działalności gospodarczej. W 2007 r. utworzono spółkę Dino Polska, której prezesem został Tomasz Biernacki. Przeniesiono do niej w kolejnych latach wszystkie należące do sieci sklepy. Po pięciu latach – w 2012 r. – spółka Dino Polska z o.o. została przekształcona w spółkę akcyjną Dino Polska SA (*Uchwała* 2011). Kapitał zakładowy spółki wynosił 9 804 000 PLN. Prezesem został wybrany Szymon Piduch, członkami zarządu m.in. Michał Krause, Bartłomiej Ługowski oraz Michał Halwa. Założyciel i pomysłodawca sieci Dino, Tomasz Biernacki, został przewodniczącym rady nadzorczej. Przełomowym momentem w rozwoju spółki był rok 2010 i zakup 49% akcji Dino Polska przez Polish Enterprise Found VI, zarządzany przez Enterprise Investors (Michał Kamiński i Janusz Siwicki). Po wejściu inwestora strategicznego do spółki, który w sieć zainwe-

stował 200 mln zł, zwiększyła się znacznie dynamika zakładanych sklepów i generowanych przychodów.

## Rozwój sieci placówek (2008–2022)

Szybkie otwieranie sklepów w dogodnych lokalizacjach, przede wszystkim na terenach mniejszych miast czy przedmieściach, było cechą charakterystyczną sieci Dino. W przyjętej strategii rozwoju planowano utworzenie do 2020 r. sieci 1200 sklepów, w perspektywie długofalowej 1700 (*Sprawozdanie 2016*: 8). Sklepy otwierano przede wszystkim w nowych budynkach na zakupionej przez Dino nieruchomości, rzadziej w budynkach wynajmowanych. Oparty na szczegółowych analizach trafny wybór lokalizacji powodował, że supermarkety Dino umacniały swoją pozycję na lokalnych rynkach. Czynnikiem decydującym w wyborze lokalizacji było natężenie ruchu pieszego czy samochodowego. Standardowa wielkość supermarketu wynosiła ok. 400 m kw., do dyspozycji klientów były zwykle dwa terminale, a wielkość działki z parkingiem zajmowała powierzchnię ok. 3 tys. m kw. Dostępność komunikacyjna sklepów Dino, przystępność cenowa i brak ograniczeń czy barier architektonicznych dla osób niepełnosprawnych sprzyjały popularyzacji sieci. W 2008 r. sieć dysponowała 81 placówkami handlowymi o powierzchni sprzedażowej 20 tys. m kw., rok później 90 sklepami i 25 tys. m kw. powierzchni handlowej (*Sprawozdanie 2016*: 13).

Tempo otwierania sklepów Dino wyraźnie zwiększyło się w drugiej dekadzie XXI wieku. Od 2009 r. (90 sklepów) do 2016 r. liczba otwieranych sklepów powiększyła się do ponad 628 (zob. ryc. 1). Rok po wejściu inwestora strategicznego przyrost liczby sklepów rok do roku był najwyższy: w latach 2011–2013 wynosił odpowiednio 38, 52 i 39%; w pozostałych latach przekraczał 20%. W okresie tylko dwóch lat, tj. od 2014 do 2016 r., liczba placówek handlowych zwiększyła się o 304 (*Sprawozdanie 2016*: 8). Potwierdzeniem tego trendu było sklasyfikowanie Dino w 2015 r. – wg Roland Berger – jako najszybciej rozwijającej się detalicznej sieci spożywczej w Polsce. Komentując tempo rozwoju supermarketów Dino, dziennikarze biznesowego „Forbesa” podkreślali, że sieć jest swoistą „fabryką sklepów” („Wiadomości Handlowe” 2015). W porównywalnym okresie, w latach 2008–2016, liczba supermarketów wszystkich sieci w dwóch województwach, gdzie zaczęły rozwijać się sklepy Dino, wzrosła z 350 do 736 (wielkopolskie) i z 299 do 633 (dolnośląskie) (tab. 2). W całym kraju – wg GUS – działało w 2016 r. ponad 7 tys. sklepów tego formatu.

**Tabela 3. Liczba sklepów i powierzchnia sal sprzedaży sieci Dino Polska w latach 2008–2020**

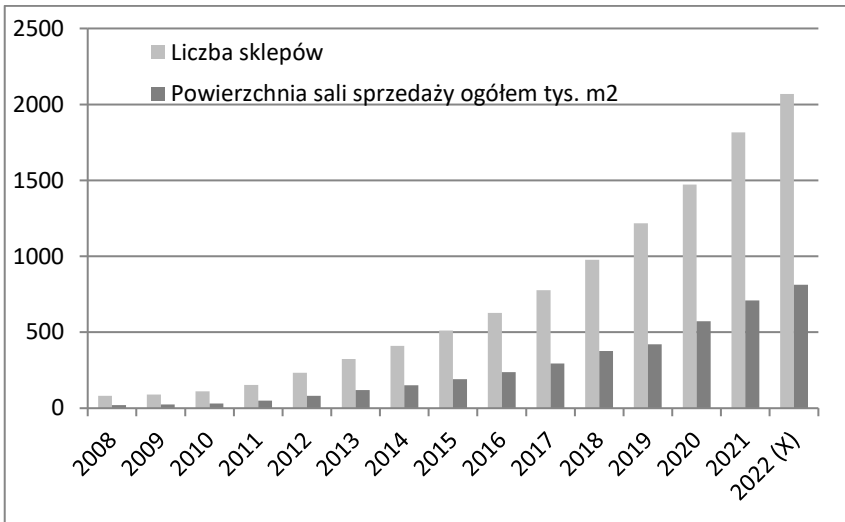
Table 3. Shops and floor space of the Dino Polska chain 2008–2020

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (X)
Liczba sklepów	81	90	111	154	234	324	410	511	628	776	977	1218	1473	1815	2069
przyrost r/r		11%	23%	39%	52%	38%	27%	25%	23%	24%	26%	25%	21%	23%	14%
Powierzchnia sali sprzedaży ogółem tys. m <sup>2</sup>	20	25	32	50	81	119	151	192	238	295	376	420	573	710	812,6
przyrost r/r		25%	28%	56%	62%	47%	27%	27%	24%	24%	27%	12%	36%	24%	14%

Źródło: *Sprawozdania z działalności Zarządu Dino Polska S.A. i GK Dino Polska za lata 2016–2021; Liczba sklepów*, <https://grupadino.pl/> (dostęp: 16.11.2021).

Debiut giełdowy spółki Dino Polska S.A. nastąpił 19 kwietnia 2017 r. W prospekcie emisyjnym informowano, że spółka Dino Polska S.A. była 5. debiutantem w 2017 r. i 486. emitentem na tym rynku „Debiut Dino to ważny moment w historii naszego rozwoju i strategii działania, która wzmocni transparentność i wiarygodność spółki” – podkreślał w oficjalnych wypowiedziach Szymon Piduch (*Prospekt emisyjny* 2017). Do publicznego obiegu trafiła pula 48 mln akcji. Cena jednej akcji wynosiła 34,5 zł; dla emitentów indywidualnych 33,4 zł. Kurs akcji podczas debiutu był wyższy o 7,9% od kursu odniesienia. Spółkę wyceniono na 3,4 mld zł. Nabywcami akcji były fundusze, fundusze emerytalne oraz klienci indywidualni. W dwa lata po giełdowym debiucie Dino weszło w skład indeksu WIG 20. Spółka plasowała się tym samym wśród największych potentatów giełdowych, jak PGNiG czy PKN Orlen.

Tempo otwieranych przez Dino placówek zwiększyło się na przełomie XX i XXI wieku. Rok po debiucie giełdowym w 2018 r. na terenie kraju działało 977 sklepów, w 2022 ich liczba przekroczyła 2 tys. (2069). W rekordowym 2021 r. otwarto 343 nowe placówki sieci, w 2022 r. 256 (do października). Wraz z rozwojem terytorialnym i rywalizacją o klientów na rynkach lokalnych rosły przychody ze sprzedaży tej sieci. Wysoka dynamika wzrostu przychodów, stanowiąca rezultat rozwoju terytorialnego sieci w całym kraju, znalazła potwierdzenie w wynikach finansowych. W 2008 r. przychody ze sprzedaży wynosiły ponad 2 mld zł, w 2021 – 13,3 mld zł (*Sprawozdanie* 2021: 4).



**Rys. 1. Wzrost liczby sklepów i powierzchni sal sprzedaży sieci Dino Polska w latach 2008–2020**

Fig. 1. Increase in the number of stores and floor space of the Dino Polska chain 2008–2020

Źródło: *Sprawozdania z działalności Zarządu Dino Polska S.A. i GK Dino Polska S.A. za lata 2016–2021* oraz <https://grupadino.pl> (dostęp: 16.11.2021).

Proces rozwoju sieci supermarketów Dino w pierwszej dekadzie XXI wieku był stabilny. W oficjalnych sprawozdaniach spółka podkreślała, że nie doszło do likwidacji żadnego z nowo wybudowanych sklepów. Co istotne, placówki Dino budowane przez spółkę należącą do grupy kapitałowej Dino Polska powstawały w przeważającej mierze na gruntach zakupionych przez Dino Nieruchomości (GK Dino Polska). Przyjęta przez Dino Polska strategia, zakładająca niemal wyłącznie budowę nowych obiektów na zakupionych nieruchomościach, wiązała się z negocjowaniem stawek za zakup gruntów i wpisaniem się w istniejące plany zagospodarowana przestrzennego, koniecznością uzyskania stosownych pozwoleń. Model funkcjonowania supermarketów tej sieci nie wzbudzał wśród lokalnych społeczności kontrowersji, a lokalizacja w dogodnych punktach zyskiwała aprobatę okolicznych mieszkańców i potencjalnych klientów. Z czasem budowa sklepów na terenach podmiejskich, szczególnie wzdłuż dróg dojazdowych, w wielu wypadkach prowadziła do zmiany okolicznej zabudowy.

Charakterystyczny dla sieci Dino pozostawał scentralizowany system zarządzania. Jej atutem była też rozwijana sieć logistyczno-transportowa wraz z centrami dystrybucyjnymi. W 2022 r. sieć sklepów korzystała z zaopatrzenia 7 centrów dystrybucyjnych (Krotoszyn, Ja-

strowie, Rzeszotary, Wolborz, Łobez, Sieroniuwice i Sierpc) (*Sprawozdanie 2021*: 10). Spółka Dino Polska uzyskała także w 2018 r. koncesję na sprzedaż paliw płynnych. Trwająca ponad dwie dekady ekspansja rynkowa Dino wpłynęła na zmiany w geograficznym rozmieszczeniu sieci sklepów: z części zachodniej kraju na pozostałe województwa, z widoczną koncentracją w części centralnej. Na obrzeżach w pasie na północnym wschodzie czy południu Polski sieci sklepów Dino nie rozwijano. Ten trend pozostaje charakterystyczny dla formatu supermarketów.

**Tabela 4. Wyniki finansowe spółki Dino Polska S.A. (w mln zł)**

Table 4. Financial results of Dino Polska S.A. (in million PLN)

PL (tys. zł)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ze sprzedaży	2 107 984	2 589 576	3 320 574	4 462 835	5 838 529	7 646 547	10 125 815	13 362 012
Koszt własny sprzedaży	-1 644 080	-2 004 710	-2 550 062	-3 422 199	-4 426 060	-5 785 120	-7 521 986	-10 038 342
Zysk brutto ze sprzedaży	463 904	584 866	770 512	1 040 636	1 412 469	1 861 427	2 603 829	3 323 670
Koszty sprzedaży i marketingu	-324 634	-391 580	-505 855	-678 687	-933 663	-1 228 137	-1 668 084	-2 181 963
Zysk z działalności operacyjnej	105 787	160 054	215 589	303 242	429 002	561 909	837 859	1 023 993
Zysk brutto	79 293	135 231	186 455	266 016	383 978	502 459	789 000	978 409
Zysk netto za rok obrotowy	66 137	122 172	151 210	213 604	307 554	410 907	643 917	805 303
Zysk przypadający akcjonariuszom jednostki dominującej	66 137	122 172	151 210	213 604	307 554	410 907	643 917	805 303

Źródło: *Sprawozdania z działalności Zarządu Dino Polska S.A. i GK Dino Polska S.A. za lata 2016–2021.*

## „Supermarket na codzienne zakupy”

Sklepy średniego formatu, w których wyspecjalizowała się sieć Dino, to supermarkety *proximity*, a więc sklepy średniopowierzchniowe w lokalizacjach dogodnych dla klientów (*Sprawozdanie 2016*: 8).

Według schematu w każdym standardowym sklepie Dino dostępnych było ok. 5 tys. pozycji asortymentowych. W latach 2016–2021 największy, bo 50-procentowy udział w generowaniu przychodów ze sprzedaży miały produkty spożywcze; w tym 37–38% produkty świeże; a pozostałe artykuły niespożywcze – 12–13%. (*Sprawozdania 2019 i 2021*). Towary do sklepów, zgodnie z przyjętym założeniem, dostarczano codziennie. W grupie produktów świeżych, które do sklepów sieci

dowożono w robocze dni tygodnia, obok owoców i warzyw, wytworów mleczarskich i pieczywa, wyróżniały się przetwory mięsne. Stoisko z tym ostatnim towarem było równocześnie wyróżnikiem na tle popularnych lokalnie sieci dyskontów. Wyroby mięsne i wędliniarskie marki AgroRydzyzna, choć stanowiły początkowo zaledwie niewielki procent sprzedawanego asortymentu, stały się rozpoznawalne dla wielu klientów sieci Dino. W 2021 r. przychody z produktów tej marki generowały 11% przychodów (*Sprawozdanie 2021*: 8). Marka AgroRydzyzna, pozycjonowana jako „marka z potencjałem”, włączona została do ogólnopolskiego projektu Docęń Polskie (AgroRydzyzna.pl).

Supermarkety Dino przyciągały klientów nie tylko dobrą lokalizacją, dostępnością (godziny otwarcia 6.00–22.00) czy doбором podstawowych towarów, ale także ceną. Znane motto twórcy europejskiej sieci supermarketów E. Leclerca „kupić możliwie jak najtaniej, aby odsprzedać jak najtaniej. Oto właśnie nowoczesna dystrybucja” (Lipiński, Matys 2018: 203) dobrze charakteryzowało funkcjonowanie sieci. Wpływ na ceny w sieci miał duży volumen zamówień i wraz z ekspansją terytorialną sklepów klasyczny efekt skali, a także zamówienia realizowane bezpośrednio u dostawców. W 2021 r. 10 największych dostawców odpowiadało za 16% przychodów sieci Dino. Charakterystycznym rozwiązaniem tej sieci była także współpraca z producentami marek o mniejszej rynkowej rozpoznawalności i sprzedaż marek własnych (od 3,8 do 4,1% przychodów bez marki AgroRydzyzna) (*Sprawozdanie 2021*: 7–8). W 2021 r. na terenie całego kraju zakupy w sieci realizowało ponad 1,1 mln klientów dziennie (*Sprawozdanie 2021*: 10).

W pierwszej dziesiątce spożywczych detalistów w Polsce sieć supermarketów Dino uplasowała się w 2020 r.; jej udziały w rynku w ujęciu wartościowym wynosiły wówczas 3,5% (Grupa Dino). W kolejnych latach przychody ze sprzedaży rosły o ok. 30% rocznie. W 2021 r. wyniosły ponad 10 mld zł (tab. 3) (*Sprawozdanie 2021*: 23; „Rzeczpospolita” 2021).

W 2022 r. Dino zostało liderem organizowanego przez „Forbes” po raz siódmy rankingu największych polskich firm prywatnych („Forbes” 2022). W tej grupie było także jednym z największych krajowych pracodawców. W 2021 r. w całej grupie kapitałowej zatrudniano 32,4 tys. pracowników, rok później 35,7 tys. (Grupa Dino). Tym samym sieć spożywcza z większościowym udziałem T. Biernackiego, analogicznie do innych sieci, liczyła się na lokalnych rynkach pracy. Trudno o informacje dotyczące poziomu wynagrodzeń pracowników. Według wyliczeń Business Insider można wskazać, że pracownikom sklepów Dino w 2021 r. wypłacano ok. 3,2 tys. zł miesięcznie, tj. ok. 600 zł więcej niż najniższe

wynagrodzenie krajowe w tym okresie. Stawki wynagrodzeń na lokalnych rynkach, głównie w małych miejscowościach, w placówkach handlowych, oscylowały wokół najniższego wynagrodzenia (Business Insider 2021).

Rozwój sieci i rosnące udziały w rynku handlu detalicznego wiązały się z zabiegami o klientów. Działająca na rynkach lokalnych grupa Dino od 2011 r. angażowała się w działania prospołeczne. Celom tym służy Fundacja Dino Najbliżej Ciebie pod przewodnictwem T. Biernackiego, od 2015 roku posiadająca status organizacji pożytku publicznego (Fundacja Dino Najbliżej Ciebie). Wsparcie rzeczowe i finansowe w ramach działalności otrzymywały głównie organizacje i podmioty działające lokalnie oraz osoby indywidualne. Wpisując się w działania na rzecz kształtowania nawyków proekologicznych wśród klientów sklepów, Fundacja prowadziła także zbiórkę publiczną zużytych baterii.

Na podkreślenie zasługuje także prowadzona polityka środowiskowa, w tym zaangażowanie w dywersyfikację dostaw energii elektrycznej, pozyskiwanie energii ze źródeł odnawialnych czy zwiększanie efektywności transportu wraz z korzystaniem z samochodów dostawczych o niższej emisyjności spalin. W przypadku sieci spożywczych działania te dotyczą także minimalizowania wytwarzanych odpadów w sklepach całej sieci, upowszechniania korzystania z opakowań wielokrotnego użytku przy rozwoju towarów oraz recykling zużytych opakowań (*Sprawozdanie 2021*: 13).

## Dino na tle innych sieci spożywczych

Na tle przeobrażeń w spożywym handlu detalicznym zachodzących od początku XXI wieku rozwój sieci supermarketów Dino zdecydowanie się wyróżniał. Przyjęta i konsekwentnie realizowana strategia w znanej metaforze rynku i oceanu wpisywała Dino w schemat działań typowy dla czerwonego oceanu – branż czy sektorów podejmujących walkę konkurencyjną z innymi podmiotami, by przejąć część rynku.

Ze względu na profil sklepów i asortyment produktów, liczbę placówek oraz lokalizację w średnich i małych ośrodkach czy na terenach wiejskich głównym konkurentem Dino pozostają sklepy średniego formatu, głównie dyskonty. Ostatnia zaś dekada przyniosła wzrost liczby tego rodzaju placówek, a rywalizacja o klientów między siecią dyskontową Biedronek (3,2 tys. sklepów) i siecią Dino (2 tys.) była widoczna w całym kraju. Proces ten był jednak zróżnicowany regionalnie, zależny od stopnia nasycenia placówkami handlowymi nie tylko średniego formatu, ale i sklepami typu convenience w konkretnych miastach czy województwach.

Atutem supermarketów Dino z małych i średnich ośrodków czy terenów wiejskich była lokalizacja blisko miejsca zamieszkania klientów, możliwość zrobienia zakupów w krótkim czasie oraz dobrany asortyment podstawowych towarów, w tym produktów świeżych. Rozwiązanie to, wpisujące się w oczekiwania określonej i mniej zamożnej grupy klientów głoszących wypełnionymi po brzegi koszami sklepowymi, miało także przeciwników. Nie brakowało prasowych opinii, że stworzono w ten sposób produkt dla „Polski B”. O skali zapotrzebowania na ten typ supermarketu świadczyły liczba działających placówek sklepowych, tempo ekspansji terytorialnej sieci i wyniki finansowe.

Przewagą Dino od początku funkcjonowania sieci były dobrze dobrane asortyment towarów, własne centra dystrybucyjne, ograniczona powierzchnia sklepów, umożliwiająca wykonanie zakupów w krótkim czasie. Dostępność placówek na terenach o mniejszym zagęszczeniu ludności, obok potencjalnie mniejszych zysków niż w dużych ośrodkach, wiązała się także z niższymi kosztami utrzymania sklepów (czynsz czy płace). Obniżaniu kosztów utrzymania sklepów Dino służyło w ostatnich latach m.in. pozyskiwanie energii ze źródeł odnawialnych<sup>6</sup>.

Przez ponad dwie dekady sieć sklepów Dino urosła do niemal 2/3 liczby sklepów konkurencyjnej Biedronki. Działające pod szyldem Biedronki dyskonty wyróżniały się wielkością przychodów ze sprzedaży (w 2021 r. 20 mld euro). Decydowały o tym przede wszystkim lokalizacja Biedronek również w większych miastach (3283 sklepy w 1100 miejscowościach) i zakupy dokonywane przez większą liczbę zasobniejszych klientów (*Raport (...) Biedronka 2020*). Sieć Biedronki wyróżniała także szeroka oferta towarów sprzedawanych pod szyldem marek własnych (ponad 100 marek własnych) czy zróżnicowana powierzchnia sklepów w ośrodkach o różnej wielkości. Przewagą tych dyskontów pozostaje także bardzo wysoka rozpoznawalność (Biedronka to główny sklep dla 55% Polaków wg wskazań respondentów) (*OnasBiedronka.pl*), w tym dłuższy staż funkcjonowania na rynku.

W segmencie rynku, w którym powstała i rozwijała się sieć Dino, rywalizacja rynkowa dotyczyła supermarketów Lidl. Sieć tych marketów dysponowała w kraju liczbą 760 sklepów, głównie w większych i średnich ośrodkach – w porównaniu do standardowych obiektów Dino – w budynkach o zróżnicowanej wielkości (w kilku przypadkach budynkach piętrowych), innej strategii cenowej i odmiennym asortymencie, również marek własnych. Różne formaty sklepów handlowych, dostosowane do lokalnych

---

<sup>6</sup> Od 2019 r. na budynkach Dino rozpoczęto montowanie paneli fotowoltaicznych. Do 2021 r. powstało ogółem 800 takich instalacji o łącznej mocy 28 MW.



uwarunkowań, stały się także wyróżnikiem sieci Lewiatan, jednej z najdłuższej obecnych na polskim rynku sieci spożywczych. Wywodząca się z Włocławka marka handlowa w nieco krótszym czasie niż Dino rozwinęła sieć placówek w całym kraju. W 2020 r. objęła 3,2 tys. sklepów i 25 tys. zatrudnionych osób. Odmiennie niż w przypadku Dino, były to placówki franczyzowe, o różnym formacie, innej strategii cenowej, a sama sieć funkcjonowała w ramach grupy Eurocash.

W ostatnich latach dynamicznie zmieniała się sytuacja gospodarcza i warunki funkcjonowania sklepów spożywczych wszystkich sieci. Miały na to wpływ rosnąca inflacja, wzrost cen produktów spożywczych, a także cen energii elektrycznej. Inflacja i zmniejszające się możliwości zakupowe konsumentów nie pozostaną bez wpływu na sytuację w handlu. Wyzwaniem będzie także postępująca cyfryzacja w handlu produktami FCMG. Czynniki te będą oddziaływały na wyniki finansowe Dino Polska i możliwości dalszej rynkowej ekspansji tej sieci.

## Zakończenie

Proces modernizacji handlu w ostatnich trzech dekadach, w tym widoczna przewaga zagranicznych korporacji handlowych, w sposób istotny wpłynął na krajowy sektor detalicznego handlu spożywczego. Zmieniły się całkowicie formy tego handlu, zróżnicowały się formaty sklepów, ich lokalizacja, a także oczekiwania i nawyki klientów.

Podobne przeobrażenia dotyczyły sieci Dino. Atutem tej marki była z jednej strony lokalizacja placówek handlowych na terenach małych miast i mniejszych miejscowości, z drugiej zaś przyjęta strategia cenowa i oferta asortymentu towarów przeznaczona dla określonego segmentu klientów. Model supermarketu *proximity*, wypracowany przez Dino, sprawdził się na polskim rynku w minionych dwu dekadach, o czym świadczą zarówno rozwój terytorialny, jak i osiągnięte wyniki. Budowana przez ponad dwie dekady sieć supermarketów uplasowała się w pierwszej dziesiątce największych sieci spożywczych w kraju, a jej twórca, Tomasz Biernacki, znalazł się w ścisłej czołówce najbogatszych ludzi w Polsce według magazynu „Forbes”. Sieć Dino Polska przoduje także w rankingach największych firm rodzinnych. Jednolity system identyfikacji wizualnej, w tym standardowy wygląd budynków, wyraziste czerwone logo z zieloną kropką, widoczne nie tylko na budynkach, ale materiałach reklamowych, zmieniły sposób dokonywania zakupów i wpisało się w lokalny krajobraz wielu mniejszych miast.

## Literatura

### Źródła

„Business Insider” 2021

<https://agrorydzyna.pl/>

<https://grupadino.pl/>

*Dino Polska S.A.*, <https://ekrs.ms.gov.pl/>

*Prospekt emisyjny Dino Polska S.A.* 2017

*Raport zrównoważonego rozwoju sieci Biedronka za 2020 rok.*

*XVII ranking największych firm Europy Środkowo-Wschodniej TOP 500 CEE 2022*,

<https://www.coface.pl/Aktualnosci-i-media/Rankingi-i-konferencje/TOP-500-CEE-2022>.

*Dino jak fabryka sklepów. Czy kryzys spowolni rozwój sieci supermarketów? Jak będą wyglądały inwestycje w 2023 r.?*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/dino-jak-fabryka-sklepow-w-niewielkim-stopniu-ograniczy-inwestycje-w-2023-roku-ile-zainwestuje>

*Dino na szczycie. Walmart też zaczął budować potęgę na prowincji*, <https://www.money.pl/gospodarka/dino-na-szczycie-walmart-swoja-potege-tez-zaczal-budowac-na-prowincji-6829668570532384a.html> (dostęp: 17.11.2021).

*Enterprise Investors włożył 200 mln w Dino. Forbes, 9 czerwca 2010*, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/enterprise-investors-zainwestuje-200-mln-zl-w-siec-sklepow-dino/>

1fzyjwy

„Forbes” 2022

Karnaszewski P., Tomasz Biernacki, *tajemniczy właściciel jednej z najbardziej rozpoznawalnych sieci w Polsce*, <https://www.forbes.pl/biznes/siec-supermarketow-dino-zalozyciel-tomasz-biernacki-trzecim-najbogatszym-polakiem/q2bbc8c> (dostęp: 17.11.2021).

Kowalik F., *„Jeśli dostaną dane demograficzne z miejsca, gdzie ma powstać nowa placówka, są w stanie dokładnie przewidzieć sprzedaż i zyski”. Dino to fabryka sklepów*, <https://www.forbes.pl/biznes/ranking-100-najwiekszych-polskich-firm-2022-dino-to-fabryka-sklepow/kg3xxkb>

„Rzeczpospolita” 2015, 2021

*Sprawozdania finansowe za lata 2015–2012. Fundacja Dino Najbliżej Ciebie*, <https://marketdino.pl/fundacja>.

*Sprawozdania zarządu z działalności Dino Polska S.A. i Grupy Kapitałowej Dino Polska S.A. za lata 2016–2021.*

„Wiadomości Handlowe” 2015

„Życie Gostynia” 1999, 2001

### Opracowania

Borucińska-Bieńkowska H., 2016, *Transformacja gmin obszaru metropolitalnego Poznania*, Zielona Góra.

Borusiak B., Pierański B., 2016, *Trendy w sektorze handlu detalicznego. Nowe wyzwania dla przedsiębiorstw handlowych* [w:] *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Poznań.

Chechelski P., 2008, *Wpływ globalizacji na polski przemysł spożywczy*, „Studia i Materiały IERiGŻ”, Warszawa.

Chechelski P., 2015, *Wpływ korporacji handlowych na polski rynek spożywczy*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, z. 2(343).

Chechelski P., 2014, *Znaczenie handlowych korporacji transnarodowych w handlu żywnością. Stowarzyszenie ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu*, „Roczniki Naukowe”, t. XVI, z. 4.

- Domański T., Bryła P., 2010, *Marketing produktów żywnościowych*, PWE, Warszawa.
- Handel we współczesnej gospodarce*, 2016, red. M. Sławińska, Poznań.
- Jałowiecki B., 2010, *Spoleczne wytwarzanie przestrzeni*, Scholar, Warszawa.
- Karasiewicz G., 2016, *Strategie wejścia podmiotów zagranicznych na rynek stacjonarnego handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce [w:] Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Poznań.
- Karasiewicz G., Trojanowski M., 2016, *Transformacja w polskim handlu zagranicznym – identyfikacja i analiza faz transformacji*, „Handel Wewnętrzny” 2(361).
- Kisiała W., Rudkiewicz M., 2016, *Dostępność przestrzenna sklepów dyskontowych sieci Biedronka*, „Handel Wewnętrzny”, 6(363).
- Kłosiewicz-Górecka U., 2011, *Problemy zrównoważonego rozwoju różnych formatów handlu w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Lipiński P., Matys M., 2018, *Niepowtarzalny urok likwidacji. Reportaże z Polski*, Wydawnictwo Czarne, Sękowa.
- Pacanowska R., 2018, *Przemiany społeczno-gospodarcze w Wielkopolsce na przełomie XX/XXI wieku*, IH UAM, Poznań.
- Podolska-Meducka A., 2017, *Narodziny klasy średniej [w:] Problemy gospodarcze III Rzeczypospolitej*, SGH, Warszawa.
- Rigby R., *Wielcy świata biznesu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
- Ritzer G., 2003, *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, wyd. uzup., MUZA S.A., Warszawa.
- Ryhmer G., 2015, *Wielcy świata biznesu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Wrzesińska-Kowal J., 2016, *Rozwój zagranicznych sieci handlowych*, „Polityki Europejskie. Finanse i Marketing”, 16(65).
- Sieć handlowa miasta Poznania i jej ocena z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb konsumentów i lokalizacji dawnych obiektów handlowych*, Poznań 2004, <https://www.poznan.pl/mim/s@a/badania.doc/4003/-,50858.html>
- Szumilas A., 2011, *Rozwój sieci sklepów dyskontowych w Polsce*, „Prace Naukowe Akademii im. J. Długosza w Częstochowie, Pragmatia tes Oikonomicas”, t. V.
- Uchwała zgromadzenia wspólników z 21.12.2011*, <http://ekrs.ms.gov.pl> (dostęp 16.11.2022).
- Współczesne społeczeństwo polskie*, 2020, red. A. Giza, M. Sikorska, Warszawa.

## Transformations in the grocery retail trade in Poland after 1989. A case study of the development of the Dino retail chain

### Abstract

The last three decades have seen significant changes in grocery retailing. These have been the result of a number of factors, most notably the influx of investment into Poland by foreign food chains, and the spread of self-service sales. The emergence of large and medium format chain shops changed both the forms of trade, consumer habits, as well as the appearance and development of suburbs. The article in part one shows the process of change in grocery retailing after 1989. The second part shows the beginnings and development of the Dino chain. Supermarkets of this chain were mainly established in small towns and smaller centres, offering a limited range of products for a specific customer group. Built over two decades, the Dino chain is one of the largest employers, with more than 2,000 outlets. In 2020, it entered the top ten of the country's largest grocery chains due to its market share and sales revenues.

**Key words:** changes in the food trade after 1989, grocery chains, supermarkets in Poland, development of the Dino Polska chain