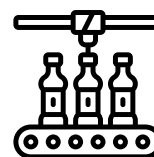
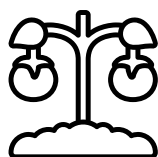
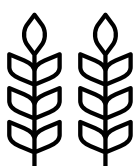


Europejskie sojusze detaliczne

wyzwaniem dla producentów
żywności w Polsce



AUTORZY

Bartosz Krzemiński

starszy analityk ds. gospodarczych

Polityka Insight

Karol Tokarczyk

starszy analityk ds. gospodarki cyfrowej

Polityka Insight

Maciej Czapluk

starszy analityk ds. prawnych

Polityka Insight

REDAKCJA MERYTORYCZNA

Bartosz Krzemiński

Polityka Insight

REDAKCJA JĘZYKOWA

Leszek Baj

Polityka Insight

PROJEKT GRAFICZNY

Kinga Su

Polityka Insight dołożyła wszelkich starań, by opracowanie było bezstronne i obiektywne. Wszelkie prawa zastrzeżone.



Partnerem raportu jest Polska Federacja Producentów Żywności.

**POLITYKA
INSIGHT**

POLITYKA INSIGHT to niezależne centrum analityczne oraz zespół ekspertów i ekspertek, którzy na co dzień analizują politykę i procesy gospodarcze. Briefingi i analizy Polityki Insight pomagają odbiorcom śledzić i szybko rozumieć zmieniającą się rzeczywistość. Poprzez newslettery, podcasty, raporty oraz organizację wydarzeń zespół przetwarza informacje w użyteczną, pogłębioną wiedzę. Polityka Insight tworzy społeczność odbiorców, którzy chcą lepiej i szybciej rozumieć świat.
www.politykainsight.pl

Warszawa, kwiecień 2026 roku

Spis treści

WPROWADZENIE	4
ROZDZIAŁ 1 SOJUSZE DETALICZNE ZAJĘŁY CENTRALNE MIEJSCE W ŁAŃCUCHU WARTOŚCI PRODUKCJI ŻYWNOSCI	6
ROZDZIAŁ 2 JAK DZIAŁA SOJUSZ DETALICZNY? MECHANIZM POWSTANIA I FUNKCJONOWANIE	12
ROZDZIAŁ 3 REGULACJE PRAWNE I ORZECZNICTWO	16
ROZDZIAŁ 4 BADANIA ANKIETOWE WSKAZUJĄ NA WYSTĘPOWANIE NADUŻYĆ KONTRAKTOWYCH	21
ROZDZIAŁ 5 SOJUSZE DETALICZNE TWORZĄ JEDENAŚCIE PROBLEMÓW W ŁAŃCUCHU PRODUKCJI ŻYWNOSCI	26
REKOMENDACJE	38
PRZYPISY	40
BIBLIOGRAFIA	41



Wprowadzenie

W niniejszym raporcie, przygotowanym na zlecenie Polskiej Federacji Producentów Żywności, przedstawiamy analizę działania ponadnarodowych sojuszy detalicznych i usługowych funkcjonujących w Europie. Pokazujemy najważniejsze z tych podmiotów, omawiamy ich model operacyjny oraz wskazujemy na ich rosnące znaczenie w europejskim handlu. Analiza obejmuje korzyści deklarowane przez sojusze, ale i ryzyka ich funkcjonowania dla łańcucha dostaw żywności – dostawców, producentów i konsumentów.



CZYM SĄ SOJUSZE DETALICZNE

Sojusze detaliczne to międzynarodowe porozumienia sieci handlowych służące sprzedaży usług marketingowych w tworzących je sieciach handlowych oraz – w niektórych przypadkach – negocjacom ceny kupowanych przez sieci handlowe towarów. W literaturze sojusze detaliczne nazywane są także „porozumieniami o wspólnych zakupach” (ang. *purchasing agreements, buying agreements*) oraz „grupami zakupowymi”. Obie opcje sugerują, że sojusze zajmują się głównie zakupami, co w przypadku opisywanych podmiotów zwykle nie jest prawdą. Dla klarowności przekazu w raporcie przyjęto pojęcie „sojusze detaliczne”, a pokrewne pojęcia są używane, gdy istnieje konieczność podkreślenia jakiegoś aspektu działalności sojuszu.

Sojusze wzmacniają pozycję rynkową sieci handlowych wobec producentów i przetwórców żywności, ale też łączą sieci handlowe, które normalnie konkurują ze sobą. Zasięg sojuszy w ostatnich latach znacząco wzrósł.

RYS. 1 POZYCJA SOJUSZY DETALICZNYCH WZGLĘDEM PRODUCENTÓW ŻYWNOCI



Źródło: opracowanie własne, dane za 2024 r.



DLACZEGO PRZETWÓRSTWO ŻYWNOŚCI JEST WAŻNE DLA POLSKIEJ GOSPODARKI

Sojusze w istotny sposób wpływają na kondycję i możliwości działania producentów żywności, którzy są faktycznym integratorem łańcucha wartości łączącego rolników z konsumentami. Branża rolno-spożywcza, rozumiana jako producenci żywności i surowców do jej produkcji, stała się jednym z wiodących sektorów gospodarki w Polsce. Obejmuje ona zarówno producentów z kapitałem polskim, jak i zagranicznym. W polskim rolnictwie i hodowli zwierząt zatrudnionych jest 1,1 mln osób, w produkcji żywności i napojów kolejne 0,45 mln¹. Dzięki rozwiniętej infrastrukturze logistycznej, Polska jest w stanie obsłużyć rynki o łącznym potencjale 200 mln konsumentów w promieniu 1000 km. Żywność z Polski trafia do kilkudziesięciu krajów, w tym m.in. Niemiec, Francji, Holandii i Włoch. **Eksport towarów rolno-spożywczych wyniósł 248 mld zł w 2025 r. (16 proc. polskiego eksportu), generując rekordową nadwyżkę handlową w wysokości ponad 84 mld zł.** Według różnych szacunków przy produkcji i przetwórstwie żywności pracuje w Polsce od 430 do 460 tys. osób, co stanowi ok. 3 proc. ogółu zatrudnionych. Fabryki oraz zakłady produkcyjne i przetwórcze są nie tylko w dużych miastach (m.in. Warszawie, Poznaniu, Łodzi, Wrocławiu), ale także w mniejszych miejscowościach, takich jak Namysłów, Sierpc, Pułduszki, Łowicz, Kutno czy Kalisz. Struktura tego sektora w Polsce jest mieszana. Z jednej strony w kraju działają duże podmioty zagraniczne, z drugiej na rynku funkcjonuje wiele małych, często rodzinnych przedsiębiorstw.



JAKIE PROBLEMY Z DZIAŁALNOŚCIĄ SOJUSZY ZIDENTYFIKOWALIŚMY

W toku prac zidentyfikowaliśmy 11 problemów związanych z działalnością sojuszy zakupowych:

1. Rynek dystrybucji żywności traci konkurencyjność, bo zmierza ku oligopolowi
2. Pomiędzy grupami zakupowymi występuje ryzyko przepływu informacji
3. Siła przetargowa sojuszy detalicznych niekoniecznie przekłada się na niższe ceny dla konsumenta
4. Sojusze zyskują pozycję strażnika dostępu do rynku i zdobywają narzędzie wywierania presji w postaci groźby delistingu (wycofania produktu z półek)
5. Część sojuszy lokuje się np. w Szwajcarii, czyli poza zasięgiem organów ochrony konkurencji UE
6. Ochrona ex officio jest zbyt słaba, by zadziałała efektywnie. Brakuje też ochrony sygnalistów
7. Sojusze dążą do zrównania warunków handlowych między krajami, co odbiera producentom możliwość realizacji własnej strategii rynkowej
8. Producenci uważają usługi marketingowe sojuszu za nieefektywne. Opłaty za nie postrzegają jako składkę na sojusz
9. Marże uzyskiwane przez sojusze detaliczne za świadczenia marketingowe są obciążeniem dla rynku
10. Sojusze ograniczają producentom żywności przestrzeń do inwestycji w nowe produkty
11. Sieci handlowe wykorzystują siłę sojuszu do promowania marek własnych



REKOMENDACJE SŁUŻĄCE POPRAWIE EFEKTYWNOŚCI RYNKU

Zidentyfikowane w toku analizy problemy pozwalają sformułować rekomendacje w trzech obszarach:

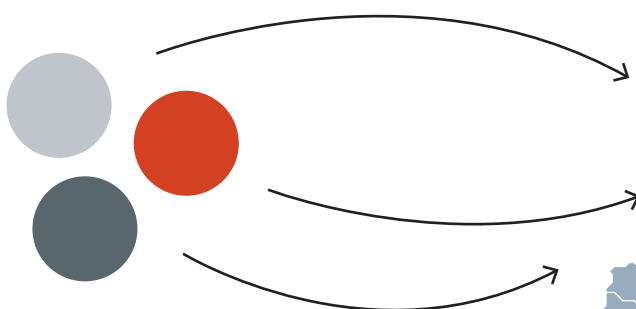
- wyrównanie ochrony prawnej dostawców, w tym przez rozszerzenie dyrektywy w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych (UTP, Unfair Trading Practices),
- zwiększenie przejrzystości rynku,
- wzmocnienie roli regulatorów.

Sojusze detaliczne zajęły centralne miejsce w łańcuchu wartości produkcji żywności

Sojusz detaliczny to związek kilku sieci handlowych, a czasami także hurtowników i sieci franczyzowych, który pozwala im wspólnie negocjować z producentami warunki marketingowe i cenowe, nie prowadząc jednak do połączenia ich w jedną firmę. Jest zwykle zawierany na dłuższy okres – od kilku do kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu lat.

RYS. 2 ZASADA DZIAŁANIA SOJUSZU DETALICZNEGO

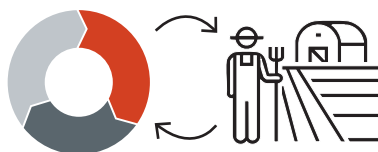
1. Kilka konkurujących sieci handlowych funkcjonuje w różnych krajach europejskich.



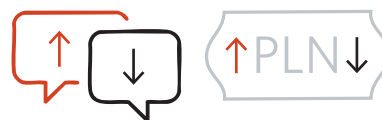
2. Tworzą wspólną centralę negocjacyjną (sojusz detaliczny), czasem poza granicami UE.



3. Sojusz oferuje producentom żywności usługi marketingowe w reprezentowanych sieciach.



4. Może też negocjować ceny zakupu towarów (a właściwie ich indeksację) i zakup towarów w ramach marek własnych.



Źródło: opracowanie własne.

Sojusze mogą mieć zarówno charakter krajowy, jak i międzynarodowy. Negocjują z producentami warunki wejścia z oferowanymi produktami do kilku sieci handlowych w kilku krajach jednocześnie. Oznacza to, że lokalni dostawcy mają ograniczone możliwości negocjowania bezpośrednio z funkcjonującą w ich kraju siecią handlową. Zamiast tego negocjują z sojuszem, którego centrala może być za granicą, a nawet poza UE.

RYS. 3 TRADYCYJNY PODZIAŁ RÓL W ŁAŃCUCHU PRODUKCJI I DYSTRYBUCJI ŻYWNOŚCI

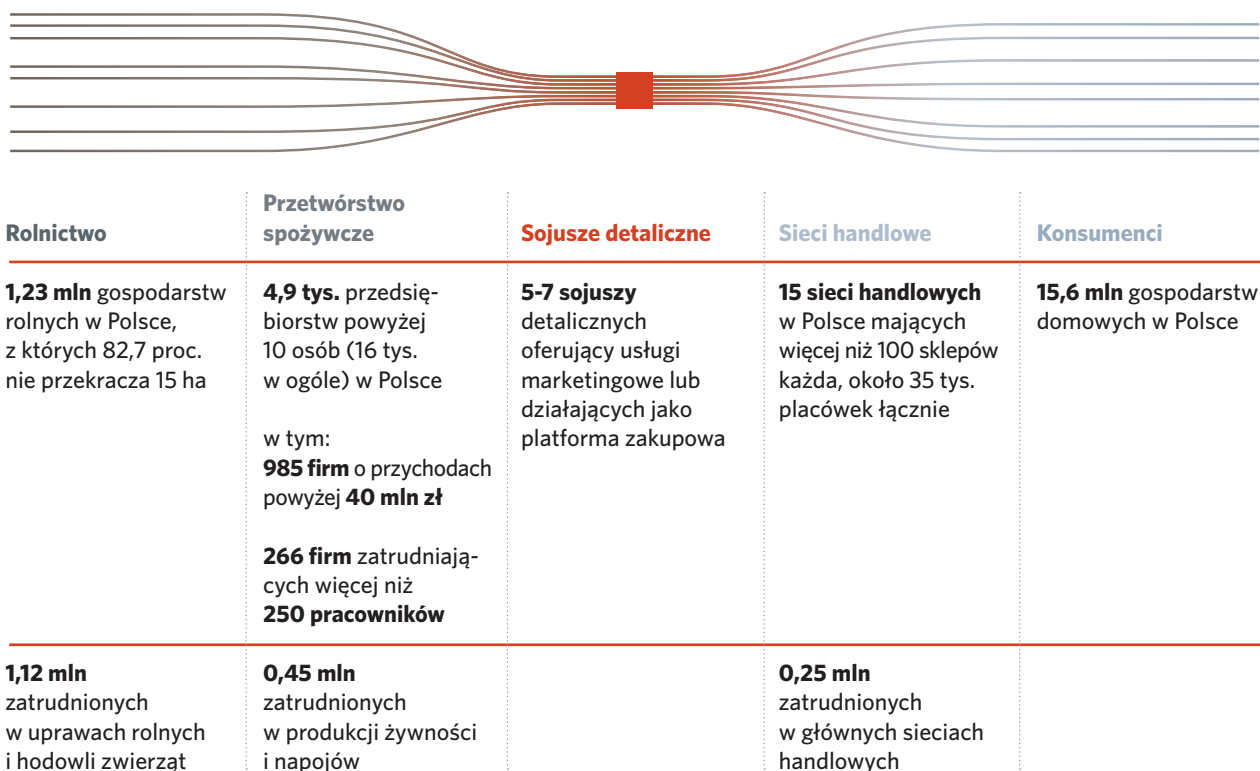


Źródło: opracowanie własne.

W środku tradycyjnego łańcucha produkcji pojawił się sojusz detaliczny, pośrednik pomiędzy producentami żywności – przetwórcami i rolnikami – i siecią handlową. Początkowo jego zadaniem było równoważenie relacji między silnymi producentami żywności, którzy zainwestowali w duże zakłady wytwórcze i byli zdolni do obsługi rynków międzynarodowych. **Model sojuszu detalicznego ewoluował i w coraz większym stopniu staje się obciążeniem dla rynku.** Bezpośrednim impulsem do tworzenia sojuszy detalicznych na poziomie europejskim była konsolidacja siły rynkowej w przemyśle spożywczym, w którym kilkunastu producentów o rocznych przychodach przekraczających w każdym przypadku 15 mld euro skupiło w swoich rękach czołowe marki konsumenckie. Z drugiej jednak strony pozycja sieci handlowych na poszczególnych rynkach krajowych jest wyjątkowo silna.

Do głównych sojuszy detalicznych należą Epic Partners, EMD, Eurelec, Concordis, AgeCore. Skupiają one po kilka sieci handlowych z różnych krajów o łącznym rocznym wolumenie zakupowym 100-200 mld euro (sojusze nie obsługują jednak całości zakupów sieci). Obok tych głównych sojuszy pojawiają się mniejsze porozumienia, często pomocnicze wobec nich. W Polsce, poza sojuszami paneuropejskimi, szczególnie aktywne w ostatnich latach były Polska Grupa Detalistów i Spółdzielni (Topaz, Polska Grupa Supermarketów, Społem Białostok i SPS Handel) oraz INAU Retail (Auchan, Intermarché).

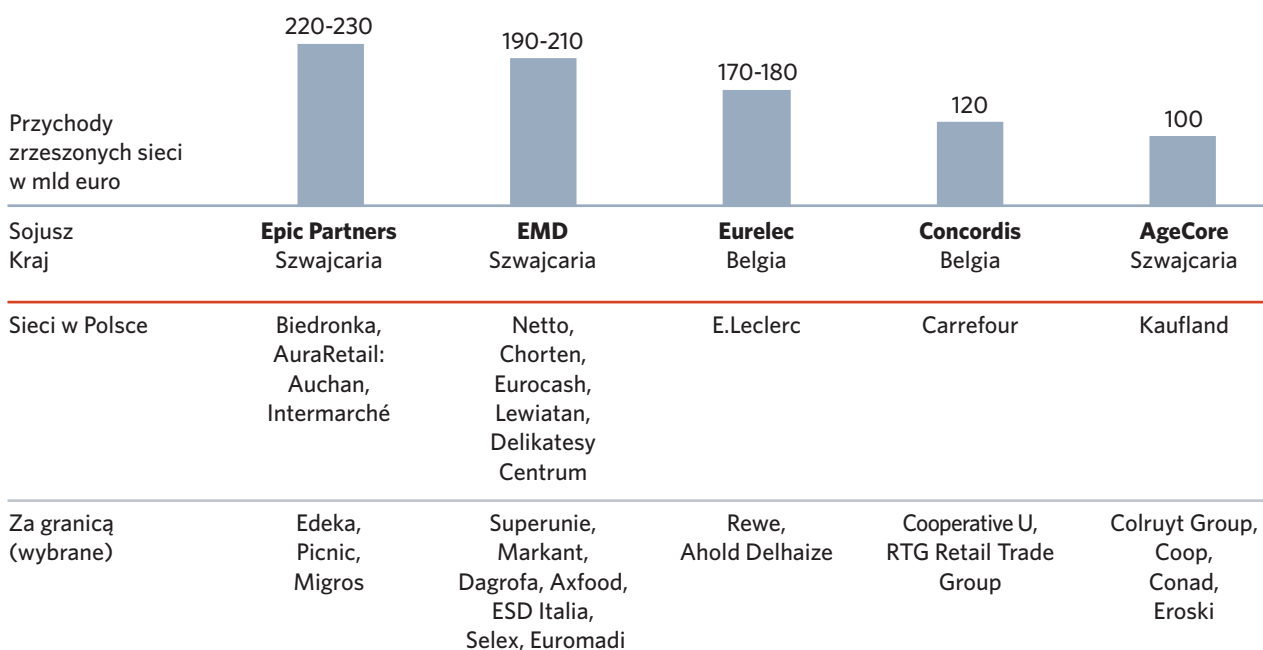
RYS. 4 JAK SOJUSZE DETALICZNE SKUPIAJĄ SIĘ RYNKOWĄ SIECI HANDLOWYCH W POLSCE



Źródło: GUS, Rocznik statystyczny rolnictwa 2025, Warszawa 2025. GUS, Rocznik statystyczny przemysłu 2024, Warszawa 2024. Deklaracje podmiotów gospodarczych.

Jedna sieć handlowa może należeć do kilku sojuszy. Ilustruje to przykład INAU Retail, którego właściciele zawiązali sojusz Aura Retail. Należy on do większego ugrupowania Epic Partners. Siedzibą największych sojuszy, ze względu na sprzyjające prawo, są Szwajcaria i Belgia.

RYS. 5 GŁÓWNE SOJUSZE DETALICZNE W EUROPIE



Źródło: opracowanie własne, IGD Research (2025), AIM (2024).

Według AIM – European Brands Association **pięć największych sojuszy detalistów kontroluje ok. 60 proc. rynku**. Środowisko to jest dynamiczne, a sieci handlowe co kilka lat zmieniają członkostwo w sojuszach - proces ten nasilił się po 2020 roku, co tworzy ryzyko niekontrolowanego przepływu informacji objętych tajemnicą przedsiębiorstwa. Najważniejsze podmioty z tego sektora to:

Epic Partners. Jest to zarejestrowany w Szwajcarii sojusz detaliczny (głównie usługowy), który powstał w 2021 r. Jego największymi członkami są: sieć Edeka (Niemcy) oraz właściciel Biedronki – Jerónimo Martins (Portugalia). Do sojuszu należą też spółdzielcza sieć Migros (Szwajcaria) oraz sieć handlowa działająca w sektorze e-grocery – Picnic (Holandia). Częścią sojuszu jest także francuska grupa Aura Retail zrzeszająca Auchan, Casino Groupe oraz Intermarché. W przeszłości sojusz wchodził w spory z dostawcami, m.in. z Coca Colą, Pepsi-Co czy Marsem.

European Marketing Distribution (EMD). To sojusz z siedzibą w Szwajcarii, który prowadzi zakupy dla 15 członków w 18 krajach. Łączny roczny obrót firm członkowskich sięga ok. 190-210 mld euro w Europie i 20 mld euro poza nią. Sojusz kontroluje ok. 15 proc. rynku zakupowego w Europie. Wśród członków sojuszu jest m.in. grupa zakupowa Markant z Niemiec, która kupuje np. dla sieci DM Drogerie, Rossmann, Selgros czy Kaufland (w tym dla polskich spółek tych sieci).

Coopernic, Eurelec. Pierwszy z podmiotów ma charakter sojuszu usługowego. Powstał w 2006 r. i ma siedzibę w Belgii. Jego członkami są E.Leclerc (Francja), Coop Italia (Włochy), Ahold Delhaize (Belgia i Holandia). Komisja Europejska prowadziła wobec tego sojuszu postępowanie sprawdzające, którym objęty był także sojusz AgeCore. Zakończyło się ono w 2023 r. bez wskazania naruszenia przepisów antymonopolowych. Z kolei Eurelec to grupa zakupowa działająca w charakterze spółdzielni. Powstała w 2016 r. i także jest zarejestrowana w Belgii. Ma ona niemal tych samych członków co Cooperic, z wyjątkiem Coop Italia.

CWT, Eureca, Concordis. Dominującą siecią w tych organizacjach jest Carrefour. Pierwszy podmiot to sojusz usługowy, który obsługuje też zakupy na potrzeby marek własnych. Powstał w 1991 r. w Szwajcarii do obsługi operacji zakupowych sieci Carrefour. Eureca to zarejestrowana w Hiszpanii organizacja typowo zakupowa, która powstała w 2022 r. Obsługuje wyłącznie sieć Carrefour w różnych krajach. Concordis z kolei, który jest sojuszem serwisowo-zakupowym, jest zarejestrowany w Belgii i jego horyzont działalności kończy się w 2032 r. Poza Carrefourem w Concordis jest spółdzielnia zakupowa francuskich detalistów Coopérative U, a także RTG Retail Trade Group (Niemcy), czyli jeden z największych sojuszy detalicznych w Niemczech.

AgeCore. To zlokalizowany w Szwajcarii sojusz detaliczny z silnym naciskiem na dostarczanie dodatkowych usług. Został założony w 2015 r. po reorganizacji wcześniejszych sojuszy Alidis oraz Core. Zrzesza on takie sieci handlowe jak Colruyt (Belgia), Conad (Włochy), Coop (Szwajcaria) and Eroski (Hiszpania). Członkami tego sojuszu detalicznego były sieci Edeka (Niemcy) oraz Intermarché (Francja). Zrezygnowały one z uczestnictwa odpowiednio w październiku 2020 r. i marcu 2021 r. Od początku 2025 r. członkiem tego sojuszu jest Kaufland (Niemcy). Sojusz ten negocjuje w imieniu swoich członków z globalnymi producentami żywności usługi marketingowe, logistyczne oraz dostęp do danych.



SOJUSZE WPŁYWAJĄ NA KONKURENCJĘ W RAMACH ŁAŃCUCHA DOSTAW

Organizacje te kumulują siłę rynkową sieci handlowych. W efekcie sojusz prowadzi negocjacje z producentami z silniejszej pozycji, niż gdyby sieci handlowe występowały osobno. Sojusze multiplikują też przewagę sieci nad producentami w kontakcie z klientem – dysponują przestrzenią ekspozycyjną w sklepach i decydują o tym, z którymi produktami konsument ma bezpośredni kontakt. Sojusze detaliczne zajęły pozycję dodatkowego, płatnego pośrednika na drodze do zbudowania rozpoznawalności produktu i marki przez producenta, oddalając producentów od konsumentów o kolejny szczebel.

Asymetria siły na korzyść sojuszy detalicznych jest wyraźna. Jak wynika ze zanonimizowanej ankiety, którą przeprowadziliśmy wśród członków Polskiej Federacji Producentów Żywności (PFPŻ), pojedyncza sieć handlowa może mieć przeciętnie 20-30 proc. udziałów w przychodach producenta żywności, a wszystkie sieci skupione w sojuszach detalicznych – 40-60 proc. Z drugiej strony – ze względu na szerokość asortymentu sieci handlowych – nawet duży producent żywności ma w ich obrotach tylko 2-3 proc. udziałów. Sojusze detaliczne argumentują, że uzyskana siła nabywcza pozwala im działać w imieniu sieci handlowych na rzecz konsumentów w Europie. Dodatkowe rabaty, które uzyskuje sojusz przy zakupach, nie oznaczają jednak automatycznie obniżki cen dla klientów, a dodatkowe koszty usług kwestionują deflacyjny charakter działań sojuszy.

TAB. 1 ZALETY I WADY SOJUSZY DETALICZNYCH

 <h3>Zalety</h3> <ul style="list-style-type: none">Negocjują dla sieci handlowych niższe ceny zakupów.Ułatwiają import towarów od bardziej odległych dostawców.Zwiększają siłę sieci handlowych względem największych marek (tzw. A-brands).Ułatwiają sieciom pozyskiwanie surowców dla marek własnych.Mogą ułatwiać ekspansję zagraniczną mniejszym producentom.	 <h3>Wady</h3> <ul style="list-style-type: none">Wymagają od producentów żywności dodatkowych opłat za świadczone usługi.Globalizują konkurencję pomiędzy producentami żywności.Uzyskują dużą siłę przetargową względem producentów.Oslabiają konkurencję na rynku detalicznym - tworzą je firmy, które na rynku są konkurentami.Utrudniają komunikację marketingową między producentami żywności i konsumentami, co nie sprzyja promowaniu innowacji.Płacą podatki w kraju, w którym zostały zarejestrowane, a nie w tym, w którym de facto są świadczone ich usługi marketingowe. To uszczupla wpływy do budżetu państwa.	 <h3>Znaki zapytania</h3> <ul style="list-style-type: none">Czy niższe ceny zakupu oznaczają niższe ceny dla klientów?Jak dodatkowe opłaty wpływają na ceny?Czy rozwiązanie, które miało wyrównywać siłę przetargową, nie stało się jednostronnym narzędziem?Na ile producenci żywności są w stanie zachować poufność swoich strategii handlowych?
--	---	--

Źródło: opracowanie własne.



JAK DUŻY JEST RYNEK ŻYWNOŚCI I PODMIOTY NA NIM DZIAŁAJĄCE

Według szacunków ośrodka analitycznego DataHorizzon Research w 2024 r. **globalny rynek żywności wart był ok. 7,6 biliona euro**, z czego blisko 1,8 biliona euro przypadało na Europę².

Rynki, na których działają producenci żywności oraz sieci handlowe charakteryzują się obecnością dużych podmiotów o globalnych przychodach sięgających najczęściej kilkudziesięciu mld euro, a w niektórych przypadkach przekraczających 100 mld euro. Łączne globalne roczne przychody pięciu największych producentów żywności szacowane są według danych za 2024 i 2025 r. na ok. 460 mld euro. Analogicznie, roczne globalne przychody pięciu największych europejskich sieci handlowych przekroczyły 530 mld euro (przeliczone z dolarów według kursu średniego do euro).

Z analizy firmy badawczej YouGov Shopper Intelligence wynika, że w 2024 r. **rynek produktów FMCG w Polsce wart był ok. 244 mld zł. Niemal 43 proc. rynku przypada na dyskonty.** Liderem rynku detalicznego w Polsce jest Biedronka z przychodami przekraczającymi 100 mld zł i udziałem w rynku szacowanym na ok. 27 proc. Sprzedawcy nie raportują szczegółowej struktury swoich przychodów. W przypadku sieci Dino, która nie należy do żadnego sojuszu detalicznego, produkty spożywcze stanowią jednak blisko 90 proc. sprzedaży³. To pokazuje duże znaczenie żywności w strukturze sprzedaży.

Pojedyncza sieć handlowa może mieć 20-30 proc. udziałów w przychodach producenta żywności.

Jak wynika z badań, które przeprowadziliśmy wśród producentów żywności, na poziomie globalnym występuje względna równowaga kontraktowa między nimi a sieciami handlowymi. Sytuacja ta jest inna na poziomach rynków krajowych, gdzie sieci handlowe mają silną pozycję, a producenci mają relatywnie niewielkie (według ankiet i relacji producentów), kilkuprocentowe udziały w sprzedaży sieci handlowych. Ta dysproporcja rzutuje na relacjach pomiędzy poszczególnymi aktorami.

Jak działa sojusz detaliczny?

Mechanizm powstania i funkcjonowanie

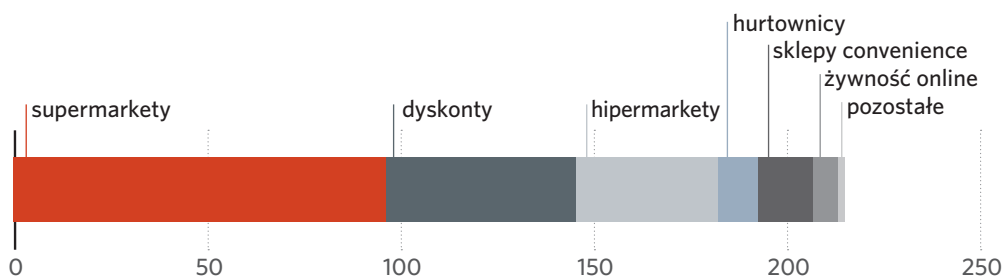


SOJUSZ ŁĄCZY KILKA SIECI HANDLOWYCH W KILKU KRAJACH

Istotą sojuszu detalicznego jest zebranie w jednym ręku popytu grupy sieci handlowych (a także hurtowników, franczyzobiorców) po to, by zwiększyć ich siłę przetargową wobec dostawców. Do sojuszu mogą – choć nie jest to regułą – dołączać hurtownicy, czyli krajowe grupy zakupowe zrzeszające mniejsze sieci handlowe. Część sojuszy działa kompleksowo, a część ma charakter aliansów pomocniczych. Te pierwsze ustalają warunki współpracy marketingowej, warunki cenowe współpracy, a niektóre z nich prowadzą także zakupy na potrzeby marek własnych⁴. Z kolei pomocnicze alianse negocjują z producentami albo zmiany cen, albo porozumienia dodatkowe (tzw. *on top agreements, counterparts*). Dotyczą one dostarczania przez sojusz **usług marketingowych, np. w gazecie sieci handlowej, aplikacji mobilnej, internecie, reklamie telewizyjnej**. Polegają one też na odpowiedniej ekspozycji produktów w punkcie sprzedaży.

Oferowanie usług dodatkowych może rodzić wątpliwości co do ochrony konkurencji na rynku, bo w praktyce oznacza sprzedaż przez sojusz usług marketingowych w skupionych w nim sieciach handlowych.

RYS. 6 STRUKTURA PRZYCHODÓW UCZESTNIKÓW SOJUSZU EPIC PODZIELONA WEDŁUG TYPU SKLEPU (MLD EURO)



Źródło: opracowanie własne na podstawie IGD Retail Analysis, European grocery retail alliances. An overview, IGD Research, September 2025.

Sieci handlowe tworzące sojusz pozostają osobnymi podmiotami. Z prawnego punktu widzenia ich współpraca przybiera dwie formy. Pierwszą jest **joint venture polegające na założeniu spółki celowej**. Sieci handlowe, które decydują się na rozpoczęcie długofalowej współpracy (często trwającej 10 lat i dłużej), powołują spółkę i stają się jej udziałowcami. Zwykle wyznaczają swoich przedstawicieli we władzach takiego podmiotu. Drugą możliwością jest zawarcie **porozumienia o wspólnych zakupach** (ang. *joint purchase agreement, JPA*) – w umowie firmy wyznaczają podmiot trzeci, który w ich imieniu ma prowadzić zakupy lub wybierają między sobą, kto odpowiada za wyznaczony zakres negocjacji. Praktyczną trudnością działania sojuszu w formie JPA jest konieczność zachowania oddzielnego obiegu danych handlowych, aby uniknąć naruszenia prawa konkurencji. W obu przypadkach sieci handlowe zachowują odrębność marek i starają się nie łączyć elementów pozwalających im na konkurowanie między sobą, np. utrzymują osobne systemy magazynowania i logistyki.

Oferowanie usług dodatkowych może rodzić wątpliwości co do ochrony konkurencji.

Sojusze mają też kilka możliwości ułożenia relacji z dostawcami. Mogą zawierać z nimi wstępny kontrakt dotyczący warunków handlowych, stanowiący nakładkę na właściwe kontrakty z poszczególnymi sieciami handlowymi – późniejsze dostawy produktów spożywczych są uruchamiane przez sieci handlowe, a nie przez sojusz. Mogą też – choć jest to rzadziej stosowane rozwiązanie – negocjować warunki i kupować, a następnie odsprzedawać towary swoim członkom. W tym wariantcie ważnym elementem ochrony konkurencji na rynku jest zakaz ustalania warunków cen odsprzedaży z sojuszu do firm członkowskich.

Tworzona przez sojusz „platforma zakupowa” może kojarzyć się z „platformą internetową”, ale jest czym innym. Platformy internetowe łączą dostawców z finalnymi odbiorcami, do których w inny sposób trudno byłoby dotrzeć – w ten sposób tworzą wartość dodaną, która inaczej nie powstałaby na rynku.

Sojusze nie przejmują całości zakupów od tworzących je sieci handlowych, ale koncentrują się zwykle na dwóch krańcach rynku: prestiżowych markach FMCG oraz pozyskiwaniu produktów dla marek własnych. Przykładowo w 2024 r. sojusz Eurelec (sieci m.in. E.Leclerc i Rewe) kupował towary za 12 mld euro (przy przychodach tworzących go sieci szacowanych na 165 mld euro), co jednak było 15-krotnym wzrostem w porównaniu do roku 2018⁵.



W POLSCE TYLKO NIEKTÓRE FORMY SOJUSZU WYMAGAJĄ ZGODY PREZESA UOKiK

Stworzenie sojuszu detalicznego oznacza koncentrację działalności dwóch lub więcej sieci, które co do zasady są wobec siebie konkurentami. W pewnych warunkach – przy przekroczeniu przez przedsiębiorstwa 50 mln euro obrotu w Polsce lub 1 mld euro na świecie – ustanowienie współpracy wymaga zgody Prezesa UOKiK⁶. Regulator ocenia m.in., czy sojusz nie będzie dysponował zbyt dużą siłą negocjacyjną względem innych graczy oraz czy nie spowoduje wzrostu cen dla końcowego odbiorcy. **Prawo konkurencji nie pozwala na nadużywanie pozycji dominującej w stosunku do partnerów**. Fakt spełnienia warunków powstania sojuszu *ex ante* nie oznacza braku ryzyka i negatywnych skutków *ex post*.

Prezes UOKiK wydaje zgodę badając oddziaływanie na rynek. Sojusze mogą być przez UOKiK monitorowane – chodzi o sojusze krajowe i o sojusze zagraniczne, które nie są zarejestrowane w Polsce, ale wpływają na konkurencję w kraju. Jeśli sieci handlowe nie powołują wspólnego podmiotu, nie jest wymagana zgoda UOKiK. Sojusze detaliczne podlegają normalnym rygorom prawa konkurencji – ich działanie nie może prowadzić do ograniczenia konkurencji np. poprzez podział rynku, ustalanie cen czy dyskryminację na rynku. Prowadzą wspólną politykę zakupową dla swoich udziałowców – nie jest to problemem, o ile nie występuje np. wymiana informacji o realizowanych kontraktach pomiędzy sojuszami.

Treść umowy zakupowej lub umowy o współpracy w ramach sojuszu jest tajemnicą handlową. Producenci żywności, z którymi rozmawialiśmy, nie otrzymywali informacji o wewnętrznych zasadach działania sojuszy, którym sprzedawali swoje produkty. Często **dostawcy nie mogą nawet otrzymać potwierdzenia tak podstawowych informacji jak zakres działalności sojuszu** czy jego umocowania. Dla producentów jest to problem, bo:

- 1 Sieci handlowe uczestniczą równolegle w różnych porozumieniach i przechodzą do konkurencyjnych sojuszy. Tymczasem producenci chcieliby się rozeznać, na ile ich strategia handlowa staje się czytelna dla sieci handlowych dzięki porównaniu warunków oferowanych różnym sojuszom.
- 2 Nie wiedzą, jaki jest zakres umocowania sojuszu do negocjacji, a tym samym jakie dane mogą przekazywać sojuszowi bez narażenia się na zarzut nielegalnej wymiany informacji (praktyki ograniczającej konkurencję).



SOJUSZ ZARABIA NA USŁUGACH MARKETINGOWYCH ORAZ UZYSKANYCH RABATACH

Producenci żywności negocjują z sojuszem warunki dostępu do sieci: umowa z sojuszem jest warunkiem wstępnym dotarcia do półek sklepowych na różnych rynkach. **W razie nawet częściowego niepowodzenia negocjacji, sojusz ma możliwość zablokowania wejścia producenta do sklepów wszystkich sieci członkowskich.** Jeśli dojdzie do podpisania umowy, sojusz detaliczny uzyskuje od producenta żywności dwie korzyści: opłatę za usługi dodatkowe oraz rabat od ceny sprzedaży. Rabat sojuszu jest dodatkiem do zniżki, którą ma już sieć handlowa. Jeśli sojusz jest efektywnie zorganizowany, dostarcza swoim założycielom także oszczędności: mogą oni przenieść część działań do wspólnej spółki i dzielić koszty. Mogą też zrezygnować z dublujących się funkcji w firmach.

Sojusze często pobierają **opłaty za usługi dodatkowe**. Według przeprowadzonych przez nas rozmów zdarza się, że sojusze oczekują od producentów skorzystania ze swoich usług marketingowych na samym wstępie negocjacji i ustalają oczekiwany poziom opłat za nie. Producenci odczytują opłaty jako warunek uzyskania dostępu do półek sieci handlowych. Opłaty te zwykle mieszczą się w przedziale **od 1 do 5 proc. wartości** kupowanych przez sojusz produktów, choć zdarzały się wskazania od 0,5 do 7 proc.

Wysokość świadczeń jest uzależniona od sojuszu, relacji sił między producentem a sojuszem oraz od grupy produktowej – koszty świadczeń w szybciej rotujących kategoriach, o wyższym wolumenie obrotu, są bliższe 1-2 proc. Obrót jest rozumiany zwykle jako kwota po rozliczeniu wszystkich wzajemnych świadczeń, tj. pomniejszony o koszty reklam dostarczonych przez sojusz detaliczny. Niektórzy producenci w wywiadach wskazywali jednak jako bazę obrót fakturowy, co oznacza, że ponosili relatywnie jeszcze wyższe koszty.



SOJUSZ NEGOCJUJE RAMOWĄ KARTĘ USŁUG NA RZECZ PRODUCENTA ŻYWNOŚCI

W zamian za opłatę sojusz ustala z producentem listę usług dodatkowych, np. „jedno świadczenie marketingowe na jedną kategorię żywności w ciągu roku”, a dopiero w dalszych negocjacjach z poszczególnymi sieciami świadczenia te są precyzowane. W praktyce więc realizują je sieci handlowe. Kontrola efektywności świadczeń (tj. zwrotu z inwestycji marketingowej, której dokonują producenci) jest trudna.



SOJUSZ ZWYKLE NEGOCJUJE NIE CENY, A ICH ZMIANĘ

Sojusz detaliczny pozwala sieciom handlowym na tańszy zakup towarów, ale nie negocjuje właściwych cen zakupu, a tylko zmiany cen względem historycznej bazy ustalonej na poziomie sieci handlowej. Poziomy cen są tajemnicą handlową poszczególnych sieci. Umowy zawierane z sojuszem są wystandaryzowane. Wynikają z uśrednienia wymogów handlowych członków sojuszu działających w różnych krajach. Warunki te nie odpowiadają natomiast na zróżnicowanie sytuacji producentów na różnych rynkach. Dostawca musi dostosować się do wymagań sojuszu w zakresie wielkości partii, sposobu pakowania, jakości produktów. W zamian producent żywności otrzymuje dostęp do szerokiego rynku i szeregu usług towarzyszących.

Regulacje prawne i orzecznictwo

Porozumienia handlowe, takie jak sojusze detaliczne, są co do zasady dozwolone w Unii Europejskiej pod warunkiem, że ich działalność nie prowadzi do ograniczenia konkurencji. Warunki brzegowe ich funkcjonowania reguluje Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Dyrektywa UTP, a w Polsce – prawo ochrony konkurencji i konsumentów.

TAB. 2 RAMA PRAWNO-INSTYTUCJONALNA OCHRONY KONKURENCJI NA RYNKU ŻYWNOSCI

Unia Europejska	<p>Ochrona konkurencji</p> <p>Traktat o Funkcjonowaniu UE</p> <ul style="list-style-type: none"> Art. 101 zakazuje porozumień zakłócających rynek i konkurencję Art. 102 zakazuje nadużywania pozycji dominującej 	<p>Nadużycia w handlu</p> <p>Dyrektywa w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w łańcuchu dostaw produktów rolnych i żywności (tzw. UTP)</p> <ul style="list-style-type: none"> Kataloguje praktyki zakazane i niepożądane w łańcuchu dostaw żywności Dotyczy podmiotów o przychodach do 350 mln euro 	<p>Nadzorca rynku</p> <p>Komisja Europejska i krajowe urzędy antymonopolowe</p> <ul style="list-style-type: none"> Komisja bada działanie dyrektywy UTP Krajowe urzędy chronią krajowe rynki, dbają też o wymianę dobrych praktyk Organy te nie mają władzy nad sojuszami ulokowanymi poza UE
	Polska	<p>Ustawa z 16.02.2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów</p> <ul style="list-style-type: none"> Opisuje m.in. zasady koncentracji przedsiębiorstw oraz ochrony zbiorowego interesu konsumenta 	<p>Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej z 17.11.2021 r.</p> <ul style="list-style-type: none"> Wdraża UTP i uzupełnia niektóre przepisy

Źródło: opracowanie własne.



TRAKTAT O FUNKCJONOWANIU UE

Zakazy dotyczące stosowania nieuczciwych praktyk handlowych, zawierania porozumień ograniczających konkurencję i nadużywania pozycji dominującej między przedsiębiorcami wynikają bezpośrednio z Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE). W art. 101 Traktat stwierdza, że niezgodne z regulami dotyczącymi rynku wewnętrznego i zakazane są wszelkie porozumienia między przedsiębiorstwami i wszelkie decyzje związków przedsiębiorstw oraz praktyki uzgodnione, które mogą mieć wpływ na handel między państwami członkowskimi i których celem lub skutkiem jest zapobieżenie, ograniczenie lub zakłócenie konkurencji na rynku wewnętrznym. Traktat wymienia przykłady takich działań, które mogą polegać m.in. na ustalaniu w sposób bezpośredni lub pośredni cen zakupu lub sprzedaży albo innych warunków transakcji i ograniczaniu lub kontrolowaniu produkcji, rynków, rozwoju technicznego lub inwestycji.

W art. 102 TFUE zakazano natomiast nadużywania pozycji dominującej, która może polegać m.in. na narzucaniu w sposób bezpośredni lub pośredni niesłusznym cen zakupu lub sprzedaży albo innych niesłusznym warunków transakcji i ograniczaniu produkcji, rynków lub rozwoju technicznego ze szkodą dla konsumentów.

REGULACJĄ PORZĄDKUJĄCĄ RYNEK ŻYWNOŚCIOWY JEST DYREKTYWA UTP

Dyrektywa w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w relacjach między przedsiębiorcami w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych (dyrektywa **UTP - Unfair Trading Practices**) została przyjęta 17 kwietnia 2019 r. Państwa członkowskie miały czas do 1 maja 2021 r. na dostosowanie krajowych przepisów do unijnego prawa. Lokalne przepisy musiały zacząć obowiązywać w praktyce najpóźniej do 1 listopada 2021 r.

Celem dyrektywy jest zwiększenie ochrony przed nieuczciwymi praktykami handlowymi podmiotów działających w łańcuchu dostaw produktów rolnych. Ma również za zadanie zminimalizować nieuczciwe praktyki handlowe w łańcuchu dostaw produktów rolno-spożywczych, na które szczególnie narażone są małe i średnie przedsiębiorstwa. Przyznaje ochronę przede wszystkim dostawcom artykułów rolno-spożywczych.

DYREKTYWA ZAKAZUJE KATALOGU PRAKTYK

Uzależnia zastosowanie przepisów ograniczających nieuczciwe praktyki handlowe od relacji między wysokością rocznego obrotu dostawcy a wartością rocznego obrotu nabywcy. Wskazuje tym samym pięć klas relacji handlowych.

TAB. 3 KLASY RELACJI HANDLOWYCH MIĘDZY DOSTAWCAMI A NABYWCAMI
W OPARCIU O ROCZNY OBRÓT

	dostawcy	nabywcy
klasa 1.	<2 mln euro	>2 mln euro
klasa 2.	2-10 mln euro	>10 mln euro
klasa 3.	10-50 mln euro	>50 mln euro
klasa 4.	50-150 mln euro	>150 mln euro
klasa 5.	150-350 mln euro	>350 mln euro

Źródło: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/633 z dnia 17 kwietnia 2019 r. w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w relacjach między przedsiębiorcami w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych.

Unijne prawo określa też otwarty katalog nieuczciwych praktyk handlowych, których państwa członkowskie zobowiązane są zakazać w przepisach krajowych.

Praktyki podzielone zostały na dwie kategorie: bezwzględnie zakazane i zakazane w sposób względny, uzależniony od braku uprzedniej, wyraźnej i jednoznacznej zgody w umowie dostawy lub późniejszej umowie między nabywcą a dostawcą. Wskazano również, że przepisy wdrażające dyrektywę powinny wymuszać swoje zastosowanie w przypadku sprzecznych z nimi regulacji swobody kontraktowej.

Jako praktyki **bezwzględnie zakazane** dyrektywa wymienia m.in.:

- odwlekanie w czasie płatności za produkty,
- anulowanie zamówienia z krótkim wyprzedzeniem, uniemożliwiającym dostawcy alternatywne rozwiązanie,
- jednostronne zmiany warunków umowy dostawy produktów rolnych i spożywczych,
- żądanie od dostawcy zapłaty za czynności niezwiązane ze sprzedażą,
- żądanie od dostawcy zapłaty za pogorszenie się stanu produktów bez winy i zaniedbania dostawcy,
- odmowę pisemnego potwierdzenia warunków umowy,
- ujawnianie tajemnicy przedsiębiorstwa dostawcy,
- grożenie dostawcy lub realizacja działań odwetowych przez nabywcę.

Do kategorii nieuczciwych praktyk handlowych, które **są niedozwolone, o ile strony nie uzgodniły inaczej**, zalicza się m.in.:

- zwracanie niesprzedanych produktów bez zapłaty za nie,
- pobieranie od dostawcy opłat warunkujących przechowywanie, prezentowanie, reklamowanie lub oferowanie jego produktów, jak również opłat za pracowników lokalu wykorzystywanego do sprzedaży produktów,
- żądanie ponoszenia przez dostawcę kosztów obniżek produktów sprzedawanych promocyjnie (częściowo albo w całości), o ile nabywca nie określi czasu trwania promocji i oczekiwanej liczby promocyjnych produktów.



POLSKA WDROŻYŁA PRZEPISY UTP Z NIEWIELKIMI ZMIANAMI

Regulacją, która wdraża do polskiego prawa przepisy dyrektywy UTP jest uchwalona 17 listopada 2021 r. ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi.

Polska ustawa jest nieco szersza od unijnej i obejmuje także nieuczciwe praktyki dostawcy względem nabywcy (a nie tylko nabywcy względem dostawcy). Chodzi o sytuacje, gdy działania którejs ze stron są sprzeczne z dobrymi obyczajami i zagrażają istotnemu interesowi drugiej strony albo naruszają taki interes.

Ustawa definiuje także przewagę kontraktową jako występowanie znaczącej dysproporcji w potencjale ekonomicznym nabywcy względem dostawcy albo dostawcy względem nabywcy. Progi te są zgodne z określonymi w dyrektywie UTP i zarazem ukierunkowane na ochronę małych i średnich przedsiębiorstw.

Katalog zakazanych praktyk wykorzystujących przewagę kontraktową został przeniesiony do polskiej ustawy z dyrektywy UTP. Podobnie jak w dyrektywie, ustawa dzieli je na dwie grupy – obligatoryjne i fakultatywne. Polska **ustawa rozszerza jednak listę praktyk bezwzględnie zakazanych – dodano do niej nieuzasadnione obniżanie należności z tytułu dostawy produktów rolnych i spożywczych po jej przyjęciu przez nabywcę w całości lub umówionej części**, w szczególności na skutek żądania udzielenia rabatu.



ORGANY OCHRONY KONKURENCJI W EUROPIE CZĘSTO ORZEKAJĄ W SPRAWIE NIEDOZWOLONYCH PRAKTYK

W ostatnich latach organy ochrony konkurencji i konsumentów w różnych państwach europejskich prowadziły szereg postępowań związanych z nieuczciwymi praktykami handlowymi sieci handlowych. Najwięcej z nich dotyczyło presji cenowej i nielegalnych zmian w umowach. Polegają one m.in. na wymuszaniu przyznawania rabatów, niedotrzymywaniu terminów zapisanych w umowach i anulowaniu zamówień.

Według zestawienia przygotowanego przez European Brands Association (AIM), licząc od 2014 r., najwięcej takich postępowań toczyło się we Francji i Chorwacji – kraje te odpowiadały za odpowiednio 24 proc. i 22 proc. zidentyfikowanych przez AIM spraw⁷. Na kolejnym miejscu (12 proc.) był regulator szwedzki, a dalej polski UOKiK (7 proc.). Autorzy zestawienia podkreślają jednak, że lista nie jest kompletna i służy celom ilustracji zjawiska. Daje jednak pewien obraz działalności organów w poszczególnych państwach.

Wśród spraw opisanych w raporcie AIM jest m.in. postępowanie francuskich organów z 2021 r. w sprawie działalności sieci Intermarché oraz sojuszu AgeCore. Dotyczyło ono nieuczciwych praktyk handlowych w relacjach z 93 dostawcami. Chodziło m.in. o anulowanie zamówień i usuwanie poszczególnych marek z list zakupowych, co miało zmusić dostawców do zawierania umów korzystnych z punktu widzenia AgeCore i Intermarché. Sieci zmuszały także dostawców do wnoszenia opłat za pozorne działania marketingowe i reklamowe. Francuskie władze domagały się nałożenia kary w wysokości ponad 150 mln euro oraz zaprzestania zidentyfikowanych praktyk. Sprawa jeszcze się nie zakończyła.

W 2024 r. francuska Dyrekcja Regionalna i Międzyresortowa ds. Gospodarki, Zatrudnienia, Pracy i Solidarności nałożyła 38 mln euro kary na Eurelec Trading za 62 przypadki niedotrzymywania terminów podpisywania umów z dostawcami we Francji. Za takie samo wykroczenie Eurelec został ukarany również 16 lutego 2026 r. W tym wypadku kara wyniosła 33 mln euro i dotyczyła 70 naruszeń⁸.

W 2024 r. norweski regulator nałożył ponad 450 mln euro grzywny na trzech głównych dostawców warzyw w Norwegii – Norgesgruppen, Rema i Coop. Mieli się oni dopuścić wieloletniej zmowy cenowej, co przekładało się na wyższe ceny warzyw dla konsumentów. W sierpniu 2025 r. norweski Trybunał Apelacyjny ds. Konkurencji w pełni podtrzymał decyzję regulatora⁹.



PREZES UOKiK TEŻ WYDAWAŁ DECYZJE O NADUŻYCIU PRZEWAGI KONTRAKTOWEJ

Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów wydał 23 decyzje dotyczące nadużywania przewagi kontraktowej. Wynika tak z bazy danych dostępnej na stronie urzędu. Łącznie 12 decyzji wydanych zostało w reżimie jeszcze poprzedniej ustawy z 15 grudnia 2016 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi. Obecna regulacja obowiązuje od grudnia 2021 r. i na jej podstawie do lutego 2026 r. wydano 11 decyzji.

W 11 przypadkach na przedsiębiorców nałożone zostały kary, a w ośmiu z nich do sądów trafiły odwołania od tych decyzji. W pozostałych sytuacjach przedsiębiorcy, wobec których Prezes UOKiK stwierdził dopuszczanie się nadużywania przewagi kontraktowej, zobowiązali się do zaniechania takich praktyk, zmiany umów wiążących ich z dostawcami i informowania prezesa urzędu o wprowadzeniu w życie tych zobowiązań.

W wynikach postępowań UOKiK nie ma bezpośrednio sojuszy detalicznych, zostały wskazane tylko sieci handlowe. Nie wszystkie kary nakładane przez UOKiK kończą

się koniecznością ich zapłaty, ponieważ firmy wygrywają w sądzie. Najwyższa kara została nałożona na spółkę Jerónimo Martins Polska, właściciela sieci sklepów Biedronka. W 2020 r. Prezes UOKiK stwierdził, że przedsiębiorca musi zapłacić ponad 723 mln zł m.in. za pobieranie od dostawców produktów rolnych lub spożywczych środków pieniężnych w formie rabatów. Działo się to na podstawie porozumień zawieranych na koniec okresu rozliczeniowego. Zdaniem Prezesa UOKiK sieć nie uzgadniała wysokości tych rabatów oraz warunków ich przyznania przed rozpoczęciem danego okresu rozliczeniowego. Przedsiębiorca odwołał się od tej decyzji do sądu. W październiku 2024 r. warszawski Sąd Okręgowy orzekł, że Jerónimo Martins musi zapłacić ponad 500 mln zł. Sąd oddalił więc część zarzutów podniesionych w decyzji Prezesa UOKiK. Spółka odwołała się od wyroku do sądu apelacyjnego.

Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów wydał 23 decyzje dotyczące nadużywania przewagi kontraktowej.

W styczniu 2022 r. Prezes UOKiK nałożył też karę wysokości ponad 120 mln zł na spółkę Kaufland Polska Markety za nieprawidłowości w zakresie rabatów. Z kolei w listopadzie 2021 r. Prezes UOKiK nałożył ponad 76 mln zł kary na spółkę Eurocash, która zdaniem urzędu wykorzystywała przewagę kontraktową poprzez wymaganie od dostawców produktów rolnych i spożywczych opłat za usługi, które nie były wykonywane na ich rzecz lub były wykonywane, ale o ich realizacji, w tym o kosztach i rezultatach, dostawcy nie byli informowani. Spółka w styczniu 2026 r. ostatecznie wygrała jednak postępowanie sądowe z UOKiK.

W statystyce ogólnej postępowań o nadużywanie przewagi kontraktowej Prezes UOKiK stwierdzał szereg nieprawidłowości, zasadniczo korespondujących z definicją nadużyć z dyrektywy UTP. Było to m.in. wymaganie od dostawców produktów rolnych i spożywczych opłat dystrybucyjnych oraz za usługi, które nie są wykonywane na ich rzecz oraz takie przygotowywanie treści umów, które ogranicza możliwość rezygnacji z umowy przez dostawców produktów rolno-spożywczych po wystąpieniu okoliczności od nich niezależnych.

Badania ankietowe wskazują na występowanie nadużyć kontraktowych



KOMISJA EUROPEJSKA MONITORUJE POWSZECHNOŚĆ NADUŻYĆ KONTRAKTOWYCH

Badanie, które pozwala w przybliżeniu ocenić stosowanie nieuczciwych praktyk handlowych w branży spożywczej, tzw. UTP (*Unfair Trading Practices*), prowadzi Komisja Europejska. Jego wyniki pozwalają pokazać wpływ sojuszy na rynek tylko w przybliżeniu, ponieważ kategoria sojuszy detalicznych nie jest w nim wprost monitorowana¹⁰. Punktami, z którymi respondenci mogli identyfikować ich działania, są sieci handlowe i hurtownicy, którzy te sojusze tworzą. Sami producenci żywności postulują, by dyrektywa UTP oraz badanie zostały uzupełnione o kategorię sojuszy detalicznych.

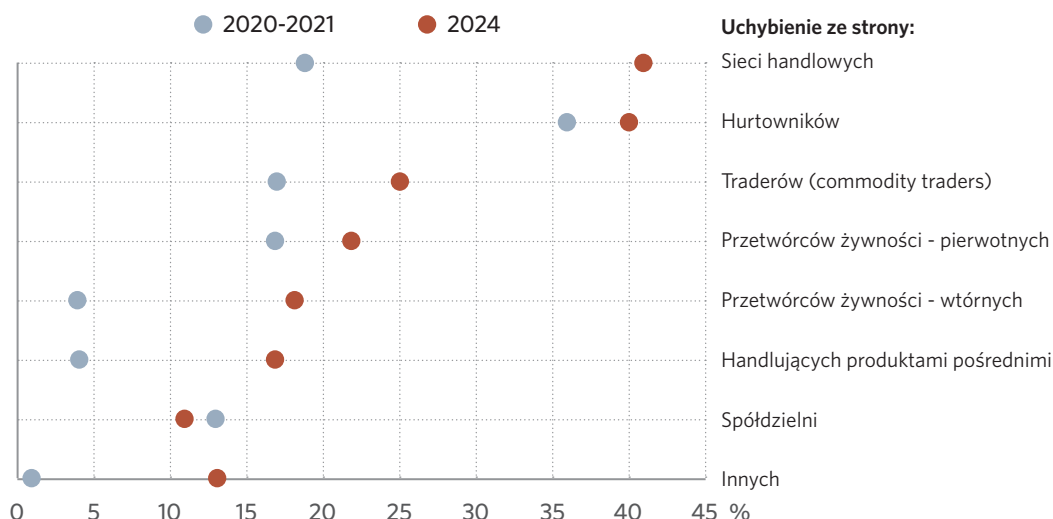
TAB. 4 NIEUCZLIWE PRAKTYKI HANDLOWE W ŁAŃCUCHU DOSTAW ROLNO-SPOŻYWCZYCH
AGRICULTURAL AND FOOD SUPPLY CHAIN - UNFAIR TRADE PRACTICES (UTPS)

Forma	Ankieta
Okres badania	Pięć edycji, 2020-2024
Cel	Ocena skuteczności wdrożenia dyrektywy UTP na różnych poziomach łańcucha dostaw, w przekroju wszystkich krajów UE
Liczba respondentów w Europie (2024 r.)	434
Liczba respondentów w Polsce (2024 r.)	42 (druga najliczniejsza grupa po firmach niemieckich - 49)
O grupie badawczej (2024 r.)	60 proc. badanych polskich przedsiębiorstw miało obroty nieprzekraczające 500 tys. euro - wśród firm z UE 54 proc. nie przekroczyło 2 mln euro przychodu 10 proc. firm z UE przekroczyło przewidziany w dyrektywie UTP próg 350 mln euro przychodów

Źródło: opracowanie własne Polityki Insight.

Wyniki piątej edycji badania wskazują, że rośnie presja sieci handlowych i pośredników na rynek. Postępy przetwórców żywności w ograniczaniu nadużyć handlowych mogłyby być szybsze. Są oni jednak rzadziej wskazywani jako źródło problemów niż sprzedawcy.

RYS. 7 ODSETEK PRODUCENTÓW SPOŻYWCZYCH W EUROPIE DOTKNIĘTYCH UCHYBIENIAMI KONTRAKTOWYMI W CIĄGU OSTATNICH 12 MIESIĘCY (PROC.)



Źródło: opracowanie Polityki Insight na podstawie European Commission, Agricultural and Food Supply Chain – Unfair Trade Practices (UTPs) – 5th wave, Data-Modelling platform of resource economics, dostęp 27.01.2026 r.



MNIEJSZE PODMIOTY CZUJĄ SIĘ SŁABIEJ CHRONIONE, A WIĘKSZE TRACĄ PEWNOŚĆ OCHRONY

Co do zasady regulacje unijne w zakresie UTP odnoszą skutek i rynek w wielu wymiarach się cywilizuje, a nieuczciwe praktyki handlowe występują rzadziej niż kilka lat temu. Dyrektywa UTP może być skuteczna, o czym świadczy poprawa ocen wśród średnich producentów, o przychodach 150-350 mln euro. **Odsetek oceniających, że nie są chronieni, spadł tu z 40 proc. do 14 proc.**

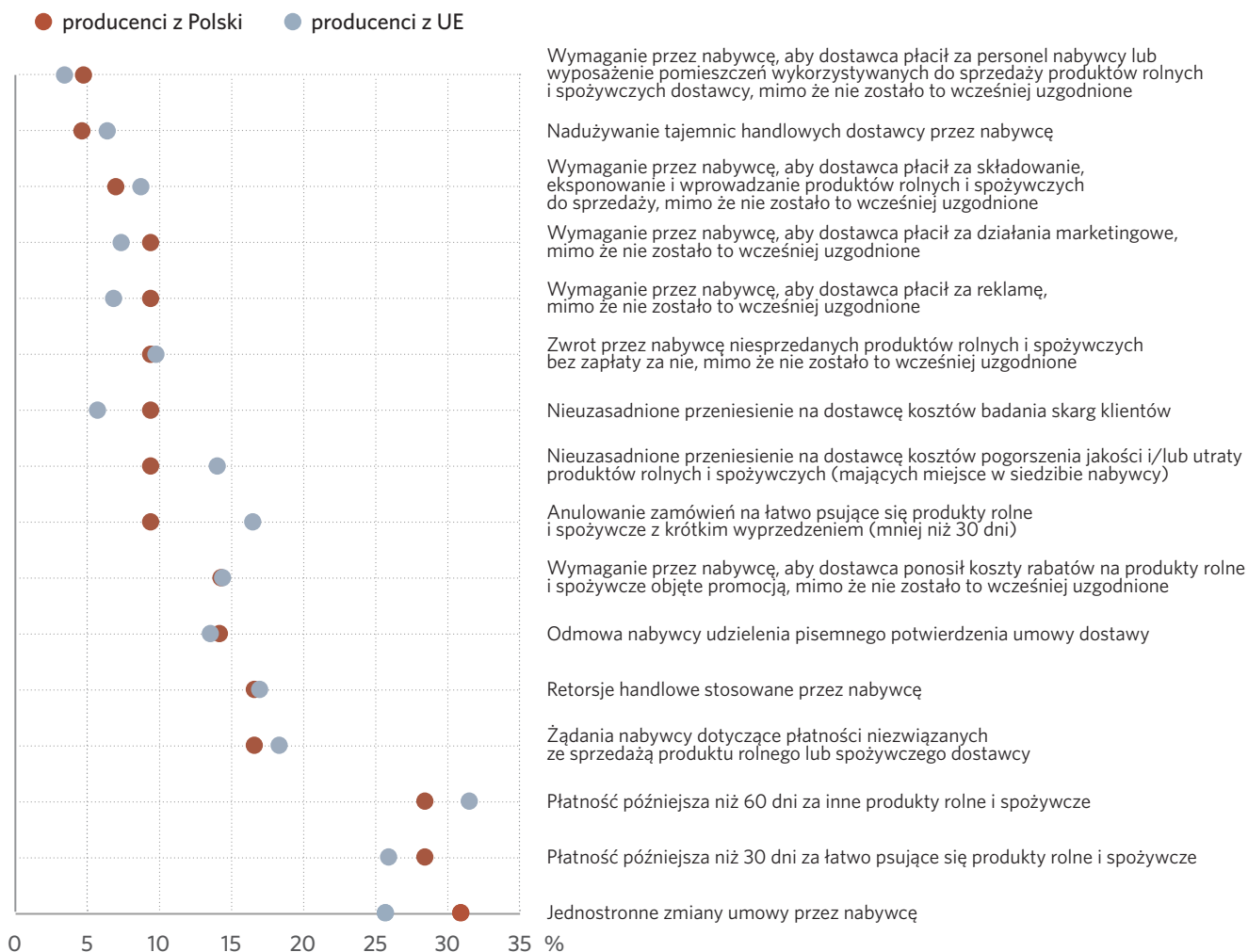
Słabo chronione czują się za to dwie skrajne grupy: mali i duzi wytwórcy. W pierwszych badaniach z 2020-2021 r. pozbawionych ochrony czuło się 44-49 proc. firm w progach przychodów 100-500 tys. euro. W 2024 r. wyniki były podobne (46-49 proc.), ale grupa rozszerzyła się na firmy z przychodami 2-10 mln euro (wzrost odsetka niechronionych z 32 do 56 proc.). Wśród największych producentów o przychodach powyżej 350 mln euro odsetek mających poczucie ochrony prawnej spadł z 58 proc. w 2021 r. do 49 proc. w 2024 r. Z kolei 44 proc. dużych firm nie czuje się chronionych w ogóle (w pierwszym badaniu było to 40 proc.). Wśród badanych polskich podmiotów tak dużych firm nie było lub odmówiły podania wielkości przychodów. Największe dwie należały do grupy o przychodach 150-350 mln euro.



PODOBIENSTWO DO UE

W ankiecie problemy wskazywane przez polskie przedsiębiorstwa układają się podobnie do tych zgłaszanych przez europejskich producentów żywności, więc mogą mieć podobne źródło.

RYS. 8 ODSETEK POLSKICH I EUROPEJSKICH PRODUCENTÓW ŻYWNOCI DEKLARUJĄCYCH OKREŚLONE PROBLEMY W 2024 R. (PROC.)



Źródło: opracowanie Polityka Insight na podstawie European Commission, *Agricultural and Food Supply Chain – Unfair Trade Practices (UTPs) – 5th wave, Data-Modelling platform of resource economics*, dostęp 29.01.2026 r.

Z perspektywy polskich producentów zmieniło się natężenie problemów. W latach 2020-2021 najpoważniejszym były zatory płatnicze, w części wywołane przez pandemię Covid-19. W kolejnych latach pozostały one ważne, ale ich natężenie zmalało. W kolejnych badaniach silniej widać nadużycia, polegające na wykorzystaniu siły przetargowej nabywcy:

- jednostronne zmiany umowy dokonywane przez nabywcę,
- retorsje handlowe,
- nieuzasadnione przeniesienie na dostawcę kosztów badania reklamacji klientów,
- odmowy udzielenia pisemnego potwierdzenia warunków umownych.

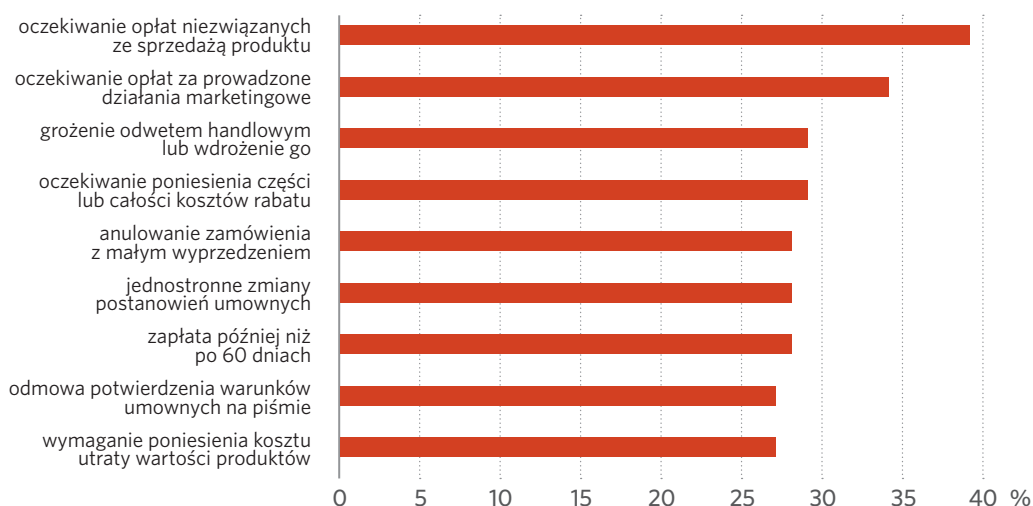


BADANIA WŚRÓD PRODUCENTÓW ŻYWNOŚCI PRZEPROWADZIŁO TAKŻE AIM

Bezpośrednie badania nieuczciwych praktyk wywieranych na producentach przeprowadziło European Brands Association (AIM). W 2023 r. przebadano 439 firm z branży FMCG¹¹. Znaczna większość, **71 proc., doświadczyła nadużyć wymienionych w Dyrektywie UTP**, ale tylko 23 proc. firm zgłosiło sprawę do właściwych organów – pozostałe obawiały się m.in. działań odwetowych¹². Co więcej, obawy przed odwetem zostały wskazane jako powód niezgłaszania nadużyć przez Komisję Europejską. Niewniesienie sprawy do UOKiK zgłosił też jeden z producentów, z którym przeprowadziliśmy wywiad.

Najpowszechniejszą kategorią uchybień zidentyfikowanych przez AIM było oczekiwanie odbiorców, by producenci żywności ponosili np. dodatkowe opłaty za marketing sprzedawanych produktów. Takie praktyki deklarowała ponad jedna trzecia producentów. Nieuczciwe praktyki nie są incydentalne: około 40 proc. wskazań w poszczególnych kategoriach dotyczyło powtarzających się działań partnerów handlowych.

RYS. 9 ODSETEK PRODUCENTÓW SPOŻYWCZYCH W EUROPIE DOTKNIĘTYCH UCHYBIENIAMI KONTRAKTOWYMI W 2023 R. (PROC.)



Źródło: AIM, *Brand manufacturers' perspective on retail alliances*, 11.12.2025 r.



RESPONDENCI WSKAZUJĄ NA SZEROKI KATALOG NEGATYWNYCH DZIAŁAŃ SOJUSZY, Z KTÓRYMI MAJĄ STYCZNOŚĆ W TRAKCIE NEGOCJACJI

Z ankiet i wywiadów przeprowadzonych przez Politykę Insight wśród producentów żywności na potrzeby tego raportu wynikają pewne nadużycia. W ocenie producentów i przetwórców, choć nie są nielegalne, budzą jednak ich wątpliwości etyczne. Wśród problemów, jakie identyfikowali respondenci są:

- 1 Brak regulacji**, które wprost odnosiłyby się do działalności takich podmiotów jak sojusze.
- 2 Dysproporcja siły negocjacyjnej.** Zgodnie z art. 7 ustawy o przewadze kontraktowej – jeśli obroty zarówno dostawcy, jak i nabywcy (np. sojuszu detalistów) przekraczają próg 350 mln euro, taka relacja biznesowa nie jest uznawana za „nieuczciwe wykorzystanie przewagi kontraktowej”, nawet jeśli występują w niej niedozwolone praktyki.
- 3 Brak przejrzystego wskazania przez sojusz celów i narzędzi, którymi się posługuje.** Sojusze są formalnie porozumieniami, których celem jest zwiększenie siły zakupowej, w praktyce zajmują się one często m.in. sprzedażą usług. Wskazane byłoby przekazywanie informacji o strukturze sojuszu, zakresie negocjacji czy wynikach finansowych podmiotu. Zdaniem badanych firm sojusz powinien być zobligowany do określenia, np. czy kupuje, a później odsprzedaje produkty do członków, czy tylko negocjuje.
- 4 Stosowanie sankcji i narzędzi nacisku wobec dostawców**, szczególnie w przypadku braku zgody na warunki narzucane przez sojusz. Obejmuje to m.in. groźby blokady asortymentu, ograniczanie promocji, wstrzymywanie wprowadzania nowości, brak akceptacji podwyżek cen oraz okresową rezygnację z części asortymentu.
- 5 Dodatkowe obciążenia finansowe.** Zdaniem respondentów oczekiwania sojuszu w zakresie dodatkowych świadczeń marketingowych i ponoszone nakłady na te świadczenia są ekonomicznie nieuzasadnione.
- 6 Uczestnictwo tych samych sieci handlowych jednocześnie w kilku sojuszach.** Sieci handlowe oczekują od dostawców osobnych benefitów z tytułu każdego z sojuszy.

Źródło: odpowiedzi z badania Polityki Insight, opracowanie własne.

Sojusze detaliczne tworzą jedenaście problemów w łańcuchu produkcji żywności

Przeprowadzone na potrzeby tego raportu badania ankietowe i analizy pozwoliły stworzyć listę głównych dysfunkcji, które pogarszają warunki konkurencji na rynku. Dotyczą one m.in. utraty efektywności rynku, zaburzenia reguł gry oraz możliwości swobodnej realizacji strategii przez producentów żywności.

RYS. 10 GŁÓWNE PROBLEMY, KTÓRE WYNIKAJĄ Z DZIAŁALNOŚCI SOJUSZY DETALICZNYCH



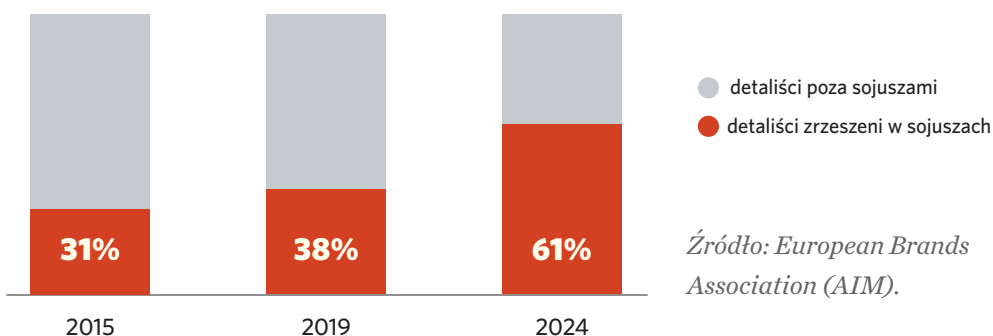
Źródło: opracowanie własne.



RYNEK DYSTRYBUCJI ŻYWNOŚCI TRACI KONKURENCYJNOŚĆ, BO ZMIERZA KU OLIGOPOLOWI

Sieci handlowe starają się zgrupować w coraz silniejsze sojusze, a grono firm poza nimi systematycznie maleje. Są to głównie podmioty, które z samodzielnego działania uczyniły swoją strategię – na taką ścieżkę zdecydował się np. niemiecki Lidl.

**RYS. 11 UDZIAŁ PRZYCHODÓW EUROPEJSKICH SIECI HANDLOWYCH ZRZESZONYCH
W SOJUSZACH (PROC.)**



Rozwój rynku sojuszy detalicznych nabrał tempa po 2020 r. wraz z wyjściem sieci Edeka z AgeCore i założeniem sojuszu Epic. Do niego dołączyła Biedronka i Auchan. W pozostałych sojuszach uruchomiło to serię transferów i zaktywizowało firmy dotąd niezrzeszone, np. Netto, które dołączyło do sojuszu EMD. W sojuszach europejskich coraz częściej razem występują podmioty, które na poszczególnych rynkach krajowych są bezpośrednimi konkurentami – jak wynika z obserwacji Komisji Europejskiej jeszcze około 2020 r. co do zasady w jednym kraju działał tylko jeden członek danego sojuszu¹³.

Zdaniem ankietowanych przez nas firm uciążliwa jest sytuacja, w której te same sieci handlowe uczestniczą jednocześnie w kilku sojuszach i oczekują od dostawców osobnych benefitów z tytułu każdego z nich. Sieci handlowe tworzące jeden sojusz usługowy (oferujący usługi marketingowe) często są zrzeszone w podobnym składzie w sojuszu negocjującym ceny. Takich par jest na rynku kilka, ale granice wewnętrzne pomiędzy sojuszami nie układają się identycznie, co dezorientuje producentów żywności. Firmy wskazywały w naszych wywiadach, że sieci handlowe są w stanie wybrać, które zadania realizują przez główną platformę, a które powierzają innemu sojuszowi. Mogą też realizować je samodzielnie.

TAB. 5 PRZYKŁAD GRUP SIECI HANDLOWYCH TWORZONYCH PRZEZ TOŻSAME PODMIOTY

	Epic Partners Strategiczna platforma marketingowa	Everest Sojusz skupiony na negocjacjach cenowych
Sieci w Polsce	Biedronka AuraRetail: Auchan, Intermarché	AuraRetail: Auchan, InterMarché
Sieci za granicą	Edeka Picnic Migros	Edeka Picnic

Źródło: opracowanie własne.

Uczestnictwo w sojuszach popularyzuje się również w Polsce, choć stopień zrzeszenia jest niższy niż w krajach Europy Zachodniej. Większość sojuszy w Polsce liczy sobie najwyższej trzy lata, np. od 2024 r. zgodę na działanie ma powołany przez Auchan Polska i Intermarché sojusz Inau, prowadzący wspólne negocjacje warunków zakupu produktów spożywczych i niespożywczych, w tym marek własnych.

Swoj sojusz, od listopada 2024 r., mają także mniejsi detaliści, tacy jak Topaz, Polska Grupa Supermarketów (Top Market), SPS Handel oraz Społem z Białegostoku. Jest to Polska Grupa Detalistów i Spółdzielni. Na przełomie 2025 i 2026 r. sieci handlowe z grupy Eurocash (m.in. Delikatesy Centrum, Groszek, ABC), Netto oraz Chorten zaczęły tworzyć własny sojusz detaliczny. Ma być on członkiem większego europejskiego sojuszu EMD.

Ankietowani przez nas producenci żywności, choć doceniają wysiłki konsolidacji działalności wśród mniejszych sieci handlowych, obawiają się, że praktyki globalnych sojuszy detalicznych, opisywane w tym raporcie, mogą się rozprzestrzenić na poziomie krajowym czy wręcz regionalnym.

POMIĘDZY GRUPAMI ZAKUPOWYMI WYSTĘPUJE RYZYKO PRZEPŁYWU INFORMACJI



Migracja sieci handlowych między różnymi sojuszami i tworzenie nowych sojuszy rodzi ryzyko przenoszenia wrażliwych informacji handlowych, co może prowadzić do ujednolicenia warunków współpracy na rynku. Analizę ruchów sieci handlowych pomiędzy sojuszami wykonała firma doradcza IGD w dokumencie „European grocery retail alliances” z września 2025 roku¹⁴. Takie zmiany nie należą do rzadkości. Jednym z ostatnich przypadków jest m.in. dołączenie w 2025 r. sieci Kaufland, należącej do grupy Schwarz, do sojuszu AgeCore. Wcześniej sieć ta była związana z European Marketing Distribution (EMD). Z kolei sieci handlowe Colruyt Group (z Belgii), Coop Group (ze Szwajcarii) i grupa Superunie (spółdzielnia zakupowa z Holandii) stworzyły wspólnie w marcu 2025 r. sojusz pod nazwą Vasco International Trading. Podmioty te pozostały jednocześnie w grupie AgeCore. W 2022 r. francuska sieć Système U weszła do grupy Epic Partners i pozostała członkiem tego podmiotu do 2024 r. Jednocześnie jest ona członkiem sojuszu Concordis. Do 2008 r. działała ona w ramach sojuszu EMD. Innym przykładem jest pochodząca z Holandii sieć Jumbo, która w latach 2023--2025 należała do sojuszu Epic Partners i Everest. Sojusze zakupowe jako organizacje dysponują jeszcze bardziej rozległą i przekrojową wiedzą o rynku. Podobnie ich pracownicy. Ich przejścia między sojuszami stają się wyzwaniem dla producentów żywności.

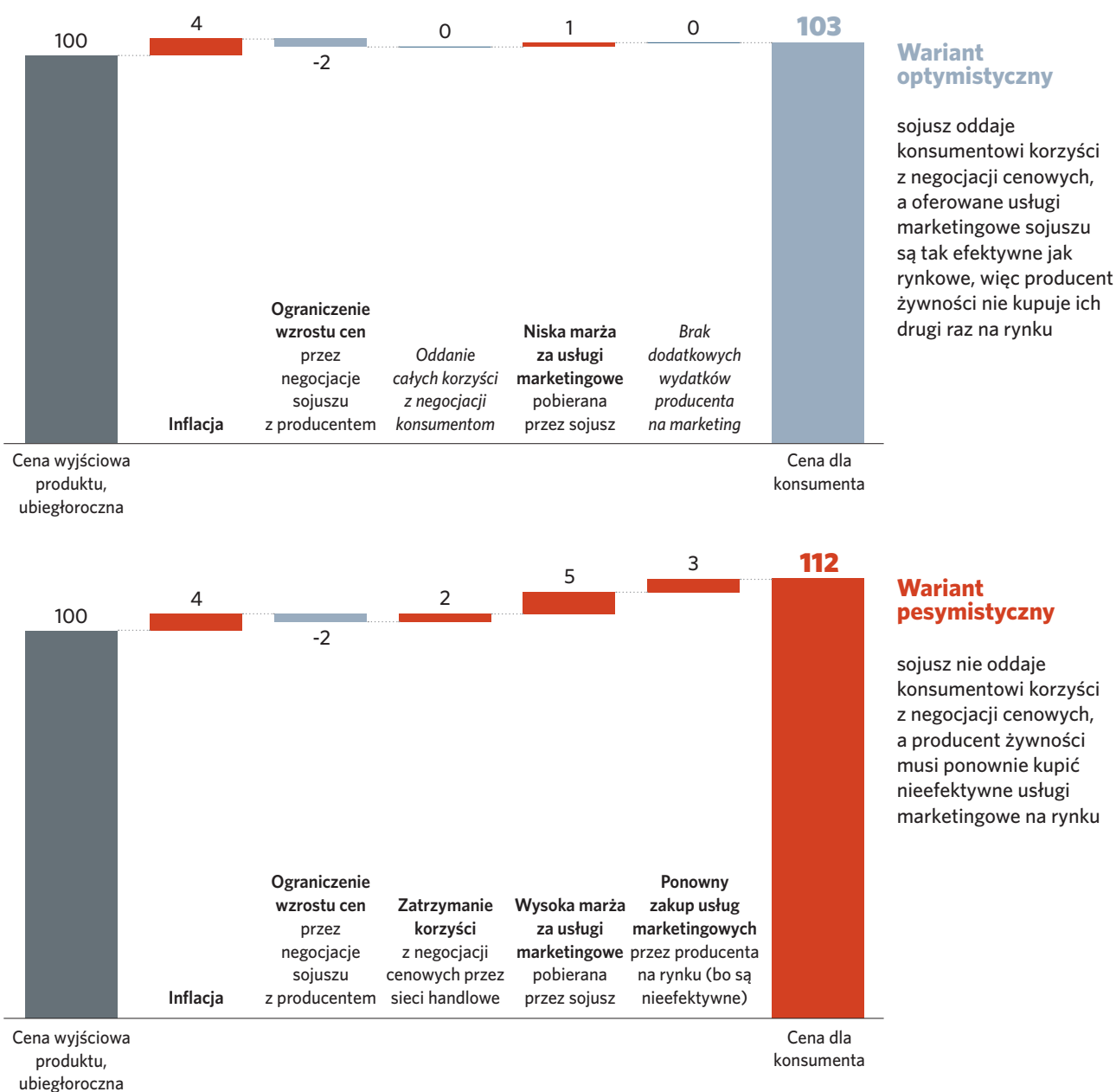
SIŁA PRZETARGOWA SOJUSZY DETALICZNYCH NIEKONIECZNIE PRZEKŁADA SIĘ NA NIŻSZE CENY DLA KONSUMENTA



Sojusze detaliczne agregują siłę popytu kilku sieci handlowych, co pozwala tym sieciom dostać lepsze warunki zakupu produktów (np. niższe ceny i dłuższe terminy płatności), które następnie sprzedawane są w sklepach. Z drugiej strony działalność sojuszu tworzy dodatkowe koszty, które muszą zostać poniesione zanim towar trafi do konsumenta, związane np. z oferowaniem usług marketingowych. W branży trwa dyskusja, czy proces ten skutkuje obniżką cen produktów dla końcowych konsumentów, czy też **zwiększa on marże sieci handlowych nie wpływając znacząco na poziom cen**, a być może w niektórych przypadkach przyczyniając się do jego wzrostu.

Pytanie, czy sojusz przenosi wynegocjowane oszczędności na konsumentów jest kluczowe dla oceny czy sojusz jest korzystny dla rynku w myśl artykułu 101 TFEU i wytycznych Komisji Europejskiej¹⁵. **Jednak suma działań sojuszu – sprzedaż dodatkowych usług i negocjacji przyrostu cen – nie musi dla konsumenta oznaczać oszczędności.** W optymistycznym wariantcie sojusz ogranicza wzrost cen na rynku, oddaje te korzyści konsumentom, sam zaś oferuje usługi marketingowe tak efektywne, że producenci nie ponoszą dodatkowych wydatków na marketing. W wariantcie pesymistycznym sojusz zachowuje korzyści cenowe dla siebie lub sieci handlowych, pobiera wysoką marżę, a oferowane usługi są nieefektywne, co zmusza producentów do ponownego ich zakupu na rynku. Im silniejsza pozycja rynkowa sojuszu, tym bardziej prawdopodobny staje się drugi wariant.

RYS. 12 DWA WARIANTY ODDZIAŁYWANIA SOJUSZU NA CENY DLA KONSUMENTA



Źródło: opracowanie własne.

Odzwierciedleniem debaty na temat wpływu sojuszy detalicznych na korzyści dla końcowych konsumentów są dwie publikacje naukowe analizujące ten temat. Pierwszą z nich, pod tytułem „International Retail Buying Groups: A Force for the Good? The case of AgeCore/Edeka”, napisał w 2022 r. Marcel Corstjens z ośrodka badawczego Insead. Odpowiedzią na to badanie jest inna publikacja z 2022 r. pod tytułem „Corstjens’s report on the price effects of international retail alliances” zbiorowego autorstwa analityków firmy doradczej Compass Lexecon. Autor pierwszej publikacji twierdzi, iż członkostwo pochodzącej z Niemiec sieci handlowej Edeka w sojuszu detalicznym AgeCore przełożyło się na obniżenie cen dla konsumentów o ok. 12 proc. w porównaniu do produktów kontraktowanych poza sojuszem. Raport ten spotkał się z polemiką. Według badania, które przeprowadzili Antón García, David Jubete, Rui Pratinha oraz Jorge Padilla z firmy Compass Lexecon na zlecenie AIM, **pozytywny efekt działalności sojuszy detalicznych na poziom cen nie jest taki oczywisty**. Kwestionują oni tezy z raportu Corstjensa. Wskazują m.in. na to, że nie były porównywane podobne produkty – pochodziły od różnych producentów, miały odmienne składniki, koszty wytworzenia i opakowania, co sprawiło, że nie dało się przypisać obniżek cen wyłącznie działalności sojuszu.



SOJUSZE ZYSKUJĄ POZYCJĘ STRAŻNIKA DOSTĘPU DO RYNKU I ZDOBYWAJĄ NARZĘDZIE WYWIERANIA PRESJI W POSTACI GROŻBY DELISTINGU

Jedną z najgroźniejszych broni sojuszy detalicznych są groźby wycofania danego produktu z regałów. Do takich konfliktów między sojuszami i sieciami handlowymi z jednej strony, a producentami żywności z drugiej dochodzi co kilka, kilkanaście kwartałów.

Po niepowodzeniu corocznych negocjacji pochodząca z Niemiec sieć Edeka ograniczyła w lutym i marcu 2026 r. zamówienia od koncernów P&G oraz Iglo. Z informacji medialnych wynika, że ograniczenia widać również w sieci internetowej (e-grocery) Picnic, której Edeka jest udziałowcem. Obie strony deklarują chęć dalszych negocjacji. W połowie 2025 r. sojusz Epic Partners wszedł w spór negocjacyjny z Coca-Colą. Według informacji portalu branżowego Lebensmittel Zeitung podmioty nie mogły dojść do porozumienia w sprawie usług dodatkowych, takich jak promocje czy ekspozycja w sklepach¹⁶. Ograniczenie zamówień Coca-Coli zapowiedziała wówczas sieć Edeka, która w kwietniu 2025 r. zakończyła podobne działania wobec PepsiCo. W tym przypadku spór także dotyczył negocjacji z sojuszami Epic Partners i Everest. Z kolei w połowie 2025 r. doszło do sporu pomiędzy brytyjską siecią handlową Asda, a General Mills, Nestlé i Heinzem.

Sojusze detaliczne stają się strażnikiem dostępu do rynku. Spór z nimi może skutkować odcięciem producentów od znaczącej części konsumentów.

Na początku 2022 r. z półek Biedronki zniknęły produkty marki Lays, należące do PepsiCo. Wówczas był to efekt negocjacji warunków współpracy. Produkty Lay's na przełomie 2021 i 2022 r. zniknęły również z sieci Picnic i Edeka.

Według badań przeprowadzonych na zlecenie AIM ponad 70 proc. producentów doświadcza nieuczciwych praktyk handlowych ze strony sojuszy. Polegają one m.in. na groźbie wycofania produktów ze sprzedaży, opłatach za „usługi” lub „dostęp”, czy na anulowaniu zamówień tuż przed lub w trakcie fizycznej dostawy. Decyzje te są tym dotkliwsze dla krajowych producentów żywności, że sojusze negocjują w imieniu kilku krajów, często z zagranicznej centrali.

Analiza mechanizmu delistingu prowadzi do wniosku, że retorsje w jednym kraju wpływają na inny – spór w jednym kraju prowadzi do braków asortymentu w innym. W rezultacie **nasuwa się pytanie, czy kilka największych sojuszy detalicznych na europejskim rynku uzyskało pozycję tzw. gatekeeperów (tj. strażników, czyli podmiotów kontrolujących dostęp do zasobów)**. Pojęcie takie częściej stosowane jest w gospodarce cyfrowej i określa największe firmy cyfrowe, które zdominowały rynki, na których działają. Podmioty takie mogą blokować dostęp do rynku mniejszym producentom, którzy nie są w stanie sprostać polityce cenowej grup zakupowych.



CZĘŚĆ SOJUSZY LOKUJE SIĘ NP. W SZWAJCARII, CZYLI POZA ZASIĘGIEM ORGANÓW OCHRONY KONKURENCJI UE

Choć ustawodawstwo unijne nie jest idealne, a współpraca między poszczególnymi organami państw członkowskich przy jego egzekwowaniu napotyka pewne problemy, to jednak **Unii Europejskiej udało się stworzyć relatywnie spójny system, który stara się ograniczać niekorzystne dla dostawców praktyki handlowe**. Między innymi z tych powodów sojusze detaliczne mogą być bardziej zainteresowane działalnością poza obszarem wspólnoty, wybierając na swoje siedziby np. Szwajcarię. Organy kontrolne w państwach spoza UE nie mają wystarczających mechanizmów ułatwiających współpracę z nimi, nie ma też wspólnego prawa z tymi krajami, co ułatwia nieuczciwe wykorzystywanie przewagi kontraktowej. Postępowania, jeśli w ogóle są możliwe do przeprowadzenia, trwają zdecydowanie dłużej.

Działania takie to pewna forma tzw. forum shoppingu. Metoda ta polega na poszukiwaniu miejsca, w którym otoczenie prawne do prowadzenia określonej działalności jest najkorzystniejsze. Pierwotnie nazwa ta opisywała korzystanie z możliwości wniesienia sprawy do jednego z kilku różnych sądów. Zjawisko to może występować w granicach jednego państwa – polega wtedy na wybieraniu pomiędzy sądami w tym samym systemie prawnym (krajowe forum shopping). Możliwe jest też jednak na poziomie międzynarodowym, gdy wybór dotyczy sądów podlegających systemom prawnym więcej niż jednego państwa.

Innym możliwym powodem wyboru przez sojusz określonego państwa jako swojej siedziby jest możliwość wykorzystania przewagi kontraktowej i trudności, jakie dostawcy ewentualnie napotykać przy próbie przeciwstawiania się takim praktykom.



OCHRONA EX OFFICIO JEST ZBYT SŁABA, BY ZADZIAŁAŁA EFEKTYWNIIE. BRAKUJE TEŻ OCHRONY SYGNALISTÓW

Organy konkurencji działają głównie w chwili powstania sojuszu. Prezes UOKiK wydaje zgodę na dokonanie koncentracji, polegającej na utworzeniu wspólnego przedsiębiorcy (sojuszu detalicznego). Ustawa przy tym określa, jakie warunki muszą być spełnione, aby zgoda taka była wymagana. Łączny obrót na terytorium Polski przedsiębiorców uczestniczących w sojuszu (koncentracji polegającej na utworzeniu wspólnego przedsiębiorcy) w roku obrotowym poprzedzającym rok zgłoszenia musi przekraczać równowartość 50 mln euro lub obrót globalny musi wynosić przynajmniej 1 mld euro.

W czasie trwania sojuszu Prezes UOKiK może wszczynać **dwa rodzaje postępowań: wyjaśniające i właściwe.**

Postępowania wyjaśniające są rozpoczynane z urzędu (a nie na żądanie przedsiębiorcy). Prowadzone są w sprawie, a nie przeciwko konkretnym podmiotom. Celem tego rodzaju postępowań jest m.in. wstępne ustalenie, czy nastąpiło naruszenie przepisów ustawy uzasadniające wszczęcie postępowania właściwego i jaki jest potencjalny krąg podmiotów dotkniętych praktyką. Postępowanie takie powinno zakończyć się w terminie czterech miesięcy, a w sprawach szczególnie skomplikowanych – pięciu miesięcy od dnia jego wszczęcia. W uzasadnionych przypadkach okres ten może zostać wydłużony.

Postępowanie właściwe wszczynane jest w sytuacji, gdy zasadne jest postawienie zarzutu stosowania praktyk nieuczciwie wykorzystujących przewagę kontraktową konkretnemu podmiotowi. Podmiot ten staje się stroną prowadzonego postępowania. Powinno ono być zakończone nie później niż w terminie pięciu miesięcy od dnia jego wszczęcia, jednak w sprawach szczególnie skomplikowanych możliwe jest przedłużenie tego okresu.

Problemy z badaniem działalności sojuszy detalicznych w trakcie ich trwania przez Prezesa UOKiK mogą wynikać z ograniczeń finansowych i organizacyjnych, z jakimi boryka się regulator. Postępowania takie są skomplikowane, a badane podmioty często dysponują środkami na zapewnienie sobie dobrej obsługi prawnej.

UOKiK zapewnia anonimowość osób i podmiotów składających zawiadomienie, a jego treść nie podlega ujawnieniu, chyba że zawiadamiający wyraźnie się na to zgodzi. W decyzji wydanej w sprawie będą wskazane podmioty, wobec których doszło do stosowania zakazanych praktyk, a wśród nich może znajdować się również podmiot zawiadamiający. Co jednak kluczowe, jego tożsamość będzie wówczas ujawniona jako przedsiębiorcy poszkodowanego, a nie zawiadamiającego.

Problemy z badaniem działalności sojuszy detalicznych w trakcie ich trwania przez Prezesa UOKiK mogą wynikać z ograniczeń finansowych i organizacyjnych, z jakimi boryka się regulator.

Pomimo tego firmy obawiają się składać skargi na sojusze zakupowe, z którymi współpracują. Sojusze mogą bowiem ustalić dane zgłaszającego, nawet jeśli urząd utrzyma je w tajemnicy. Łatwo domyślić się np. kategorii produktu, którego dotyczy postępowanie. To z kolei może skutkować zerwaniem współpracy sojuszu z producentem.

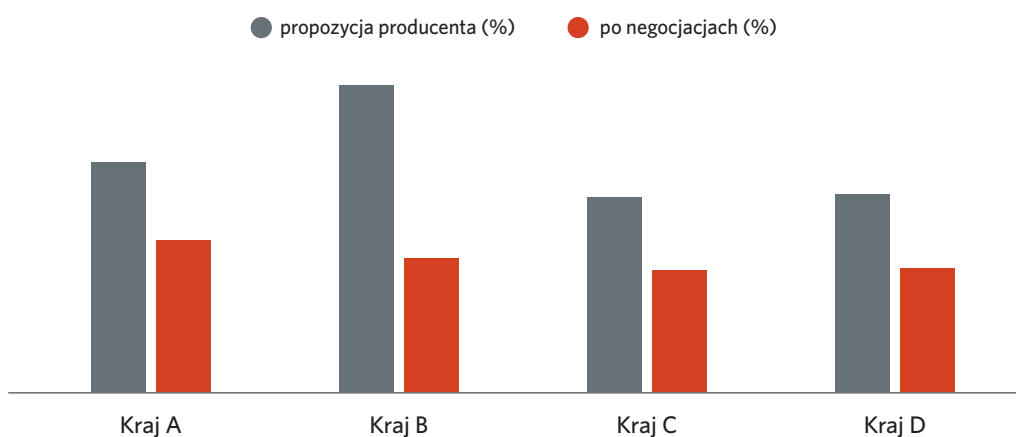


SOJUSZE DAŻĄ DO ZRÓWNANIA WARUNKÓW HANDLOWYCH MIĘDZY KRAJAMI, CO ODBIERA PRODUCENTOM MOŻLIWOŚĆ REALIZACJI WŁASNEJ STRATEGII RYNKOWEJ

W toku negocjacji sojusze nie ustalają poziomu cen produktów – negocjują zwykle tempo ich indeksowania (roczną podwyżkę). Praktyką sojuszy detalicznych jest jednak żądanie od producentów żywności wyrównywania wzrostu cen na różnych rynkach.

Same sojusze wskazują to jako swój sukces. W grudniu 2025 r. odbyła się dyskusja dla Dyrekcji Generalnej ds. Rolnictwa Komisji Europejskiej na temat sojuszy detalicznych i ich interakcji z farmerami i MŚP. W swojej prezentacji sojusz Eurelec (zrzeszający m.in. sieć E.Leclerc) pokazał przykład wyeliminowania wzrostu cen zakupu w jednym z krajów (kraju B).

RYS. 13 SOJUSZ DETALICZNY SPOWODOWAŁ, ŻE PRODUCENT ŻYWNOŚCI MUSIAŁ WYELIMINOWAĆ PODWYŻKĘ W JEDNYM Z NEGOCJOWANYCH KRAJÓW. PRZYKŁAD NEGOCJACJI CENOWYCH W JEDNYM Z SOJUSZY



Źródło: opracowanie własne na podstawie prezentacji Eurelec.

Choć sojusz opisał to jako swój sukces, równomierne podwyżki w różnych krajach z kilku powodów są problemem dla producentów żywności. **Wyrównanie podwyżek może zakłócać producentom żywności możliwość wdrożenia różnych strategii marketingowych dla poszczególnych krajów.** To duże utrudnienie, bo producenci żywności mierzą się w różnych krajach z innymi konkurentami i chcą inaczej pozycjonować swoje produkty. Także pozycja sieci handlowych, do których sprzedają, w zależności od kraju jest różna – sieć silna we Francji nie musi mieć dobrej pozycji w Polsce, a sieć silna w Polsce nie musi być mocna w Portugalii.

Fakt, że tempo wzrostu cen zostało wyrównane, nie oznacza, że różnica po stronie producenta nie miała uzasadnienia. Produkty żywnościowe mogą być produkowane w różnych zakładach, mogą występować odmienne wąskie gardła transportowe, na danym rynku mogła wystąpić klęska żywiołowa, różnią się też systemy podatkowe. **W praktyce więc wyrównanie tempa wzrostu cen może oznaczać tylko tyle, że sojusz uzyskał oszczędności, ale rynek nie stał się przez to bardziej efektywny.**

Sojusze wskazują, że skutkiem wynegocjowania niższego tempa wzrostu cen zakupu może być spadek cen dla konsumenta. **Nie jest on oczywisty, bo posiadanie dużej siły rynkowej przez sieci handlowe może sprawić, że nie przeniosą one na konsumentów zbyt dużej korzyści ze zmniejszonych cen zakupu** – problem ten dostrzegają także urzędy ochrony konkurencji. Tym bardziej, że sojusze sprawiają, że konkurencja między sieciami słabnie i maleją bodźce do obniżania cen.



PRODUCENCI UWAŻAJĄ USŁUGI MARKETINGOWE SOJUSZU ZA NIEEFEKTYWNE. OPŁATY ZA NIE POSTRZEGAJĄ JAKO SKŁADKĘ NA SOJUSZ

Zdaniem części producentów opłaty na rzecz sojuszy są warunkiem dostępu do półek, a nie zapłatą za świadczenie usług o ustalonej wartości (zakres tych usług jest ustalany już po narzuceniu opłaty). Stawia to producentów w trudnej sytuacji. Widoczność ich produktów na półkach jest kluczowym czynnikiem dla sukcesu sprzedażowego, a ewentualny delisting, nawet okresowy, jest dużym zagrożeniem.

Z przeprowadzonych ankiet i wywiadów wynika, że usługi oferowane przez sojusze są często uznawane przez producentów żywności za niepotrzebne i nie stanowią inwestycji marketingowej w rozwój lokalnego rynku. Producenci są zdania, że mogliby kupić te usługi na rynku i byłoby to dla nich korzystniejsze. Niska efektywność tych usług może wynikać z centralizacji negocjacji producenta żywności z sojuszem na poziomie regionalnym lub europejskim. Aby umożliwić porozumienie w kilku krajach dla kilku sieci naraz, centrala sojuszu ustala z producentem żywności liczbę usług danego typu, które na jego rzecz zostaną zrealizowane w ciągu roku na poszczególnych rynkach. Same usługi są realizowane przez sieci handlowe.

Ostatecznie świadczenia przynoszą producentom mniejszy zwrot z inwestycji niż analogiczne działania ustalane bezpośrednio z sieciami handlowymi. Ponieważ scentralizowane negocjacje są dość ogólne, producenci żywności nie mają na początku roku pewności, jaki zakres dokładnie zaakceptowali. Dla sojuszu to obojętne, dla dostawcy – nie. Producent żywności liczy na usługi marketingowe w sklepie, pozycjonowanie stojaków, umieszczenie produktu w gazetce lub aplikacji. **Sieci handlowe nie zawsze są w stanie dostarczyć konkretną usługę, bo nie brały udziału w negocjacjach.** Zdarza się też, że producent ma już ustalony z siecią handlową katalog świadczeń, po czym staje przed koniecznością negocjacji z sojuszem. Ponieważ wyjściowy katalog, np. 15 działań marketingowych, jest kalkulowany jako inwestycja o określonym zwrocie, producent kilka z nich przenosi na poziom sojuszu, tracąc ich efektywność.



MARŻE UZYSKIWANE PRZEZ SOJUSZE DETALICZNE ZA ŚWIADCZENIA MARKETINGOWE SĄ OBCIĄŻENIEM DLA RYNKU

Pobierając opłatę za usługi dodatkowe, sojusz przechwytuje część marży w łańcuchu dostaw, a kosztami tego ruchu w różnych proporcjach obciąża zazwyczaj dostawców: producentów i przetwórców żywności oraz odbiorców: sieci handlowe i finalnie konsumentów.

Oszacowanie precyzyjnego rozdziału kosztów jest trudne, bo szczegółowe dane stanowią tajemnicę handlową przedsiębiorstw. Potencjalną skalę kosztów, jakie ponoszą z tego powodu podmioty gospodarcze i płynące ryzyka dla gospodarki można jednak ocenić modelowo.

RYS. 14 ODDZIAŁYWANIE SOJUSZY NA RYNEK ŻYWNOŚCI W POLSCE

około 244 mld zł

wartość rynku FMCG w Polsce wg YouGov

50-55 proc.

udział pięciu największych sieci handlowych w rynku FMCG w Polsce

od 1 do 5 proc.

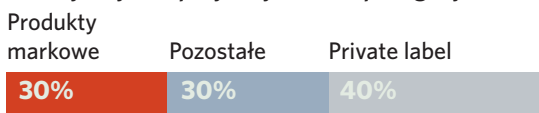
wartości sprzedawanych towarów

tyłe wynoszą typowe opłaty na rzecz sojuszy zakupowych według deklaracji producentów żywności

25-45 proc.

część zakupów sieci handlowych, które mogą być powierzone soюзom, bo odpowiadają specyfice ich działalności*

Udziały w rynku spożywczym w Europie wg sojuszu EMD



od 0,3 do 3,0 mld zł rocznie

koszty, które mogą być przeniesione na inne podmioty wskutek obecności sojuszy jako aktora na rynku FMCG



wzrost cen
dla konsumentów



spadek marż
producentów żywności



spadek dochodów
producentów żywności,
rolników

Źródło: opracowanie własne.

* Przyjęto, że w zasięgu sojuszy zakupowych są negocjacje całości wolumenu produktów markowych i maksymalnie połowy produktów niemarkowych dostarczonych przez zewnętrznych producentów żywności (marki własne sieci handlowych nie weszły do oszacowania).

Potencjał marżowy sojuszy detalicznych w Polsce

Skutki dla uczestników rynku

Marża, którą uzyskują sojusze detaliczne za usługi marketingowe, jest kosztem, który musi zostać uwzględniony w całkowitym rachunku łańcucha dostaw żywności.

Dodatkowy koszt nabycia usług marketingowych obniża marżę producentów żywności o 1-5 proc., w zależności od skali przewagi kontraktowej sojuszu. Jeśli ci chcą utrzymać rentowność własnego biznesu, muszą albo dodatkowo podnieść ceny albo, co jest częściej obserwowane, przenieść te koszty na własnych dostawców, wymagając od nich niższych cen. To odbija się ostatecznie np. na rolnikach.

Co więcej, jeśli opłaty są wnoszone na rzecz zagranicznych podmiotów, oznacza to, że marżę z krajowego łańcucha wartości przejmuje podmiot zagraniczny. Prawdopodobnie zapłaci potem podatki za granicą. To zaś, czy wartość stworzona przez sojusz pozostanie w gospodarce krajowej, zależy od cen rozliczeniowych pomiędzy sojuszem i siecią handlową.

Z przeprowadzonych przez nas wywiadów wynika, że branża płaci za usługi marketingowe do centrali sojuszu, a świadczone są one przez lokalne sieci handlowe.

Zakup usług marketingowych od sojuszy jest kosztem dla producentów żywności i obniża ich marżę o 1-5 punktów proc., a presja kosztowa odbija się na konsumentach i rolnikach.



SOJUSZE OGRANICZAJĄ PRODUCENTOM ŻYWNOŚCI PRZESTRZEŃ DO INWESTYCJI W NOWE PRODUKTY

Zarówno sieci handlowe, jak i producenci żywności mają do zrealizowania cele zwrotu z inwestycji (ROCE, *return on capital employed*). Zwykle inwestorzy oczekują 7-12 proc. zwrotu z zaangażowanego kapitału, przy czym sieci handlowe dysponują mniejszym majątkiem trwałym, wobec czego ich model biznesowy wymaga stosunkowo niskich marż operacyjnych np. EBIT (*Earnings before interest and taxes*) rzędu 3-4 proc. przychodów. Producenci żywności więcej inwestują w fabryki oraz rozwój produktów, przez co wymogi marżowe dla nich są wyższe. Ich typowy EBIT to 12-16 proc., a EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, czyli zysk liczony wraz z amortyzacją) to 17-20 proc. sprzedaży.

Sojusze detaliczne sprawiają, że środki, które producenci mogliby przeznaczyć na inwestycje i innowacje, zostają ograniczone na dwa sposoby. Producenci ponoszą opłaty marketingowe w wysokości 1-5 proc. przychodu, co przy niskiej efektywności świadczeń marketingowych ze strony sojuszy oznacza de facto utratę podobnej marży operacyjnej (EBITDA i EBIT). Jeśli towarzyszą im opisane wyżej negocjacje cenowe (tempa wzrostu cen) to producent może stanąć przed koniecznością ograniczenia wzrostu cen swojej oferty w sposób, który nie odpowiada wzrostowi kosztów dla przynajmniej części asortymentu. Z 12-16-proc. marży EBIT zostawałoby mu wtedy 6-10 proc. na sfinansowanie inwestycji i rozwój innowacyjnych produktów. Takie działania mogą też zniechęcać producentów do poszerzania gamy produktów, inwestycji w poprawę jakości produktów, ze względu na to, że producenci i przetwórcy skupiają się na osiągnięciu rentowności biznesu. Z kolei dla sieci handlowych uzyskanie 1-5-proc. dodatkowej marży nawet na części koszyka zakupowego obsługiwanego przez sojusze detaliczne oznacza bardzo istotną poprawę rentowności.

Poza pogorszeniem wskaźników finansowych, obecność sojuszu osłabia również kontakt producenta z konsumentami. Sojusze stają się pośrednikiem w działaniach marketingowych, co ogranicza producentowi możliwość bezpośredniego dotarcia do klienta. Negocjacje cenowe, jeśli występują, usztywniają też politykę cenową producentów, ograniczając ich zdolność do reagowania cenami na impulsy płynące z różnych rynków.



SIECI HANDLOWE WYKORZYSTUJĄ SIŁĘ SOJUSZU DO PROMOWANIA MAREK WŁASNYCH

Są to marki lub oznaczenia należące do sprzedawcy, czyli sieci handlowej, pozycjonowane jako tańsza oferta, która pozwala klientom oszczędzać pieniądze. Produkty oznaczone marką własną (*private label*) oferowane są obok marek producentów (A-brands). Wytwarzane są przez zewnętrznego producenta na podstawie kontraktu, w którym sieć handlowa szczegółowo określa wymagania dotyczące produktu i opakowania.

Zależnie od kategorii żywności marki własne generują obecnie 20-40 proc. wartości obrotu¹⁷. Choć sojusze detaliczne stosunkowo rzadko przejmują zakupy na potrzeby marek własnych, to w razie wystąpienia takiej sytuacji oddziaływanie sojuszu na łańcuch produkcji rośnie. Produkty *private label* są konkurencją dla oferty markowych producentów. Mogą zatem posłużyć jako narzędzie negocjacyjne w relacjach z producentami, bo ułatwiają sojuszom detalicznym i sieciom potencjalne wycofanie produktów oferowanych przez zewnętrznych producentów. Sieci mogą też faworyzować własne marki udostępniając im lepsze miejsca w sklepie. Ze względu na łatwość zmiany dostawcy sojusze detaliczne są w stanie wymóc na dostawcach pracę na zasadzie *open books*, czyli z wglądem w księgowość, pozycje kosztowe i ich własne źródła dostaw. Dla sieci handlowych to korzystne rozwiązanie, które umożliwia definiowanie standardów jakości w całym procesie produkcyjnym i monitorowanie ich. Możliwość głębokiego kontrolowania łańcucha dostaw powoduje, że siła oddziaływania sojuszu detalicznego sięga rolników dostarczających surowiec dla marek własnych.

Rekomendacje

Tworzenie sojuszy detalicznych jest zgodne z prawem konkurencji, a sojusze zapewne przetrwają w celu podnoszenia efektywności sieci handlowych. Efekt ekonomiczny, założenia i funkcjonowanie sojuszy detalicznych powinny być jednak pozytywne dla całego rynku. W tym celu warto wdrożyć kilka korekt systemowych.



WYRÓWNANIE OCHRONY PRAWNEJ DOSTAWCÓW

Nowelizacja rozszerzająca dyrektywę w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w łańcuchu dostaw produktów rolnych i żywności (Dyrektywa UTP) na podmioty o przychodach powyżej 350 mln euro poprzez zniesienie progów obrotów w wysokości 350 mln euro. Najwięksi producenci i sojusze nie są chronieni przez dyrektywę jako duże podmioty, mimo że w ich relacjach występuje bardzo wiele napięć. Zmiana przepisów pozwoliłaby reagować na nadużycia w relacjach „duży vs duży”. Alternatywnym rozwiązaniem mogłoby być ustanowienie osobnych progów dla związków lub zrzeszeń firm, takich jak sojusze detaliczne, lub ustalenie dysproporcji pomiędzy dużymi podmiotami (i ich zrzeszeniami), która uruchamia mechanizmy ochrony prawnej.

Wzmocnienie ochrony sygnalistów. Zgłaszający nadużycia nie czują się zabezpieczeni przez obowiązujące przepisy i obawiają się działań odwetowych, co prowadzi do rzadkich zgłoszeń. Silniejsza ochrona sygnalistów umożliwiłaby skuteczniejsze wykrywanie i eliminowanie nadużyć handlowych.



ZWIĘKSZENIE PRZEJRZYSTOŚCI RYNKU

Standaryzacja i kontrola jakości usług marketingowych oferowanych przez sojusze. Producenci wskazują, że działania marketingowe oferowane przez sojusze są często droższe i mniej efektywne niż dostępne na rynku. Standaryzacja usług przez sojusze, zakaz łączenia ich w pakiety i wymóg przejrzystego rozliczania kosztów dostarczonych usług ułatwiłyby producentom żywności podejmowanie świadomych decyzji biznesowych, a urzędowi ochrony konkurencji dokonanie niezbędnych porównań.

Zapewnienie pełnej transparentności działania sojuszy. Sojusze powinny być zobowiązane do publikowania w kraju UE: statutów oraz informacji, czy podmiot kupuje, a później odsprzedaje produkty do członków, czy tylko negocjuje. Powinny też być zobligowane do wskazywania prowadzonej działalności usługowej (logistycznej, marketingowej, reklamowej) i przedstawienia skonsolidowanych sprawozdań finansowych obejmujących całość funkcjonowania na rynku wspólnotowym. To pozwoliłoby ograniczyć asymetrię informacji między sojuszami, producentami i regulatorami. Ułatwiłoby też ocenę wpływu sojuszy na konkurencję oraz utrudniło wykorzystywanie nieprzejrzystych konstrukcji prawnych.

Obowiązkowa siedziba w UE. Należy nałożyć obowiązek posiadania siedziby na terenie Unii Europejskiej dla sojuszy negocjujących warunki dla rynków państw członkowskich wspólnoty. To sprawiłoby, że soюзom trudniej byłoby obchodzić unijne regulacje.

Uspójnienie prawa między krajami UE. Ograniczyłoby to poszukiwanie przez sojusze jurysdykcji prawnej o najbardziej korzystnych przepisach.

Wprowadzenie rocznej karencji przy zmianie sojuszu. Migracje sieci między sojuszami mogą zwiększać przepływ informacji między konkurującymi firmami. Przez to rośnie ryzyko zaburzenia konkurencji na korzyść sieci handlowych. Konieczność odczekania roku przed przystąpieniem do nowego sojuszu ograniczyłaby to ryzyko.

Regulacja jednoczesnego członkostwa w wielu sojuszach. Sieci działające w kilku sojuszach jednocześnie oczekują od producentów wielokrotnych świadczeń za te same kategorie produktów. Ograniczenie takiej praktyki zmniejszyłoby presję finansową na dostawców.



WZMOCNIENIE ROLI REGULATORÓW

Badania z urzędu. Prezes UOKiK i organy UE powinny mieć większe możliwości (zarówno prawne jak i budżetowe) badania z urzędu wpływu sojuszy na konkurencję, a nie tylko przy ich powstawaniu. Dotyczy to m.in. kontroli statutu i faktycznych działań sojuszy na rynku, oferowania przez nie usług marketingowych (tj. prowadzenia działań de facto handlowych), konsolidacji siły zakupowej oraz praktyk gatekeeperskich (związanych z udzielaniem dostępu do rynku).

Test „efektu netto” dla konsumentów. Brakuje przekonujących dowodów, że korzyści zakupowe uzyskiwane przez sojusze są przekazywane konsumentom. Ocena efektu netto powinna być obowiązkowym elementem nadzoru regulacyjnego.

Kontrola integracji pionowej w łańcuchu wartości. Chodzi o badanie skutków łączenia podmiotów z różnych ogniw łańcucha wartości. Urzędy ochrony konkurencji mogłyby monitorować, czy włączanie do sojuszy hurtowników i franczyzobiorców – oraz prowadzenie przez niektóre sojusze działań zakupowych na rzecz marek własnych sieci handlowych – nie prowadzi do tworzenia się na rynku struktur zintegrowanych pionowo, których wewnętrzna polityka cenowa może ograniczać konkurencję.

Monitorowanie przenoszenia presji kosztowej sojuszu na rolników. Koszty sojuszy powodują kompresję marż producentów, co wtórnie tworzy presję na dostawców surowców. Monitoring i – w przypadku zakupów na potrzeby marek własnych – regulacja praktyk open-book ograniczyłaby takie ryzyko.

Przypisy

1. GUS, Rocznik statystyczny rolnictwa 2025, Warszawa 2025.
2. DHR, "Global Food and Beverage Market, By Product Type, By Distribution Channel, By End-User, and By Price, Global Market Size, Share, Growth, Trends, Statistics Analysis Report, By Region, and Segment Forecasts 2025 – 2033", www.datahorizonresearch.com.
3. Sprawozdanie zarządu z działalności Dino Polska S.A. oraz grupy kapitałowej Dino Polska S.A. w 2025 r.
4. O taką zgodę wystąpił do UOKiK np. sojusz Auchan i Intermarche, por. Dla Handlu, Kaufland w nowym sojuszu, 24.07.2024 r., www.dlahandlu.pl. Markami wspólnymi zajmują się też m.in. AgeCore, CMD, Coopernic, por. IGD Retail Analysis, European grocery retail alliances. An overview, IGD Research, September 2025.
5. Actu-retail, E.Leclerc et Rewe franchissent un cap historique avec Eurelec, des milliards d'achats qui pourraient changer la donne pour les consommateurs, 15.10.2025, www.actu-retail.fr.
6. Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów.
7. AIM, Decisions and judgments uncovering retailers' unfair trading and anticompetitive practices in Europe (2014 – 2025), www.aim.be, dostęp 31.03.2026 r.
8. Wiadomości Handlowe, 33 mln euro kary dla Eurelec. Sojusz zakupowy E.Leclerc znalazł się w tarapatkach?, 16.02.2026 r.
9. Norwegian Competition Authority, 4,9 milliarder i gebyr til Coop, Norgesgruppen og Rema, 21.08.2024 r.
10. AIM, European retail alliances are reshaping EU grocery: UTP rules must catch up, www.aim.be, 27.10.2025.
11. Prezentacja AIM, Brand manufacturers' perspective on retail alliances została przedstawiona na warsztacie z Komisją Europejską 11 grudnia 2025 r.
12. Por. „Sprawozdanie Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Ocena dyrektywy w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych”, Bruksela, 01.12.2025.
13. Por. L. Colen, Z. Bouamra-Mechemache, V. Daskalova, K. Nes, „Retail alliances in the agricultural and food supply chain”, JRC Science For Policy Report, Komisja Europejska, 2020, s. 9.
14. Por. IGD Retail Analysis, European grocery retail alliances. An overview, IGD Research, September 2025.
15. Por. Komisja Europejska, „Wytyczne w sprawie stosowania art. 101 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do horyzontalnych porozumień kooperacyjnych” (2023/C 259/01), 21.07.2023, punkt 307.
16. <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/on-top-konditionen-coca-cola-faellt-bei-epic-in-ungnade-185350>
17. Prezentacja EMD, EMD's international joint cooperation in Private Label products sourcing, Bruksela, 11.12.2025 r. Prezentacja AIM, Brand manufacturers' perspective on retail alliances, 11.12.2025 r.

Bibliografia

PUBLIKACJE I RAPORTY ANALITYCZNE

1. Colen L., Bouamra-Mechemache Z., Daskalova V., Nes K., „Retail alliances in the agricultural and food supply chain”, Komisja Europejska, 2020.
2. Corstjens M., „International Retail Buying Groups: A Force for the Good? The case of AgeCore/Edeka”, Insead, 2022.
3. García A., Jubete D., Pratinha R., Padilla J., „Corstjens’s report on the price effects of international retail alliances”, Compass Lexecon, 2022.
4. Rocznik statystyczny rolnictwa 2025, GUS, 2025.
5. Rocznik statystyczny przemysłu 2024, GUS, 2024.
6. European grocery retail alliances. An overview, IGD Research, 2025.

AKTY PRAWNE I DOKUMENTY OFICJALNE

1. Dyrektywa (UE) 2019/633 w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w relacjach między przedsiębiorcami w łańcuchu dostaw produktów rolnych i spożywczych (Dyrektywa UTP), 2019.
2. Komisja Europejska, „Wytyczne w sprawie stosowania art. 101 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do horyzontalnych porozumień kooperacyjnych” (2023/C 259/01), 2023.
3. Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), art. 101 i 102, 2007.
4. Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz.U. z 2025 r. poz. 1714).
5. Ustawa z dnia 17 listopada 2021 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi (Dz.U. z 2023 r. poz. 1773).

ŹRÓDŁA INTERNETOWE I ARTYKUŁY PRASOWE

1. Actu-retail, „E.Leclerc et Rewe franchissent un cap historique avec Eurelec...”, 15.10.2025, www.actu-retail.fr.
2. AIM (European Brands Association), „Decisions and judgments uncovering retailers’ unfair trading and anticompetitive practices in Europe (2014 – 2025)”, www.aim.be.
3. AIM, „European retail alliances are reshaping EU grocery: UTP rules must catch up”, 27.10.2025, www.aim.be.
4. DataHorizon Research (DHR), „Global Food and Beverage Market... Statistics Analysis Report”, www.datahorizonresearch.com.
5. Dla Handlu, „Kaufland w nowym sojuszu”, 24.07.2024 r., www.dlahandlu.pl.
6. Lebensmittel Zeitung, „On-top-Konditionen: Coca-Cola fällt bei Epic in Ungnade”, www.lebensmittelzeitung.net.
7. Norwegian Competition Authority, „4,9 milliarder i gebyr til Coop, Norgesgruppen og Rema”, 21.08.2024 r..
8. Wiadomości Handlowe, „33 mln euro kary dla Eurelec. Sojusz zakupowy E.Leclerc znalazł się w tarapatach?”, 16.02.2026 r..
9. Shopper and FMCG Market in Poland 2024/2025, 2025, <https://yougov.com/articles/51522-shopper-and-fmcg-market-in-poland-2024-2025>.

PREZENTACJE I INNE MATERIAŁY

1. Prezentacja AIM, „Brand manufacturers’ perspective on retail alliances”, warsztaty z Komisją Europejską, 11.12.2025 r..
2. Prezentacja EMD, „EMD’s international joint cooperation in Private Label products sourcing”, Bruksela, 11.12.2025 r..
3. Sprawozdanie Komisji Europejskiej, „Ocena dyrektywy w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych”, 01.12.2025.



Raport przygotowano w okresie od stycznia do marca 2026 r. Opracowanie oparto przede wszystkim na analizie danych i źródeł publicznie dostępnych, w tym danych statystycznych, raportów branżowych, sprawozdań giełdowych spółek oraz obowiązujących regulacji Unii Europejskiej i Polski.

Uzupełnieniem analizy były przeprowadzone badania jakościowe. W ich ramach rozesłano kwestionariusz ankiety do firm działających w analizowanych sektorach, a także przeprowadzono nieustrukturyzowane wywiady pogłębione z kilkunastoma przedstawicielami producentów i przetwórców żywności, sektora rolniczego oraz administracji centralnej.

Zakres geograficzny publikacji koncentruje się na Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem Polski, a także wybranych krajów istotnych z punktu widzenia współpracy i powiązań gospodarczych, takich jak Szwajcaria, Belgia i Hiszpania.