

Tomasz Zawadzki

Wykorzystanie innowacji marketingowych
w budowaniu przewagi konkurencyjnej
stacji paliw w Polsce

The use of marketing innovations in
creating the competitive advantage
of petrol stations in Poland

Rozprawa doktorska

Promotor: dr hab. Jan Mikołajczyk, prof. nadzw. UEP

Pracę przyjęto dnia:

Podpis Promotora

Wydział Zarządzania

Katedra Handlu i Marketingu

Poznań 2019

Spis treści

Wstęp.....	5
Rozdział 1. Kategoryzacja i egzemplifikacja innowacji	12
1.1. Istota, systematyka i rodzaje innowacji	12
1.2. Koncepcja otwartych innowacji	36
1.3. Innowacje marketingowe jako typ innowacji	45
1.4. Podsumowanie rozdziału oraz case study	55
Rozdział 2. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw handlu detalicznego	58
2.1. Stan handlu detalicznego w Polsce	58
2.2. Modele przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym	77
2.3. Przewaga konkurencyjna w aspekcie innowacji	89
2.4. Podsumowanie rozdziału oraz case study	94
Rozdział 3. Charakterystyka sektora stacji paliw w Polsce.....	96
3.1. Sektor stacji paliw w Polsce	97
3.2. Stacja paliw – aspekt zarządczy	110
3.3. Trendy i prognozy dla sektora stacji paliw.....	116
3.4. Podsumowanie rozdziału oraz case study	121
Rozdział 4. Innowacje marketingowe w sektorze stacji paliw w Polsce – wyniki badań własnych	124
4.1. Metodyka prowadzonych badań	125
4.2. Typologia stacji paliw	127
4.3. Charakterystyka sprzedaży wybranych typów stacji paliw.....	130
4.4. Identyfikacja innowacji w sektorze stacji paliw	135
4.4. Podsumowanie rozdziału	150

Rozdział 5. Ocena innowacji marketingowych w opinii klientów stacji paliw – wyniki badań własnych	152
5.1. Metodyka prowadzonych badań	152
5.2. Struktura zakupów klientów stacji paliw – wyniki badania	153
5.3. Ocena innowacji marketingowych przez klientów – wyniki badania	170
5.4. Wykorzystanie innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej – perspektywa zarządzających stacjami paliw	181
5.5. Wykorzystanie innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej – perspektywa klientów stacji paliw	186
5.6. Zalecenia w zakresie stosowania innowacji marketingowych	189
5.7. Podsumowanie rozdziału	201
Zakończenie	204
Bibliografia	207
Spis schematów	227
Spis tabel	228
Spis wykresów	231
Spis fotografii	233
Załączniki	234
Załącznik 1: Macierz trendów	234
Załącznik 2: Ocena innowacji marketingowych przez klientów – pozostałe wyniki badania	235
Załącznik 3: Źródła przewagi konkurencyjnej stosowane przez sieci stacji paliw – pozostałe odpowiedzi badanych	246
Załącznik 4: Kwestionariusz ankiety badania „PetroTrend 2017”	248
Załącznik 5: Kwestionariusz ankiety badania „PetroTrend 2018”	253
Załącznik 6: Kwestionariusz ankiety badania „Badanie klientów stacji”	257

Wstęp

Niniejsza dysertacja dotyczy wykorzystania innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie stacji paliw w Polsce. Przedmiotem pracy jest tematyka innowacji, przewagi konkurencyjnej oraz handlu detalicznego, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. Problematyka innowacji jest obecna w naukach o zarządzaniu od ponad stu lat, jednak ze względu na cechy szczególne innowacji, tematyka ta jest wciąż aktualna, a zagadnienia z nią związane są podejmowane przez wielu badaczy na całym świecie. Innowacje, w tym innowacje marketingowe, przez wielu wybitnych autorów uważane są za kluczowe źródła przewagi konkurencyjnej. Rozważania na temat innowacji oraz przewagi konkurencyjnej zostały osadzone na płaszczyźnie sektora stacji paliw. Handel detaliczny w Polsce wciąż się rozwija, notowane są wzrosty sprzedaży, a Polacy absorbują najnowsze trendy i technologie, także w sektorze stacji paliw. Jesienią 2018 r. PKN Orlen uruchomił stację paliw, która uznawana jest za najnowocześniejszy obiekt tego typu w Europie, między innymi ze względu na innowacyjny sposób składania zamówień w formie *drive through* (PAP, 2018). Sektor stacji paliw odgrywa ważną rolę w polskiej gospodarce. Roczna wartość sprzedaży w sektorze stacji paliw szacowana jest na około 95 miliardów złotych (POPiHN, 2018a, s. 24), a z oferty towarowo-usługowej tego rodzaju placówek handlowych korzystają także osoby, które nie są bezpośrednio zainteresowane zakupem paliwa. Na przestrzeni lat zmienia się zakres oferty opisywanych obiektów handlowych, które aktualnie przypominają ofertę sklepów formatu *convenience* oraz barów szybkiej obsługi. Nowoczesne stacje paliw są kompleksowym miejscem zaspokajania wielu potrzeb klientów, a nie jedynie miejscem nabywania paliw transportowych. Aktualnie stacje paliw oferują produkty i usługi, które wcześniej były domeną innego typu placówek, np. możliwość wysyłania i odbierania przesyłek kurierskich czy zakup gorących przekąsek dla wegan.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych można stwierdzić, iż występuje bardzo mała liczba opracowań naukowych dotyczących sektora stacji paliw w Polsce. Nie została stworzona typologia stacji paliw na bazie diagnozy preferencji zakupowych klientów oraz sposobie zarządzania obiektami. W zakresie innowacji marketingowych i przewagi konkurencyjnej nie istniały do tej pory kompleksowe opracowania powyższej tematyki dla

przedmiotowego sektora. Zdiagnozowana luka badawcza stanowiła jeden z powodów wyboru tematyki niniejszej dysertacji.

Przesłanką wyboru tematu pracy były także zainteresowania autora, wcześniejsze publikacje naukowe z tego zakresu oraz wieloletnie doświadczenie zawodowe w sektorze stacji paliw. Autor pracy corocznie zapraszany jest jako niezależny ekspert do udziału w wydarzeniu „PetroTrend – Forum Rynku Stacji Paliw”, najważniejszego w Polsce spotkania właścicieli i managerów stacji paliw. Kwestią dopełniającą decyzję o wyborze tematyki i problematyki pracy doktorskiej była chęć identyfikacji oraz charakterystyki innowacji marketingowych występujących w dynamicznie zmieniającym się sektorze handlu detalicznego w Polsce.

Problemem naukowym niniejszej pracy jest próba odpowiedzi na pytanie dotyczące wykorzystania innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw prowadzących działalność w formie zidentyfikowanych typów stacji paliw. Zaznaczone w temacie pracy „wykorzystanie” autor rozumie dwukierunkowo, w kontekście obu stron procesu wymiany dóbr i usług. W odniesieniu do osób zarządzających stacjami paliw, autor ma na celu zweryfikowanie, czy innowacje marketingowe są wprowadzane w przedsiębiorstwach oraz czy ich wprowadzenie jest źródłem przewagi konkurencyjnej (lub też bezpośrednio poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa). W odniesieniu do klientów stacji paliw, autor ma na celu zweryfikowanie czy klienci skorzystaliby ze zidentyfikowanych innowacji marketingowych i czy fakt ich istnienia w danym obiekcie mógłby być wystarczającą determinantą do skorzystania z danej stacji paliw. Takie pojmowanie zwrotu „wykorzystanie” jest spójne ze Słownikiem Języka Polskiego, który „wykorzystać” definiuje jako „osiągnąć z czegoś korzyść; zużytkować” (Słownik Języka Polskiego, 2019).

Celem głównym pracy jest **identyfikacja i ocena wykorzystania innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej w poszczególnych typach stacji paliw w Polsce**. Realizacji tego celu wiodącego służyły następujące cele szczegółowe:

- CS1: Charakterystyka sektora stacji paliw w Polsce.
- CS2: Dokonanie typologii stacji paliw w Polsce.

- CS3: Klasyfikacja innowacji marketingowych występujących w sektorze stacji paliw w Polsce.
- CS4: Identyfikacja struktury sprzedaży dla wybranych typów stacji paliw.
- CS5: Określenie wpływu i wykorzystania zidentyfikowanych innowacji marketingowych na przewagę konkurencyjną w poszczególnych typach stacji paliw.
- CS6: Opracowanie modelowych rozwiązań w zakresie innowacji marketingowych w odniesieniu do poszczególnych typów stacji paliw.

W pracy sformułowano następującą hipotezę główną (H_0): Innowacje marketingowe wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną w sektorze stacji paliw.

Hipotezy szczegółowe:

- H_1 : Niska marża na paliwie jest jednym z powodów konieczności rozwoju oferty pozapaliwowej stacji paliw.
- H_2 : Największą absorpcję innowacji wykazują klienci stacji typu „autostradowego i przy drogach ekspresowych”.
- H_3 : Im młodszy klienci stacji paliw tym chętniej dokonują zakupów pozapaliwowych i chętniej korzystają z innowacji marketingowych.
- H_4 : Klienci poszczególnych typów obiektów oczekują różnych innowacji marketingowych.

Zakresem podmiotowym pracy są przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą wykorzystując specyfikę placówki handlowej jaką jest stacja paliw oraz klienci (indywidualni), korzystający z szerokiej oferty towarów i usług oferowanych przez te podmioty. W pracy uwzględniono zarówno duże sieci stacji paliw, jak i małe przedsiębiorstwa posiadające jedynie jeden lub kilka obiektów. Zakresem przedmiotowym pracy są innowacje marketingowe oraz ich wykorzystanie w budowaniu przewagi konkurencyjnej stacji paliw w Polsce. Zakresem przestrzennym prowadzonych badań jest obszar Polski. Zakres czasowy pracy obejmuje lata 2010-2018. Autor starał się odnosić do najnowszych pozycji literaturowych (napisanych po 2010 roku). W pracy wykorzystano metodę analizy empiryczno-opisowej, literaturę przedmiotu oraz wyniki badań własnych.

Rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej pracy dokonany został przegląd literatury z zakresu szeroko rozumianego zarządzania, marketingu oraz strategii przedsiębiorstw. Wykorzystano także raporty cenionych agencji badawczych, jak Nielsen czy GfK. Łącznie odwołano się do ponad 230 różnych publikacji polskich i obcojęzycznych. Przeprowadzone studia literaturowe stanowiły inspirację do podjęcia czterech badań empirycznych:

1. Badanie „PetroTrend 2017” - badanie wśród ekspertów, przedstawicieli najwyższego szczebla kierowniczego, osób odpowiedzialnych za zarządzanie obiektami stacji paliw w Polsce. Zakresem badań objęto następujące kwestie: kształtowanie oferty stacji paliw, ocena cech różnicujących stacje paliw oraz ocena trendów rynkowych. Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety podczas forum branżowego.

2. Badanie „PetroTrend 2018” - badanie wśród ekspertów, przedstawicieli najwyższego szczebla kierowniczego, osób odpowiedzialnych za zarządzanie obiektami stacji paliw w Polsce. Zakresem badań objęto następujące kwestie: innowacje i przewaga konkurencyjna. Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety podczas forum branżowego.

3. Badanie wśród osób korzystających z oferty stacji paliw na reprezentatywnej próbie Polaków, w zakresie dokonywanych zakupów i szeroko rozumianego postrzegania innowacji. Badanie przeprowadzono przy użyciu metody CAWI.

4. Analiza dokumentów sprzedażowych z dwóch stacji paliw różnych typów, celem porównania struktury sprzedaży.

Przy pisaniu pracy odwoływano się także do badania „Monitor satysfakcji klientów sieci stacji paliw” (ARC Rynek i Opinia, 2017a), którego autor jest jednym z współtwórców. Połączenie powyżej przedstawionych badań pozwoliło na przeprowadzenie weryfikacji podejścia do tematyki innowacji marketingowych i ich wpływu na przewagę konkurencyjną od strony podażowej oraz popytowej. Niestety, ze względu na tajemnicę handlową oraz brak możliwości dostępu do danych finansowych przedsiębiorstw, nie była możliwa ocena wpływu innowacji marketingowej na przewagę konkurencyjną w oparciu o dane *stricte* finansowe badanych przedsiębiorstw.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań własnych autor przygotował modelowe zalecenia w zakresie stosowania innowacji marketingowych przez stacje paliw w Polsce.

Zalecenia te będą przydatne w szczególności dla osób, które decydują o działaniach rozwojowych sektora paliwowego w Polsce, a także dla menedżerów, którzy zarządzają stacjami paliw. Autor dokonał także identyfikacji typowych preferencji klientów w zakresie innowacji, proponując modelowe zalecenia w zakresie wykorzystania innowacji marketingowych jako źródeł przewagi konkurencyjnej, w zidentyfikowanych typach stacji.

Treść rozprawy doktorskiej ujęto w pięciu rozdziałach, poprzedzonych niniejszym wstępem oraz zakończeniem. Rozdział pierwszy oraz drugi mają charakter teoretyczny, a przedstawione w nich zagadnienia dotyczą innowacji, handlu detalicznego w Polsce oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Rozdziały te zostały zakończone przykładami dobrych praktyk gospodarczych polskich przedsiębiorstw i dotyczą problematyki opisywanej w danym rozdziale. Rozdział trzeci stanowi charakterystykę sektora stacji paliw, a kolejne dwa rozdziały mają charakter *stricte* empiryczny i stanowią prezentację wyników badań własnych autora.

W rozdziale pierwszym przeprowadzono studia literaturowe na temat innowacji. Przedstawiono wybrane definicje innowacji, zarys historyczny oraz zaproponowano możliwe sposoby ich kategoryzowania. Szczególną uwagę zwrócono na źródła innowacji pochodzące od klientów indywidualnych. W rozdziale tym przedstawiono także sytuację Polski w zakresie poziomu jej innowacyjności. Jeden z podrozdziałów dotyczy koncepcji otwartych innowacji, z uwagi na ich charakterystykę, istotność i powszechne wykorzystywanie w obecnych realiach. Według niektórych badaczy tematyki innowacji koncepcja otwartych innowacji uważana jest wręcz za nowy paradygmat zarządzania. Podrozdział osobny przeznaczono także na charakterystykę i podział innowacji marketingowych, będących przedmiotem zainteresowań i badań także w dalszej części pracy.

Rozdział drugi charakteryzuje handel detaliczny w Polsce oraz odnośni się do tematyki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Zaprezentowano aktualny stan handlu detalicznego w Polsce, w tym poruszono kwestie siły nabywczej, formatów handlu, franczyzy oraz występujących i potencjalnych trendów. Szczególną uwagę poświęcono formatowi *proximity*, którego rozwój w Polsce można zaobserwować na przestrzeni ostatnich lat. W zakresie przewagi konkurencyjnej przeprowadzono studia literaturowe skupiając uwagę na klasycznych modelach przewagi konkurencyjnej, tj. modelowi M. Portera, modelowi zasobowemu oraz modelowi sieciowemu. W osobnym podrozdziale przedstawiono ramowy

przegląd publikacji na temat wpływu i wykorzystania innowacji (w tym marketingowych) na budowanie przewagi konkurencyjnej. Odwołano się do modeli opracowanych przez B. Reformat (Reformat, 2015), która dowiodła na podstawie badań, że innowacje stanowią kluczowe źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw handlu detalicznego.

Rozdział trzeci charakteryzuje sektor stacji paliw w Polsce. W rozdziale tym przedstawiono strukturę sektora, dane dotyczące konsumpcji paliw oraz dokonano analizy struktury realizowanych marż. Osobny podrozdział poświęcono aspektowi zarządczemu, gdzie przedstawiono możliwe formy prowadzenia stacji paliw oraz związane z tym ramowe koszty inwestycji. W rozdziale trzecim dokonano także charakterystyki trendów, z których to najbardziej widocznym jest wzrost roli przystacynego sklepu. Rozdział powstał głównie na podstawie danych publikowanych przez Polską Organizację Przemysłu i Handlu Naftowego oraz wcześniejszych publikacji naukowych autora.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród ekspertów sektora stacji paliw. Na ich podstawie dokonano między innymi nowej typologii stacji paliw w Polsce, niezwiązanej z marką, pod którą działa dany obiekt, ani też z formą własności i sposobem zarządzania obiektem. Autor na podstawie danych sprzedażowych, uzyskanych od jednej z sieci stacji paliw w Polsce, dokonał porównania sprzedaży poszczególnych kategorii asortymentu pozapaliwowego, dla dwóch różnych typów obiektów. W rozdziale tym zidentyfikowano oraz scharakteryzowano także innowacje marketingowe występujące w sektorze stacji paliw. W końcowej części rozdziału przedstawiono wyniki badań dotyczące oceny wyżej wymienionych innowacji przez osoby zarządzające stacjami paliw.

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego wśród klientów stacji paliw. W pierwszej części rozdziału przedstawiono bezpośrednie powody odwiedzenia obiektów stacji paliw oraz strukturę zakupów, w ujęciu dla całego sektora oraz w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy obiektów. W podrozdziale drugim zostały zaprezentowane wyniki badań zidentyfikowanych innowacji marketingowych przez klientów. Przedstawiono wyniki dla całego sektora oraz dla poszczególnych typów stacji paliw. W dalszej części rozdziału omówiono jak z perspektywy osób zarządzających stacjami paliw wykorzystywane są innowacje marketingowe w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Stanowisko to zostało następnie skonfrontowane z perspektywą klientów stacji paliw. Na podstawie omawianych badań opracowano modelowe zestawy zaleceń w zakresie

stosowania innowacji marketingowych dla każdego ze zidentyfikowanych typów stacji paliw oraz osoby przedstawiające statystycznych klientów danego typu obiektu. Uzupelnienie pracy stanowią załączniki, w których zawarto poszczególne kwestionariusze wykorzystane przy badaniach oraz macierz trendów.

Elementem wkładu własnego autora w rozwój dyscypliny naukowej nauk o zarządzaniu, w niniejszej pracy doktorskiej, jest zbadanie innowacji w sektorze stacji paliw, w aspekcie przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo autor dokonał typologii stacji paliw, identyfikując pięć głównych typów. Niniejsza praca wypełnia lukę w zakresie analizy sektora paliwowego w Polsce oraz problematyki innowacji marketingowych, jako źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora stacji paliw. Atutem pracy jest także przedstawienie aktualnych danych dotyczących sektora stacji paliw. Także wyniki badań empirycznych przy wykorzystaniu metody ankiety przeprowadzonych wśród ekspertów oraz klientów, a także przedstawienie struktury sprzedaży stacji paliw (dla dwóch popularnych typów obiektów, w oparciu o historię dokumentów sprzedażowych), stanowią ważny wkład własny w rozwój wiedzy na temat wykorzystania innowacji marketingowych jako źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w sektorze stacji paliw w Polsce.

Rozdział 1. Kategoryzacja i egzemplifikacja innowacji

Problematyka innowacji jest przedmiotem badań i analiz od wielu lat. Wciąż jednak wzbudza bardzo duże zainteresowanie badaczy oraz praktyków zarządzania. Wynika to między innymi z faktu, że innowacyjne rozwiązania mają ograniczoną żywotność i wraz z biegiem czasu stają się pewnego rodzaju standardem dla danej branży, czy innej grupy podmiotów. Z drugiej strony, innowacje są koniecznością, elementem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu w aktualnych warunkach otoczenia. Przez wielu badaczy przedmiotu uważane są za źródło przewagi konkurencyjnej. Z uwagi na tempo zmian wraz z rozwojem technologii modyfikowane jest podejście do tematu innowacji, który dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, ale także innych organizacji, takich jak między innymi uczelnie wyższe, samorządy terytorialne czy organizacje non-profit. Pojęcie innowacji spotykane jest w wielu różnych dziedzinach i dyscyplinach naukowych, takich jak nauki o zarządzaniu, psychologia, ekonomia, socjologia, itp. W związku z powyższym brak jest jednej, uniwersalnej definicji innowacji. Co więcej, pojęcie to ewoluuje z biegiem czasu, powstają przy tym nowe paradygmaty i kryteria podziałów innowacji. Na szczególną uwagę zasługują innowacje otwarte oraz marketingowe, ze względu między innymi na zmieniające się role klienta w procesie tworzenia innowacji, czy też zmiany w zakresie preferencji zakupowych.

1.1. Istota, systematyka i rodzaje innowacji

Słowo innowacja pochodzi od łacińskiego „*innovatio*” oznaczającego „odnowienie” (Janasz i Kozioł, 2007, s. 12). Tematyka innowacji pojawia się w literaturze naukowej od około 100 lat, a w okresie tym zostały sformułowane dziesiątki definicji, z których tylko część odnosi się do pierwotnego znaczenia. Innowacje są tematem „nośnym”, a samo słowo jest używane przez naukowców, praktyków biznesu, instytucje rządowe oraz osoby niezwiązane z handlem i marketingiem. Innowacje posiadają także aspekt społeczny, gdyż wpływają na różne dziedziny życia, na jego poziom i styl (Kucharska, 2014, s. 18). To właśnie dzięki takim innowacyjnym rozwiązaniom, jak na przykład kasy samoobsługowe, czy płatność *smartphonem* za zatankowane paliwo, klienci spędzają mniej czasu na rutynowych czynnościach, dzięki czemu „zaoszczędzony czas” mogą przeznaczyć na rozwój osobisty lub inne działania. W literaturze spotkać można zróżnicowane, czasami rozbieżne definicje

innowacji. W dalszej części pracy zostanie przedstawione postrzeganie innowacji przez wybranych naukowców, a także dokonane zostaną przykładowe klasyfikacje innowacji.

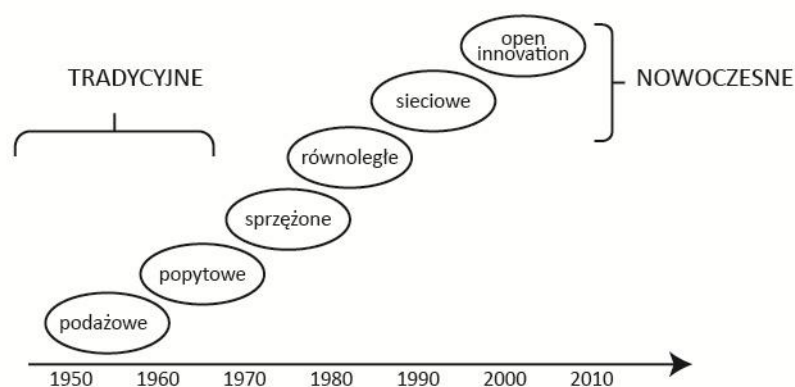
Badacze tematyki innowacji za prekursora wskazują austriackiego ekonomistę **Josepha A. Schumpetera**, który wiązał innowacje z przyczynami rozwoju ekonomicznego, obrazowo przedstawiając je jako „zakłócenie równowagi, które w sposób trwały modyfikuje i wytrąca z dawnego łożyska poprzednio istniejący stan równowagi” (Schumpeter, 1960, s. 101). Takie mechanistyczne pojmowanie innowacji powiązać należy z okresem, w którym żył uczony – erą industrialną. Podkreślić należy, iż pierwszy raz użyto pojęcia innowacji w 1911r. (data opublikowania pracy doktorskiej J. Schumpetera). Teorie J. Schumpetera często określane są mianem kreatywnej destrukcji, gdyż dotychczasowa wiedza traci na znaczeniu i konieczne są nowe kompetencje, by skutecznie konkurować (Śmigielska i Wiśniewska, 2016, s. 58). J. Schumpeter odniósł pojęcie innowacji do pięciu wymiarów:

- Nowego towaru lub nowego gatunku towarów nieznanego wcześniej konsumentom.
- Wprowadzenia nowej metody produkcji.
- Otwarcia nowego rynku.
- Pozyskania nowego źródła surowców, półfabrykatów.
- Stworzenia nowej organizacji przemysłu np. monopolu (Kozioł-Nadolna, 2012, s. 295-296).

J. Schumpeter, pomimo tego, że odnosił się jedynie do produkcyjnych aspektów innowacji, wniósł znaczący wpływ w rozwój nauk o zarządzaniu XX wieku. W pojmowaniu innowacji z czasem zaczęto dostrzegać także aspekt organizacyjny i marketingowy, głównie za sprawą znacznego rozwoju usług w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Spory wpływ na praktykę działań przedsiębiorstw i teorię zarządzania miały poglądy **Petera Druckera**. Proponował on odmienne postrzeganie innowacji, jako proces o charakterze społecznym i ekonomicznym, niezwiązany bezpośrednio ze zjawiskami gospodarczymi (Jasiulewicz i Waśkowski, 2015, s. 101), czy kwestiami technicznymi. Według P. Druckera „innowacja jest to ciąg zdarzeń, który pozwala przedsiębiorcy na uzyskanie przewagi konkurencyjnej” (1992, s. 43-44). Z tego samego okresu wywodzą się opisywane przez **Roy’a Rothwella** ewolucje pojęć innowacji (1992, s. 221-239), w ramach których wyróżnić można **pięć modeli**:

- Model pchany przez technologię (model podaży; spójny z poglądami J. A. Schumpetera), gdzie proces innowacyjny ujęty jest jako ciąg zdarzeń począwszy od badań nad projektem poprzez wdrożenia do upowszechnienia. Nacisk położony jest na sferę badań i rozwoju.
- Model ciągniony przez rynek (model popytowy; spójny z teoriami P. Druckera), gdzie początek procesu znajduje się w potrzebach rynkowych. W dalszej kolejności następują prace rozwojowe i wdrożeniowe. Z założenia innowacje kreowane są przez popyt a nie stan wiedzy i technologię.
- Model łączony (popytowo-podażowy, interaktywny), który jest rodzajem połączenia dwóch poprzednich modeli gwarantując odpowiednią podaż innowacji kształtowanych przez klientów.
- Model zintegrowany równoległy, który zakłada osiągnięcie przewagi konkurencyjnej opartej na efektywniejszym zarządzaniu informacją a innowację jako efekt zbiorowego wysiłku.
- Model zintegrowany sieciowy (tzw. model sprężeniowy), który uwzględnia wewnętrzne i zewnętrzne powiązanie podmiotu z otoczeniem i podkreśla sprężenia zwrotne występujące na różnych fazach procesu; w ramach tego modelu zasoby własne są mniej istotnie od dostępu do sieci (Reformat, 2015, s. 32-37; Sobocińska, 2018, s. 218).

Powyższe modele w ujęciu historycznym prezentuje schemat 1.1.



Schemat 1.1. Ewolucja modeli innowacji w aspekcie czasowym

Źródło: (Rojek, 2014, s. 210).

Warto podkreślić, iż na przestrzeni lat pojęcie innowacji znacząco ewoluowało – od produkcyjnego postrzegania innowacji u J. A. Schumpetera, po koncepcję innowacji otwartych¹. W pierwszym okresie akcentowano rolę technologii jako wiodącego źródła innowacyjności. W połowie lat pięćdziesiątych i latach sześćdziesiątych XX w. natomiast skierowano większą uwagę na popyt, co wpłynęło na rozwój marketingu i zarządzania jakością. W latach osiemdziesiątych XX w. zaczęto rozważać innowacje zarówno w aspekcie podażowym, jak i popytowym – definiowano je jako umiejętne dostrzeganie potrzeb rynkowych i ich konfrontowanie z możliwościami techniczno-produkcyjnymi przedsiębiorstwa (Zupok, 2015, s. 43-44). **Michael Porter**, znany głównie z tzw. modelu „pięciu sił Portera” kształtujących mikrootoczenie przedsiębiorstwa, również wniósł wkład w rozwój innowacji. Według niego innowacja to „pomyślna ekonomicznie eksploatacja pomysłów” w zakresie zarówno nowych produktów i procesów, jak i mniejszych modyfikacji stanowiących jednak nowość dla danego podmiotu wprowadzającego (2001, s. 23).

Wśród współczesnych ujęć innowacji wspomnieć należy **C.K. Prahalada** i **M. Kishnana**, którzy w swojej definicji innowacji odnoszą się do klientów, ich oczekiwań oraz permanentnego reagowania przedsiębiorstwa na te oczekiwania. Definicja ta została sformułowana następująco: „kształtowanie oczekiwań konsumentów, jak i ciągłe reagowanie na ich zmieniające się wymagania, zachowania i doświadczenia” (2010, s. 12). Według tych autorów, podmiot wprowadzający innowację powinien korzystać z wielu zasobów (także zewnętrznych), posiadać odpowiednio skonstruowaną wewnętrzną architekturę techniczną (technologia informacyjna) oraz strukturę społeczną, przejawiającą się przykładowo odpowiednimi kwalifikacjami kadry menedżerskiej. Wszystkie wymienione elementy służyć powinny stworzeniu odpowiedniego doświadczenia dla klienta. Według **Garego Hamela** (2007, s. 63) to właśnie innowacje i ich wykorzystywanie będą kwintesencją budowania skutecznych organizacji w przyszłości. Autor ten wyciąga wnioski, że innowacyjność staje się wymogiem, bez którego przedsiębiorstwa nie będą mogły konkurować w obecnych warunkach gospodarczych. G. Hamel wskazuje także na przykłady przedsiębiorstw z sukcesami, które swoją przewagę konkurencyjną budowały w oparciu o innowacje (Kuźniak, 2018, s. 170-171). Chcąc określić innowację w jednym zdaniu, zwrócić się można ku następującej definicji: „innowacja to generowanie i wdrażanie nowych pomysłów” (Wallace, Butts, Johnson, Stevens i Smith, 2013, s. 219). Nieco inne podejście do tematu ewolucji

¹ Szerzej na ten temat w podrozdziale 1.2.

i historycznego ujęcia innowacji prezentuje **Rosabeth M. Kanter**, która wyróżnia okresy nasilenia się „entuzjazmu” na rzecz innowacji:

- Okres początku ery globalnej informacji, czyli koniec lat siedemdziesiątych i początek lat osiemdziesiątych XX wieku, gdy powstawały nowe branże, nasilały się innowacje produktowe w zakresie systemów komputerowych, innowacje wzornictwa i procesów wytwórczych. To także okres mody na ideę zarządzania jakością (TQM) oraz powstania takich urządzeń jak walkman firmy Sony.
- Okres „restrukturyzacji”, który przypada na koniec lat osiemdziesiątych XX wieku, gdzie podkreślano strategiczną wartość odpowiednich technologii informacyjnych oraz tworzono innowacje finansowe. To właśnie w tym czasie stworzono m.in. systemy zakupu biletów lotniczych, finansowe instrumenty pochodne.
- Okres cyfrowy przypadający na lata dziewięćdziesiąte XX wieku, gdzie powstało bardzo dużo innowacji związanych z siecią WWW oraz nowymi modelami biznesu.
- Okres współczesny, gdzie źródeł innowacyjności szuka się poza przedsiębiorstwem (otwarte innowacje) i skupia się na zaspokajaniu nowych, dotychczas nieodkrytych potrzebach klientów, na przykład: produkty marki Apple (2016, s. 115-118).

Temat innowacji jest poruszany także przez **polskich badaczy**. S. Gomułka używa pojęcia „aktu jakościowej zmiany w gospodarce” (1998, s. 17-20), W. Grudzewski oraz I. Hejduk piszą o nowej „myśli, jakościowo różnej od form istniejących” (2000, s. 138-140). Natomiast S. Marciniak wspomina o „twórczych zmianach w systemie społecznym, strukturze gospodarczej, technice oraz przyrodzie” (2000, s. 11-18). A. Pomykański innowację definiuje jako „wszelkie procesy badań i rozwoju zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w dziedzinie techniki, technologii i organizacji” (2001, s. 17). Nieco inne ujęcie innowacji, nie odnoszące się *stricte* do działalności wytwórczej prezentuje również A. Pomykański definiując innowację jako „działalność mającą na celu nadanie zasobom wartości dodanej dla akcjonariuszy, konsumentów i innych grup interesu” (2001, s. 9). Szeroką definicję innowacji, uwzględniającą także aspekt społeczny podaje w swoich pracach L. Białoń:

Innowacja to wprowadzanie zmian do układów gospodarczych i społecznych, których efektem jest wzrost użyteczności produktów/usług, procesów technologicznych oraz

systemów zarządzania, poprawa racjonalności gospodarowania, ochrona i poprawa środowiska przyrodniczego, lepsza komunikacja międzyludzka oraz ostatecznie poprawa jakości życia zawodowego, jak i prywatnego społeczeństwa (2010, s. 19).

Oprócz wymienionych już osób, tematyką innowacji zajmują się także między innymi: B. Reformat, P. Niedzielski, J. Chwałek, J. Baruk, M. Sławińska, B. Kucharska, B. Borusiak, I. Rutkowski. Analizując literaturę dotyczącą innowacji, rodzimą oraz zagraniczną, zaznaczyć należy, że większość autorów przytacza definicje stworzone przez Unię Europejską na potrzeby praktyki gospodarczej w tzw. „Podręczniku Oslo” („Oslo Manual”). Jest to jeden z najbardziej znanych dokumentów traktujący o innowacjach, a zawarta w nim metodologia „stanowi podstawę badań statystycznych innowacji [...] stanowiących aktualne główne źródło informacji na temat działalności informacyjnej w krajach europejskich” (Reformat, 2015, s. 24). Zgodnie z „Podręcznikiem Oslo” poprzez innowacje rozumie się: **„wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”** (2008, s. 45). Definicja ta dopuszcza traktowanie każdej nowości jako innowacji, jeśli jest nowością dla jej użytkownika² (Żelichowska, 2009, s. 50). Omawiany dokument wprowadza także typologię innowacji, która znajduje zastosowanie we wszystkich obszarach gospodarki, w tym w handlu detalicznym. Klasyfikacja zawarta w „Podręczniku Oslo” rozróżnia następujące innowacje:

- produktowo-usługowe,
- procesowe,
- marketingowe,
- organizacyjne (2008, s. 45).

Podkreślić należy, iż w wielu przypadkach dana innowacja może być klasyfikowana zarówno jako innowacja produktowo-usługowa, jak i procesowa. Taka sytuacja wynika z faktu, że zaawansowane innowacje produktowo-usługowe wymagają zmian w procesie wytwarzania lub dystrybucji.

² Przyjmuje się, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest to, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy (Podręcznik Oslo, 2008, s. 48-52).

Innowacje produktowo-usługowe powstają najczęściej na skutek nowej wiedzy i zmian w zakresie technologii (rozdzielnie lub łącznie). Innowacje tego typu dotyczą zmian w produkcie będącym przedmiotem obrotu w handlu, czyli zmian w dobrach lub usługach. Do tego typu innowacji zaliczyć można tworzenie nowych wersji produktów (szczególnie popularne w przypadku produktów FMCG – *Fast Moving Consumer Goods*), czy rozwój marek własnych. Szczególnie wyraźnym jest zmiana produktów lub też wprowadzanie nowych wersji produktów, jako odpowiedź na bieżące trendy konsumenckie. Przykładowo koncern Coca-Cola wprowadził do sprzedaży „zdrowszą” wersję swojego kultowego napoju – Coca-Colę *life* słodzoną stewią. Polski producent przekąsek Xawery Miodowy wprowadził baton *Czeko-Moc* dedykowany kierowcom, zawierający w sobie tylko naturalne składniki i ekstrakt z guarany, w którym zawartość kofeiny jest równa wartości kofeiny w dwóch filiżankach kawy. Kompania Piwowarska, największy producent piwa w kraju posiadający około 37% udziału w rynku (Kompania Piwowarska, 2017, s. 7), planuje wprowadzenie w 2019 roku aż 15 innowacyjnych produktów, w tym rozszerzenie znanej i cenionej marki Tyskie o submarki oraz wprowadzenie na polski rynek nowej kategorii produktów – bezalkoholowych napojów izotonicznych na bazie piwa. **Marki własne** natomiast są spotykane w dużej liczbie sieci handlowych, nie tylko *strice* związanych z artykułami spożywczymi. „Marki własne w Polsce mają najwyższy udział w kategorii produktów mniej zaawansowanych technologicznie oraz żywności nieprzetworzonej, w przypadku których konsumenci nie dostrzegają znaczących różnic w porównaniu z artykułami markowymi” (Garczarek-Bąk, 2016, s. 5). Jak wynika z raportu przeprowadzonego przez Instytut Badawczy Nielsen, marki własne nadal się rozwijają, ich udział procentowy w całości gospodarki wzrasta, a same marki własne stają się bardziej innowacyjne i coraz bardziej zmiernają w kierunku *premium*³, odchodząc od pierwotnego wizerunku marek typu *low cost* (Nielsen, 2018). Do tej kategorii innowacji według „Podręcznika Oslo” zalicza się także innowacje związane z ulepszeniem formy dostarczenia produktów konsumentom, czyli różnego rodzaju sprzedaż poprzez sklepy on-line, dedykowane aplikacje mobilne czy platformy *social mediowe* typu Instagram.

Innowacje procesowe, które „mają na celu zmniejszenie kosztów jednostkowych produkcji, zwiększenie jakości, a także wdrożenie produkcji nowych lub istotnie ulepszonych produktów” (Reformat, 2015, s. 43). Polegają one z reguły na wprowadzeniu nowych lub

³ Więcej o rozwoju marek własnych premium m.in. w pracy (Łukasik, 2016).

ulepszonych rozwiązań w zakresie produkcji czy logistyki. Wprowadzane innowacje mają na celu między innymi zwiększenie efektywności zarządzania placówką handlową oraz zwiększenie procesów automatyzacji. Przykładem innowacji procesowych jest zakup praw własności, np. linii technologicznej. Jest to szybki sposób nabycia infrastruktury gotowej do użycia (Pławgo i Klimczuk-Kochańska, 2015, s. 202). Do tej kategorii innowacji zalicza się także nowe rozwiązania w zakresie technologii i oprogramowania. Często przedstawianym przykładem innowacji procesowej jest technologia RFID (*Radio Frequency Identification*), która umożliwia za pomocą specjalnego mikroprocesora śledzenie partii produktów w czasie rzeczywistym, zastępując tym tradycyjne etykiety logistyczne. Masowe zastosowanie tej technologii (zwanej też technologią filtrowania asocjacyjnego), może zrewolucjonizować funkcjonowanie sklepów wielko powierzchniowych, wpływając przy tym na obniżenie poziomu zatrudnienia (Ciechomski i Romanowski, 2016, s. 17).

Innowacje organizacyjne dotyczą innowacji związanych ze sposobem zorganizowania działalności gospodarczej, w tym poprawą relacji z otoczeniem, organizacją miejsca pracy, struktur organizacyjnych czy strategii przedsiębiorstwa. Celem wprowadzenia takich innowacji jest zwiększenie efektywności oraz skuteczniejsze podejmowanie decyzji biznesowych. Przykładem zmian w handlu detalicznym, za sprawą innowacji, jest poznański market ze zdrową żywnością BioFamily⁴. Jest to pierwsza w Europie samoobsługowa placówka handlowa tego typu, sklep z produktami kategorii zdrowa żywność, czynny całą dobę, gdzie nie ma żadnego personelu. Klient dokonuje zakupów samodzielnie (przy użyciu specjalnej karty), bez konieczności obecności obsługi. Transakcja rozliczana jest przy pomocy kasy samoobsługowej, a płatność następuje przy użyciu tradycyjnych kart płatniczych lub nowoczesnych systemów płatności jak *Apple Pay* lub *Google Pay* (Wiadomości Handlowe, 2018a). Innym przykładem jest sklep dermatic.pl, którego autorzy opracowali nowy sposób dystrybucji (znalezienie luki - niszy w dotychczasowych metodach dystrybucji) preparatów przeznaczonych dla medycyny estetycznej, dzięki czemu stały się one bardziej dostępne dla lekarzy i kosmetologów, co stało się siłą napędową spółki dermatic.pl w drodze jej dalszego rozwoju.

⁴ Przedmiotowy market Bio Family z uwagi na wykorzystywanie nowoczesnych form płatności może być uznany także za innowację procesową w myśl definicji zawartej w: (Reformat, 2015, s. 44) oraz innowację marketingową, gdyż zmianie uległ sposób dokonywania zakupów.

Wspólnym elementem dla różnych definicji innowacyjności jest wskazanie na aspekt nowości i korzyści wynikających z ich wprowadzenia (Kucharska, 2014, s. 18). Wielu badaczy tematyki innowacji uznaje innowacje produktowo-usługowe za jeden z najważniejszych aspektów innowacji detalicznej. Jednakże, co podkreślają niektórzy autorzy, dokonanie systematyki innowacji jest zadaniem trudnym (Oke, 2007, s. 564-587), w szczególności w zakresie przypisania danej innowacji do kategorii produktowo-usługowej lub marketingowej. Istnieją powiązania między grupami innowacji (Sławińska, 2015, s. 159) a niekiedy jedną innowację można przypisać do kilku kategorii (Penc, 1999, s. 144). **Autor niniejszej dysertacji, mając świadomość różnic w definiowaniu „produktu” w aspekcie innowacji produktowo-usługowej i marketingowej, jest zdania, że wspomniane dwie grupy innowacji (produktowo-usługowe i marketingowe) należy traktować łącznie. W dalszej części pracy, w tym także w rozdziałach badawczych, innowacje produktowo-usługowe autor będzie rozumiał jako podgrupę innowacji marketingowych⁵.** Jako uzasadnienie takiego rozumienia klasyfikacji innowacji można przytoczyć klasyczne już ujęcie narzędzi marketingu *marketing mix*, gdzie produkt uznawany jest za jedno z narzędzi marketingu (Kotler i Keller, 2012, s. 27). W związku z powyższym innowacje w handlu detalicznym należałoby klasyfikować na trzy grupy:

- procesowe,
- organizacyjne,
- marketingowe (w tym dotyczące produktu),

a więc nieco inaczej niż ma to miejsce w „Podręczniku Oslo”.

Podkreślić także należy, że samo wygenerowanie innowacji przez dane przedsiębiorstwo, czy też niezależny ośrodek badawczy, nie jest tożsame z akceptacją tej innowacji przez rynek. Prowadząc działalność w zakresie tworzenia innowacji, należy zwrócić uwagę na następujące czynniki:

- relatywna, widoczna korzyść dla klienta,
- odpowiedni poziom spełniania oczekiwań klienta (tzw. „kompatybilność innowacji”),
- złożoność innowacji, która zagwarantuje trudniejszą ich imitację przez konkurencję,
- podzielność innowacji rozumiana jako stopień w jakim innowacja może być stosowana w ograniczonym zakresie,

⁵ Odmiennie stanowisko prezentuje chociażby G. Szymański, który twierdzi, że zaproponowane przez *Oslo Manual* elementy klasyfikacji „są w stosunku do siebie rozłączne oraz wyczerpujące” (Szymański, 2013, s. 98).

- komunikatywność innowacji rozumiana jako stopień, w którym można zaobserwować i opisać jej efekty (Pomykalski, 2001, s. 18).

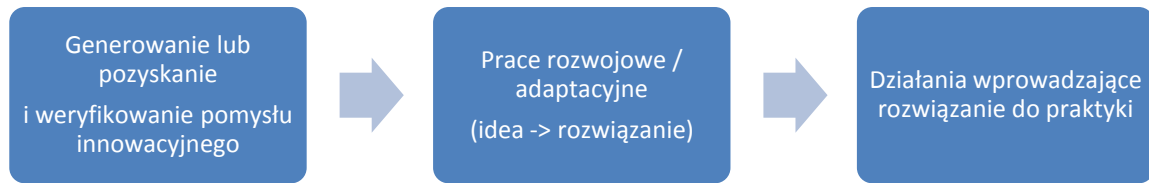
Dokonując przeglądu literaturowego z zakresu innowacji zauważyć należy, iż w przypadku klasycznych ujęć dominuje podejście tzw. „**innowacji zamkniętych**”. Oznacza ono, że innowacje powstają wyłącznie wewnątrz danego podmiotu. Wynalazki, produkty i technologie są opracowywane przez odpowiednie osoby wewnątrz danego przedsiębiorstwa lub w ramach wewnętrznej instytucji badawczo-rozwojowej, a wiedza i patenty nie wychodzą poza dane przedsiębiorstwo (Reformat, 2015, s. 29). W przypadku współczesnych ujęć mówić należy o „innowacjach otwartych”, a więc takich, gdzie następuje transfer wiedzy oraz lepsze dostosowanie procesów, produktów, technologii do potrzeb klienta. Z uwagi na istotność oraz stosunkowo nowoczesny charakter koncepcji „otwartych innowacji” – poświęcono im osobny podrozdział 1.2. w niniejszej pracy.

Innowacja jest w literaturze definiowana dualistycznie. Z jednej strony rozumiana jest jako **rezultat działań (aspekt wynikowy)**⁶ – na przykład opracowanie nowego sposobu dystrybucji, znaczące udoskonalenie oferowanego produktu czy też wykreowanie nowego rynku zbytu. Z drugiej strony innowacja rozumiana jest jako **proces (czynność)**⁷, ciąg zdarzeń obejmujący fazy powstania pomysłu, prace badawczo-rozwojowe, projektowanie, produkcję i rozprzestrzenianie na zewnątrz organizacji (Sopińska, 2013, s. 287). Procesową definicję innowacji spotkać można w pracy zbiorowej brazylijskich badaczy, według których jest to: „proces przekształcania wiedzy w wartość przez zastosowanie nowych lub udoskonalonych produktów, procesów i systemów” (Ferraresi, Quandt, dos Santos i Frega, 2012, s. 690).

W ujęciu mikroekonomicznym, uproszczony proces innowacyjny został zaprezentowany na schemacie 1.2. W uproszczonej formie proces innowacyjny na poziomie organizacji składa się z trzech etapów, gdzie pierwszym jest generowanie i weryfikowanie pomysłu innowacyjnego (lub jego pozyskanie w przypadku innowacji otwartych).

⁶ Takie podejście znajduje się w pracach m.in. (Schumpeter, 1960, s. 10; Janasz i Koziół-Nadolna, 2011, s. 16).

⁷ Takie podejście znajduje się w pracach m.in. (Tidd i Bessant, 2011, s.40; Pomykalski, 2011, s. 17). Problematyką procesu innowacyjnego w swojej pracy zajmuje się m.in. (Osbert-Pociacha, 2018, s.23-28), gdzie prezentuje ewolucję innowacji od modelu liniowego do modelu otwartego.



Schemat 1.2. Uproszczony proces wdrożenia innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Osbert-Pociecha, 2018, s. 25-27).

W następnym etapie wykonywane są prace rozwojowe, których celem jest transformacja pomysłu innowacyjnego z poziomu idei do konkretnego rozwiązania (np. dotyczącego nowych metod wytwarzania produktów). Etapem wieńczącym są działania wprowadzające opracowane rozwiązanie do praktyki gospodarczej, czyli tzw. komercjalizacja pomysłu. Niezbędnymi elementami procesu innowacyjnego są zasoby informacyjne (np. informacje o otoczeniu, czynnikach produkcji, stanie nauki i techniki) oraz zasoby materialne (np. personel, zaplecze maszynowe przedsiębiorstwa), gdzie w pierwszej fazie większe znaczenie mają zasoby informacyjne, a w ostatniej fazie procesu zasoby materialne (Cieślak, 1981, s. 9). Trzyetapowy proces można spotkać także u japońskiego profesora Hiroyuki Itami, który wyróżnia następujące fazy: pielęgnowanie technologii, zaczepienie technologii w formie nowego produktu i upowszechnienie produktu (Styś i Styś, 2018, s. 138). Wymienione powyżej zasoby (Cieślak, 1981, s. 9), to tylko część z zespołu wewnętrznych determinant procesów innowacyjnych, zwanych w literaturze **endogenicznymi determinantami rozwoju innowacyjności**. Do pozostałych czynników stymulujących rozwój innowacyjności w przedsiębiorstwie zaliczyć można m.in.:

- umiejętność zapewnienia środków finansowych na działalność innowacyjną i racjonalne gospodarowanie nimi,
- umiejętność kierowania realizacją poszczególnych przedsięwzięć,
- wielkość przedsiębiorstwa, która wpływa na możliwość sfinalizowania badań naukowych w długim okresie,
- kwestionowanie obecnego *status quo* oraz postawa proinnowacyjna pracowników,
- ścisła integracja pomiędzy poszczególnymi działami organizacji, w szczególności pomiędzy kadrami zatrudnionymi w danych działach przedsiębiorstwa lub też odpowiednia integracja między specjalnie wydzielonym zespołem dedykowanym innowacjom a pozostałą częścią przedsiębiorstwa,

- otwartość na kontakty zewnętrzne celem nawiązywania nowych relacji,
- styl przywództwa i system motywacyjny dla personelu⁸.

Do **czynników zewnętrznych wpływających na rozwój innowacyjności** zaliczyć należy między innymi:

- politykę innowacyjną państwa, w tym poziom środków publicznych przeznaczanych na ten cel oraz regulacje prawne,
- poziom wzrostu gospodarczego,
- rozwój systemu badań naukowych,
- klimat społeczno-polityczny,
- czynniki społeczno-ekonomiczne jak poziom dochodów ludności, poziom bezrobocia, kształt systemu edukacyjnego, struktura cen,
- sytuacje kryzysowe i kryzysy gospodarcze (Chakravorti, 2011, s. 54; Kucharska, 2014, s. 65; Misztal, 2017, s. 31-32).

Poza wymienionymi powyżej czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi niezbędnym do osiągnięcia odpowiedniego poziomu innowacyjności jest **unikanie błędów**. **E. R. Kanter** wyróżniła błędy natury strategicznej (zbyt wąski obszar poszukiwań), procesowej (zbyt ścisła kontrola lub biurokratyzacja procesu), organizacyjnej (niewłaściwa struktura organizacyjna z punktu widzenia innowacyjności), kompetencyjnej (słabe przywództwo). Zdefiniowane błędy nazwane zostały „pułapkami”, w których „grzęzną” innowacje a przedsiębiorstwa są niezdolne do pełnego wdrożenia innowacji (Kanter, 2014, s. 118-134).

Wieloaspektowość problematyki innowacji wpływa na możliwość wyodrębnienia dużej liczby typów innowacji, z uwagi na **zróżnicowane kryteria podziałów**. W literaturze spotkać można dziesiątki kryteriów podziału, szczególnie z uwagi na fakt, że pojęcie innowacyjności obecne jest nie tylko w naukach o zarządzaniu. Dlatego autor zdecydował się na wybór tych subiektywnie najważniejszych i najczęściej przedstawianych podziałów, co zostało zebrane w tabeli 1.1.

Z uwagi na powodowane następstwa wyróżnić można **innowacje strategiczne** (dotyczą innowacji o długofalowym charakterze, które wpływają na cele strategiczne

⁸ Więcej w: (Dworczyk i Szlasa, 2001; Kozioł, 2009; Stoner, Freeman i Gilbert, 2011; Govindarajan i Trimble, 2014; Romanowska, 2016; Sobocińska, 2018).

przedsiębiorstwa) oraz **innowacja taktyczne** (zmiany w wyrobach, technologii mające na celu podnieść bieżącą efektywność) (Sławińska, 2011, s. 35).

Tabela 1.1. Typy innowacji

Kryterium podziału	Typy innowacji
Następstwa innowacji	Innowacje strategiczne Innowacje taktyczne
Sposób oddziaływania na rynek	Innowacje radykalne (przełomowe) Innowacje przyrostowe (podtrzymujące) Innowacje burzące
Kompleksowość zmian	Innowacje komponentowe Innowacje architektoniczne
Stopień kreatywności	Innowacje kreatywne Innowacje naśladowcze
Miejsce występowania skutków	Innowacje wewnętrzne Innowacje zewnętrzne

Źródło: opracowanie własne.

Innym kryterium, popularnym wśród badaczy, jest sposób oddziaływania innowacji na rynek, gdzie wyróżnić można **innowacje radykalne (przełomowe)** oraz **innowacje przyrostowe (podtrzymujące)**. Innowacje radykalne (do nich można zaliczyć innowacje według definicji J. Schumpetera), oddziałują znacząco na rynek wywierając konieczność zmiany sposobu działania podmiotów będących na rynku. Innowacje przyrostowe określić można, jako zmiany ewolucyjne dotyczące produktów i procesów (Śmigielka i Wiśniewska, 2016, s. 59). Przez niektórych badaczy, innowacje radykalne nazywane są przełomowymi, gdzie podkreśla się ich rewolucyjny charakter, w stosunku do dotychczasowej organizacji przedsiębiorstwa. „Przełomowe innowacje często przekraczają granice ustalonych kanałów lub łączą elementy istniejącego potencjału firmy w inny niż dotąd sposób” (Kanter, 2012, s. 125). Innowacje przyrostowe (podtrzymujące) zdefiniować można jako „zmiany, które prowadzą do udoskonalenia produktu lub usługi w sposób, który klienci masowego rynku już sobie cenią” (Christensen i Overdorf, 2012, s. 10). Za przykład innowacji przełomowej uznać należy aplikację mobilną *Orlen Pay* dla klientów sieci stacji paliw PKN Orlen, która umożliwia płacenie za zatankowane paliwo z poziomu dystrybutora, bez konieczności wchodzenia do budynku stacji paliw (innowacja niespotykana w tym sektorze handlu). Innowacją

przyrostową jest stworzenie marki *Go ON Nutrition* przez przedsiębiorstwo Sante – są to m.in. batony funkcjonalne i odżywki białkowe, a więc produkty, które są dostępne u klientów konkurencyjnych przedsiębiorstw. J. Tidd i J. Bessant zaproponowali podział innowacji na trzy kategorie ze względu na kryterium stopnia nowości technologii i idei produktu. Obok innowacji inkrementalnych (przyrostowych) oraz radykalnych wyodrębniono **innowacje burzące**, które prowadzą do znaczących zmian mogących powodować rewolucję w funkcjonowaniu całego systemu społeczno-technologicznego (Tidd i Bessant, 2011, s. 32). W marketingu produkt, który znacząco zmienia dotychczasowe postrzeganie danej kategorii towarów czy usług określa się mianem ***distractive product***. Stworzenie takiego produktu (towaru lub usługi) uznać można za przykład innowacji burzącej (np. „Paczkomaty” InPost).

Biorąc pod uwagę kryterium kompleksowości zmian generowanych przez innowacje wyróżnić można **innowacje komponentowe** oraz **innowacje architektoniczne**. Innowacje komponentowe dotyczą wdrożenia innowacyjnych zmian jednego lub kilku elementów, a zmiany architektoniczne obejmują zamiany kilku elementów oraz całego systemu i interakcji pomiędzy poszczególnymi jego elementami (Child, Faulkner i Tallmann, 2005, s. 186-189). Inny możliwy podział oparty jest na stopniu kreatywności danej innowacji – na ile dana innowacja jest nowością na skalę światową (**innowacje kreatywne**), a na ile jest jedynie adaptacją znaną z innych rynków czy przedsiębiorstw (**innowacje naśladowcze**). Za przykład innowacji kreatywnych uznać można „Paczkomat” InPost, który zrewolucjonizował rynek e-commerce w Polsce i innych krajach UE. Przykładem innowacji naśladowczej może być wprowadzanie przez PKN Orlen marki własnej O! – wprowadzanie marek własnych jest popularną praktyką w handlu detalicznym w Polsce, ale nowością w sektorze stacji paliw.

Z punktu widzenia miejsca występowania skutków innowacji wyróżnić można **innowacje wewnętrzne** skierowane do wnętrza przedsiębiorstwa⁹ oraz **innowacje rynkowe** skierowane na rynek, na którym działa przedsiębiorstwo. Przykładem innowacji wewnętrznych może być nowy system antykradzieżowy towarów, co wpłynie pozytywnie na koszty prowadzenia danej działalności handlowej (np. nowy system zabezpieczenia perfum w ekskluzywnej drogerii). Dualny charakter innowacji oznacza, iż innowacyjne rozwiązania oddziałują zarówno na klientów, jak i przedsiębiorstwo. Tabela 1.2. przedstawia macierz wpływu poszczególnych rodzajów innowacji.

⁹ Na przykład zmiany w procesie zakupowym przedsiębiorstw. Więcej w: (Antonowicz i Gonsior, 2018).

Tabela 1.2. Macierz wpływu innowacji w przedsiębiorstwie handlowym

		Stopień radykalności zmian w przedsiębiorstwie		
		Wysoki	Średni	Niski
Stopień ważności dla klienta	Wysoki	Nowe formaty handlu	System orientacji na klienta	Reorganizacja procesów
	Średni	Nowe koncepcje tworzenia asortymentu	Nowe rozwiązania w miejscu sprzedaży	Nowe marki handlowe
	Niski	System zabezpieczenia towarów	Nowe rozwiązania w zakresie franczyzy i współpracy z dostawcami	Nowe technologie informacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Frank i Marschner, 1998, s. 309).

Należy podkreślić, przedstawiając różnego rodzaju podziały innowacji, że granice pomiędzy nimi zacierają się, to znaczy jedna innowacja może przynależeć do kilku kategorii (Pieniacka, 2018, s. 56). Wynika to z charakterystyki innowacji i ich kompleksowości, kontekstu rozważań oraz perspektywy badacza (Rudawska, Frąckiewicz i Wiścicka-Fernando, 2018, s. 54). Przykładowo koncern Coca-Cola Zero w sezonie zimowym 2018/2019 wprowadził do sprzedaży innowacyjny produkt: Coca-Cola o smaku cytrynowym. Jest to rodzaj innowacji przyrostowej (modyfikacja produktu), komponentowej (modyfikacja smaku), naśladowczej (są dostępne inne napoje o tym smaku), rynkowej (skierowana do klientów).

Z innowacjami silnie związane jest zjawisko **dyfuzji**¹⁰, które jako pierwszy wprowadził wspomniany wcześniej Everett Rogers. Zjawisko dyfuzji rozumiane jako rozprzestrzenianie się innowacji w społeczeństwie, wśród konsumentów i podmiotów gospodarczych. Tempo, z jakim przenika innowacja jest jej miernikiem makro- i mikroekonomicznej efektywności, a w obecnych czasach, dzięki nowoczesnym technologiom teleinformatycznym, zjawisko to następuje szybciej (Osbert-Pociecha, 2018, s. 28). Z punktu widzenia gospodarki dyfuzja powinna zachodzić szybko, dzięki niej może nastąpić zmniejszenie luki technologicznej i innej dysproporcji między przedsiębiorstwami, wzrost gospodarczy, zmiana wzorców zachowań klientów oraz poprawa wyników mierników innowacyjności na tle innych krajów. Jednak z punktu widzenia przedsiębiorstwa innowacja w jednostkowym wymiarze traci swój unikatowy charakter, ze względu na jej wdrożenie (co do postaci tożsamej lub podobnej),

¹⁰ Szerzej o zjawisku dyfuzji innowacji, a także o modelach z nią związanych m.in. w pracy (East, Wright i Vanhuele, 2014, s. 132-144).

przez przedsiębiorstwa konkurencyjne. Spośród wielu pomysłów na innowacyjne rozwiązania, kierownictwa przedsiębiorstw powinny stawiać przede wszystkim na te, które nie poddają się tak łatwo zjawisku dyfuzji, gdyż wówczas prowadzą do tzw. trwałej przewagi konkurencyjnej. Innowacje o wysokim współczynniku dyfuzji dają szansę na przewagę, jednak tylko w krótkim okresie (Jasiulewicz i Waśkowski, 2015, s. 112). Przedsiębiorstwa, co do zasady, są zainteresowane dużą dyfuzją innowacji wśród odbiorców (klientów, użytkowników, własnych pracowników) i hamują dyfuzję wśród konkurentów.

Omawiana powyżej dyfuzja jest jednym z możliwych źródeł innowacji dla danego przedsiębiorstwa. **Źródła innowacji**, tak samo jak ich definicję i podział, normuje „Podręcznik Oslo”¹¹, jednakże autor niniejszego pracy doktorskiej podobnie jak B. Kucharska czy J. Tidd opowiada się za szerszym rozumowaniem źródeł innowacji, nie tylko jako miejsca powstania w ujęciu topograficznym. Podejście takie wynika między innymi ze znaczącej roli konsumentów w aspekcie źródeł innowacji - konsumenci i ich zachowania mogą zarówno stanowić okoliczności, impulsy, jak i miejsca powstania innowacji (Kucharska, 2014, s. 29).

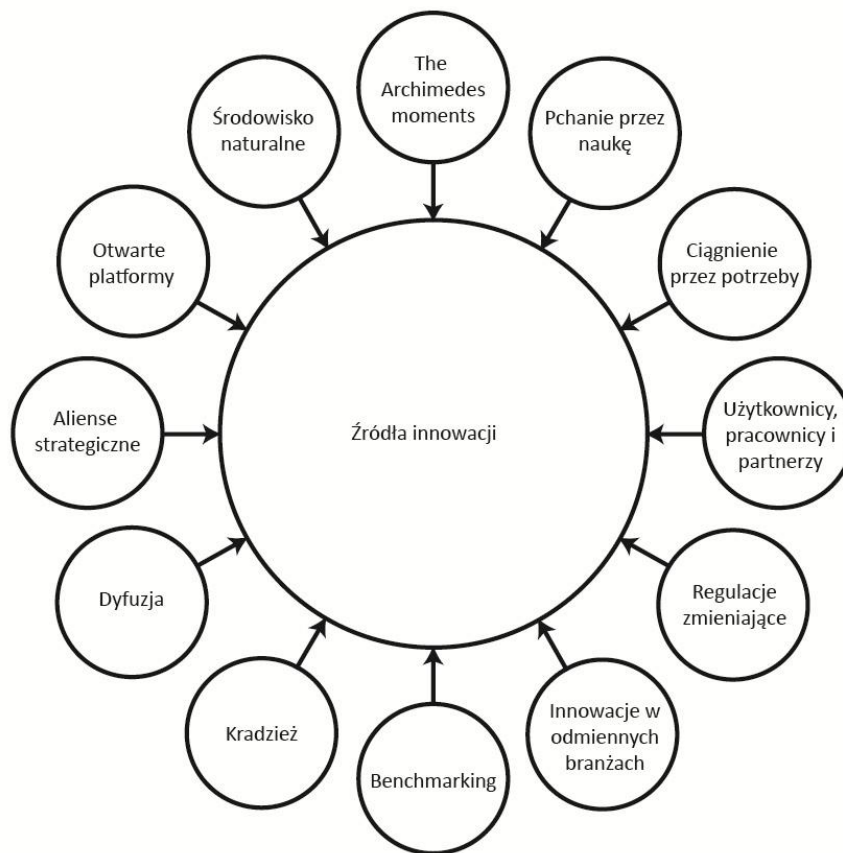
W klasycznym ujęciu źródeł innowacji wyróżnia się dwie podstawowe grupy: **źródła podażowe i źródła popytowe**. Źródła podażowe związane są ściśle z działalnością naukową (rozwój wiedzy i techniki wewnątrz przedsiębiorstwa), a popytowe związane są z zewnętrznymi źródłami innowacji, przede wszystkim z potrzebami zgłaszanymi przez klientów. Innowacje z jednej strony powinny zaspokajać potrzeby klientów, z drugiej natomiast nawet je przewyższać (przykładem Steve Jobs i wynalazek w postaci iPhone’a¹², który zrewolucjonizował świat telefonów komórkowych, gdzie innowacja zrodziła się w umyśle twórcy). W literaturze można spotkać strategię określaną mianem *market driving*, która zakłada, że oczekiwania klientów powinny być nie tylko zaspokajane a wręcz innowacyjne rozwiązania powinny je przekraczać¹³. Jednakże, niezależnie od źródła powstawania innowacji kluczowym jest, aby dane rozwiązanie znalazło zapotrzebowanie wśród potencjalnych użytkowników. Idealną sytuacją jest, gdy na rynku dochodzi do zjawiska „styku” nowej technologii z potrzebami klientów – np. kasy samoobsługowe jako innowacja technologiczna i potrzeba skrócenia czasu spędzonego przy stanowisku kasowym (Luetzke

¹¹ „Podręcznik Oslo” dzieli źródła innowacji na: wewnętrzne źródła w ramach przedsiębiorstwa, rynek zewnętrzny i źródła komercyjne, źródła z sektora publicznego (np. szkoły wyższe), ogólne źródła informacji, np. targi i wystawy (Podręcznik Oslo, 2008, s. 80-92).

¹² „Nie musisz pytać ludzi, co chcą, i dawać im to, co chcą. Bardzo często ludzie nie wiedzą, czego chcą, dopóki im tego nie pokażesz” Steve Jobs (Macstories, 2009).

¹³ Więcej w: (Kumar, Scheer i Kotler, 2000, s. 129-142).

i Katz, 2005, s. 66). Schemat 1.3. przedstawia szerokie spektrum źródeł innowacji, zarówno odnoszących się do klasycznych innowacji zamkniętych, jak i koncepcji otwartych innowacji.



Schemat 1.3. Źródła innowacji w ujęciu szerokim

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Tidd i Bessant, 2009, s. 230; Kucharska, 2014, s. 28-43).

Poniżej znajduje się wyjaśnienie do poszczególnych elementów składowych rysunku źródeł innowacji:

- *The Archimedes moments* oznacza niespodziewane odkrycie rewolucyjnego produktu czy innego rozwiązania, określenie na cześć starożytnego uczonego; dotyczy też sytuacji, gdy nagle znajdzie inne niż planowe zastosowanie dla danej innowacji (Drucker, 2014, s. 168).
- Pchanie przez naukę oznacza sytuację, gdy wiedza powstaje wewnątrz danego podmiotu, który będzie wdrażał innowację. Przedmiotowa wiedza może zostać stworzona w wewnętrznych centrach rozwoju (R&D) lub pochodzić bezpośrednio od pracowników na różnych szczeblach organizacji. W wielu przypadkach to właśnie za sprawą personelu, jego pomysłowości, inicjatywy i kreatywności powstały innowacje.

- Użytkownicy, pracownicy, partnerzy biznesowi, czyli poszczególni interesariusze mają bezpośrednią możliwość współtworzenia innowacyjnego projektu. Użytkownicy za sprawą intensywnego użytkowania i znajomości produktu, pracownicy¹⁴ słuchając opinii użytkowników i operując produktem każdego dnia, mają potencjał do zgłaszania innowacyjnych projektów, na rozwiązania w zakresie usług i dóbr - podobnie jak partnerzy biznesowi w łańcuchu dostaw czy franczyzobiorcy w przypadku funkcjonowania przedsiębiorstwa w oparciu o umowę franczyzy.
- Poprzez regulacje zmieniające rozumieć należy np. zmiany w prawodawstwie, które mogą znacząco wpłynąć na funkcjonowanie działalności gospodarczej, jak ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni¹⁵. W obliczu wizji utraconych zysków, z racji zamknięcia placówki handlowej w niedziele, część podmiotów wprowadziła innowacje (z punktu widzenia ich dotychczasowej działalności), jak świadczenie usług pocztowych, co pozwoliło na uzyskanie statusu „placówki pocztowej” i ominięcie zapisów ustawy (epoznan.pl, 2018).
- Innowacja wprowadzona w danym sektorze może być po czasie wprowadzona w innym sektorze. Rozwiązanie, które jest popularną praktyką w innym sektorze może być uznawane za innowację. Za przykład może posłużyć stosowanie tzw. *menuboardów* zastępujących tradycyjne menu w lokalach gastronomicznych, rozwiązaniach szczególnie popularnych w restauracjach typu *fastfood*. Z biegiem czasu rozwiązania te trafiły także na wyposażenie nowoczesnych stacji paliw. Przeniesienia takie nazywa się w literaturze *recombination innovation* (Tidd i Bessant, 2009, s. 249).
- Za źródło innowacji uznać należy także *benchmarking*, czyli porównywalnie działalności własnego podmiotu z podmiotem konkurencyjnym. *Benchmarking* definiowany jest jako proces polegający na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez analizę funkcjonowania organizacji najbardziej efektywnych w skali świata i adaptacja najlepszych wzorców (Brilman, 2002, s. 262). Jak pokazują wyniki badań polskich przedsiębiorstw skali MSP, „przedsiębiorstwa bardzo często

¹⁴ Według R. M. Kanter generowanie pomysłów częściej następuje na niższych poziomach struktury organizacyjnej (Kanter, 1983, s. 101).

¹⁵ Więcej o ustawie „Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni (Dz.U. 2018 poz. 305)” w rozdziale trzecim.

wykorzystują obserwację rynku jako kluczowe źródło kreowania własnych innowacyjnych rozwiązań” (Stanisławski i Szymański, 2017, s. 341).

- Zakupy zewnętrzne – zakupy licencji od innych przedsiębiorstw, zakup wzorów przemysłowych, zakup aparatury i maszyn, itp. (Plawgo i Klimczuch-Kochańska, 2015, s. 200).
- Alianse strategiczne (w tym spółki typu *joint-venture*) również mogą być źródłem innowacji. Wymiana wiedzy pomiędzy partnerami i wzajemne uczenie się mogą zaowocować wspólnym innowacyjnym projektem. Przykładowo producenci aut Peugeot i BMW w ramach aliansu strategicznego opracowali wspólny silnik montowany w pojazdach obu marek, co pozwoliło obniżyć koszty produkcji. Tę grupę źródeł innowacji można traktować szerzej jako ogólną **kooperację podmiotów**. W literaturze przedmiotu można spotkać następującą definicję kooperacji: „współpraca na rzecz wspólnego celu oparta na identyfikacji z tym celem, zaufaniu, lojalności i działaniu w interesie wszystkich uczestników przy zachowaniu zaakceptowanych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów” (Lipka, 2004, s. 17).
- Otwarte platformy służące do zbierania pomysłów od klientów, podmiotów zewnętrznych¹⁶.
- Środowisko naturalne i zmiany w nim zachodzące również można uznać za źródło innowacji. Jesienią 2018 r. w Polsce została przeprowadzona kampania społeczna „Tu pijesz bez słomki”¹⁷, ukazująca ogromną skalę problemu dryfujących plastikowych śmieci w wodach oceanów (co skłania do zaprzestania korzystania z plastikowych słomek). Akcja ta wpłynęła na generowanie pomysłów (przez osoby indywidualne i ośrodki badawcze), na stworzenie alternatyw dla plastiku - innowacyjne słomki wykonane z papieru, bambusa, otrąb pszennych. Jest to także przykład na „zrównoważone”¹⁸ działania w zakresie strategii marketingowych.
- Źródłem innowacji mogą być też zjawiska patologiczne, takie jak bezpośrednia kradzież pomysłu na innowację w postaci kradzieży równorzędnemu podmiotowi lub

¹⁶ Więcej w podrozdziale 1.2.

¹⁷ Więcej w: (Korzeniowski, 2018).

¹⁸ „Zrównoważone” jako tłumaczenie angielskiego słowa „*sustainable*”. W ostatnich latach pojawia się coraz więcej publikacji naukowych wskazujących na konieczność podejmowania innowacji w zakresie zrównoważonego rozwoju rozumianego jako tworzenie innowacji mających na celu poprawę jakości życia i lepsze dbanie o otaczające nas środowisko (Rudawska, Frąckiewicz i Wiścicka-Fernando, 2018, s. 65-66).

też wykorzystanie pozycji silniejszego, w przypadku zgłoszenia innowacji przez mały *start-up* czy zewnętrzny ośrodek B&R do większego koncernu.

- Ciągnięte przez potrzeby – to źródło innowacji jest szczególnie widoczne w aspekcie handlu detalicznego, który jest przedmiotem badań w rozdziale drugim niniejszej pracy. Większość z innowacji w handlu detalicznym jest odpowiedzią na sygnały, impulsy pochodzące od klientów indywidualnych. Przykładowe zestawienie wspomnianych impulsów wraz z innowacją zaprezentowane zostało w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Impulsy pochodzące od konsumentów a innowacyjne rozwiązania w handlu detalicznym

Wyszczególnienie	Przykładowe innowacje w handlu detalicznym
<i>Catch a wave – złap falę</i>	
Wykorzystanie trendów (demograficznych, socjologicznych i technologicznych) do tworzenia nowych szeroko rozumianych produktów, koncepcji handlu, itp.	-migracje obywateli Ukrainy do Polski: reklamy operatorów sieci telefonicznych napisane w języku ukraińskim, dedykowane aplikacje mobilne w języku ukraińskim -zdrowy tryb życia: sukcesy producentów (np. <i>Food by Ann, Be Raw, Chias, Xawery Miodowy</i>), których produkty w powszechnej opinii pozycjonowane są jako „zdrowa żywność”
<i>Solve my problem – rozwiąż mój problem</i>	
Odejście od transakcji i koncentracja na relacjach, zwiększenie wartości dla klienta związanej z zakupem	-detalista jako menedżer życia, rozwiązywanie problemów klientów nie tylko związanych z dotychczasowymi zakupami; np. sieć Lidl uruchomiła sprzedaż wycieczek turystycznych oraz testuje uruchomienie wewnętrz-sklepowych punktów gastronomicznych -sprzedaż produktów także w zakresie ich zewnętrznej warstwy (koncepty warstwy produktów T. Levitt; Ph. Kotler); np. apteka oferująca poza szeroką gamą leków także usługi pomiaru masy ciała, ciśnienia, darmowe porady dietetyka, itp.
<i>Do it for me – zrób to dla mnie</i>	
Zmiana stylu życia i rozwój <i>DIFM (do it for me)</i>	-do produktów handlowych dołączane są dodatkowe usługi, np. sieć MediaMarkt podkreśla, że przy zakupie <i>smartphone’a</i> personel sklepu dokona nieodpłatnej pełnej konfiguracji zakupionego sprzętu
<i>Help me choose – pomóż mi wybrać</i>	
Problem z dokonaniem wyboru przez klientów z uwagi na bogactwo ofert i informacji	-pozyskanie akceptacji poprzez wsparcie się „autorytetami”: celebrytów, ekspertów, marek producenta, itp., np. specjalna linia odzieży sygnowana nazwiskiem znanego projektanta, Karl Lagerfeld dla H&M

<i>Come to me – chodź do mnie</i>	
Klienci oczekują większej dostępności produktów, także bez wychodzenia z domu	-rozwój usług <i>click&collect</i> , gdzie można zamówić towar on-line i odebrać we wskazanym, dogodnym dla zamawiającego miejscu
<i>Enhance my experience – wzbogac moje doświadczenie</i>	
Klienci cenią doświadczenia zakupowe a nie jedynie produkty i usługi	-odpowiednie urządzenie placówek handlowych, np. sklep stacjonarny Gomez.pl oferujący markową odzież umiła klientom zakupy darmową wysokojakościową kawą oraz wygodnymi miejscami odpoczynku w trakcie dokonywania zakupów
<i>Make it easy – uczynić to proste</i>	
Oczekiwanie prostych rozwiązań oszczędzających procedury, wysiłek i czas	-rozwiązania skracające czas, wspólna kolejka do kas w marketach sieci Carrefour
<i>Do it my way – zrób to po mojemu</i>	
Chęć posiadania zindywidualizowanego przedmiotu lub zindywidualizowanego procesu zakupowego	-personalizacja produktów, np. butów treningowych marki Nike
<i>Help me connect – pomóż mi się łączyć</i>	
Chęć do wymiany pomysłów, spostrzeżeń i uwag z innymi klientami	- <i>social networking</i> , tworzenie klubów i stowarzyszeń wśród klientów, np. kluby użytkowników motocykli Harley Davidson lub samochodów Ferrari - Ferrari Club Poland
<i>Speed it up - przyspiesz to</i>	
Klient chce towar mieć szybko, natychmiast lub jako pierwszy	-programy lojalnościowe oferujące rabatu „tu i teraz” a nie wydłużone w czasie zbieranie punktów
<i>Use it not buy it – chcę używać a nie kupować</i>	
Chęć do posiadania dóbr luksusowych wcześniej, racjonalizacji wydatków	-wynajem a nie zakup, np. Noble Finanse S.A. wprowadziło ofertę „auto na abonament”, gdzie osoba fizyczna może wynająć samochód bez potrzeby nabywania

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kucharska, 2014, s. 33-37).

Innowacje są tematem wciąż wzbudzającym zainteresowanie, gdyż są źródłem korzyści dla przedsiębiorstw oraz ich klientów. Większość autorów nie zajmuje się wartościowaniem innowacyjności, gdyż co do istoty innowacja jest zjawiskiem o pozytywnym charakterze (Firszt, 2012, s. 15). **Korzyści z wdrażania innowacji** są bardzo szerokie. W wielu opracowaniach naukowych wskazuje się, że stosowanie innowacji wpływa pozytywnie na

przewagę konkurencyjną¹⁹, rozumianą jako osiągnięcie lepszych wyników niż konkurenci oraz szybsze wprowadzanie nowych rozwiązań biznesowych (Sławińska, 2011, s. 31). Do przykładowych **korzyści** wynikających z wprowadzenia innowacji zaliczyć można:

- wzrost ilości i jakości produktów,
- podniesienie produktywności przedsiębiorstwa,
- aktywizacja zasobów materialnych i niematerialnych,
- obniżenie poziomu strat,
- wzrost poziomu sprzedaży,
- lepsze dostosowanie produktów do potrzeb klientów,
- racjonalizacja zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie,
- poprawa warunków pracy, zdrowia społeczeństwa i wpływu na środowisko,
- powstawanie sieci partnerskich i aliansów strategicznych,
- dywersyfikacja ryzyka biznesowego, np. finansowego, itp. (Żelichowska, 2009, s. 52-53; Baruk, 2013, s. 11; Barańska-Fischer, 2016, s. 64-65; Śmigiełska i Wiśniewska, 2016, s. 60).

Stworzenie innowacyjnego rozwiązania (produktu, nowego ujęcia procesu, itp.), na co wskazują badacze tematyki innowacji, **nie jest czynnikiem wystarczającym** by wystąpiła korzyść. „Możliwość pojawienia się tak szerokich i powszechnie występujących korzyści, ze stosowania świadomie tworzonych i wdrażanych innowacji, wymaga racjonalnego podejścia do zarządzania tą sferą aktywności każdej organizacji, regionu, kraju, zwłaszcza, że jest to sfera szczególnie zaniedbana w naszym systemie gospodarczym” (Baruk, 2013, s. 11).

Aby zweryfikować poziom innowacyjności w kraju można odwołać się do raportów sporządzanych przez organy Unii Europejskiej. Komisja Europejska publikuje dokument pt. **„Innovation Union Scoreboard”** (Komisja Europejska, 2018), w którym przedstawia ranking państw członkowskich pod względem innowacyjności²⁰. Według raportu z roku 2018 Polska zajmuje niską pozycję określaną jako **„kraj umiarkowanie innowacyjny”**. W rankingu państw Unii Europejskiej Polska zajmuje 26-tą pozycję, a niższy poziom innowacyjności wykazują

¹⁹ Więcej o problematyce przewagi konkurencyjnej znajduje się w podrozdziale 2.2. niniejszej pracy.

²⁰ Innowacyjność rozumiana jest jako „zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji” (Żelichowska, 2009, s. 46). A. Pomykański proponuje nieco rozszerzoną definicję innowacyjności jako „zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji” (Pomykański, 2001, s. 18).

jedynie Chorwacja, Bułgaria i Rumunia. Jednakże Komisja Europejska zwraca uwagę, że Polska odnotowała poprawę poziomu innowacyjności w stosunku do roku 2010²¹. Powyższe wyniki opublikowane przez organ Unii Europejskiej są spójne z danymi Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). W cyklu raportów „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce”, prezentowane są dane dotyczące poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw. W latach 2015-2017 aktywność innowacyjną²² wykazało 20,2% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 11,9% przedsiębiorstw usługowych (GUS, 2018a). Szczegółowe dane zawiera tabela 1.4.

Tabela 1.4. Odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje (w %)

Przedsiębiorstwa		Aktywne innowacyjnie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje				
			produktowe lub procesowe	produktowe	procesowe	organizacyjne	marketingowe
przemysłowe	a	20,3	18,7	12,4	15,2	9,5	9,2
	b	20,2	18,5	12,0	15,3	8,4	7,5
z sektora usług	a	14,5	13,6	6,9	10,4	7,6	7,2
	b	11,9	10,4	5,4	8,3	7,0	6,9

Legenda: a – okres 2014-2016, b – okres 2015-2017.

Źródło: (GUS, 2018a, s.2).

Przy porównaniu poziomu aktywności w dwóch wymienionych okresach zaobserwować można nieznaczny spadek w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych oraz spadek w przypadku przedsiębiorstw z sektora usług. Odsetek przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie w latach 2015-2017 był niższy o 0,1 punktu procentowego, niż w latach 2014-2016, natomiast przedsiębiorstw usługowych o 2,6 punktu procentowego. W zakresie innowacji marketingowych, będących szczególnym obiektem zainteresowań w niniejszej pracy, największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych wprowadził innowacje marketingowe, w zakresie znaczącej zmiany w projekcie/koncepcji lub opakowaniu wyrobu/usługi. W przypadku przedsiębiorstw z sektora usług największy

²¹ Więcej o problemach z innowacyjnością polskich przedsiębiorstw znajdziemy m.in. w pracy (Żelichowska, 2009).

²² Organizacja jest uważana za innowacyjną, jeżeli w trzyletnim okresie wprowadziła przynajmniej jedną innowację (Baruk, 2016, s. 13).

odsetek przedsiębiorstw wprowadziło innowacje marketingowe, w zakresie nowych mediów i techniki promocji produktów (GUS, 2018a). Niezależnie od typu przedsiębiorstwa, wyniki dotyczące wdrożenia innowacji marketingowych uznać należy za niesatysfakcjonujące z punktu widzenia innowacyjności gospodarek i innych krajów Unii Europejskiej. Tak **niski poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw** można tłumaczyć między innymi niskimi kompetencjami kadry zarządzającej, w zakresie innowacji (tj. brak myślenia strategicznego, brak umiejętności kształtowania innowacyjnego środowiska wewnątrz przedsiębiorstwa, tradycyjne pojmowanie rynku), brak budżetu przeznaczanego na generowanie innowacji, trudności w pozyskiwaniu finansowania na innowacje, itp. (Baruk, 2016, s. 20; Poznańska, 2017, s. 182; Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 120-123). Komitet Regionów Unii Europejskiej deklaruje, że popiera nowe inwestycje w otwarte innowacje i *crowdsourcing*, co przyczyni się do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i poprawy miejsca Polski w rankingu (Rojek, 2014, s. 207-208).

Przedstawione powyżej rozważania na temat innowacji to jedynie część z licznych badań. Ze względu na charakter innowacji istnieje szeroka różnorodność interpretacyjna tego pojęcia (Pieniacka, 2018, s. 54). Autor niniejszej pracy doktorskiej stoi na stanowisku, aby innowacje definiować w oparciu o cztery możliwe punkty postrzegania:

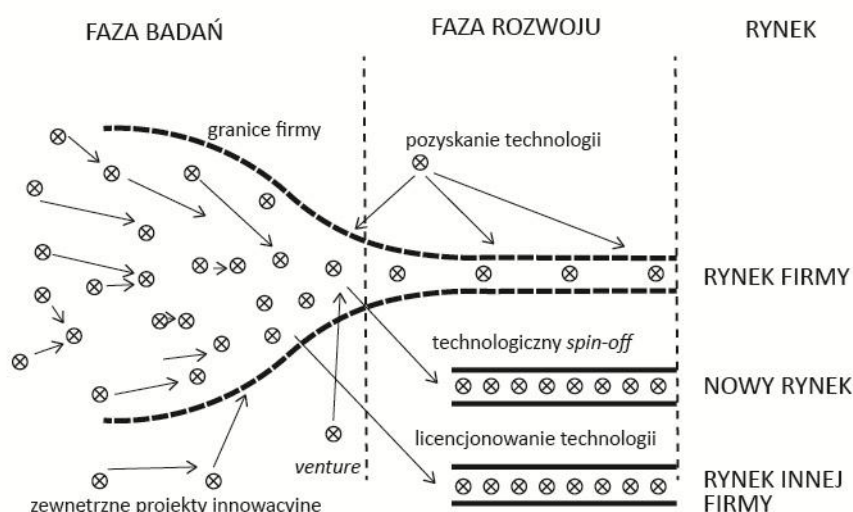
- a) innowacja jako nowy (lub uszlachetniony) produkt, proces, sposób organizacji na skalę światową, coś zupełnie nowego, co może zrewolucjonizować postrzeganie danej kategorii produktów czy usług – np. innowacja technologiczna firmy Samsung w postaci łamanego i rozkładanego ekranu w *smartphone*'ach,
- b) innowacja jako nowy produkt w danym sektorze rynku,
- c) innowacja jako coś nowego dla danego przedsiębiorstwa²³,
- d) innowacja jako funkcja i narzędzie w gospodarce.

W niniejszej pracy, w rozdziałach czwartym i piątym, innowacje będą rozumiane jako nowy produkt w danym sektorze rynku oraz jako coś nowego dla danego przedsiębiorstwa.

²³ Rozważania badaczy innowacji o tym czy za innowacje należy uznać tylko pierwsze zastosowanie wynalazku, czy także powielanie innowacji zastosowanych w innych jednostkach, opisuje w swojej pracy m.in. G. Osbert-Pociecha (Osbert-Pociecha, 2018).

1.2. Koncepcja otwartych innowacji

Analizując występujące w literaturze podziały innowacji wspomnieć należy o rosnącym znaczeniu koncepcji **otwartych innowacji**, które po raz pierwszy zostały zdefiniowane przez H. Chesbrougha w 2003 r. i rozwinięte w roku 2006 r. (Chesbrough, 2006). Autor ten zwrócił uwagę na konieczność wydzielenia grupy innowacji, które charakteryzują się współpracą przedsiębiorstw z otoczeniem w procesie innowacji. Innowacje otwarte zdefiniować można jako współpracę w otoczeniu z różnymi podmiotami, której efektem wymiernym mają być wdrożenia innowacyjne. Zakłada się dwustronny lub jednostronny charakter wymiany wiedzy. Zdaniem wielu badaczy, w tym K. Obłója, otwarte innowacje przywracają należytą pozycję i rolę problematyce innowacji w zarządzaniu (Obłój, 2007, s. 154). Funkcjonowanie idei otwartych innowacji przedstawia schemat 1.4.



Schemat 1.4. Idea otwartego modelu procesu innowacyjnego

Źródło: (Chesbrough, 2016 za: Pohulak-Żołędowska i Żabiński, 2016, s. 490).

W przypadku otwartych innowacji granice przedsiębiorstwa nie są „szczelne”, co obrazuje schemat 1.4., w odróżnieniu od teorii innowacji zamkniętych. Oznacza to swobodny transfer wiedzy „z” oraz „do” organizacji. Różnice pomiędzy omawianymi paradygmatami zostały wyszczególnione w tabeli 1.5.

Tabela 1.5. Porównanie zasad innowacji zamkniętych i otwartych

Zasady	Paradygmat innowacji zamkniętych	Paradygmat otwartych innowacji
Miejsce tworzenia innowacji	Wewnątrz przedsiębiorstwa. Stworzenie odpowiednich warunków pracy wewnątrz przedsiębiorstwa powinno zaowocować kreatywnością i pomysłami, które będą przekształcane w innowacje.	Wewnątrz przedsiębiorstwa i na zewnątrz. Poza odkryciami generowanymi przez własną kadre należy nabywać lub przyjmować pomysły z zewnątrz.
Pozyskiwanie specjalistów	Pozyskiwanie z rynku pracy najlepszych specjalistów celem zatrudnienia.	Pozyskiwanie z rynku pracy najlepszych specjalistów celem zatrudnienia. Do tego należy zwrócić uwagę, że dużo niezależnych specjalistów pracuje na zlecenie podmiotów zewnętrznych (szczególnie, że bywają rozlokowani po całym świecie).
Przywódstwo rynkowe	Przewaga poprzez bycie pierwszym na rynku z daną innowacją	Przewaga także jako lepiej skonstruowany model biznesu a nie tylko pierwszeństwo z produktem.
Ochrona własności intelektualnej	Nowe wynalazki i odkrycia wymagają ścisłej tajemnicy i ochrony. Należy dbać o patenty i ochronę własności intelektualnej.	Przedsiębiorstwo powinno czerpać korzyści ze sprzedaży i wykorzystania własnej własności intelektualnej przez inne podmioty. Jeśli jest to korzystne, powinno nabywać wartość intelektualną od innych podmiotów.
Konkurencja	To nasz wróg	To cenne źródła innowacji.
Przychody dla organizacji	Przychody z rynku	Przychody z rynku, sprzedaż licencji, <i>spin off</i> (wydzielenie jednostki z przedsiębiorstwa macierzystego), licencje.
Koszty dla organizacji	Wewnętrzne koszty rozwoju innowacji	Wewnętrzne koszty rozwoju innowacji pomniejszone o oszczędności czasu i powiększone o koszty nabycia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kozarkiewicz, 2010, s. 22; Limański, 2011, s. 138-139; Sus, 2013, s. 374; Barańska-Fischer i Błażlak, 2016, s. 35-37).

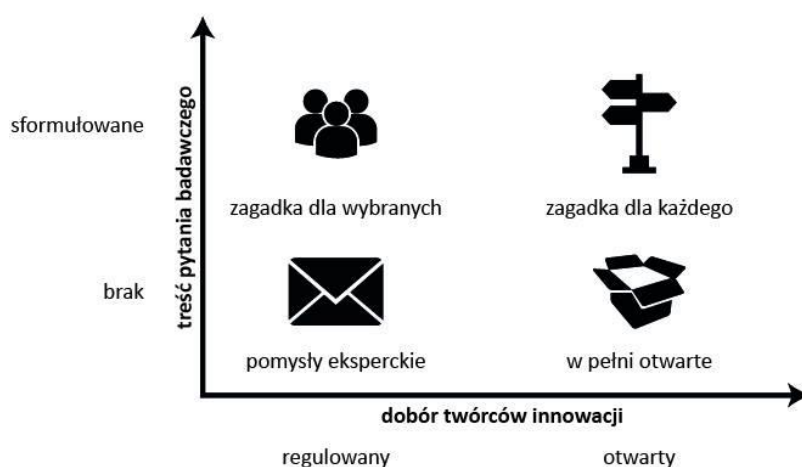
Zaznacza się, że z uwagi na dynamiczny rozwój technologiczny oraz powstawanie innowacji w wielu gałęziach gospodarki, koncepcję otwartych innowacji należy traktować holistycznie, jako dwukierunkową wymianę zasobów między organizacjami (Stanisławski, Szymański i Trębska, 2018, s. 52-53). W obecnych realiach rynkowych przedsiębiorstwom trudniej jest utrzymywać przewagę konkurencyjną w oparciu jedynie o wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa, które są coraz mniej efektywne. „W świecie szeroko rozpowszechnionej i dostępnej wiedzy firmy nie powinny polegać wyłącznie na badaniach/wiedzy własnej, ale powinny pozyskiwać określone rozwiązania i dzielić się wiedzą z innymi firmami” (Osbert-Pociecha, 2018, s. 24). Koncepcja otwartych innowacji opiera się na wzajemnej współpracy danego przedsiębiorstwa z podmiotami z otoczenia, celem lepszego dostępu do wiedzy i nowych technologii, obniżenia kosztów wdrażania innowacji, a także pozyskania inspiracji spoza danej organizacji (Juchniewicz, 2014, s. 115). Zgodnie z tą logiką, im więcej zewnętrznych źródeł, tym większa otwartość firmy (Laursen i Salter, 2004, s. 1201-1215). Co podkreślają badacze przedmiotu, otwarte innowacje to nie tylko wykorzystywanie pomysłów „zdobytych z rynku”, to także zmiana w sposobie ich użycia, zarządzania przedsiębiorstwem i tworzeniu wartości intelektualnej (Pohulak-Żołędowska i Żabiński, 2016, s. 492). Koncepcja ta, przez niektórych uważana za nowy paradygmat w zarządzaniu innowacjami, zakłada **wykorzystanie wiedzy napływającej** (zewnętrzne nabywanie tzw. *outside-in*) lub **wyływ wiedzy własnej**, czyli komercjalizacji posiadanej przez przedsiębiorstwo bazy wiedzy (Pichlak, 2012, s. 283). Przepływ ten (zwany także *inside-out*), polega na eksploracji własnych pomysłów, wynalazków a także na sprzedaży licencji. W literaturze spotkać można trzeci wariant współpracy, najbardziej efektywny, zwany także jako *model blended* lub mieszany. Polega on na dwukierunkowym transferze wiedzy pomiędzy uczestnikami rynku (Lichtenthaler i Ernst, 2007; Lichtenthaler, 2008). Według H. Chesbrougha największą uwagę w badaniach akademickich oraz praktyce przemysłowej zyskują innowacje wykorzystujące napływ wiedzy z zewnątrz (Chesbrough, 2015, s.12). Tabela 1.6. ilustruje główne cechy związane z dualizmem otwartych innowacji.

Tabela 1.6. Dualizm otwartych innowacji

Kierunek	Zakres działań	Partnerzy
<i>Outside-in (inflow, eksploracja otoczenia, proces dośrodkowy)</i>	Przepływ informacji z otoczenia do przedsiębiorstwa. Poszukiwanie partnerów, gotowych innowacji, wiedzy, informacji i umiejętności, inspiracji. Zakup lub darmowe pozyskanie.	Ujęcie horyzontalne: przedsiębiorstwa o podobnym profilu, konkurenci, zewnętrzne ośrodki badawcze i uczelnie wyższe, parki technologiczne, klastry. Ujęcie wertykalne: dostawcy, pośrednicy handlowi, klienci.
<i>Inside-out (outflow, eksploatacja własnych zasobów)</i>	Przepływ informacji z przedsiębiorstwa do otoczenia. Udostępnianie innym podmiotom własnych zasobów, wiedzy, rozwiązań. Sprzedaż lub darmowe udostępnienie.	
<i>Mieszany (blended)</i>	Tworzenie formalnych i nieformalnych sieci. Dwukierunkowa wymiana sieci, proces wzajemnego uczenia się oraz dzielenia korzyściami ze wspólnej pracy.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Stanisławski, Szymański i Trębska, 2018, s. 44-46; Rojek, 2014, s. 213).

W literaturze przedmiotu na szczególną uwagę zasługuje publikacja **J. Phillipsa**, który dokonał **podziału innowacji otwartych na cztery typy** z uwagi na dwa kryteria: dobór twórców innowacji (otwarty czy regulowany) oraz treść pytania badawczego (czy ma pochodzić od przedsiębiorstwa czy od klientów). Schemat 1.5. ilustruje opisywany podział.



Schemat 1.5. Typy otwartych innowacji

Źródło: (Phillips, 2010, s. 177).

- **„W pełni otwarte”** (ang. *„suggestive, participative”*) jest to typ otwartych innowacji, w którym jest nielimitowany dostęp oraz występuje brak sformułowanego problemu badawczego – w języku polskim nazywany jest „wszyscy mają pomysł”. Każdy może zgłosić swój własny innowacyjny pomysł dotyczący poszczególnych produktów, elementu funkcjonowania przedsiębiorstwa, itp.
- **„Pomysły eksperckie”** (ang. *„suggestive, invitationl”*) nazywany jest „pomysłami eksperckimi”, gdzie również można wypowiedzieć się na dowolny element funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak dostęp jest ograniczony do wybranych osób z wiedzą ekspercką.
- **„Zagadka dla każdego”** (ang. *„directed, participative”*) to typ otwartej innowacji, gdzie problem do rozwiązania jest podany przez przedsiębiorstwo, a zapytanie jest udostępnione dla wszystkich zainteresowanych.
- **„Zagadka dla wybranych”** (ang. *„directed, invitationl”*) to typ najbardziej selektywny, gdzie przedsiębiorstwo określa jaki jest problem do rozwiązania oraz kto może wziąć udział (Pohulak-Żołędowska i Żabiński, 2016, s. 493-494).

Inny podział innowacji otwartych spotykany w literaturze dotyczy sposobu zorganizowania „sieci”, **ekosystemu innowacji**. Wyszczególnia się **sieć wertykalną** oraz **sieć horyzontalną** ekosystemu innowacji. Sieci wertykalne charakteryzują się współpracą pomiędzy klientami, organizacją i dostawcami, natomiast sieci horyzontalne mogą być zbiorem organizacji konkurujących ze sobą, ośrodków badawczych i przedsiębiorstw stworzonych do pobudzania innowacyjności (Barańska-Fischer i Błażlak, 2016, s. 16-18)²⁴. Z innej perspektywy, procesy współpracy w ramach otwartych innowacji mogą przyjąć jedną z następujących form: aktywnego uczestnictwa użytkowników w tworzeniu innowacji, aliansów z podmiotami zewnętrznymi w zakresie działalności badawczo-rozwojowej, nabywania lub sprzedaży praw własności intelektualnej oraz tworzenie rynków innowacji - wirtualnej przestrzeni handlu pomysłami (Pichlak, 2012, s. 284). Przykładem przedsiębiorstwa działającego w obszarze otwartych innowacji jest podpoznański YouNick wraz z ofertą „one-stop-shop dla innowacji”. Usługa ta oferuje wsparcie dla przedsiębiorców w szerokim zakresie, od pozyskania finansowania poprzez badania i testy rynkowe,

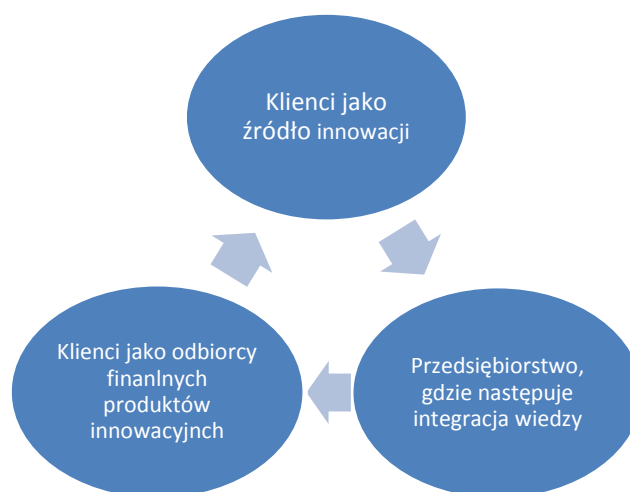
²⁴ W tej publikacji znajduje się także rozbudowane stadium rozważań na temat ekosystemów innowacji oraz sieciach powiązań pomiędzy podmiotami (Barańska-Fischer i Błażlak, 2016, s. 8-43).

projektowanie i prototypowanie po komercjalizację. Przykładem bezpośrednich działań może być także wsparcie kadrowe w zakresie kompetencji badawczo-analitycznych, sprzedażowych i zarządczych lub wewnętrzna ekspertyza zespołu w obszarach *User Research* (One-Stop-Shop, 2018).

Rozwojowi koncepcji „innowacji otwartych”, która pierwotnie dotyczyła sektorów zaawansowanych technologii, sprzyjają zmiany w warstwie społecznej i kulturowej. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi coraz trudniej jest zatrzymać w ramach przedsiębiorstwa osoby kreatywne, z „otwartym umysłem” i żądne „podboju świata”. Młoda kadra zarządzająca cechuje się niższym poziomem przywiązania do przedsiębiorstwa, w którym pracuje. Do tego, na przestrzeni ostatnich lat, rozwinęła się liczba niezależnych ośrodków badawczych (rozwój rynków wiedzy), globalizacja, liczba osób, które chętnie będą pracowały na zadzie *freelancerskich*, liczba proinnowacyjnych instytucji i platform otwartych innowacji (Stanisławski, Szymański i Trębska, 2018, s. 33), a także nastąpił rozwój platform komunikacyjnych. W praktyce gospodarczej coraz częściej wykorzystuje się multimedialne platformy (zwane także forami) do pozyskiwania pomysłów. Przykładowo koncern IBM korzysta z tego typu innowacji, wykorzystując je jako źródło pomysłów własnych pracowników oraz klientów. Przedsiębiorstwo organizuje w Internecie *Festiwal Innowacji* (*Innovation Jam*). Podczas tylko jednej z edycji wydarzenia ponad 140 tys. pracowników i klientów (ze 104 krajów) zgłosiło i uszeregowało według ważności prawie 37 tys. pomysłów (Kanter, 2012, s. 142). Na szczególną uwagę zasługuje program „Innowacje@orlen”. PKN Orlen, lider innowacji w sektorze stacji paliw w Polsce, również uruchomił internetową platformę innowacji - „stworzyliśmy bezpośredni pomost między koncernem, a środowiskiem startupów i innowatorów, którzy przy pomocy prostego formularza aplikacyjnego mogą przesłać swoje propozycje i uzyskać informację o możliwości wdrożenia i współpracy z PKN ORLEN” (PKN Orlen, 2018a). Dla koncernu paliwowego jest to źródło pozyskiwania innowacji. Na platformę osoby fizyczne, instytucje naukowe oraz przedsiębiorcy mogą zgłosić swój własny projekt celem wdrożenia go w ramach szerokiej działalności PKN ORLEN²⁵. Cechą charakterystyczną innowacji otwartych jest fakt, że **klient** może stać się współtwórcą innowacji już na wczesnym etapie jej rozwoju (Sawin i Rudolf, 2008, s. 94) - tak jak może mieć to miejsce w przypadku zgłoszenia pomysłu poprzez platformę PKN Orlen. Klienci pełnią podwójną rolę – z jednej strony mogą stać się źródłem

²⁵ Więcej w podrozdziale 3.3.

wiedzy, a z drugiej odbiorcą finalnych produktów innowacyjnych (Stanisławski i Szymański, 2017, s. 333). Schemat 1.6. przedstawia podwójną rolę klientów.



Schemat 1.6. Schemat obiegu pomysłów w ramach otwartych innowacji

Źródło: opracowanie własne.

Klienci stanowią źródło innowacji dla przedsiębiorstwa, etap ten nazywany jest eksploracją otoczenia. Przekazana wiedza od klientów zostaje przetransferowana do przedsiębiorstwa, gdzie następuje integracja z wiedzą pochodzącą z wewnętrznych zasobów B+R. W kolejnym kroku skumulowana wiedza, w postaci innowacji, zostaje przekazana ponownie do klientów, jest to etap komercjalizacji²⁶. Po pewnym czasie, Ci sami klienci po raz kolejny mogą stać się źródłem innowacji dla przedsiębiorstwa, z uwagi na ograniczoną „żywołność” innowacji. W literaturze przedmiotu często można przeczytać, że zadowolony, choć wciąż wymagający, klient jest kluczem do sukcesu w procesie tworzenia innowacji (Szwajlik, 2016, s. 123).

Prowadząc rozważania o innowacjach otwartych wspomnieć należy o pojawiającym się określeniu **crowdsourcing**, czyli czerpaniu pomysłów z „tłumu”, rozumianego jako współpraca uczestników wirtualnego świata. Istotą *crowdsourcingu* jest pozyskanie zasobów intelektualnych oraz czasowych od dużej liczby konsumentów, niejednokrotnie rozproszonych geograficznie (Malinowski i Giełzak, 2015, s. 272). Zgodnie z kotlerowską koncepcją „marketingu 4.0.” punkt ciężkości tworzenia relacji z klientem zostaje przesunięty na aktywność konsumencką. To właśnie konsument za sprawą mediów społecznościowych

²⁶ Z komercjalizacją pomysłów związane jest określenie „gospodarka oparta na wiedzy [GOW]” – „jest to taka gospodarka, w której rozwój oparty jest na komercjalizacji działalności badawczo-rozwojowej prowadzącej do stałego wprowadzania innowacji” (Romanowski, 2011, s. 26).

ma i może aktywnie uczestniczyć w kształtowaniu oferty przedsiębiorstwa (Kotler, Kartajaya i Setiawan, 2017, s. 19-28). *Crowdsourcing* to także łatwy dostęp do wyspecjalizowanych usług świadczonych przez tzw. *freelancerów* (wykwalifikowanych osób pracujących na własny rachunek). Z punktu widzenia innowacji istotną jest podgrupa *idea generating crowdsourcing*, która skupia się na tworzeniu pomysłów i innowacji produktowych (Dejnaka, 2018, s. 292-293). Z pojęciem *crowdsourcingu* związana jest koncepcja **User-Driven Innovation (UDI)** opierająca się na założeniach, że klienci coraz mniej są zainteresowani aktualną ofertą handlową danego przedsiębiorstwa, a chętniej woleliby sami tworzyć produkty i ofertę produktową. Włączanie klientów w proces tworzenia jest elementem niezbędnym w dzisiejszych realiach rynkowych, a zarazem wyzwaniem dla danej organizacji (Baran, Ostrowska i Pander, 2012, s. 37-39; Sz wajlik, 2016, s. 130-131). Według niektórych badaczy, koncepcja UDI, uważana jest za następstwo liniowych modeli innowacji i ewolucję koncepcji otwartych innowacji (Hajdas i Wrona, 2018, s. 307). Obecny stopień zaawansowania technologicznego oraz szybkość transferu informacji w skali globalnej sprawiają, że zarządzanie pomysłami pochodzącymi od klientów – rozproszonej społeczności zewnętrznej stało się trwałą instytucją, z której mogą korzystać przedsiębiorstwa (Boudreau i Lakhani, 2013, s. 43).

Powyżej przedstawione koncepcje są stosunkowo nowe. Jednakże analizując literaturę przedmiotu odnaleźć można wyniki badań, które potwierdzają słuszność wsłuchiwanie się przedsiębiorstw w głos klientów. Z przeprowadzonych badań wynika, że pozyskiwanie informacji od klientów ma pozytywny wpływ na innowacyjność produktów. Klienci wskazują także obecne i przyszłe trendy (Dąbrowski, 2018, s. 18). Istotnym jest, by angażować klientów we wszystkich etapach powstawania innowacji, gdzie pomysły klientów są przekształcane w konkretne parametry, wzorce, funkcjonalności, itp. Beneficjentami *crowdsourcingu* oraz UDI są obie strony procesu: organizacja (za sprawą pozyskanych zasobów wiedzy, pomysłów i gotowych rozwiązań) oraz społeczność uczestnicząca (za sprawą poczucia satysfakcji, pobudzenia kreatywności oraz gratyfikacji pieniężnej). Do ograniczeń i wad tych procesów zaliczyć należy możliwe problemy z przekazaniem własności intelektualnej oraz praw autorskich (Lenart-Gansiniec, 2017, s. 224). Pisząc o roli klienta w tworzeniu innowacyjnych produktów wspomnieć należy także o **prosumpcji**. Jest to pojęcie wielowymiarowe, które w perspektywie zarządczej oznacza część strategii

przedsiębiorstwa nastawionej na współpracę z klientami (Murawska i Długosz, 2018, s. 242-243). Prosument to osoba, która wytwarza we własnym zakresie dobra do własnej konsumpcji (np. energię elektryczną) lub bierze aktywny udział w tworzeniu produktów lub realizacji usług. Pisząc o kliencie jako głównym źródle innowacji dla przedsiębiorstw, wspomnieć należy o tzw. „teorii dominującego modelu”. Teoria ta zakłada, że klienta w mniejszym stopniu interesują techniczne aspekty danego innowacyjnego rozwiązania, a zdecydowanie bardziej interesuje go użyteczność rozumiana jako zdolność do zaspokajania potrzeb, na poziomie co najmniej preferowanym przez jednostkę (Gardocka-Jałowiec, 2015, s. 55).

Analizując tematykę innowacji otwartych, przepływu wiedzy, wspomnieć należy także o **klastrach**²⁷ jako miejscach i sposobach tworzenia innowacji. Część badaczy jest zdania, że okres intensywnego powstawania klastrów już dobiegł końca (Haberla, 2018, s. 112), jednakże nadal odgrywają one istotną rolę w innowacyjności. Zgodnie z definicją, klaster tworzą przedsiębiorstwa, ośrodki badawcze, instytucje otoczenia biznesu, instytucje publiczne, powiązane ze sobą w sposób formalny i nieformalny, współpracujące lub konkurujące ze sobą w niektórych obszarach (Bembenek i Moszkowicz, 2017, s. 301). Innymi słowy, klastry to forma organizacji przedsiębiorstw o wysokim potencjale innowacyjnym, a tym samym odrywająca kluczową rolę w budowaniu konkurencyjności i rozwoju społeczno-gospodarczego. Relacje pomiędzy uczestnikami klastra, ich komplementarne zasoby, wiedza podmiotów występujących stwarzają pozytywne warunki do przewidywania trendów, tworzenia innowacji i opracowywania sposobów jej komercjalizacji. Środowisko wytworzone wewnątrz klastra stwarza motywującą atmosferę, która przekłada się na wysoki poziom zdolności do tworzenia innowacji. Analizując dane statystyczne publikowane przez Główny Urząd Statystyczny zaobserwować można wśród przedsiębiorstw tendencję wzrostową, w liczbie przedsiębiorstw działających w ramach klastrów. Udział przedsiębiorstw przemysłowych współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej lub w innych sformalizowanych rodzajach współpracy w liczbie przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie (przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10-249 os.) wzrósł na przestrzeni 7 lat dwu i półkrotnie, tj. wynosił on 4,0% w roku 2010 oraz 10,1% w roku 2016. Także drugi ze

²⁷ Zainteresowanie naukowe autora tematyką klastrów wynika także z doświadczenia zawodowego, gdzie w roku 2018 autor współpracował z Ogólnopolskim Klastrem Innowacyjnych Przedsiębiorstw w zakresie działań marketingowych.

wskaźników zanotował wzrost, choć w mniejszym wymiarze - udział przedsiębiorstw z sektora usług współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej w ogólnej liczbie przedsiębiorstw współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej wynosił 10,5% w roku 2010 i 16,5% w roku 2016 (STRATEG, 2018). Należy podkreślić, że **poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw jest niski**. Nadal istnieje luka pomiędzy poziomem innowacyjności polskiej gospodarki, a gospodarkami państw Europy Zachodniej. Potwierdzają to także badania przeprowadzone przez pracowników SGH, dotyczące wykorzystania koncepcji otwartych innowacji poprzez polskie przedsiębiorstwa (Sopińska i Mierzejewska, 2017). Szansą na wyrównanie różnic w innowacyjności są właśnie współpracy przedsiębiorstw, zgodnie z paradygmatem otwartych innowacji. Co dokumentują badacze tematyki, „aktualne dominujące modele kreowania innowacji i teoria dyfuzji innowacji, współpraca z otoczeniem zewnętrznym jest jednym z warunków skutecznego kreowania innowacji” (Gardocka-Jałowiec, 2015, s. 56).

Innowacje otwarte, do których zalicza się także działalność w ramach klastrów, „ze względu na dostępności i niższy koszt, są szansą na rozwój zarówno podmiotów gospodarczych, jak i całych gospodarek” (Miształ, 2017, s. 31). Innowacje te, szczególnie wykorzystujące głos „z tłumu”, uważane są za nieuniknione i będące podstawą w obecnym społeczeństwie „sieci” (Sopińska, 2013, s. 299).

1.3. Innowacje marketingowe jako typ innowacji

W literaturze przedmiotu przyjęło się definiować innowacje marketingowe w ujęciu wąskim oraz szerokim. Szerokie ujmowanie definicji innowacji marketingowych obejmuje wszystkie aspekty nowych działań mających na celu lepsze dostosowanie produktu do obecnych potrzeb klientów (Śmigielska i Wiśniewska, 2016, s. 59). Autorowi bliższa jest definicja innowacji marketingowych zaproponowanych przez B. Reformat, która rozumie je jako „**związane z produktem, oferowanymi cenami, dystrybucją i sprzedażą (w tym obsługą klientów i ich wsparciem np. kredytowaniem) oraz promocją i komunikacją rynkową**” (Reformat, 2017, s. 21). Innowacje marketingowe w szerokim rozumieniu to innowacje mające na celu nie tylko dostosowanie samego produktu do aktualnych potrzeb zgłaszanych przez klientów, ale przede wszystkim znalezienie nowego sposobu oferowania danego dobra czy usługi. Innowacje marketingowe na potrzeby niniejszej dysertacji będą rozumiane

w szerokim zakresie, szczególnie z uwagi na charakterystykę sektora stacji paliw w Polsce, który jest przedmiotem badań. Innym z powodów, dla którego autor zdecydował się na szerokie rozumienie innowacji marketingowych jest zakres wielu podręczników akademickich do przedmiotu marketingu, w tym także zalecanego podręcznika dla studentów specjalności Handel i Marketing na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu²⁸. Podręcznik ten obejmuje swoim zakresem także kwestie związane między innymi z tworzeniem produktu, zarządzaniem wizerunkiem, dystrybucją czy komunikacją marki z klientami.

Inna definicja zaproponowana przez B. Reformat również szeroko obejmuje interpretowanie innowacji marketingowych:

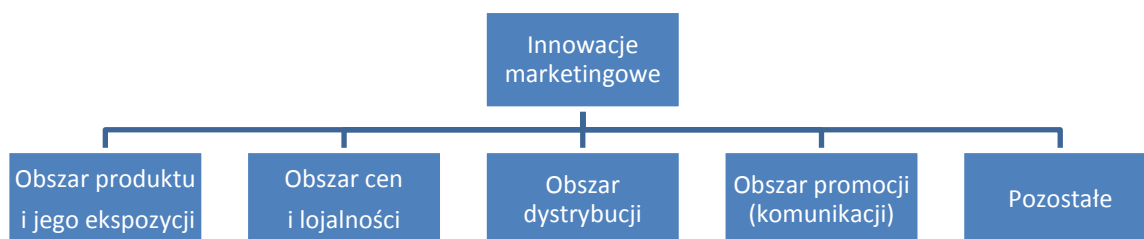
Obserwuje się je [innowacje marketingowe] począwszy od zmian w samym produkcie, które mają go uczynić bardziej atrakcyjnym dla potencjalnych nabywców, przez wprowadzenie nowych metod i kanałów sprzedaży [...] takie jak np. wprowadzenie po raz pierwszy systemu franchisingu, sprzedaży bezpośredniej przez Internet, a także zastosowanie nowych koncepcji prezentacji produktów (np. sprzedaż artykułów świeżych w specjalnie zaaranżowanych tematycznie miejscach sklepu)[...]nowe formy promocji i reklamy[...] wprowadzenie spersonalizowanego systemu informacji (Reformat, 2015, s. 46).

Część badaczy podkreśla przy definiowaniu innowacji marketingowych także aspekt wejścia na nowe rynki (penetracja nowych rynków) oraz zmian w strategii marketingowej przedsiębiorstwa (Baruk, 2016, s. 13). G. Szymański sugeruje rozpatrywanie innowacji marketingowych w kontekście siedmiu domen: promocji, dystrybucji, strategii, ceny, opakowania, technologii oraz produktu (Szymański, 2013, s. 103-104). Podkreślić należy, iż w przypadku handlu detalicznego w Polsce wprowadzenie innowacji marketingowych następuje we wszystkich obszarach marketingu (Reformat, 2017, s. 35).

Autor niniejszej pracy, mając na uwadze powyższe szerokie definiowanie innowacji marketingowych, proponuje podział innowacji marketingowych na następujące podgrupy dotyczące:

²⁸ Przedmiotowy podręcznik to: (Mruk, Pilarczyk i Sławińska, 2015).

- produktu i jego ekspozycji,
- cen i lojalności,
- dystrybucji,
- promocji i sposobów komunikacji,
- pozostałych, gdzie zakwalifikować można innowacje wykraczające poza ich zwyczajowy sposób pojmowania. Podział ten przedstawia schemat 1.7.



Schemat 1.7. Podział innowacji marketingowych na podkategorie

Źródło: opracowanie własne.

- **Innowacje marketingowe w obszarze produktu i jego ekspozycji.** We wcześniejszym podrozdziale opisano innowacje dotyczące produktów i marek własnych przy okazji przedstawiania podziału według „Podręcznika Oslo”. Co już zostało nadmienione, autor niniejszej dysertacji uważa, iż zmiany dotyczące produktów powinny być rozpatrywane w ramach innowacji marketingowych. Za przyjęciem takiego stanowiska opowiada się między innymi M. Sławińska, która twierdzi, że „podstawowym działaniem marketingowym w przedsiębiorstwach handlowych jest tworzenie oferty asortymentowo-usługowej. Ma ona zapewnić klientom odpowiedni zbiór korzyści” (Sławińska, 2015, s. 163). Ta grupa innowacji marketingowych obejmuje wszelkie zmiany dotyczące produktu (rozumianego jako dobro materialne lub usługa) oraz *merchandisingu*, czyli sposobu ekspozycji towarów w punkcie sprzedaży w taki sposób, by zachęcić klienta do zakupu (Borusiak i Stefanide, 2017, s. 169). W literaturze przedmiotu podaje się przykład sieci Carrefour, gdzie po wprowadzeniu innowacyjnej organizacji przestrzeni handlowej wykorzystującej nowoczesne metody *merchandisingu* odnotowano znaczące wzrosty sprzedaży w poszczególnych działach, np. dział tekstylia odnotował wzrost na poziomie 25-30% a dział RTV, Foto około 70% wzrostu (Domański, 2001, s. 32-33). Z pojęciem

merchandisingu związane jest także tworzenie odpowiedniego doświadczenia zakupowego klientów, z angielskiego *customer experience management (CEM)*. Dział *Customer Experience* w przedsiębiorstwie IKEA dba o to, aby klient wchodząc do sklepu nie widział strefy kas i ewentualnych kolejek, gdyż widok kolejek do kasy może podświadomie wpłynąć na dokonanie mniejszej ilości zakupów. CEM to zdecydowanie więcej niż tylko bardzo dobra obsługa klientów (Gębarowski, 2011, s. 58-59). Ta koncepcja zarządzania daje możliwość spojrzenia na całą ścieżkę zakupową oczami klienta (Gregor i Gotwald-Feja, 2018, s. 7), celem korekty działań przedsiębiorstwa mającej na celu dostarczenie jeszcze większej wartości dla klienta²⁹, co przełoży się na zwiększenie lojalności klientów i wielkości zakupów (Thompson, 1995, s. 8). Innowacje marketingowe w obszarze produktu, po zaakceptowaniu przez rynek „dają firmie przewagę nad konkurentami” (Rutkowski, 2016, s. 14). Zmiany dotyczące produktu rozumieć należy zarówno jako wprowadzenie nowego, innowacyjnego produktu, jak i dostosowanie aktualnych produktów celem lepszej realizacji potrzeb klientów. Za przykład takich innowacji marketingowych można uznać rozszerzenie przez PKN Orlen od września 2018 r. oferty gastronomicznej przystajonych sklepów o produkty dedykowane dla wegetarian i wegan (np. o wegańskiego hot-doga). Innym przykładem, również z sektora stacji paliw, są wybrane stacje paliw sieć Shell, gdzie ofertowana jest tzw. „Jaskinia Piwna”.



Fotografia 1.1. "Jaskinia piwna" jako przykład innowacji z zakresu *merchandisingu*

Źródło: (Jachowski, 2015).

²⁹ Więcej o wartości dla klienta w podrozdziale 2.1.

Innowacje marketingowe w obszarze oferty asortymentowo-usługowej muszą być oparte na rozpoznaniu nowych tendencji w zakresie preferencji zakupowych klientów, stąd powyższe innowacje w sektorze stacji paliw (więcej na ten temat w rozdziale trzecim i czwartym niniejszej dysertacji). Do tej podgrupy innowacji zaliczyć trzeba także szeroko rozumiany marketing sensoryczny wykorzystywany w placówkach handlowych. Marketing sensoryczny, inaczej **neuromarketing**, jest jednym ze stosunkowo nowych rodzajów marketingu, którego popularność stale wzrasta (Kowalska, Olszańska i Urban, 2016, s. 240). Pod tym pojęciem rozumie się działania marketingowe oddziałujące na zmysły konsumenta: węchu (zapach ma na celu stworzyć wyjątkową atmosferę podczas dokonywania zakupów lub zwiększyć prawdopodobieństwo transakcji), słuchu (poprzez tempo muzyki można regulować długość procesu zakupowego w placówce handlowej), wzroku (szczególnie istotne są wizualne wrażenia usług lub przestrzeni usługowych), smaku, dotyku (Hultén, Broweus i van Dijk, 2011, s. 16-23). Marketing sensoryczny to holistyczne oddziaływanie na zmysły człowieka, a także tworzenie relacji z klientem odnoszących się do doświadczeń, wrażeń i odczuć (Iwińska-Knop i Sawicka, 2016, s. 211). Popularną praktyką w sklepach spożywczych jest rozpylanie sztucznego zapachu pieczywa, który wpływa pozytywnie na skłonność klientów do dokonania zakupów tej kategorii (aromamarketing). Za sprawą odpowiedniego światła na sali sprzedaży można znacząco zwiększyć prawdopodobieństwo dokonania zakupów przez klienta³⁰. Nowoczesne monitory umieszczone wewnątrz sklepów (technologia *digital signage*) znacząco ułatwiają prezentację towarów i komunikację z klientem³¹. Postępująca digitalizacja branży objawia się w wielu innowacyjnych produktach. W salonie marki Nike w Galerii Wroclavia zostało zamontowane w przymierzalni interaktywne lustro, które pozwala wchodzić w interakcje na linii klient – obsługa – oferta sklepu. Interaktywne lustro pozwala poprosić obsługę o przybycie do danej przymierzalni, uzyskać więcej informacji o aktualnie przymierzanej rzeczy lub też wyświetlić rekomendacje z systemu sprzedażowego na temat komplementarnej odzieży – tzw. dosprzedaż (Gugniiewicz, 2018). Innym przykładem marketingu sensorycznego jest

³⁰ W przypadku sektora stacji paliw: opracowany przez PKN Orlen system oświetlenia wnętrza sklepu jest standaryzowany we wszystkich obiektach i wchodzi w skład tzw. „pakietu startowego” przekazywanego franczyzobiorcy w momencie nawiązania współpracy.

³¹ *Digital signage* można zakwalifikować także do innowacji marketingowych w zakresie promocji / komunikacji.

stosowanie muzyki w sklepie, za pomocą której można wpłynąć na subiektywne postrzeganie spędzonego czasu, zmodyfikowanie tempa dokonywania zakupów czy też percepcję cen sprzedaży towarów (Borusiak i Stefanide, 2017, s. 172). Do opisywanej kategorii innowacji marketingowych zaliczyć należy także procesy i usługi około sprzedażowe, takie jak nowe rodzaje usług finansowych, projektowych czy **personalizację** nabywanych towarów. Personalizacja, choć nie jest zjawiskiem nowym, uważana jest aktualnie za jeden z najważniejszych trendów w marketingu (Borusiak i Pierański, 2016, s. 49-50). Może dotyczyć ona dostosowania produktu do danego klienta³² (np. personalizacja butów treningowych oferowana przez producenta markę Reebok, gdzie można tworzyć dowolne konfiguracje kolorów i nadruków) lub procesu sprzedaży (np. system rekomendacji na podstawie dotychczas obejrzanych filmów w serwisie Netflix).

- **Innowacje marketingowe w obszarze cen i lojalności**, obejmujące zmiany w strategiach cenowych oraz sposobach zwiększenia lojalności klientów. Przykładem z tego zakresu o innowacyjnym charakterze może być wykorzystywanie tzw. dynamicznego modelu cen, który uwzględnia zmianę popytu w czasie (Grewal i in., 2011, s. 47). W okresie dużych wydarzeń sportowych na popularności zyskują tzw. promocje „warunkowe”³³. Coraz większą popularnością cieszą się promocje cenowe i programy lojalnościowe wymagające zaangażowania od klienta. W 2017 r. przy Placu Trzech Krzyży w Warszawie producent odzieży sportowej Reebok otworzył innowacyjny sklep *Reebok FIT SHOP*, gdzie za zakupione towary można było płacić własnym wysiłkiem. Oprócz tradycyjnej ekspozycji towarów w tym innowacyjnym sklepie znajdowała się kawiarnia oraz sala do ćwiczeń. Po należyтым wykonaniu wylosowanego treningu klient otrzymywał specjalną walutę – Deltę, którą mógł zapłacić do 25% wartości rynkowej ceny produktów Reebok. Rabat cenowy przyznawano w podziękowaniu za zaangażowanie i wykonany krok w celu poprawy własnej kondycji (Reebok, 2017).

³² Zjawisko, w którym klient jest zaangażowany w proces tworzenia produktów nazywa się w literaturze prosumpcją (Ciechomski, 2016, s. 109).

³³ Na przykład warunkowanie wysokości udzielonego rabatu od sumy zdobytych medali przez polskich lekkoatletów na Mistrzostwach Europy w Berlinie.

- **Innowacje marketingowe w obszarze dystrybucji.** Przykładem takich innowacji są nowe formaty i koncepcje sklepów, m.in. *pop-up store* i *concept-store*³⁴. *Pop-up store* to innowacyjny format handlu stacjonarnego polegający na prowadzeniu handlu w danym miejscu przez krótki, określony czas. *Concept-store* rozumieć należy jako sklep, którego działalność zdeterminowana jest przez styl życia, a towary łączy unikatowość i dobór według danego klucza (Borusiak, 2011, s. 120-122). Często innowacyjne rozwiązanie potrafi zmienić charakter funkcjonowania nie tylko kilku przedsiębiorstw, ale i całego rynku, jak miało to miejsce przy „Paczkomatach” In-Post i rynku e-commerce. W najbliższym czasie rozpowszechnione zostaną kolejne innowacyjne rozwiązania z tej kategorii tzw. „Lodówkomaty” (niezależne skrytki chłodnicze). Jest to rozwiązanie, które może zrewolucjonizować sposób zakupu żywności oraz niektórych leków (Konieczek, 2018). Innowacje marketingowe z obszaru dystrybucji zachodzą także w sektorze bankowym w Polsce, gdzie przykładowo Bank Millenium wprowadził rozwiązanie w postaci możliwości zaciągnięcia kredytu bankowego w bankomacie, a Idea Bank mobilne wpłaty przyjeżdżające pod biuro klienta (Bednarska-Olejniczak, 2018, s. 161-162). Do innowacyjnych formatów handlu zalicza się także centra handlowe tzw. piątej generacji, czyli obiekty łączące w sobie handel, rozrywkę, ofertę sportową i medyczną, kulturę (np. teatr, galerię) z ofertą biur, przestrzeni *co-workingowej* i ofertą hotelową oraz mieszkalną (Mikołajczyk, 2011, s. 131).
- **Innowacje marketingowe w zakresie promocji (komunikacji).** Przykładem takiej innowacji, zyskującej na popularności jest promocja i sprzedaż towarów przy wykorzystaniu platform *social media*, np. Instagramu, którego specyfika bardzo dobrze trafia do konsumentów nastawionych na mobilność i nowe technologie. Jego popularność w ostatnich latach dynamicznie rośnie. Wykorzystanie Instagramu do promocji produktów, wytworzenia świadomości marki jest szczególnie popularne i cenione w sektorze produktów zdrowej żywności, usług fitness i rynku *fashion*. Wiele przedsiębiorstw, jak na przykład Chias Brothers, producent napoi Chias czy Emptio, producent przekąsek pod marką Xawery Miodowy, korzysta ze współpracy z **insta-influencerami**. Instainfluencerzy to osoby popularne w sieci, które są

³⁴ Przykładem *concept-store* może być sklep *Vitkac* w Warszawie, gdzie sprzedawane są ekskluzywne marki jak Gucci, Dsquared. W tym miejscu zlokalizowany jest jedyny w Polsce sklep marki Louis Vuitton.

obserwowane przez dziesiątki tysięcy osób i które w bezpośredni lub pośredni sposób kreują nie tylko pojęcie o markach u nabywcy, lecz także w wielu wypadkach mają ogromny wpływ na sposób postrzegania otaczającego świata (Stopczyńska, 2018, s. 105). Opisywani wpływowi użytkownicy Instagramu w zamian za wymianę barterową lub drobną opłatę promują dane produkty w swoich kontach serwisu³⁵. Jak pokazują statystyki, w marcu 2017 r., ponad 8 milionów przedsiębiorstw posiadało profile w serwisie Instagram, z czego ponad 1 milion profili miesięcznie było aktywnymi reklamodawcami (wzrost o 800 000 profili w porównaniu z marcem 2016 r.). Profile firmowe obserwowało ponad 80% z użytkowników serwisu. Według oficjalnych danych serwisu społecznościowego Instagram aż 120 milionów użytkowników wykorzystało ten serwis w lutym 2017 r., by przejść do serwisu internetowego przedsiębiorstwa, poznać trasę dojazdu lub uzyskać dane kontaktowe przedsiębiorstwa (Instagram, 2017). Świadczy to o tym, iż coraz więcej marek odkrywa potencjał tkwiący w tym medium, a użytkownicy traktują Instagram jako źródło informacji o firmie (Roth i Zawadzki, 2018, s. 109-110). Efektywne prowadzenie komunikacji w *social media* jest tanią i skuteczną formą komunikacji. „Informacja rozsyłana za pośrednictwem portalu społecznościowego przemieszcza się metodą kuli śnieżnej pomiędzy osobami. Liczba potencjalnych odbiorców, którzy otrzymują przekaz informacyjny od pojedynczego (zainfekowanego informacją) użytkownika jest znaczna” (Śliwińska i Pacut, 2011, s. 51-52). Podkreślić należy także, że obecność marki w *social media* to swoisty dialog – źródło cennych informacji na temat produktów od ich ostatecznych użytkowników. *Social media* umożliwiają dialog z marką każdemu zainteresowanemu niezależnie od jego statusu zawodowego, może to być indywidualny użytkownik, dziennikarz, konkurent czy ekspert z danej tematyki (Gorczyńska-Goldmann i Kozera-Kowalska, 2018, s. 143). Taki rodzaj komunikacji pozwala przedsiębiorstwom nie tylko promować własne produkty, ale także zbierać cenne informacje o zmianach, które powinny zostać wprowadzone, by jeszcze lepiej sprostać oczekiwaniom klientów (Lewicki, 2016, s. 81). Parafrazując słowa B.C. Hana (Han, 2015) można stwierdzić, że żyjemy w średniowieczu, gdzie Kościół to *social media* a „amen” to „like” (Maciaszczyk i Rzemieniak, 2018, s. 307).

³⁵ Tematykę wykorzystywania instainfluencerów do sprzedaży towarów i usług autor prezentował na konferencjach biznesowych, np. PetroTrend 2016, Be Active Be Smart 2019.

- „**Pozostałe**” to kategoria, do której zaliczyć można rozwiązania innowacyjne na skalę światową lub wykraczające poza obszar jednej branży, często łączące dwa zupełnie odmienne sektory rynku. Trend do przekraczania granic branży określa się w nauce mianem konwergencji branż (Kotler i Keller, 2012, s. 14). Przykładem może być producent ekskluzywnej odzieży Burberry, który tworzy specjalne listy utworów muzycznych dla swoich klientów (Marfil, 2018), wykraczając w budowaniu pozytywnego doświadczenia dla klienta poza obszar swojej głównej działalności, czyli produkcji ubrań i dodatków. Innym przykładem jest współpraca pomiędzy podmiotami ze zdecydowanie odmiennych sektorów i promowanie wspólnego produktu. Przykładem może być jogurt *Fantasia by Ania Kruk*. Był to limitowany produkt spożywczy oznaczony dwoma markami – *Fantasia* oraz *Ania Kruk*, czyli mariaż marki FMCG i kategorii *fashion*.

Pisząc o innowacjach marketingowych wspomnieć należy także o rozwijającym się zjawisku dystrybucji wielokanałowej, tzw. bezszwowej lub z języka angielskiego **omnichannel**. Polega ono na odpowiednim skonstruowaniu otoczenia przedsiębiorstwa wokół klienta, które ma zapewnić mu pełną swobodę, wygodę i możliwość „przechodzenia” bezproblemowego pomiędzy poszczególnymi kanałami sprzedaży i dystrybucji. Rozwiązanie to „w coraz większym stopniu gwarantuje klientom spójne doświadczenia zakupowe przy korzystaniu z oferty tego samego detalisty w różnych miejscach” (Kucharska, 2016a, s. 41). Jest to **integracja kanałów** dystrybucji i komunikacji z klientami, dzięki której zapewnia się im identyczne warunki zakupu we wszystkich kanałach wykorzystywanych przez dane przedsiębiorstwo (Malko, 2018, s. 160). Przykładowo w ramach dobrze dopasowanego *omnichannelu* klient danej sieci sklepów odzieżowych ma możliwość obejrzenia produktów w serwisie Instagram, następnie przejścia do aplikacji mobilnej tego sklepu, gdzie dokona zakupów. Odbiór towaru nastąpi w tradycyjnym sklepie stacjonarnym, a ewentualny zwrot będzie dokonany za pośrednictwem kuriera z adresu domowego klienta. Co potwierdza powyższy przykład, integracja kanałów nie dotyczy jedynie komunikacji marketingowej, ale także logistyki (Gregor i Gotwald-Feja, 2018, s. 76).

W przypadku wielu publikacji do tematyki innowacji zalicza się także **model biznesu**. Wskazuje się, że w obecnych czasach wzmożonej konkurencji, samo wdrażanie innowacji jest niestarczającym by odnieść sukces (Dymitrowski, 2016, s. 27), należy także całościowo

przekonstruować sposób zorganizowania przedsiębiorstwa. Według badań przeprowadzonych przez IBM oraz Economist Intelligence Unit innowacje w zakresie modelu biznesowego będą miały w najbliższych latach większe znaczenie niż tworzenie nowych produktów czy usług oraz zapewnią trwałą przewagę rynkową (Socha, 2014, s. 74-81). Model biznesu rozumieć należy jako byt konceptualny opisujący sposób prowadzenia biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem sposobu tworzenia wartości dla klienta. Innowacyjne modele biznesu najczęściej oparte są na następujących rozwiązaniach:

- opracowaniu oryginalnej koncepcji sklepu i rozpowszechnienie jej na różne rynki pod względem geograficznym (np. sklep Dealz, Tk Maxx),
- tworzenie oferty asortymentowo-usługowej, czyli oferowaniu wartości dodanej do danego dobra (np. polski producent mebli Mikomax i jego metamorfoza z przedsiębiorstwa produkcyjnego na produkcyjno-usługowe, gdyż do oferty dołączono usługi projektowania wnętrz biurowych),
- formatach współpracy z innymi podmiotami w łańcuchach tworzenia wartości (np. tworzenie sieci franczyzowej),
- wprowadzanie nowych form handlu elektronicznego, w tym handlu mobilnego (Sławińska, 2016, s. 55-56).

Obecne warunki prowadzenia działalności gospodarczej wymagają pracy osób zarządzających, także nad modelami biznesu, a nie jedynie nad kształtem oferty. W literaturze traktującej o modelach biznesu za przykład innowacyjnego modelu biznesu podaje się powstawanie centrów handlowych (Sławińska, 2010, s. 149-170). Za innowacyjne centrum handlowe uznać można poznański Stary Browar, łączący w sobie atrybuty handlu, sztuki i biznesu, które ma znaczący wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy Poznania (Kuczyński i Mikołajczyk, 2007, s. 75). Innym przykładem wspomnianym w literaturze jest sieć *Leroy Merlin* działająca w tzw. sektorze DIY (*do it yourself*). Za innowacyjne działania podejmowane przez *Leroy Merlin* wyróżnia się: odwiedzanie przez personel klientów sklepu celem poznania opinii, organizowanie spotkań relacyjnych dla klientów istotnych z punktów widzenia przychodów, tworzenie grup klientów zwanych radami klientów (mają pełnić funkcje doradcze dla przedsiębiorstwa), badanie satysfakcji klientów oraz rozbudowany program lojalnościowy (Pawłowski, 2014, s. 174-175). Powyższe zadania mają na celu

wytworzenie odpowiednich relacji z klientem, co uznać można za jedną ze strategii rozwoju handlu.

W obecnych czasach, gdzie mówi się już o „Marketingu 4.0” a rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej jest bardzo duży, można sformułować konkluzję, że nastąpiło przejście z innowacji marketingowych do innowacyjnego marketingu, gdzie kluczową rolę odgrywa tworzenie wartości dla klienta, udział w procesach afiliacyjnych, intensywna współpraca z podmiotami otoczenia (Żyminkowska i Żyminkowski, 2016, s. 103-120; Sobocińska, 2018, s. 223-224).

1.4. Podsumowanie rozdziału oraz case study

Innowacje w naukach o zarządzaniu odgrywają bardzo ważną rolę – kształtują ofertę towarowo-usługową przedsiębiorstw, sposób ich zorganizowania i zarządzania oraz wiele innych aspektów. Koncepcja otwartych innowacji, szczególnie w zakresie pozyskiwania informacji od klientów, jest szeroko wykorzystywana przez organizacje. Z punktu widzenia handlu detalicznego równie istotne są innowacje marketingowe, które „usprawniają i ułatwiają [...] liczne procesy, realizowane przez firmy handlowe, podnosząc jednocześnie poziom satysfakcji i zadowolenia klientów” (Reformat, 2015, s. 53).

CASE STUDY: XAWERY MIODOWY

Przykładem innowacyjnego przedsiębiorstwa skali Małych Średnich Przedsiębiorstw [MSP] jest spółka Emptio, producent przekąsek pod marką Xawery Miodowy. Zarząd spółki od początku pracy przy produktach Xawery Miodowy zlecił produkcję ciastek i batonów na zewnątrz organizacji, korzystając z *outsourcingu*. Przy tworzeniu nowych produktów są wykorzystywane natomiast innowacje otwarte polegające na zleceniu stworzenia pomysłu na produkt oraz receptur zewnętrznemu centrum badawczo-rozwojowemu. W ten sposób zarząd spółki osiąga synergię, gdyż pomysły i receptury uzyskane z zewnątrz organizacji (proces *outside-in*) uzupełniają pomysły wytworzone wewnątrz organizacji. Komunikację marketingową spółka opiera głównie o platformę Instagram, gdzie regularnie zamieszcza zdjęcia produktowe i *lifestyle'owe*. Za sprawą funkcji *livestory* w serwisie Instagram (są to transmisje wideo widoczne przez 24 godziny) prowadzi dwukierunkową komunikację z użytkownikami, skąd również pochodzi napływ wiedzy – np. poprzez ankiety dotyczące nowych, potencjalnych smaków produktów. Takie działania spółki Emptio są spójne z wynikami badań empirycznych przeprowadzonych na konsumentach produktów żywnościowych, którzy uważają, że największe możliwości współpracy istnieją w zakresie zasugerowania producentom smaku oraz receptury nowych produktów (Matysiak-Pejas, 2017, s. 211). Zdjęcia umieszczane w serwisie Instagram to w większości treści nazywane w nauce jako *user generated content*, czyli treści generowane przez użytkowników, klientów marki. Spółka Emptio w komunikacji marketingowej wykorzystuje współpracę z influencerami, budowanie relacji partnerskich z innymi przedsiębiorstwami z rejonu wielkopolski (np. we współpracy z dealerem samochodowym współtworzy cykl *lifestyle'owych* filmów #KarlíkOnTour, gdzie w ramach *product placement* pojawiały się produkty Xawery Miodowy). Innym przykładem wpływającym na odpowiednie pozycjonowanie produktów są działania w zakresie sponsorowania imprez sportowych. Również część z oferowanych produktów nosi znamiona innowacyjności, np. baton o smaku czekolady i masła orzechowego stworzony pod wspólną marką z Maslove (*cobranding* dwóch przedsiębiorstw z branży FMCG) czy baton o smaku czekolady i orzechów z wysoką dawką kofeiny, co wywołuje efekt pobudzenia u klientów.

CASE STUDY: VOLVO FIRMA KARLIK

Przykładem przedsiębiorstwa handlowego wykorzystującego innowacje marketingowe w zakresie komunikacji jest poznański dealer samochodów marki Volvo – Firma Karlik. Nabycie samochodu jest decyzją zakupową o wysokim poziomie zaangażowania. Przy zakupie klient bierze pod uwagę wiele czynników, także związanych z poziomem ponad podstawowym produktu, czyli warunkami zakupu i dalszego eksploataowania pojazdu. W przypadku Firmy Karlik jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej jest odpowiednio prowadzona komunikacja, gdzie działania obejmują nie tylko odpowiednie przedstawienie sprzedawanych pojazdów ale także budowanie odpowiedniego wizerunku przedsiębiorstwa – dealera samochodów. Firma Karlik stosuje innowacyjne rozwiązania z zakresu PR-u oraz idei społecznej odpowiedzialności biznesu, tzw. CSR - *Corporate Social Responsibility* (Witek, 2011, s. 202). Przykładowo:

- w ramach tworzonych odcinków serialu *Karlik On Tour* (dostępny w serwisie YouTube oraz platformach społecznościowych) prezentowane są zasady dotyczące zdrowego, zrównoważonego trybu życia (np. istotności snu czy optymizmu),
- w okresie Świąt Bożego Narodzenia Firma Karlik udostępniała swoim klientom i sympatykom choinki celem wypożyczenia w myśl ochrony środowiska (choinki po okresie Bożego Narodzenia były ponownie sadzone w szkółce leśnej),
- organizacja eventów mająca na celu propagowanie jazdy na rowerze w kasku,
- promocja zaprzyjaźnionych przedsiębiorstw z Wielkopolski w myśl zasady marketingu partnerskiego.

Firma Karlik w przekazach marketingowych tworzy pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa – dealera samochodowego w miejsce standardowej, technicznej reklamy pojazdów marki Volvo.

Rozdział 2. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw handlu detalicznego

Słownik języka polskiego PWN definiuje przewagę jako „górowanie nad kimś, nad czymś pod jakimś względem” (Słownik Języka Polskiego, 2018), a więc z językowego punktu widzenia przewagę konkurencyjną rozumieć należy jako posiadanie przez organizację pewnej cechy, która zapewnia lepsze rezultaty niż konkurencja. Brian Tracy, mówca z zakresu rozwoju osobistego i psychologii sukcesu, definiuje przewagę konkurencyjną jako „niewielką, marginalną różnicę w poziomie konkurencyjności w wybranych obszarach, która może przełożyć się na znacznie lepsze wyniki całego przedsiębiorstwa” (Tracy, 2016, s. 8). W przypadku handlu detalicznego, istnieje kilka modeli przewagi konkurencyjnej, a wykorzystywanie innowacji przez wielu badaczy wskazywane jest jako sposób na budowanie przewagi konkurencyjnej. W rozdziale drugim przedstawiono sytuację handlu detalicznego w Polsce, wybrane teorie dotyczące przewagi konkurencyjnej, w tym wykorzystywania w tym celu innowacji marketingowych.

2.1. Stan handlu detalicznego w Polsce

Handel detaliczny zdefiniować można jako „ogół czynności handlowych związanych z zakupem, a następnie sprzedażą towarów i związanych z nimi usług konsumentom indywidualnym do bezpośredniego spożycia, użytkowania lub posiadania” (Szumilak, 2004, s. 28). Handel detaliczny jest ogniwem łańcucha tworzenia wartości dla nabywcy, dlatego też „podstawowym zadaniem handlu detalicznego jest tworzenie odpowiednich warunków nabywania produktów” dla tychże nabywców (Kucharska, 2014, s. 22). Handel detaliczny jest ostatnim ogniwem kanału dystrybucji, w którym tworzona i udostępniana jest oferta asortymentowo-usługowa dla nabywców finalnych (Sławińska, 2008, s. 12).

W niniejszym opracowaniu będą wykorzystywane między innymi dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). W publikowanym cyklicznie raporcie „Rynek Wewnętrzny”, znajduje się następująca definicja sprzedaży detalicznej towarów: „sprzedaż towarów własnych i komisowych (nowych i używanych) w punktach sprzedaży detalicznej, placówkach gastronomicznych oraz innych punktach sprzedaży (np. składy, magazyny) w ilościach wskazujących na zakup dla potrzeb indywidualnych nabywców” (GUS, 2018b, s. 17).

Handel detaliczny pełni określone **funkcje** we współczesnej gospodarce, które można przyporządkować do trzech grup:

- grupa funkcji ekonomicznych - to jest pośredniczenie w wymianie towarowej, tworzenie wartości dla klienta, udział w dochodzie narodowym,
- grupa funkcji społecznych - to jest funkcja kulturowa i integratora życia społecznego,
- grupa funkcji handlu w procesie rozwoju lokalnego - to są funkcje związane z otoczeniem biznesowym, kształtowaniem jakości życia mieszkańców, funkcje pracodawcy i miastotwórcze (Grzesiuk, 2010, s. 31).

Domeną gospodarki rynkowej jest **znacząca rola handlu detalicznego**. Handel detaliczny w Polsce, od 1989 r. przedstawiał niską efektywność ekonomiczną i sprawność organizacyjną (Karasiewicz i Trojanowski, 2016a, s. 216), przeszedł bardzo dużą transformację. „Transformacja sfery handlu, jaka miała miejsce po 1989 r., dotyczyła głównie zmian własnościowych, organizacyjnych, ilościowych ale przede wszystkim – zwłaszcza w ostatnich latach – zmian jakościowych” (Mikołajczyk, 2006, s. 9). Z sytuacji powszechnych braków towarowych, niskiej jakości obsługi i monopolu państwa dokonana się transformacja do stanu, w którym rozwijają się rodzime i zagraniczne sieci handlowe, Polacy absorbują najnowsze trendy i technologie (np. płatności zbliżeniowe) a niektóre rozwiązania są innowacjami na skalę międzynarodową. Obecnie handel detaliczny jest sektorem o relatywnie wysokim udziale w tworzeniu PKB (Reformat, 2015, s. 71) i w ostatnich latach udział ten kształtował się na poziomie 15%, wynosząc w 2017 r. 15,3% (GUS, 2018b, s. 10). Według danych GUS w działalności handlowej w 2017 roku zatrudnionych było 1 675,9 tys. osób, wzrost o 2,4% w stosunku do roku poprzedniego (GUS, 2018b, s. 8).

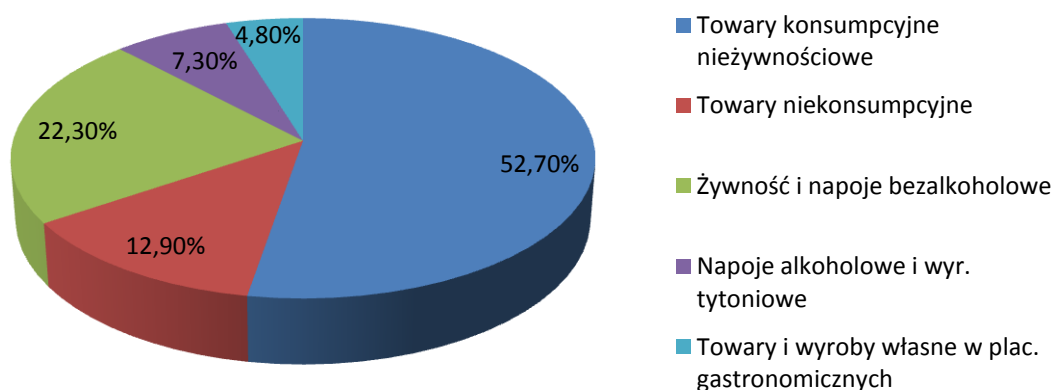
Handel detaliczny w Polsce cechuje się dużym **rozdrobnieniem podmiotowym**, co jest skutkiem wieloletniego rozwoju drobnej przedsiębiorczości. Tabela 2.1. przedstawia podstawowe dane dotyczące stanu handlu detalicznego w Polsce w 2017 r. W roku tym sprzedaż towarów w punktach sprzedaży detalicznej wyniosła 771,7 mld zł, co jest rezultatem większym o 7,2% niż w roku poprzednim. Tendencja wzrostowa utrzymuje się na przestrzeni ostatnich lat - wartość 433,3 mld zł w 2005 r., wartość 687,5 mld zł w 2013 r. (Reformat, 2015, s. 72).

Tabela 2.1. Stan handlu detalicznego w Polsce w 2017 r.

Składnik	2017 r.	2017 r. w stosunku do 2016 r.
Sprzedaż towarów w punktach sprzedaży detalicznej	771,7 mld zł	wzrost o 7,2%
Szacowana liczba sklepów	355 tys.	spadek o 3,3%
Powierzchnia sprzedażowa sklepów	37 257 tys. m ²	wzrost o 0,4%
Wartość sprzedaży w e-handlu	ok 46 mld zł	wzrost o ok. 18,8%
Wartość zakupów FMCG / gospodarstwo domowe	11,4 tys. zł (rok)	wzrost o 1,3%
Liczba osób zatrudniona w handlu detalicznym	1 675,9 tys.	wzrost o 2,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie (GfK, 2018a; GUS, 2018b; Lewicki, 2018, s. 179).

Struktura sprzedaży detalicznej w rozbiciu na poszczególne kategorie towarów została zaprezentowana na wykresie 2.1.

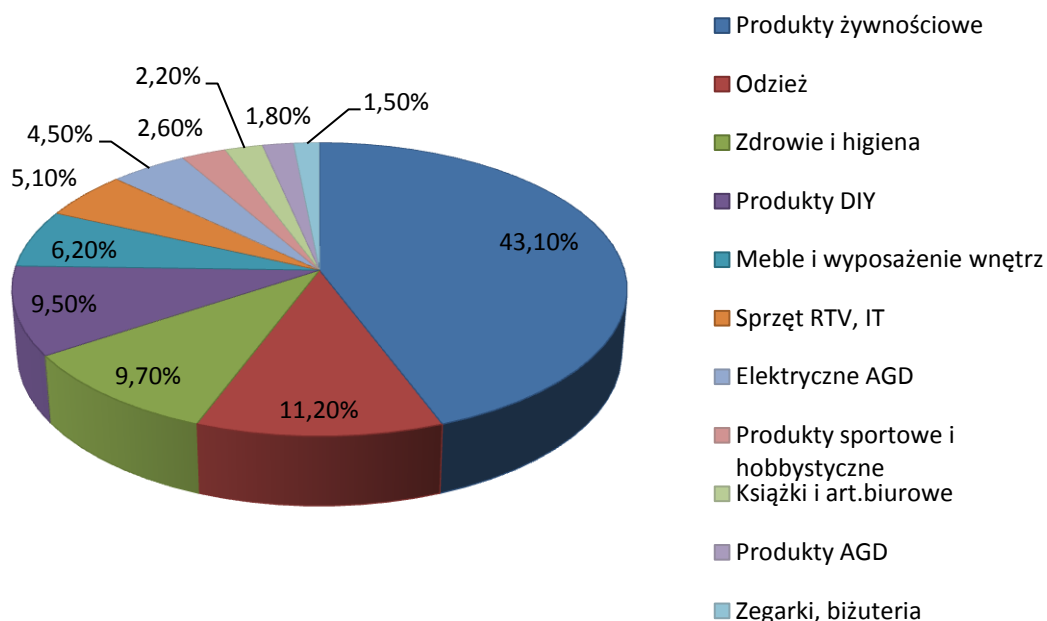


Wykres 2.1. Struktura sprzedaży detalicznej w Polsce w 2017 r.

Źródło: (GUS, 2018b, s.17).

Największy udział w sprzedaży detalicznej w 2017 roku osiągnęły towary konsumpcyjne nieżywnościowe (52,7%), co stanowi ponad połowę wartości sprzedaży detalicznej w Polsce. Na drugim miejscu znalazła się żywność i napoje bezalkoholowe z wynikiem 22,3% a kolejny

udział przypadł kategorii towary niekonsumpcyjne (12,9%). Nieco innych informacji dostarcza raport przygotowany przez agencję GfK, która zajmuje się kompleksowym opracowaniem branży handlu detalicznego w 32 krajach europejskich. Wykres 2.2. przedstawia procentowy udział poszczególnych grup produktów w aspekcie siły nabywczej handlu detalicznego w Polsce.

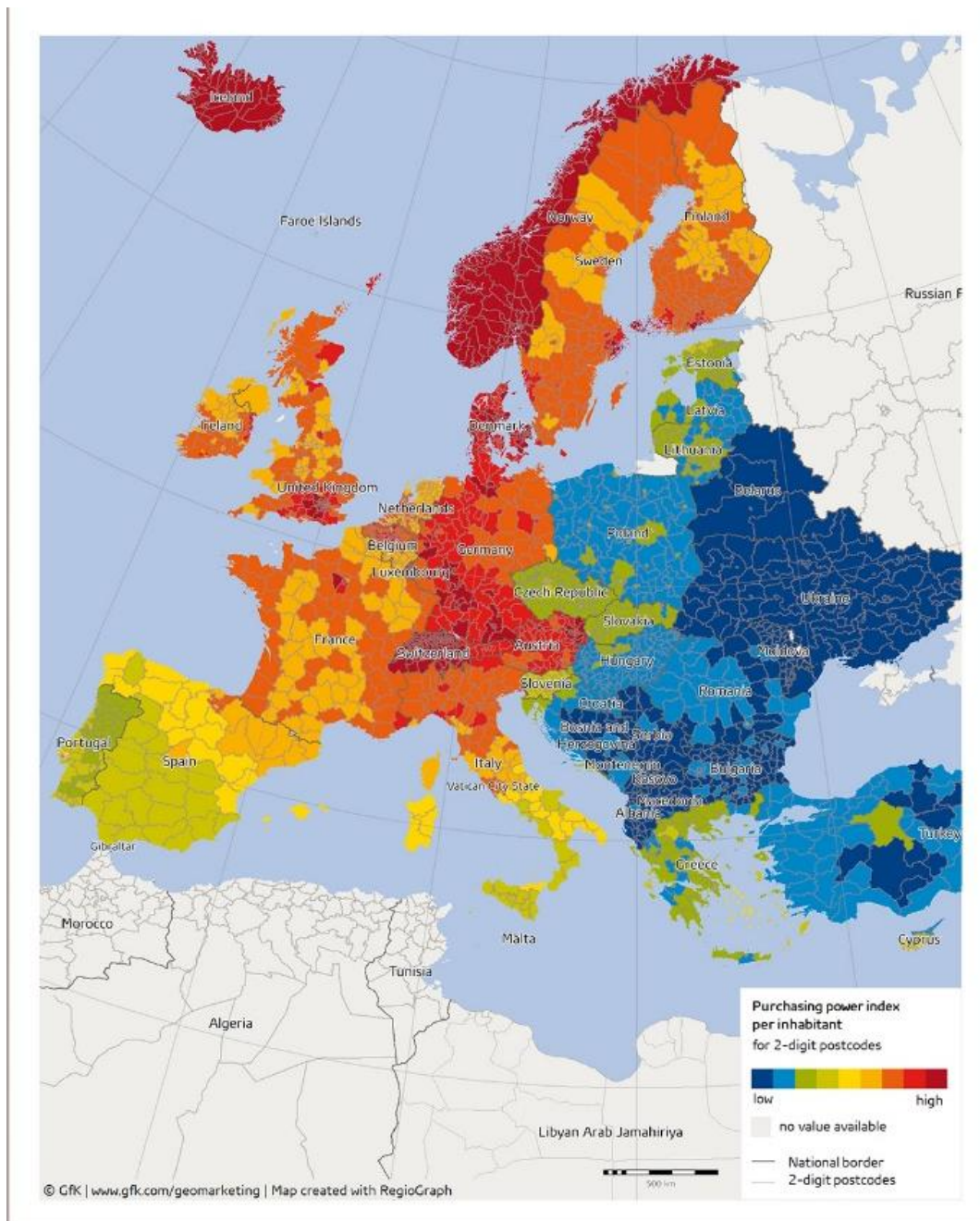


Wykres 2.2. Procentowy udział poszczególnych grup produktów w aspekcie siły nabywczej handlu detalicznego w Polsce

Źródło: (GfK, 2017a).

Według raportu przygotowanego przez agencję badawczą GfK, Polacy najwięcej wydali w 2016 r. na zakupy produktów żywnościowych (43,1%), odzieży (11,2%) oraz produkty z kategorii zdrowie i higiena (9,7%). **Średnia siła nabywcza w Polsce** w 2018 roku wyniosła 7 228 EUR / rok³⁶ na mieszkańca. Kwota ta jest równa mniej więcej połowie średniej europejskiej. Polska uplasowała się na 29. miejscu w rankingu wysokości średniej siły nabywczej. Co więcej, widoczny jest w Polsce (i powiększający się) kontrast pomiędzy osobami biednymi a bogatymi. Występuje także znaczące zróżnicowanie w regionalnej dystrybucji potencjału zakupowego (GfK, 2019). Sytuację Polski na tle innych krajów Europy prezentuje wykres 2.3.

³⁶ Siła nabywcza rozumiana jest jako dochód rozporządzalny na mieszkańca po odjęciu podatków i darowizn na cele dobroczynne.



Wykres 2.3. Siła nabywcza Polaków na tle krajów europejskich

Źródło: (GfK, 2018a, s. 8).

Średnia siła nabywcza w Polsce określana jest na tle krajów europejskich mianem „niskim” i może być porównywana z wynikami dla takich krajów jak Węgry czy Rumunia. Jedynie nieliczne ośrodki miejskie, jak Warszawa, Górny Śląsk, Wrocław czy Poznań cechuje wyższy poziom średniej siły nabywczej, porównywalny z poziomem dla takich krajów jak Czechy, Słowacja czy Grecja.

Omawiając kształt handlu detalicznego w Polsce należy także odnieść się do jego otoczenia, w szczególności aspektu **demograficznego i polityczno-prawnego**. Rynek w Polsce uznać należy za duży i chłonny. Kraj posiada 38,4 mln ludności, z szóstą pozycją wśród krajów Unii Europejskiej (GUS, 2018d, s. 26). Na kształt handlu detalicznego wpływa w dużej mierze ustawodawca, który może za pomocą ustaw kształtować funkcjonowanie handlu detalicznego w Polsce. Za przykłady regulacji prawnych, które znacząco zmieniły sposób funkcjonowania handlu detalicznego wymienić należy: zakaz reklamowania aptek (tzw. prawo farmaceutyczne, to jest Dz.U. z 2008 r. nr 45, poz. 271 ze zm.), ograniczenie prowadzenia handlu w niedzielę, czy też zakaz sprzedaży alkoholu w określonej strefie miasta po godzinie 22:00 (obowiązujący w niektórych miastach w Polsce, np. w Lublinie).

Powyższe przykłady ustaw i uchwał to czynniki negatywnie wpływające na rozwój handlu detalicznego. Natomiast za czynniki **wpływające pozytywnie na rozwój handlu detalicznego** w Polsce uznać należy między innymi:

- wzrost wynagrodzeń,
- wzrost otwartości społeczeństwa (np. na nowe produkty, na międzynarodowe trendy),
- członkostwo w Unii Europejskiej oraz inwestycje zagraniczne,
- infrastruktura handlowa,
- niski poziom bezrobocia,
- przedsiębiorczość zarówno w indywidualnej, jak i korporacyjnej postaci,
- napływ siły roboczej z Ukrainy oraz innych krajów świata (według danych NBP Ukraińcy zarabiają w Polsce około 8 mld złotych, z czego większość wydają w kraju pracy),
- rządowe programy wsparcia rodzin (Reformat, 2015, s. 74; Sławińska, 2017, s. 122; Omachel, 2017).

Wymieniona powyżej infrastruktura handlowa jest kluczowym elementem handlu detalicznego, gdyż stanowi miejsce dokonywania transakcji z dużą liczbą klientów indywidualnych. Z jednej strony handel detaliczny w Polsce to duża liczba punktów handlowych w tzw. handlu tradycyjnym, a z drugiej strony rozwijające się formaty handlu

nowoczesnego, takie jak super- i hipermarkety³⁷. Różnorodność spotykanych **formatów handlu** jest odpowiedzią na potrzeby klientów (Maciejewski, 2017, s. 137). Graficzne przedstawienie podziału ilustruje schemat 2.1. Stacja paliw jako format handlu celowo została podwójnie oznaczona na schemacie 2.1., gdyż w tradycyjnym, literaturowym ujęciu określana jest jako format należący do tzw. handlu tradycyjnego. Natomiast aktualny kształt oferty stacji paliw oraz sposoby dokonywania zakupów wskazują by format ten postrzegać jako kanał nowoczesny handlu detalicznego.



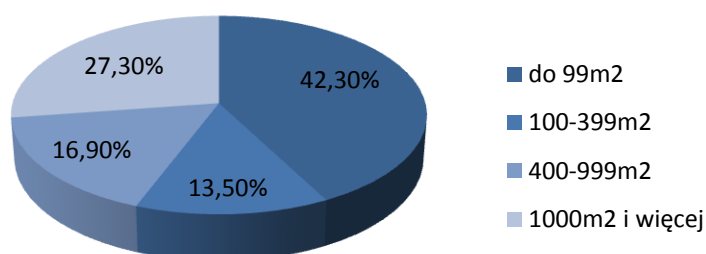
Schemat 2.1. Formaty handlu detalicznego w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Maciejewski, 2017, s. 137).

Przedstawione na schemacie 2.1. formaty handlu detalicznego w Polsce znajdują się na różnych stadiach rozwoju. Zdaniem autora, na szczególną uwagę zasługują następujące formaty handlu: stacje paliw, dyskonty, sieci sklepów *convenience* - z uwagi na dokonujące się przeobrażenia formatów oraz zakresu oferty towarów i usług. Na koniec 2017 r. szacowana liczba sklepów w Polsce wyniosła ponad 355 tys. obiektów, ze skumulowaną powierzchnią sprzedażową wielkości 37 257 tys. m², co po porównaniu z liczbą mieszkańców Polski daje wynik 108 osób przypadających na jeden sklep (GUS, 2018a, s. 21). Strukturę sklepów handlu detalicznego z uwagi na powierzchnię w m² prezentuje wykres 2.4.

³⁷ W literaturze za graniczną powierzchnię sali sprzedaży kategoryzującą daną placówkę handlową jako supermarket bądź hipermarket jest 2500 m² (Sławińska, 2013, s. 53).

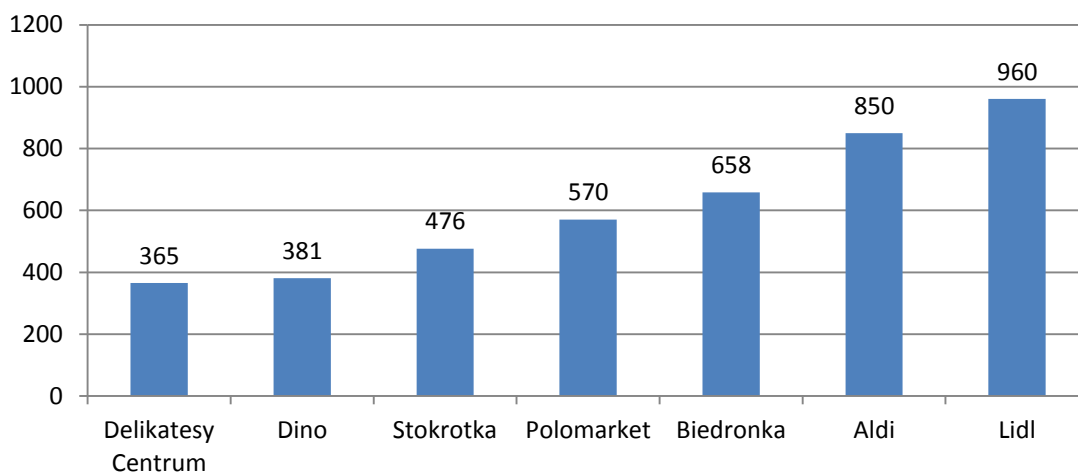
Najliczniejszą grupą sklepów w Polsce są obiekty małe, których powierzchnia sklepowa nie przekracza 99 m² – 42,3%. Prawie 60% sklepów to obiekty o powierzchni sklepowej poniżej 400 m². Duża liczba drobnych sklepów wynika z przyjaznego postrzegania przez polskich konsumentów (blisko domu, przyjazna atmosfera) oraz dynamicznego rozwoju małej przedsiębiorczości na przestrzeni ostatniego 30-lecia (Kłosiewicz-Górecka, 2010, s. 33). Sklepy wielkoformatowe funkcjonują w ramach danej sieci handlowej (handel usieciowiony), nieco odmienna sytuacja występuje w przypadku sklepów małoformatowych, które stanowią najliczniejszą grupę. Około 55% sklepów małoformatowych działa jako obiekty niezrzeszone (GfK, 2018b).



Wykres 2.4. Struktura sklepów w Polsce według wielkości powierzchni sprzedaży

Źródło: (GUS, 2018, s. 21).

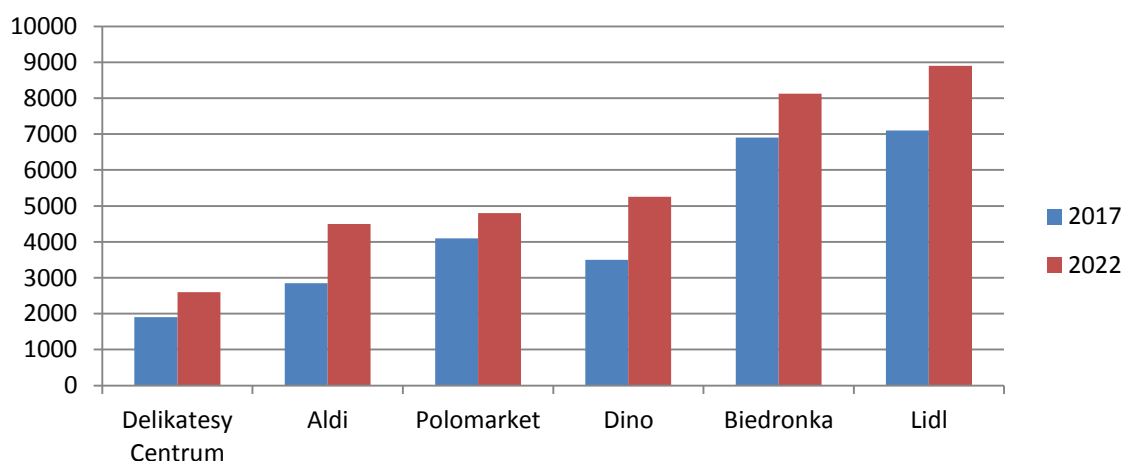
Właściciele sklepów coraz częściej decydują się na przystąpienie do sieci handlowych, z uwagi na wizję umocnienia pozycji, np. poprzez działalność pod wspólną marką, dostęp do grup zakupowych, wspólne programy lojalnościowe i działania marketingowe. Sieci handlowe w Polsce są poddawane wnikliwej analizie przez agencje badawcze. Interesujące dane przedstawiają między innymi raporty agencji badawczej LZ Retailytics (LZ Retailytics, 2018). Wykres 2.5. przedstawia średnią powierzchnię sklepową wybranych sieci handlowych w Polsce.



Wykres 2.5. Średnia powierzchnia sprzedaży wybranych sieci handlowych w Polsce wyrażona w m²

Źródło: (LZ Retailytics, 2018).

Sieć Biedronka, lider pod względem liczby sklepów w Polsce, posiada sklepy o średniej powierzchni sprzedaży 658 m², natomiast Lidl o powierzchni sprzedaży 960 m². Cenniejszej informacji poznawczej dostarczają jednak dane na temat sprzedaży z jednego m² powierzchni sklepu, co też zaprezentowano na wykresie 2.6.



Wykres 2.6. Wartość sprzedaży na jeden m² powierzchni sklepu (w EUR/rok)

Źródło: (LZ Retailytics, 2018).

Największym stopniem wykorzystania powierzchni sklepowej charakteryzują się sieć Lidl oraz sieć Biedronka, gdzie na 1 m² przypada około 7 000 EUR sprzedaży rocznie. Zauważyć należy, iż w zestawieniu przedstawiono jedynie wybrane sieci handlowe, nie uwzględniając przy tym hipermarketów, jak na przykład sieć Auchan. Badania rynku przeprowadzone przez agencje

badawcze (Wiadomości Handlowe, 2018b) wskazują, że polscy konsumenci po artykuły żywnościowe **udają się przede wszystkim do sklepów dyskontowych**. Potwierdzają to także badania naukowe, gdzie akcentowany jest wysoki poziom akceptacji sklepów dyskontowych przez konsumentów (Kucharska, 2016b, s. 203). Sieć Biedronka jest liderem w zakresie wybieralności celem dokonania zakupów produktów FMCG. Prawie połowa nabywców wskazuje tę sieć jako miejsce, gdzie wydają najwięcej pieniędzy na artykuły spożywcze i chemiczno-kosmetyczne (GfK, 2017b). Podkreślić należy, iż na przestrzeni ostatnich lat sklepy dyskontowe przeszły ewolucję i zmienia się ich charakter. Oferta towarowo-usługowa została rozszerzona o nowe kategorie produktów takie jak świeże kwiaty, książki czy sprzedaż usług turystycznych (sieć Lidl). Wprowadzane są także artykuły z kategorii zdrowa żywność czy też żywność ekologiczna. W przypadku sieci Lidl i Biedronka do oferty wprowadzono także szeroki wybór win wyższej jakości. Opisane zmiany wpłynęły na polepszenie postrzegania dokonywania zakupów w sklepach dyskontowych przez zamożniejszą część społeczeństwa. Same przedsiębiorstwa również pragną odejść od wizerunku „taniej sieci”. Przykładem sieć Lidl, która na przestrzeni lat zrezygnowała z hasła reklamowego „Lidl jest...tani” i zmieniła sposób komunikacji marketingowej oraz oferty sklepowej – sieć ta rozwija koncepcję marek własnych, wprowadza produkty z segmentu premium, inwestuje w reklamy z celebrytami, organizuje tygodnie tematyczne, itp.

Centra handlowe mogą być uznawane za przykład nowoczesności i kompleksowości rozwiązań w handlu detalicznym. Centra handlowe w obecnych realiach pełnią **także inne funkcje niż funkcje czysto handlowe**. Na dobre zagościły w polskim krajobrazie, stając się miejscami chętnie odwiedzanymi zarówno w celu dokonania zakupów, jak i spędzenia wolnego czasu (Makowski, 2003, s. 174). „Ludzie oczekują dziś od centrów handlowych czegoś więcej niż zakupów i spełnienia konsumpcyjnego” (Makowski, 2003, s. 55), stąd centra handlowe poza bogatą ofertą sklepów, punktów gastronomicznych i multipleksów ofertują także takie „atrakcje” jak place zabaw dla dzieci, lodowiska, szkoły tańca, strefy *co-workingowe*, wernisaże, a nawet tak niespotykane rozwiązania w handlu detalicznym jak parking samochodów typu *wallet parking* (CH Posnania, Poznań), czy kaplica, gdzie odprawiane są regularne nabożeństwa (Silesia City Center, Katowice). Największe centra handlowe mogą być także celem turystycznym (Śmigielska i Wiśniewska, 2016, s. 66). Centra handlowe przybierają także funkcję kulturalno - sportową. W maju 2019 r. na terenie centrum handlowego Stary Browar odbędzie się bieg „Miejska Mila”, gdzie uczestnicy

w formie sztafet będą pokonywać trasę przebiegającą przez wnętrze centrum handlowego oraz przyległy park. Jest to także innowacyjny sposób na promocję miejsca (dla Starego Browaru) oraz świadectwo rozwoju rynku biegowego w Polsce³⁸ (niekonwencjonalna trasa biegu). Jest to także forma aktywności z zakresu *corporate social responsibility*, gdyż organizatorzy z pieniędzy uzyskanych ze sprzedaży opłat wpisowych wspierają akcję charytatywną.

O popularności centrów handlowych wśród Polaków świadczyć może ich rosnąca liczba wyrażana w m² powierzchni handlowej. W Polsce na koniec 2017 r. było 14,3 mln m² powierzchni handlowej w 771 obiektach (Ankiel i Sojkin, 2018, s. 6). W porównaniu do innych krajów europejskich, na terenie Polski nasycenie powierzchnią handlową jest wysokie, szczególnie w miastach takich jak Lublin. Przykładowo w Lublinie w okresie 2011 – 2014 r. wskaźnik łącznej powierzchni najmu w centrach handlowych (GLA) wzrósł niemalże dwukrotnie, a wzrost siły nabywczej nieproporcjonalnie, jedynie o 10% (GfK, 2015, s. 5).

Handel detaliczny (głównie poprzez centra handlowe) wpływa także na **rewitalizację** określonych budynków czy nawet dzielnic miast. Pod pojęciem rewitalizacji rozumieć należy „system działań mających na celu przywracanie do życia i zrównoważonego rozwoju dzielnic miast, ich funkcji mieszkaniowej, ekonomicznej i społecznej” (Mikołajczyk, 2004, s. 62). Za przykłady uznać można Stary Browar w Poznaniu czy powstałą w Łodzi na terenach dawnej fabryki Izraela Poznańskiego Manufakturę.

Opisując handel detaliczny w Polsce szczególną uwagę zwrócić należy na format handlu zwany **proximity**, co z języka angielskiego oznacza „bliskość”. Są to sklepy małej i średniej wielkości zlokalizowane w pobliżu miejsc zamieszkania klientów. Format ten odgrywa coraz większą rolę, a wywodząca się z Krotoszyna sieć Dino uznawana jest za jedną z najszybciej rozwijających się sieci handlu detalicznego w Europie. Sklepy tego formatu lepiej odpowiadają na aktualne potrzeby klientów (wygodne, szybkie kupowanie; częstszy zakup ale mniejszej ilości rzeczy), a ich sposób funkcjonowania oparty jest na bliskości, dobrym asortymencie i porównywalnej cenie do najsilniejszych podmiotów rynkowych, czyli sieci dyskontowych. Omawiany format wypełnia lukę pomiędzy formatem super- i hipermarketów a sklepami dyskontowymi. Rzeczywistość zweryfikowała hipotezy sprzed paru lat, które całkowicie zakładały przeniesienie handlu do super- i hipermarketów położonych na obrzeżach miast. Decyzje klientów stają się coraz bardziej złożone, a **cena** nie

³⁸ Tematyką rynku biegowego w Polsce zajmuje się m.in. Z. Waśkowski (Waśkowski, 2014).

zawsze odgrywa główną rolę przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Wzrasta zamożność polskiego społeczeństwa, także wzrasta świadomość konsumentów, co wpływa na ich wybory dotyczące składu i jakości wykonania produktu. Innym przykładem rozwoju sieci w ramach formatu *proximity* jest sieć ABC i ich koncept „ABC na kołach” - sieć mobilnych sklepów ogólnospożywczych, które regularnie odwiedzają mieszkańców wsi i najmniejszych miejscowości (ABC, 2019). W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej cechą „bliskości”³⁹ opisuje się także sklepy typu *convenience*. Są to sklepy, w których wygoda polega na szybkości zakupów i dogodnych godzinach otwarcia (Mikołajczyk, 2008, s. 124). Autor niniejszej pracy, uważa, że niektóre placówki handlowe mogą być określane zarówno mianem *convenience*, jak i *proximity*. W większości przypadków jednak, określenia te należy stosować rozłącznie. W tabeli 2.2. przedstawiono zestawienie cech, które pozwoli lepiej odróżnić placówki *convenience* od placówek *proximity*.

Tabela 2.2. Porównanie formatów *convenience* oraz *proximity*

	<i>Convenience</i>	<i>Proximity</i>
Przykład sieci	Żabka	Dino
Powierzchnia sprzedaży	zazwyczaj nie przekracza 150 m ²	300 - 600 m ²
Główne lokalizacje	zwarta zabudowa mieszkaniowa, ciągi komunikacyjne z dużym ruchem pieszym, centra handlowe	małe miejscowości, tereny wiejskie
Cechy wyróżniające	obecność kącika gastronomicznego; duży asortyment produktów typu <i>ready-to-go</i> ; długie godziny otwarcia placówki	szeroki, ale płytki asortyment; wszystkie kategorie produktów
Motyw dokonywania zakupu	uzupełnienie zakupów produktów codziennego użytku; zakupy „awaryjne” oraz w niedziele „niehandlowe”	codzienne zakupy także z kategorii innych niż produkty żywnościowe

Źródło: opracowanie własne

Jednym ze składowych sukcesu sieci handlowej Dino jest model własnościowy obiektów, które należą do spółki Dino Polska lub spółek powiązanych kapitałowo. Na chwilę obecną

³⁹ Szerzej tematyką „bliskości” oraz jej wymiarami w: (Kucharska, 2016c).

sieć ta, w odróżnieniu do sieci Delikatesy Centrum czy sieci Stokrotka nie oferuje współpracy franczyzowej.

Analizując sektor handlu detalicznego w Polsce należy odnieść się do **franczyzy** jako sposobu prowadzenia działalności gospodarczej. Z roku na rok rośnie liczba systemów franczyzowych oraz liczba placówek działających w oparciu o ten rodzaj współpracy. Tabela 2.3. zawiera podstawowe dane dotyczące rozwoju systemu franczyzy w Polsce na przestrzeni ostatnich lat. Franczyza⁴⁰ to sposób zorganizowania działalności gospodarczej w oparciu o ścisłą umowę handlową łączącą dwa podmioty gospodarcze. Franczyza umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej pod znaną i cenioną marką partnera, co gwarantować ma większą liczbę klientów i mniejsze ryzyko działalności. Istotą porozumienia stanowi tzw. „pakiet franczyzowy”, który jest całościową koncepcją prowadzenia biznesu (Wrzesińska-Kowal, 2017, s. 398, 404-405).

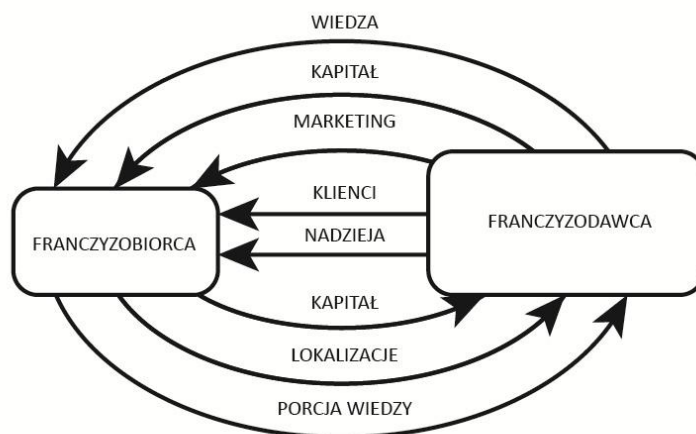
Tabela 2.3. Rozwój systemu franczyzowego w Polsce w latach 2013-2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Liczba systemów franczyzowych	1 006	1 070	1 122	1 172	1 212	1 250
Liczba placówek franczyzowych	63 498	65 998	68 566	71 509	75 865	78 000

*-prognoza. Źródło: opracowanie własne na podstawie (ProfitSystem S.A., 2018).

W oparciu o system franczyzy powstają m.in. stacje paliw Lotos, supermarkety Intermarche, sklepy *convenience* Żabka, restauracje McDonald's czy kawiarnie BikeCafe. W przypadku systemu franczyzowego występują wzajemne transfery wiedzy oraz świadczeń pomiędzy franczyzodawcą a franczyzobiorcą. Przykładowe możliwe transfery zostały przedstawione na schemacie 2.2.

⁴⁰ Autor niniejszej pracy jest autorem pracy magisterskiej pt. „Franczyza jako sposób zorganizowania działalności stacji paliw” obronionej na Wydziale Prawa UAM, Poznań, w 2010 r.



Schemat 2.2. Transfery w systemie franczyzowym

Źródło: opracowanie własne.

Krótką charakterystykę poszczególnych możliwych transferów wiedzy i świadczeń opisano w tabelach 2.4. i 2.5.

Tabela 2.4. Transfery w systemie franczyzowym, od franczyzodawcy do franczyzobiorcy

Transfer	Opis transferu
Wiedza	<i>know-how</i> , szkolenia
Kapitał	tz. „Pakiet Startowy” – część infrastruktury, wyposażenia czy też kwota pieniężna, które to świadczenia później są spłacane w postaci opłat miesięcznych
Stabilność i rozpoznawalność	rozpoznawalna marka jako sprawdzony sposób na prowadzenie działalności gospodarczej
Program lojalnościowy	dostęp do programu lojalnościowego sieci
Marketing	udział we wspólnych kampaniach reklamowych, materiały POS (<i>point of sale</i>)
Klienci	dostęp do bazy danych dotychczasowych klientów sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ziółkowska, 2010, s. 48-55).

W podstawowym ujęciu franczyzobiorca otrzymuje od franczyzodawcy tzw. *know-how*, czyli sprawdzone rozwiązania dotyczące prowadzenia danej działalności gospodarczej, które mają zagwarantować sukces ekonomiczny, za co franczyzobiorca uiszcza regularne opłaty na rzecz franczyzobiorcy.

Tabela 2.5. Transfery w systemie franczyzowym, od franczyzobiorcy do franczyzodawcy

Transfer	Opis
Kapitał	Franczyzobiorca jest zobowiązany do płatności opłat na rzecz swojego partnera. Najczęściej spotyka się opłaty za przystąpienie do sieci (tzw. „opłata wejścia”), opłaty zmiennie liczone jako procent od przychodu, opłaty stałe przeznaczone np. na działania marketingowe.
Lokalizacje	Szybki rozwój sieci sprzedaży dla franczyzodawcy.
Wiedza	Franczyzobiorcy zgłaszają swoje pomysły do centrali. W ten sposób powstała np. kanapka BigMac.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ziółkowska, 2010, s. 48-55).

W przypadku tego rozwiązania występują zarówno korzyści, jak i wady dla każdej ze stron umowy. Sposób prowadzenia działalności gospodarczej w oparciu o umowę franczyzy jest szczególnie polecany (ze względu m.in. na pakiet wiedzy przekazywany przez franczyzodawcę) osobą młodym, które rozpoczynają swoje aktywne życie zawodowe lub też przedsiębiorcom, którzy planują rozwinąć swoją działalność w nowych sektorach rynku.

Pisząc o handlu detalicznym wspomnieć należy także o dynamicznie rozwijającym się **handlu elektronicznym (e-handel)**. Tym bardziej, że w chwili obecnej następuje coraz większa integracja tradycyjnego handlu z handlem elektronicznym, np. za sprawą *omnichannelingu*, usług *click&collect*, stacjonarnych sklepów operatorów wirtualnych (jak stacjonarne sklepy Amazon.com czy eobuwie.pl). E-handel uważany jest za współczesny innowacyjny model biznesu (innowacja radykalna), który rozwija się w bardzo szybkim tempie (Śmigielska i Wiśniewska, 2016, s. 63) a Polska od lat należy do czołowych krajów pod względem dynamiki jego rozwoju (Lewicki, 2018, s. 178). Wybrane dane dotyczące e-handlu w Polsce zostały zaprezentowane w tabeli 2.6.

Jak przedstawiają dane GUS (GUS, 2018c) w 2018 r. prawie 14 mln osób w wieku 16-74 lat (47,8% populacji) dokonywało zakupów przez Internet, co stanowi wzrost o 2,3% w stosunku do 2017 r. W tabeli 2.6. przedstawiono także trzy grupy towarów, które najczęściej kupują Polacy w ramach e-handlu: ubrania i sprzęt sportowy, art. wyposażenia oraz art. spożywcze i kosmetyki. Wszystkie wyżej wymienione kategorie odnotowały wzrost udziałów w stosunku do roku poprzedniego. **W Polsce systematycznie wzrastają wartość sprzedaży w e-handlu (szacowana na ok. 46 mld złotych) oraz udział e-handlu w obrotach handlu detalicznego ogółem – zbliżając się do średniej światowej wynoszącej w 2017r. ok. 9,7 %** (Lewicki, 2018, s. 179).

Tabela 2.6. E-handel w Polsce, wybrane dane

Składnik	2018r.	2018/2017
Gospodarstwa domowe posiadające dostęp do Internetu	84,2%	+2,3%
Osoby zamawiające lub kupujące przez Internet towary lub usługi do użytku prywatnego w ciągu ostatnich 12 miesięcy	47,8%	+2,8%
-w tym: osoby zamawiające lub kupujące przez Internet w ciągu ostatnich 12 miesięcy ubrania i sprzęt sportowy	66,2%	+34,6%
-w tym: osoby zamawiające lub kupujące przez Internet w ciągu ostatnich 12 miesięcy art. wyposażenia (meble, pojazdy, artykuły AGD, ogrodowe, hobbistyczne, narzędzia, zabawki, biżuteria, dzieła sztuki i bibeloty)	40,5%	+21,1%
-w tym: osoby zamawiające lub kupujące przez Internet w ciągu ostatnich 12 miesięcy artykuły spożywcze i kosmetyki	24,1%	+12,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2018c).

Serwis allegro.pl jest niekwestionowanym liderem e-handlu w Polsce. Serwis ten posiada 20 mln zarejestrowanych użytkowników a średnia liczba odsłon dziennie wynosi ponad 40 mln wyświetleń (Wirtualnemedi.pl, 2018). O korzystnej sytuacji dla całego e-handlu w Polsce, w tym działających w ramach niego przedsiębiorców, świadczą dane z raportu „E-commerce Standard 2018” (Internet Standard, 2018):

- 75% sklepów internetowych odnotowało wzrost przychodów,
- 83% sklepów internetowych generuje zysk netto,
- 68% e-sklepów deklaruje, że proaktywnie wspiera zakupy na urządzeniach mobilnych.

Liczba podmiotów prowadzących działalność w handlu elektronicznym w Polsce szacuje się w granicach 20-30 tys. podmiotów (Lewicki, 2018, s. 181). Powyżej przedstawione dane świadczą o bardzo dobrej kondycji polskiego e-handlu, a tendencja wzrostowa będzie się utrzymywać. Jednakże zwrócić uwagę należy na wzrost roli handlu transgranicznego, w szczególności na aktywność serwisów Zalando (wartość dla klienta: 90 dni darmowego zwrotu) oraz Aliexpress (wartość dla klienta: bardzo niskie ceny), które mogą zagrozić dobrej sytuacji ekonomicznej rodzimych przedsiębiorców. Według raportu agencji Gemius już ponad 4 mln Polaków korzysta z oferty tego azjatyckiego sklepu (Dommarketingu.pl, 2018). W kontekście rozwoju e-handlu zaznaczyć należy, iż sukcesywnie wzrasta rola zakupów

bezpośrednio za pośrednictwem urządzeń mobilnych. Służyć temu mogą zoptymalizowane serwisy www, dedykowane aplikacje mobilne lub możliwość zakupu wprost w serwisach społecznościowych, np. poprzez Instagram. Zakupy z poziomu urządzeń mobilnych znacząco zwiększają wygodę użytkowników i pozwalają na dokonywanie zakupów w dowolnym miejscu i czasie (Łopaciński i Łysik, 2016, s. 44). W Polsce, w 2017 r., sprzedaż poprzez urządzenia mobilne (*m-commerce*) wyniosła ok. 5 mld zł (dla porównania we Francji 17 mld EUR), jednak polski *m-commerce* charakteryzuje się dużo większą dynamiką wzrostu (38,5%) niż w pozostałych krajach UE (Lewicki, 2018, s. 184-185).

Przedstawiając stan obecny i poziom rozwoju handlu detalicznego w Polsce należy także odnieść się do przyszłości i tego jak może być ukształtowany handel detaliczny za sprawą aktualnych trendów i wykorzystywanych technologii. W literaturze traktującej o innowacjach i handlu detalicznym odnaleźć można liczną grupę publikacji opisującą „nowoczesne” trendy i technologie⁴¹. **Wśród trendów, które zostały zbadane i opisane w literaturze przedmiotu wyróżnić możemy:**

- personalizację,
- RFID,
- *omnichannel*,
- wzbogacanie doświadczeń klienta,
- *click & collect*,
- *sharing economy*, czyli koncepcja wspólnego wykorzystywania zasobów lub dzielenia się nimi w myśl idei używania a nie posiadania (Kozłak, 2017, s. 172-173), np. wynajem samochodów na minuty.

Bez wątplenia powyżej wymienione trendy i nowoczesne technologie wpłynęły oraz nadal będą wpływać na kształt handlu detalicznego, także w Polsce. Poza wspomnianymi trendami i technologiami należy zwrócić uwagę na zmianę sposobu dostaw towarów i usług dla klientów. Na rynku pojawiają się **przedsiębiorstwa oferujące „pośredniczenie” w dostawie towarów i usług**, a przykładem organizacji, która prężnie się rozwija jest serwis Glodny.pl⁴². Jest to system do zamawiania jedzenia on-line, model biznesowy, w którym niezależny

⁴¹ M.in. (Sławińska, 2017, s. 119-121).

⁴² O rynkowym sukcesie serwisu Glodny.pl świadczy fakt, iż serwis wywodzący się pierwotnie z Poznania działa obecnie także w Łodzi, Wrocławiu, Bydgoszczy, Trójmieście a docelowo planowana jest ekspansja na nowe miasta oraz kraje.

podmiot gospodarczy odbiera zamówione przez klienta jedzenie z wybranej restauracji i dostarcza je w ściśle określonym czasie (najczęściej 45 minut). W przeciwieństwie do konkurencji, Glodny.pl bierze odpowiedzialność za cały proces dostawy. Takie innowacyjne rozwiązanie⁴³ to zmiana sposobu nabywania usług, która pozwala klientowi na większą wygodę oraz oszczędność czasu (Forbes, 2017). Rozwija się także innowacyjna platforma zakupowa Szopi.pl, na której klient może zamówić produkty spożywcze z dowolnych sklepów, a dostawa zostanie zrealizowana przez niezależny podmiot, w ściśle określonym czasie, mieszczącym się w przedziale do dwóch godzin. Dla sieci sklepów handlowych jest to rozwiązanie korzystne, gdyż umożliwia *outsourcing* prowadzenia sklepu on-line oraz dostaw. Dla klienta jest to rozwiązanie, które wpływa na wygodę oraz oszczędność czasu. Platforma, w następnej fazie swojego rozwoju planuje dostarczać także leki do domu pacjenta. To innowacyjne rozwiązanie wypełni lukę, gdyż nie ma w Polsce przedsiębiorstw, które szybko dostarczyłyby leki z apteki, także te na receptę (Bełcik, 2017; Duszczyk, 2017).

Powyżej opisywany trend polegający na powstawaniu „pośredników” świadczących dostawę na rzecz klienta można rozpatrywać jako kolejny stopień ewolucji trendu *convenience* polegającego na podejmowaniu działań, które mają maksymalizować wygodę klienta, który jest coraz bardziej niecierpliwy, a w wielu przypadkach nazywany jest wręcz użytkownikiem (trend *sharing economy*). To właśnie trend **convenience** został wskazany podczas badania *Retail Trend Monitor 2017* jako trend, który najsilniej wpływa na kształtowanie handlu detalicznego (GfK, 2017b, s. 3). Zmiany w obrazie handlu następują i są nieuniknione, a przedsiębiorstwa, które nie zaadoptują się do zmian mogą stracić znacząco na swojej wartości. Na początku 2019 roku dziennikarze branżowi zrzeszeni wokół inicjatywy Quartz⁴⁴ przedstawili⁴⁵ 21 trendów w handlu detalicznym w ujęciu globalnym, które mogą znacząco wpłynąć na kształt handlu detalicznego w nadchodzącym okresie, także w Polsce. Stworzono macierz trendów (załącznik nr 1 do doktoratu), dzieląc je na cztery kategorie: eksperymentalne, przejściowe, zagrażające, niezbędne. Tabela 2.7. stanowi przedstawienie wyżej wymienionej macierzy wraz z opisem kategorii trendów i identyfikacją wybranych przez autora trendów.

⁴³ Innowacja: niezależny podmiot dostarczający jedzenie z kilkudziesięciu dostępnych restauracji.

⁴⁴ Quartz jest to nowoczesny serwis informacyjny stworzony w oparciu o innowacyjny koncept. Serwis traktujący o szeroko rozumianej ekonomii współtworzy ponad 100 dziennikarzy z całego świata a treści profilowane są pod osoby na co dzień zajmujące się praktyką gospodarczą. Więcej na www.qz.com

⁴⁵ W oparciu o raport agencji badawczej CB Insights zajmującej się analizą trendów i strategii. Z usług CB Insights korzystają takie rozpoznawalne przedsiębiorstwa jak Castrol, Microsoft.

Tabela 2.7. Kategoryzacja trendów ad 2019

Kategoria	Opis kategorii	Trendy	Przykład zastosowania
niezbędne	wprowadzone przez wielu sprzedawców i oczekiwane przez reszcie klientów; trendy już „zakorzenione” w handlu ad 2019	Aspekt produktu: marki własne. Aspekt <i>merchandisingu</i> : marketing personalizowany. Aspekt łańcucha dostaw i dystrybucji: zmniejszanie powierzchni sklepów.	Marki własne zaczyna wprowadzać coraz więcej detalistów, w tym w sektorach, gdzie one wcześniej nie występowały – np. luksusowy sklep on-line z odzieżą Luisa Via Roma wprowadza własną linię koszulek
zagrożające	trendy o dużym potencjale wzrostu wymagające jednak dużego kapitału inwestycyjnego; trendy wzbudzające zainteresowanie dużych sieci handlowych	Aspekt <i>merchandisingu</i> : <i>visual serach</i> , mobilny sklep wewnątrz sklepu, zbieranie danych podczas dokonywania zakupów. Aspekt łańcucha dostaw i dystrybucji: <i>fulfillment</i> .	Technologia <i>esizme</i> w sklepach stacjonarych eobuwie.pl, która umożliwia trójwymiarowe zeskanowanie stopy klienta i zachowanie modelu w bazie, co ułatwia poszukanie modelu butów – system wyświetli klientowi tylko rozmiary pasujące do jego modelu stopy 3d
eksperymentalne	trendy na wczesnym etapie rozwoju, nie przyjęte jeszcze powszechnie przez sektor lub też niewidoczne dla konsumenta (przedsiębiorstwa coraz lepiej optymalizują ilości, które produkują i dystrybuują)	Aspekt produktu: zaawansowana produkcja. Aspekt łańcucha dostaw i dystrybucji: autonomiczne dostawy <i>last mile</i> , <i>micro-fulfillment</i> , <i>blockchain</i> .	Wspólne rozwiązanie koncernu IBM oraz przedsiębiorstwa logistycznego Maersk przy wykorzystaniu technologii blockchain – znacząca redukcja ilości dokumentów
przejściowe	trendy, które mają w sobie cechy mody i niestabilizowaną wartość dla przedsiębiorstw	Aspekt <i>merchandisingu</i> : <i>social commerce</i> , <i>Augmented Reality</i> , <i>Chatbots</i> , <i>voice shopping</i> .	W USA, na przykładzie serwisu Amazon - zamawianie głosowe towarów poprzez asystenta stanowi jedynie 2% transakcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Quartz, 2019).

Nowoczesna technologia może znacząco zmienić sposób dokonywania zakupów. Technologia Syte, w postaci aplikacji na *smartphone'a*, na podstawie zdjęcia wykonanego telefonem (lub znajdującego się w serwisie Instagram) potrafi rozpoznać w co ubrana jest osoba z fotografii, dzięki czemu zaproponuje zakup nowego zestawu odzieży, który swoimi fizycznymi atrybutami przypomina, bądź jest identyczny z ubraniami, które nosi model (Syte, 2019). Nowoczesne formaty sklepów, innowacyjne sposoby płatności za zakupione towary i usługi dostępne są także w Polsce. Za pionierskie rozwiązania uznać należy stacjonarne sklepy sieci eobuwie.pl, gdzie zamiast tradycyjnej ekspozycji produktów znajdują się tablety, przy pomocy których klient wyszukuje obuwie w wirtualnym środowisku i zamawia wybrany produkt z dostawą w ciągu 3 minut (Hekman, 2018).

Przytoczone powyżej dane wskazują na wiele zmian strukturalnych i ekonomicznych w zakresie handlu detalicznego w Polsce. Dostrzec należy **tendencję wzrostową handlu detalicznego w Polsce**, o czym świadczą między innymi: dynamiczny rozwój sieci handlowych, wzrost obrotów w całym handlu detalicznym w 2017 roku w stosunku do 2016 roku, wzrost obrotów w e-handlu w 2017 roku w stosunku do 2016 roku.

2.2. Modele przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym

Przewaga konkurencyjna od wielu lat wzbudza zainteresowanie naukowców i praktyków gospodarczych. Jednymi z przykładowych definicji przewagi konkurencyjnej są: „unikatowość postrzegania przez klientów” (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak, 2004, s. 230), „osiąganie lepszych wyników niż konkurenci” (Sławińska, 2011, s. 31), „lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów” (Wallis, 2017, s. 315). W literaturze pojęcie to pojawiło się w latach 80 XX wieku. Podobnie jak pojęcie innowacji, przewaga konkurencyjna dotyczy różnych dyscyplin naukowych i nie występuje jedna, ogólnie obowiązująca definicja. Problematyka przewagi konkurencyjnej jest wciąż analizowana i rozwijana, a obecnie spotykane definicje częściowo się uzupełniają lub wnoszą nowe spojrzenie do świata nauki. W literaturze spotkać można wiele zróżnicowanych ujęć przewagi konkurencyjnej, co wynika z odmiennego postrzegania przewagi konkurencyjnej przez poszczególne szkoły zarządzania. Tabela 2.8. zawiera ramowe przedstawienie problemu przewagi konkurencyjnej w poszczególnych szkołach zarządzania. Teorie zaprezentowane w przedmiotowej tabeli zostaną rozpatrzone przez pryzmat modeli przewagi konkurencyjnej.

Na potrzeby niniejszego rozdziału **model** rozumieć należy w wymiarze eksplanacyjnym (wyjaśniającym). Model przewagi konkurencyjnej oznacza „sposób konkurowania przedsiębiorstwa handlowego, odzwierciedlający efekt wykorzystania jego potencjału konkurencyjnego (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania” (Reformat, 2015, s. 88).

Tabela 2.8. Wybrane szkoły zarządzania w kontekście przewagi konkurencyjnej

Szkoła zarządzania	Przedstawiciel	Założenia
Szkoła planistyczna	Ansoff, Christiansen, Bower	Świadome osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na bazie planów strategicznych i badań otoczenia
Szkoła ewolucyjna	Lindbloom, Mintzberg	Proces tworzenia przewagi konkurencyjnej jest zależny od kultury organizacyjnej, czynników zewnętrznych otoczenia
Szkoła pozycyjna	Porter	Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest istotą strategii (odpowiednia budowa technik i metod analizy otoczenia)
Szkoła zasobowa	Pahalad, Hamel	Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na bazie odpowiedniego skonfigurowania zasobów i umiejętności
Szkoła prostych reguł	Eisenhardt, Bingham	Budowa przewagi konkurencyjnej na bazie umiejętności korzystania z przelotnych szans
Szkoła opcji realnych	Courtney, Luehrman	W warunkach skrajnej niepewności można budować racjonalne strategie, które mają postać zbioru realnych opcji

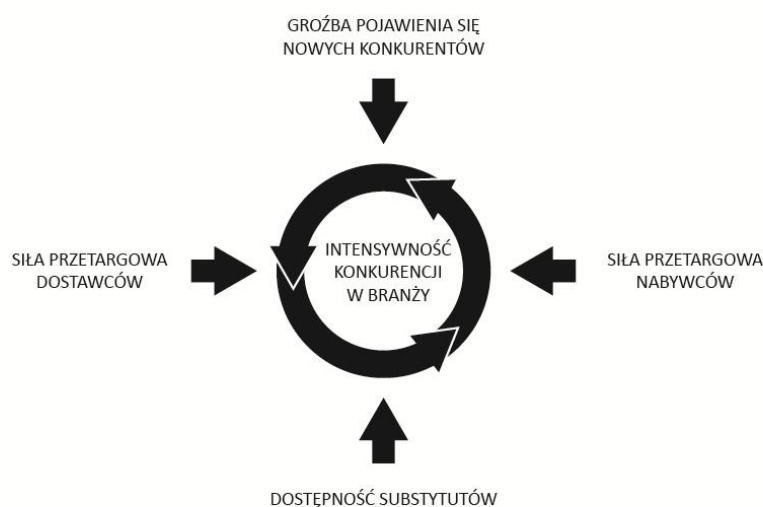
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Obłój, 2007, s. 27-30, za: Reformat, 2015, s. 89).

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się tzw. trzy klasyczne modele przewagi konkurencyjnej:

- **model M. Portera**⁴⁶, gdzie przewagi konkurencyjnej poszukuje się w strukturze sektora,
- **model zasobowy**, gdzie przewagi konkurencyjnej poszukuje się wewnątrz przedsiębiorstwa (zasoby i kompetencje),
- **model relacji / sieciowy**, gdzie przewagi konkurencyjnej poszukuje się w powiązaniach między przedsiębiorstwami (Szymura-Tyc, 2006, s. 17-18).

M. Porter stworzył jeden z najśłynniejszych modeli przewagi konkurencyjnej, zwany **modelem pięciu sił Portera**, który przez niektórych badaczy tematyki uznawany jest za „model podstawowy”. Model ten oparty jest na teorii konkurencji niedoskonałej, czyli monopolistycznej i zakłada, że źródła przewagi konkurencyjnej tkwią w strukturze sektora. M. Porter wyróżnia pięć sił oddziałujących na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa działającego w sektorze. Są to: relacje z nabywcami i ich siła przetargowa, konkurencja wewnątrz sektora, groźba wejść nowych podmiotów do sektora, relacje z dostawcami i ich siła przetargowa oraz zagrożenie spowodowane substytutami (Porter, 1992, s. 22). Schemat 2.3. stanowi graficzne przedstawienie modelu pięciu sił Portera. Prawidłowe przeprowadzenie oceny każdej z sił pozwala na ustalenie mocnych i słabych cech organizacji w odniesieniu do konkurencji, dzięki którym może ono bronić się przed negatywnym wpływem wyżej wymienionych sił, lub próbować kształtować je na swoją korzyść (Cyrson, 2001, s. 143-145). Według M. Portera źródłem przewagi konkurencyjnej jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, której efektem jest ponadprzeciętna rentowność w stosunku do konkurentów. Warto podkreślić, iż przedsiębiorstwo działające w handlu detalicznym jako swoich konkurentów pod uwagę musi brać konkurencję bezpośrednią, jak i pośrednią. Przykładowo w przypadku sieci GoSport, która specjalizuje się w sprzedaży sprzętu sportowego bezpośrednią konkurencją jest sieć Decathlon (ten sam profil działalności) a konkurencją pośrednią sieć Lidl operująca w innym segmencie sektora handlu (Lidl posiada markę własną sprzętu sportowego Crivit).

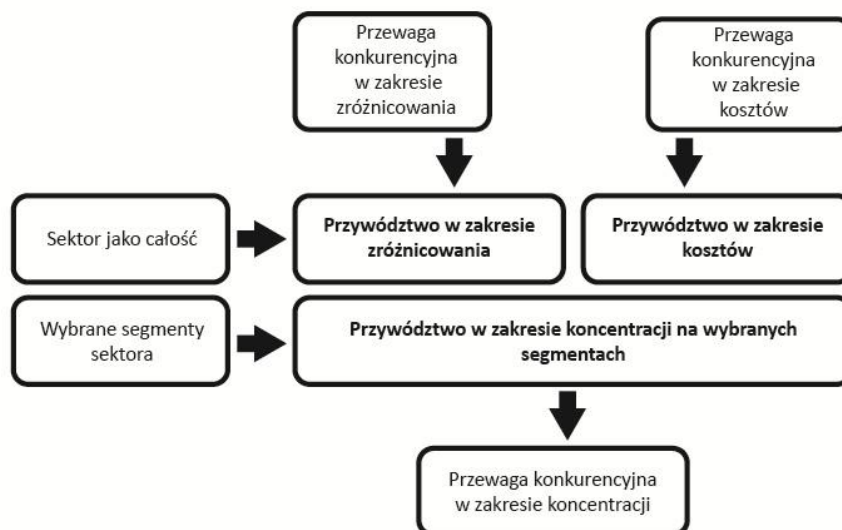
⁴⁶ Warty podkreślenia jest fakt, iż M. Porter ze swoim modelem „łańcucha wartości firmy” wpisuje się także w model zasobowy budowania przewagi konkurencyjnej.



Schemat 2.3. Model pięciu sił M. Portera

Źródło: (Porter, 2012, s. 51).

Wspominaną ponadprzeciętną rentowność (wysoka stopa zysku i udział w rynku) przedsiębiorstwo może realizować za pomocą trzech strategii (przywództwa kosztowego, różnicowania i koncentracji), co zostało przedstawione na schemacie 2.4.



Schemat 2.4. Model osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na bazie strategii konkurencji według M. Portera

Źródło: (Reforamt, 2015, s. 54).

Strategia przywództwa w zakresie zróżnicowania (wyróżniania) zakłada, że przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną za sprawą tworzenia nowych formatów sklepów, zmian oferty, wykorzystywania nowoczesnych technologii, wprowadzania marek własnych i innych praktyk z zakresu szeroko rozumianego marketingu, które mają zagwarantować przedsiębiorstwu unikatowy charakter, co przełoży się na większe prawdopodobieństwo skorzystania z oferty przez klientów. Przez niektórych badaczy zróżnicowanie (wyróżnianie) uważa się za jedną z kluczowych metod uzyskania przewagi konkurencyjnej, zgodnie z zasadą, że im bardziej przedsiębiorstwo się wyróżnia, tym większa staje się jego przewaga konkurencyjna. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród amerykańskich przedsiębiorstw zaobserwować można, że zdecydowanie większy wpływ na wyniki przedsiębiorstwa mają sprawne określenie strategii marketingowej i jej efektywna realizacja niż konkretna branża działania (Zook i Allen, 2012, s. 86).

Przewaga konkurencyjna oparta na **strategii przywództwa kosztowego** zakłada oferowanie produktów po niskich dla nabywców cenach. Aby osiągnąć taką sytuację przedsiębiorstwo musi efektywnie zarządzać kosztami produkcji, posiadać klientów wrażliwych cenowo a ułatwieniem osiągnięcia takiej pozycji jest osiągnięcie efektu skali. Strategia ta często stosowana jest przez duże sieci marketów, sklepów dyskontowych oraz producentów z rynku FMCG (dóbr szybkozbywalnych).

Strategia zdobycia przewagi konkurencyjnej dotyczy **koncentracji na wybranym segmencie sektora** (niszy rynkowej), gdzie przedsiębiorstwo skupia swoje działania na jedynie określonym fragmencie rynku (niszy) lub określonej grupie produktów. Warto zauważyć, że stosowanie strategii koncentracji na wybranym segmencie nie wyklucza stosowania strategii przywództwa kosztowego, czy też dyferencjacji. Browary działające w Polsce i nienależące do wielkich międzynarodowych koncernów stanowią bardzo dobry przykład skutecznej realizacji strategii nisz rynkowych (Łużak, 2017, s. 209).

M. Porter stworzył także model przewagi konkurencyjnej powiązany z tworzeniem wartości dla klienta, tzw. **model łańcucha wartości firmy**⁴⁷ (*Model of Value Chain*). Model ten zakłada, że dane przedsiębiorstwo generuje większą wartość dla klienta niż podmiot konkurencyjny (Porter, 2001, s. 47). W literaturze poprzez **wartość dla klienta** rozumie się

⁴⁷ łańcuch wartości firmy jest definiowany jako „ciąg powiązanych ze sobą działań realizowanych w ramach procesu wytwarzania finalnego produktu lub usługi, umożliwiających uzyskiwanie wartości dodanej” (Rokita, 2005, s. 196); „ciąg powiązanych ze sobą (szeregowo lub równoległe) faz procesu zarządzania i procesów wykonawczych, odniesionych do określonego sektora działalności firmy” (Stabryła, 2007, s. 165).

nadwyżkę sumy korzyści otrzymanych nad sumą kosztów ponoszonych przez klienta w celu nabycia danego dobra lub usługi (Kotler i Keller, 2012, s. 37-41)⁴⁸. R. Woodruff wiąże wartość dla klienta z subiektywnymi odczuciami klienta w stosunku do atrybutów danego produktu, konsekwencji użycia i sposobu osiągnięcia celów, zamierzeń w zakresie użytkowania (Żywanowski, 2017, s. 61). Wyróżnić można co najmniej cztery poziomy wartości dla klienta w handlu detalicznym, co prezentuje tabela 2.9.

Tabela 2.9. Poziomy i przykładowe elementy wartości dla klienta w handlu detalicznym

Wyszczególnienie		Elementy tworzące wartość
Poziom I	wartość podstawowa	oferta produktowa, poziom cen, standardowe działania promocyjne, dostępność placówki handlowej
Poziom II	wartość dodatkowa	dodatkowa oferta produktowa (np. wprowadzenie nowego produktu na rynek, różnicowanie cen w zależności od klienta), usługi dodatkowe
Poziom III	wartość poszerzona o obsługę klienta	sposób rozwiązywania problemów klienta (np. poprzez wyszkolonych doradców), wspomaganie w decyzji zakupowej klienta
Poziom IV	wartość oparta na relacjach	marka sieci handlowej, program lojalnościowy, indywidualizacja oferty, personalizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kucharska, 2011, s. 200; Kucharska, 2014, s. 111).

Proces kreowania wartości dla klienta zależy jest od czynników, które w swojej pracy opisuje m. in. D. Gilbert (Gilbert, 2003, s. 64). Czynniki, które w istotny sposób wpływają na kształtowanie wartości dla klienta zaprezentowano w tabeli 2.10.

Wartość dla klienta może być kreowana na wiele sposobów, nie tylko poprzez sprzedaż innowacyjnych produktów. W literaturze traktującej o handlu detalicznym wymienia się następujące obszary, w których przedsiębiorstwa tworzą wartość dla klienta:

- pozycjonowanie placówki (sieci) handlowej,
- marki własne sieci,
- nowe formaty sklepów,
- programy lojalnościowe,
- usługi dodatkowe (Mikołajczyk, 2012, s. 46-57).

⁴⁸ Zaawansowane rozważania nad wartością dla klienta w handlu detalicznym odnajdziemy między innymi w (Kucharska, 2014, s. 90-118).

Podkreślić należy, iż założeniem modelu łańcucha wartości M. Portera jest podział działalności przedsiębiorstwa na poszczególne etapy aktywności i ich analiza w zakresie budowania wartości dla klienta. Na łańcuch wartości wpływają zarówno działania podstawowe przedsiębiorstwa (np. marketing, logistyka), działania wspierające (np. zarządzanie zasobami ludzkimi), jak i wzajemne oddziaływania pomiędzy tymi działaniami. Przewaga konkurencyjna budowana jest poprzez odnawianie wartości oferowanych klientowi w ramach poszczególnych wymienionych powyżej działalności (Reformat, 2015, s. 97).

Tabela 2.10. Wybrane czynniki wpływające na kształtowanie wartości dla klienta w handlu detalicznym

Kluczowy czynnik	Elementy decydujące o wartości dla klienta
Oczekiwania klienta	-względem asortymentu (głębokości, szerokości, zróżnicowania marek) -względem wartości zakupu (oczekiwanej kwoty do zapłaty oraz oszczędności wynikających z programów lojalnościowych i promocji)
Komfort i wygoda dokonywania zakupów	-łatwość dokonywania zakupów (np. poprzez odpowiednie ustawienie i oznakowanie regałów ekspozycyjnych) -dysponowanie odpowiednią ilością informacji o produkcie i placówce handlowej
Poziom obsługi klienta	-postawa personelu wobec klienta -sprawność procesu zakupowego -kompetencje i wiedza personelu w zakresie produktów i procesu zakupu (np. drogi reklamacji)
Wizerunek i reputacja placówki handlowej	-subiektywna ocena klienta ale także jego grup odniesienia, np. znajomych, rodziny, autorytetów -poczucie bezpieczeństwa podczas dokonywania procesu zakupu
Sposób budowania lojalności klienta wobec placów	-atrakcyjność programów lojalnościowych, zrzeczeń klientów, grup dla sympatyków, itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Gilbert, 2003, s. 64).

W odróżnieniu do modelu przewagi konkurencyjnej M. Portera (opierających się o granice sektora), **modele przewagi konkurencyjnej według teorii zasobowej** odnoszą się głównie do wnętrza przedsiębiorstwa. Modele te bazują na paradygmacie przewagi konkurencyjnej mówiącym, że przewaga konkurencyjna ma związek z zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, rozumianymi jako umiejętności, wiedza i doświadczenie. Za prekursora

tych modeli przewagi konkurencyjnej uważa się B. Wernerfelta⁴⁹ (Wernerfelt, 1984). Wybranych przedstawicieli teorii zasobowej wraz z ich ujęciami przewagi konkurencyjnej zaprezentowano w tabeli 2.11.

Tabela 2.11. Wybrani przedstawiciele teorii zasobowej i ich ujęcia przewagi konkurencyjnej

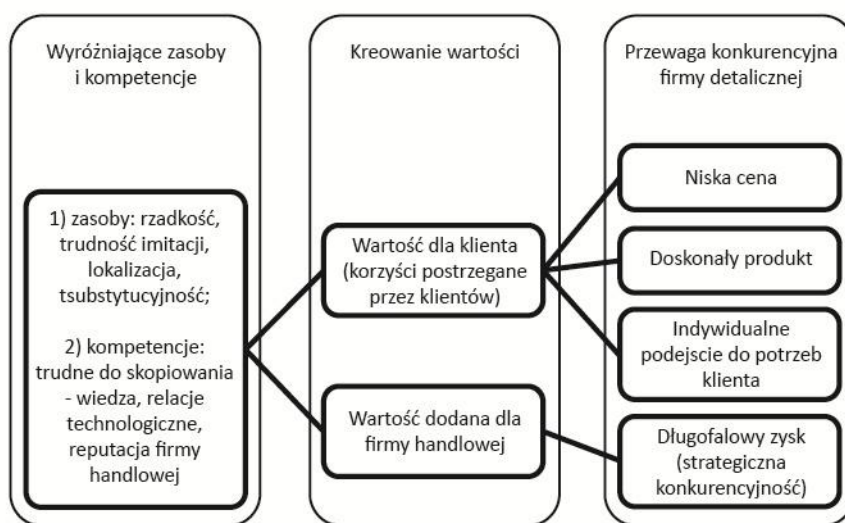
Autor	Sposób osiągania przewagi konkurencyjnej	Podstawa przewagi konkurencyjnej
B. Wernerfelt	Dzięki zasobom strategicznym, głównie niematerialnym znajdującym się wewnątrz organizacji, przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną	Odpowiednie wykorzystanie zasobów strategicznych (głównie niematerialnych)
J. B. Barney	Wdrożenie strategii tworzącej wartość (jeżeli nie będzie takowa występowała u konkurentów), unikalne i trudne do naśladowania zasoby firmy	Posiadanie kluczowych zasobów i ich efektywne wykorzystanie, czyli odpowiednia kombinacja zasobów i umiejętności
S. A. Lippman R. P. Rumelt M. A. Peteraf R. Anit R. Shoemaker	Przewaga konkurencyjna będzie trwała jeśli konkurenci nie będą mieli możliwości jej naśladowania. Trwałość tą można zapewnić poprzez identyfikację kluczowych czynników, tj. wartość, rzadkość, nieimitowalność, niesubstytucyjność zasobów przedsiębiorstwa	Ograniczenia dostępu konkurentom do zasobów ⁵⁰ (np. wykup złóż, unikalnych technologii)
C.K. Prahalad G. Hamel G. Stalk P. Evens L.E. Shulman A. Sanchez	Przewagę konkurencyjną można uzyskać przyjmując orientację całego przedsiębiorstwa na kluczowe kompetencje, które nie występują u konkurentów. Kluczowe kompetencje umożliwiają tworzenie wartości pożądanej przez konsumentów.	Inwestycja w kluczowe kompetencje, kreowane we wnętrzu przedsiębiorstwa oraz pozyskiwane z otoczenia (np. za sprawą współpracy z klientami)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Lippman i Rumelt, 1982; Peteraf, 1993; Armit i Schoemaker, 1993; Prahalad i Hamel, 1990; Stalk, Evans i Shulman, 1992).

⁴⁹ Zaznaczyć jednak należy, iż wcześniej do roli zasobów w budowaniu przewagi konkurencyjnej odnosili się E.H.Chamberlin oraz E. Penrose. Więcej w: (Reformat, 2015, s. 99).

⁵⁰ Case study. The Minnetonka Corporation i historia wprowadzenia innowacji produktowej – mydła w płynie, gdzie sprytny właściciel przedsiębiorstwa przed wprowadzeniem nowego produktu na rynek (*first mover advantage*) wykupił wszystkie dostępne dyspozytory z pompką do mydła, co zagwarantowało czasową obronę przed konkurencją (Kerin, Varadarajan i Peterson, 1992, s. 35).

Powyższe teorie to jedynie przykłady z szeroko wykorzystywanej teorii zasobowej. Koncepcję przewagi konkurencyjnej można przypisać wielu twórcom, jednakże powtarzalnym jest układ budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o posiadane zasoby, głównie niematerialne przedsiębiorstwa. W ekonomii zakłada się, iż nie istnieją dwa identyczne przedsiębiorstwa, właśnie za sprawą unikalnej charakterystyki zasobów strategicznych każdego przedsiębiorstwa. Schemat 2.5. przedstawia model przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach i kompetencjach, gdzie kreowanie wartości ma charakter dwuaspektowy: dla klienta oraz dla przedsiębiorstwa.



Schemat 2.5. Model przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach i kompetencjach w handlu detalicznym

Źródło: (Reformat, 2015, s. 101).

Jednym z zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, na którym można budować przewagę konkurencyjną jest **kapitał ludzki**⁵¹, a w szczególności **kadra sprzedażowa**. Jest to zespół pracowników, od których będzie zależało czy dokonana zostanie transakcja lub też czy zostanie nawiązana relacja (która później może zostać zmonetaryzowana). Jakość kadry handlowej może stanowić przewagę konkurencyjną w wielu branżach, jednak szczególne znaczenie odgrywa w branżach „trudnych handlowo”, do których można zaliczyć sprzedaż ubezpieczeń na życie czy też samochodów (Trojanowski, 2012, s. 5). Do zasobów

⁵¹ Kapitał ludzki – „ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów” (Król, 2006, s. 97).

przedsiębiorstwa zalicza się **kompetencje przedsiębiorstwa**⁵², o czym piszą m.in. Prahalad i Hamel (Prahalad i Hamel, 1990). To właśnie odpowiednie kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa⁵³, dzięki którym powstają innowacyjne produkty zapewniające wartość dla nabywców, są podstawą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w długim okresie (Waśkowski, 2018, s. 303). **Kluczowe kompetencje** rozumieć można jako zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy, w zakresie należytego funkcjonowania poszczególnych działów i procesów wewnątrz organizacji.

Prowadząc rozważania na temat zasobów strategicznych przedsiębiorstwa (wiedzy, kompetencji i doświadczenia), odnieść się należy do pojęcia **modelu biznesowego**, jako odpowiedniego połączenia i wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa z okazjami, które pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Innowacyjne modele biznesu według teorii zasobowej charakteryzują się dopasowaniem zasobów materialnych i niematerialnych oraz kompetencji do oferowanych klientowi wartości (Porter, 2001, s. 72), co buduje przewagę konkurencyjną danej organizacji.

Model zasobowy zakłada uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o wewnętrzne zasoby strategiczne przedsiębiorstwa. Praktyka gospodarcza dostarcza wielu przykładów przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces w oparciu o taki sposób budowania przewagi konkurencyjnej. Jednak w obecnym świecie, który cechują między innymi wszechobecnym dostęp do wiedzy, globalizacja, otwarte rynki zagraniczne, zmiany modeli zakupowych klientów czy tradycyjnych relacji w łańcuchach dostaw, wzrasta znaczenie relacji, partnerstwa. Z uwagi na powyższe na znaczeniu zyskuje **model budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o relacje**. Koncepcja ta, rozwijana od lat 90. XX wieku, jest odpowiedzią na powstawanie nowych struktur organizacyjnych w handlu detalicznym, zjawisko digitalizacji handlu⁵⁴ i powstawanie nowych form współpracy między przedsiębiorstwami. Źródłem przewagi konkurencyjnej w omawianym modelu są: specjalizacja uczestników sieci oraz unikalne relacje między podmiotami co umożliwia korzystanie z zasobów i kompetencji partnerów oraz tworzenie nowych zasobów

⁵² W literaturze można spotkać wiele definicji kompetencji, jedną z nich jest powiązanie kompetencji z zarządzaniem wiedzą, uznając, że są one wynikiem organizacyjnego uczenia się, przedsiębiorczości, innowacyjności, gromadzenia i dzielenia się wiedzą przez ludzi w przedsiębiorstwie (Gierszewska, 2005, s. 29).

⁵³ Model zarządzania kompetencjami przedsiębiorstwa znajdziemy w pracy (Waśkowski, 2018).

⁵⁴ Autor „digitalizację handlu” rozumie w szerokim aspekcie. Zjawisko to objawia się między innymi: wykorzystywaniem innowacyjnych technologii, zmianami preferencji zakupowych klientów, powstawaniem nowych możliwości zakupowych (np. poprzez serwis Instagram) czy rozwojem e-handlu.

i kompetencji mając jako cel zjawisko synergii. Podstawą tego modelu jest stworzenie sieci powiązań między partnerami rynkowymi. Wyróżnić można powiązania sieciowe między konkurentami, przedsiębiorstwem a dostawcami czy też przedsiębiorstwem a klientami zarówno o charakterze lokalnym, jak i ogólnoświatowym (Śmigielka, 2007, s. 51). Część badaczy jest zdania, że w podejściu relacyjnym budowania przewagi konkurencyjnej należy uwzględnić także związki przedsiębiorstwa z całym otoczeniem, a nie jedynie innymi podmiotami gospodarczymi (Czakon, 2005, s. 5-8). Sposoby współpracy między podmiotami działającymi w ramach struktury sieciowej przyjmują różną strukturę i zakres, cechuje je różny stopień koordynacji i konfiguracji (Reformat, 2015, s. 105). Koordynacja jest wynikiem sposobu podziału władzy między poszczególnymi członkami sieci a konfiguracja uzależniona jest od modelu współpracy, procesów internacjonalizacji czy sposobu formalnego powiązania między partnerami. Powiązania sieciowe w handlu detalicznym mogą przybrać postać między innymi sieci franczyzowych, spółek joint-venture, grup strategicznych, grup zakupowych, klastrów czy wirtualnych form organizacji⁵⁵. Wspomnieć należy, iż przy budowaniu relacji z partnerami należy mieć także odpowiednio przygotowane do tego zasoby wewnątrz organizacji. „Osiąganie przewagi konkurencyjnej wymaga budowania unikatowej, trudnej do skopiowania przez konkurentów sieci relacji i więzi wartości, dostosowanych do posiadanych i kontrolowanych przez firmę zasobów” (Mikołajczyk, 2012, s. 42). Model budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o relacje wymaga między innymi zmiany sposobu myślenia u osób zarządzających danym przedsiębiorstwem w zakresie postrzegania konkurencji – nie każde przedsiębiorstwo o zbliżonym czy identycznym profilu działalności musi być konkurencją. W ramach wspólnie podjętych działań może zmienić się jego rola na partnera celem osiągnięcia synergii, na przykład w zakresie wspólnie realizowanego projektu komercyjnego (spółka LOTOS-Air BP Polska dostarcza paliwo lotnicze do wybranych portów lotniczych w Polsce), czy też projektu z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (kampania społeczna *Pij bez słomki*). Z uwagi na sposób rozwoju gospodarek, w tym polskiej, „dostrzega się wzrost znaczenia” relacji sieciowych w handlu detalicznym (Reformat, 2015, s. 109). Pisząc o relacjach, zarówno w świecie biznesu, jak i relacjach międzyludzkich, warunkiem sukcesu jest zaufanie. **Zaufanie jako skuteczny element budowania relacji** na płaszczyźnie organizacja a klient oraz

⁵⁵ Zupełnie inny poziom konfiguracji i koordynacji będzie występował w przypadku połączenia sieciowego za sprawą franczyzy a inny w przypadku zrzeszenia, np. zrzeszania właścicieli niezależnych stacji paliw w Polsce.

organizacja a organizacja (w ramach koncepcji otwartych innowacji) coraz częściej wskazywane jest w badaniach i literaturze jako źródło wzrostu przewagi konkurencyjnej (Inków, 2018, s. 106; Olejniczak-Szuster, 2018, s. 75). Cytując klasyka: „organizacje nie są budowane na sile, lecz na zaufaniu” (Drucker, 2009, s. 26).

Przykładem dobrych praktyk jest sieć **Polska Grupa Farmaceutyczna [PGF]** działająca na „rynku aptecznym”. W obliczu niekorzystnych zmian legislacyjnych zarząd przedsiębiorstwa zdecydował się na stworzenie nowego modelu biznesowego. Dokonano przejścia z modelu tradycyjnego przedsiębiorstwa pośredniczącego w obrocie lekami w paśmie B2B do przedsiębiorstwa funkcjonującego w obszarze „B2B2C”, gdzie dla dostawców i odbiorców stworzono nową propozycję wartości. PGF stworzyła innowacyjny model biznesu, który zagwarantował przewagę konkurencyjną – z roli zwykłego operatora logistycznego przekształcono się w integratora całego sektora. Poza obrotem towarów zaczęto także komercjalizować wiedzę wytworzoną wewnątrz organizacji. PGF połączyła model przewagi konkurencyjnej opierającej się na zasobach (kompetencje interdyscyplinarnych zespołów roboczych w zakresie mierzenia doświadczeń klienta końcowego) z modelem przewagi konkurencyjnej opartej na sieci powiązań pomiędzy podmiotami według schematu producenci – PGF (jako hurtownik) – apteki, co przyniosło dwukrotnie większy poziom wzrostu partnerskich aptek w stosunku do poziomu wzrostu ogółem dla całego sektora⁵⁶.

Domeną przewagi konkurencyjnej jest jej **nietrwałość, krótkotrwały charakter**. „Problemem we wdrażaniu innowacji marketingowych w różnych formatach sklepów zarówno stacjonarnych, jak i internetowych oraz we wprowadzaniu aplikacji zakupów mobilnych jest ich nietrwałość jako źródła przewagi konkurencyjnej” (Sławińska, 2015, s. 165). Nie jest możliwym zbudowanie przewagi konkurencyjnej, która będzie trwała wiecznie. W zależności od rodzaju przewagi konkurencyjnej (dostęp do unikatowych zasobów, sojusz z wyjątkowym partnerem czy też strategia dyferencjacji produktów) różny jest jej okres „trwałości”. P. Doyle, uważany za prekursora marketingu wartości, podkreśla, że „rosnące oczekiwania klientów oznaczają również, że to co dzisiaj jest doskonałą ofertą, jutro już taką nie będzie [...] w celu utrzymania przez długi okres wysokiej pozycji przedsiębiorstwo musi szybciej od konkurencji usprawniać swój model prowadzenia działalności” (Doyle, 2003, s. 70).

⁵⁶ Więcej w: (Socha, A., Kuczyński, W. i Majchrzak M., 2016).

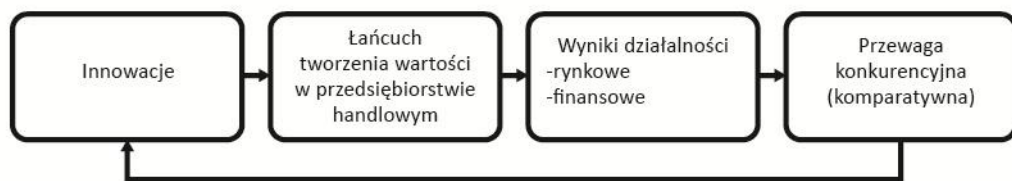
2.3. Przewaga konkurencyjna w aspekcie innowacji

Wpływ innowacji (w tym marketingowych) na przewagę konkurencyjną jest problemem naukowym, który bardzo często zostaje poddany badaniom. Analizując literaturę dotyczącą innowacji oraz przewagi konkurencyjnej odnaleźć można dziesiątki publikacji o wspomnianej tematyce, zarówno w ujęciu szerokim, jak i wąskim odnoszącym się do ograniczonego zakresu np. „Innowacje marketingowe jako źródło przewagi konkurencyjnej uczelni wyższych” (Jasiulewicz i Waśkowski, 2015). Innowacje także są cechą każdego z modeli zaprezentowanych w podrozdziale 2.2. Przedmiotowa problematyka stała się podstawą napisania prac habilitacyjnych, na przykład u B. Reformat (Reformat, 2015) czy I. Bielskiego (Bielski, 2007). Z uwagi na powyższe, niniejszy podrozdział będzie ramowym przeglądem literaturowym publikacji traktujących o wpływie innowacji marketingowych na przewagę konkurencyjną. Podrozdział ten będzie miał także charakter podsumowująco-ugruntowujący przedstawioną wcześniej wiedzę na temat innowacji i przewagi konkurencyjnej.

Innowacyjność jest ściśle związana z konkurencyjnością⁵⁷, a relacje te są przedmiotem zainteresowań zarówno zagranicznych, jak i polskich badaczy tematyki innowacji i konkurencyjności. „W osiągnięciu i utrzymaniu przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym duże znaczenie odgrywa zatem innowacyjność” (Żelichowska, 2009, s. 54). O kluczowej roli innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej rozważa się także w aspekcie zarządzania strategicznego. Prof. Urbanowska-Sojkin innowacyjność uważa, za podstawę sukcesu każdego przedsiębiorstwa, tj. uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Urbanowska-Sojkin, 1998, s. 98-99). Według prof. Pierścionka innowacje muszą być wdrażane przez każde przedsiębiorstwo, gdyż stanowią podstawę konkurencyjności, a „wygrywają te przedsiębiorstwa, które wdrażają innowacje charakteryzujące się wyższym stopniem dopasowania do potrzeb i pragnień odbiorców” (Pierścionek, 2011, s. 250). Natomiast przegląd literatury zagranicznej na ten temat relacji pomiędzy innowacjami a przewagą konkurencyjną można odnaleźć między innymi w pracy K. Poznańskiej (Poznańska, 2017, s. 175-177). Wielu znanych i cenionych badaczy wskazuje

⁵⁷ Konkurencyjność rozumieć można jako realizowanie stopy zysku na wyższym poziomie od stopy obowiązującej (Płowiec, 2002, s. 74) lub jako przewagę konkurencyjną zapewniającą zysk w długim okresie czasu (Pierścionek, 2000, s. 218). M. Gorynia definiuje konkurencyjność jako umiejętność konkurowania, tzn. przetrwania i działania w konkurencyjnym otoczeniu a także jako umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej (Gorynia i Jankowska, 2008, s. 51-56).

innowacyjność jako czynnik determinujący konkurencyjność. J. Kay zalicza innowacje (obok architektury, reputacji i zasobów strategicznych) do podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej (Kay, 1996, s. 144), wskazując, że innowacje oryginalne są źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. G. Hamel i C.K. Prahalad w swojej koncepcji źródeł przewagi konkurencyjnej również wskazują innowacje, dzięki którym przedsiębiorstwo może osiągnąć pozycję lidera rynkowego (Prahalad i Hamel, 1999, s. 14). Innowacje wprowadzane są w przedsiębiorstwach celem poprawy wyników ekonomicznych (wzrost przychodów, obniżka kosztów, poprawa rentowności), co przekłada się na wielkość przewagi konkurencyjnej. „Należy podkreślić, że **innowacje są niezwykle istotne dla rozwoju handlu detalicznego** [...] mają one wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw handlowych” (Kucharska, 2014, s. 77). W większości przypadków, przedsiębiorstwa posiadają tak zwaną przewagę komparatywną (cząstkową), czyli posiadają przewagę w zakresie określonego zasobu, procesu czy umiejętności (Sławińska, 2008, s. 69). Schemat 2.6. przedstawia powiązania między innowacjami a przewagą konkurencyjną.

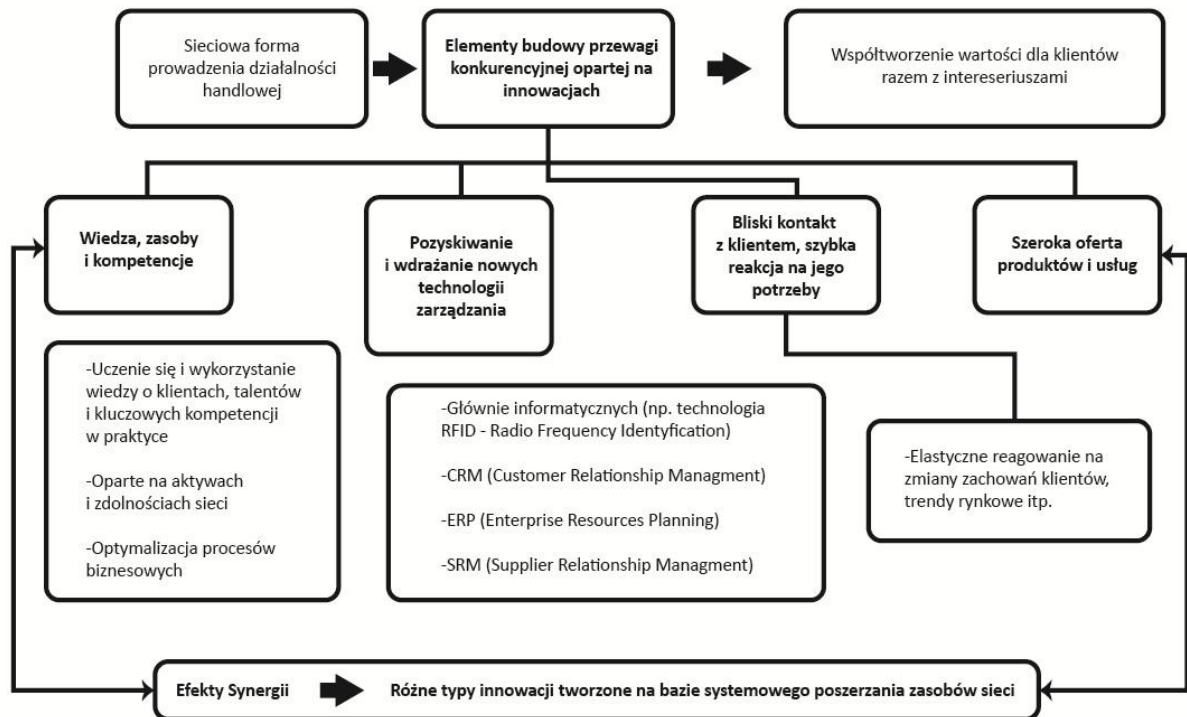


Schemat 2.6. Wpływ innowacji na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa handlowego

Źródło: (Sławińska, 2011, s. 43).

Jak przedstawia to powyższy schemat, wprowadzenie innowacji, (w tym marketingowych), wpływa pozytywnie na łańcuch wartości dla klienta, co przekłada się z kolei na poprawę rynkowych i finansowych wyników działalności gospodarczej, a więc stanowi przewagę konkurencyjną. Powyższy schemat został opracowany dla handlu detalicznego. Obszar ten został zbadany także przez B. Reformat. Autorka na podstawie badań trzech grup przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce dowiodła słuszności postawionej hipotezie mówiącej, że **innowacje stanowią kluczowe źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw detalicznych** (Reformat, 2015, s. 178). Podkreślić jednak należy, iż poziom kreowania innowacji zależy od rodzaju organizacji handlu detalicznego, gdzie liderami we wprowadzaniu innowacji są czołowe organizacje sieciowe tego handlu (zagraniczne

organizacje handlu detalicznego). Budowane przez te sieci modele przewag konkurencyjnych oparte na innowacjach mogą stanowić wzór dobrych praktyk dla pozostałych organizacji (Reformat, 2015, s. 185). B. Reformat na podstawie badań stworzyła trzy modele budowania przewag konkurencyjnych opartych na innowacjach. Schemat 2.7. przedstawia model dla zagranicznych organizacji handlu detalicznego. Przykładami takich sieci może być Auchan lub Lidl.



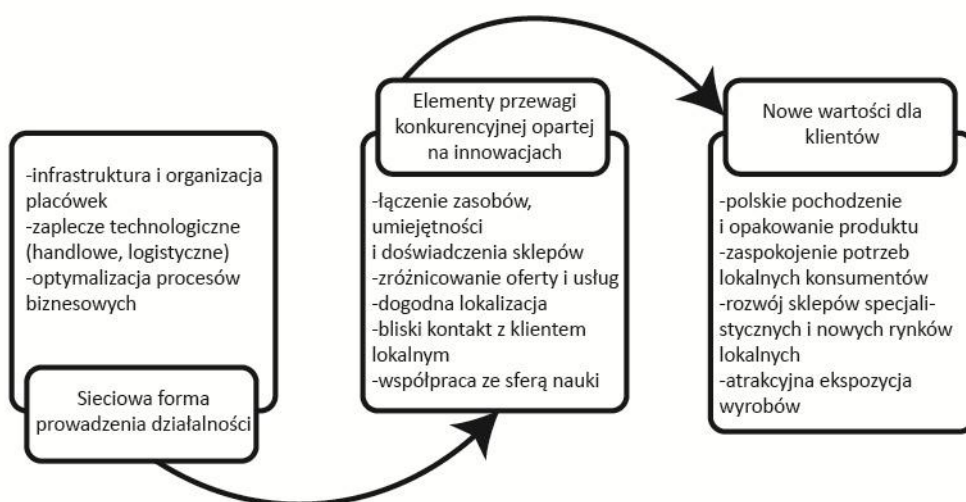
Schemat 2.7. Teoretyczno-opisowy model tworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach zagranicznych organizacji handlu detalicznego

Źródło: (Reformat, 2015, s. 160).

Zagraniczne organizacje handlu detalicznego, między innymi za sprawą silnej pozycji rynkowej, wprowadzają innowacje w poszczególnych obszarach działalności. Są to innowacje różnego typu, w tym również innowacje marketingowe. Między innymi tworzone są nowe formaty sklepów (przykładowo sieć Carrefour oferuje klientom pod marką Carrefour sklepy formatu hipermarketów, pod marką Carrefour Market sklepy formatu supermarket, pod marką Carrefour Express sklepy formatu *convenience*). Tworzona jest rozbudowana oferta produktowo-usługowa i wdrażane są nowoczesne procesy zarządzania oraz obsługi klienta.

Model tworzenia przewagi konkurencyjnej dla tego typu przedsiębiorstw zakłada wysoki stopień współdziałania podmiotów, co jest zgodne z koncepcją otwartych innowacji. W szczególności wykorzystywana jest metoda *crowdsourcingu* mająca na celu jak najlepsze poznanie rynku i oczekiwań klientów.

Polskie sieci sklepów detalicznych coraz bardziej wzmocniają swoją pozycję w handlu detalicznym, a wiele stosowanych przez nich innowacji ma charakter naśladowczy do podmiotów z wcześniej opisywanej grupy. Polskie sieci sklepów (np. sieć Chata Polska) starają się osiągnąć przewagę konkurencyjną opartą na innowacjach za sprawą zróżnicowanej oferty handlowo-usługowej, atrakcyjnej z punktu widzenia klienta, oraz innowacji z zakresu dystrybucji. Dynamicznie rozwijane są marki własne i to także przez sieci sklepów liczące jedynie kilkanaście obiektów. Teoretyczno-opisowy model dla tej grupy przedsiębiorstw został zaprezentowany na schemacie 2.8.

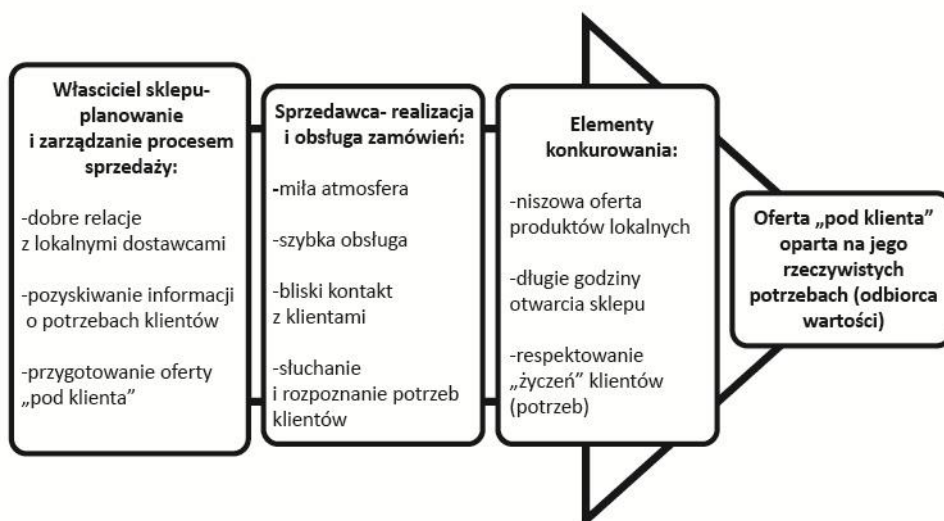


Schemat 2.8. Teoretyczno-opisowy model tworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach przedsiębiorstw polskich tworzących sieci sklepów detalicznych

Źródło: (Reformat, 2015, s. 173).

Trzecią grupą, która została poddana badaniom są niezależne przedsiębiorstwa handlowe. Znajdują się one w trudnej sytuacji rynkowej, głównie za sprawą niskich zasobów finansowych i braku odpowiedniej wiedzy. W wielu przypadkach nie należy analizować danej

placówki handlowej przez pryzmat przewagi konkurencyjnej, a przez pryzmat działań mających zagwarantować przetrwanie. W Polsce, w porównaniu do pozostałych krajów Unii Europejskiej, występuje najwyższy udział małych, tradycyjnych sklepów spożywczych. Stosowane przez omawiane placówki handlowe innowacje, czy też sposoby budowania przewagi konkurencyjnej, uznać należy za podstawowe, zdecydowanie bardziej ograniczone w porównaniu do dwóch pozostałych grup podmiotów objętych badaniem. Ograniczenia w przypadku tego typu podmiotów mogą przyczyniać się do poszukiwania partnerów współpracy w ramach sieci zintegrowanych (Kucharska, 2014, s. 244), np. wpłynąć to może na większą ilość podpisywanych porozumień franczyzowych. Prosty model budowy i utrzymywania pozycji rynkowej ilustruje schemat 2.9.



Schemat 2.9. Model budowy i utrzymania pozycji rynkowej małych, niezależnych sklepów detalicznych

Źródło: (Reformat, 2015, s. 176).

Modele budowy przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacje zależą wyraźnie od usytuowania przedsiębiorstwa w sektorze (Reformat, 2015, s. 179). Autorka o kluczowości innowacji w procesie budowania przewagi konkurencyjnej pisze także w pozostałych swoich publikacjach – „w warunkach oferowania przez konkurentów nowych, lepszych i tańszych produktów oraz usług **innowacje** są obecnie jednym z kluczowych czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw” (Reformat, 2017, s. 35).

Otwarte innowacje, jako stosunkowo nowy paradygmat, bardzo często w publikacjach wskazywane są jako źródło przewagi konkurencyjnej. Podkreśla się, iż ukierunkowane są na zapewnienie organizacji przewagi konkurencyjnej (Tylżanowski, 2015, s. 21). Wynika to z faktu, że wzajemna współpraca przedsiębiorstw zapewnia należyty transfer wiedzy i odpowiedni rozwój. Badania przeprowadzone na MSP dowodzą, że stosowanie otwartych innowacji uważane jest przez osoby zarządzające za źródło innowacyjności i poprawę przewagi konkurencyjnej (Stanisławski, 2014, s. 169,181). G. Hamel dla kontrastu, jako przykład przedsiębiorstwa, które zbudowało swoją przewagę konkurencyjną na innowacjach wymienia m.in. Google – za sprawą nowoczesnego myślenia o rynku, klientach i ich potrzebach (Hamel, 2007, s. 168). Natomiast autor dysertacji, we wcześniejszych rozważaniach dotyczących innowacji marketingowych (na potrzeby konferencji naukowej „Handel we współczesnej gospodarce”), na podstawie analizy ofert operatorów sieci stacji paliw także podkreślił rolę innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej: „w sytuacji, gdzie ze względów techniczno-fizycznych nie ma możliwości stworzenia nowego modelu dystrybucji czy też sposobu prezentacji oferty, to właśnie innowacje marketingowe stają się kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej” (Zawadzki, 2016, s. 70).

2.4. Podsumowanie rozdziału oraz case study

Handel detaliczny w Polsce wykazuje tendencję wzrostową i ulega przeobrażeniom. Nadal pozostaje do zagospodarowania bardzo duży obszar, zarówno w aspekcie działań naukowych, jak i biznesowych. Polacy dysponują zdecydowanie niższym poziomem siły nabywczej na tle innych krajów Unii Europejskiej. „Polski handel detaliczny zbliżył się do rozwiązań strukturalnych i jakości oferowanych usług w krajach wysokorozwiniętych” (Karasiewicz i Trojanowski, 2016b, s. 32). Co więcej, praktyka gospodarcza dostarcza coraz więcej przykładów, gdzie polski handel detaliczny przoduje na skalę europejską, np. poznańskie centrum handlowe Stary Browar dwukrotnie otrzymało nagrodę Międzynarodowej Rady Centrów Handlowych (ICSC – The International Council of Shopping Centers) dla Najlepszego Centrum Handlowego, „Paczkomaty” zrewolucjonizowały sposób dostaw towarów zamówionych w ramach e-handlu, sieć handlowa Dino Polska jest jedną z najprężniej rozwijających się sieci handlowych, itp. Nie ma podstaw, by w tym zakresie

mieć „kompleks Polskości”. Autor ma świadomość, iż tematyka przewagi konkurencyjnej nie została wyczerpana. Celowo skupiono się na klasycznych modelach przewag konkurencyjnych, które najczęściej są przytaczane w literaturze przedmiotu, nie analizując szerzej tematyki konkurencyjności i pozycji konkurencyjnej. Podkreślić należy, że organizacje do przedstawionych koncepcji przewagi konkurencyjnej powinny podchodzić w sposób wybiórczy, integrować je w jedną całość mając na uwadze konieczność dopasowania do specyfiki sektora oraz warunków funkcjonowania (Bednarz, 2011, s. 121). Poruszono także w niewielkim stopniu kwestię wartości dla klienta, która ze względu na swoją obszerność mogłaby stanowić osobny przedmiot dysertacji. Autor podziela zdanie m.in. E. Żelichowskiej, że mając na uwadze wszystkie wymienione w tym podrozdziale koncepcje i głosy, **uznać należy innowacyjność za podstawę budowania przewagi konkurencyjnej** (Żelichowska, 2009, s. 49).

CASE STUDY: DINO POLSKA

Dino Polska S.A. to jedna z najszybciej rozwijających się sieci handlu detalicznego artykułami spożywczymi w Polsce. Na dzień 31 grudnia 2018 r. posiadała 977 placówek (przyrost obiektów w skali roku 37%).

Za główne źródła rozwoju i sukcesu można uznać odpowiedni format sklepu przynależny do kategorii *proximity*, współpracę z Funduszem Enterprise Investors oraz lokalizację obiektów. Markety Dino zlokalizowane są w małych miejscowościach, często liczących mniej niż 20 tys. mieszkańców, czyli tam, gdzie konkurencyjne sieci (np. Lidl) nie planują ekspansji. Przykładem mogą być podpoznańskie Pobiedziska z liczbą mieszkańców na poziomie 19 tys. Podobny przykład budowania sieci sprzedaży (rozwój w oparciu o rejony, które dla konkurencji są nieatrakcyjne) wykorzystał polski producent lodów – Bracia Koral czy też producent przekąsek pod marką Xawery Miodowy.

Model biznesowy Grupy Dino to połączenie zalet płynących z formatu *proximity*, zdolność do szybkiego otwierania nowych sklepów (obiekty są własnością Dino Polska lub spółek zależnych) oraz atrakcyjnego asortymentu, w tym oferty świeżych mięs i wędlin (stoisko z obsługą, produkty dostarczane są przez własny zakład mięsny). Ten model biznesu cechuje też stosunkowo łatwa skalowalność. Według prezesa spółki Dino Polska S.A., przewagą konkurencyjną sieci jest rozwój w oparciu o format *proximity*, który jest odpowiedzią na zmieniające się trendy zakupowe (np. „kupuj mniej a częściej”).

Od kwietnia 2017 r. Dino Polska S.A. jest notowana na głównym rynku Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie a jej debiut giełdowy został uznany za najlepszy debiut giełdowy GPW od 2017. Zysk dla akcjonariuszy po roku od debiutu wyniósł ponad 150% (analiza własna kursu akcji).

Źródło: (Grupa Dino, 2019).

Rozdział 3. Charakterystyka sektora stacji paliw w Polsce

Pojęcie sektora rozumiane będzie jako grupa przedsiębiorstw oferująca substytucyjne produkty i usługi, zaspokajające te same potrzeby klientów. Definicję sektora przedstawia A. Fornalczyk (2007):

Nie sporządzono dotychczas precyzyjnej definicji sektora, ale przyjmuje się, że jest to grupa przedsiębiorstw współtworzących podobne łańcuchy wartości, stosujących podobne techniki i technologie. [...] wszystkie przedsiębiorstwa działające w określonym sektorze będą miały podobne następujące kluczowe cechy: umiejętności, kompetencje, procesy i działania zwiększające wartość, materiały wykorzystywane w produkcji, kanały dostawców, kanał dystrybucji, produkty bazujące na podobnej technologii (s. 15).

W niniejszej dysertacji w marginalnym stopniu zostaną przedstawione kwestie związane z importem i eksportem paliw płynnych, ich produkcją oraz handlem w relacjach B2B, gdzie obiekt stacji paliw nie jest elementem łańcucha dostaw. Według klasyfikacji Głównego Urzędu Statystycznego stacje paliw uznaje się za „punkty sprzedaży detalicznej paliw, benzyny, oleju napędowego, płynów chłodzących, środków czyszczących itp.” (GUS, 2017, s. 13). O istotności detalicznej sprzedaży paliw świadczy fakt, że **wartość rynku detalicznej sprzedaży paliw w Polsce szacowana jest przez Polską Organizację Przemysłu i Handlu na około 95 miliardów złotych** (POPiHN, 2018a, s. 24). Stacja paliw to (aktualnie) obiekt handlowo-usługowy, który odgrywa szczególną rolę w zaspokajaniu podstawowych potrzeb gospodarki i społeczeństwa. Zmienia się przede wszystkim rola stacji paliw jako obiektu handlowego – z miejsca nabycia paliw do miejsca konsumpcji, spotkań i odpoczynku (Wyciszkievicz i Zawadzki, 2018, s. 134). Stacja paliw przestaje być punktem sprzedaży paliwa, staje się miejscem świadczenia zróżnicowanych usług konsumenckich, a także nabiera nowej roli i znaczenia w sytuacjach nadzwyczajnych. To właśnie na stacjach paliw prowadzona jest bowiem kompleksowa obsługa podróżnych – zakupy towarów i usług, korzystanie z toalet, miejsce odpoczynku (POPiHN, 2018a, s. 11-12).

Celem przedstawienia sytuacji sektora stacji paliw w Polsce przywołać należy raporty publikowane przez Polską Organizację Przemysłu i Handlu Naftowego (POPiHN). Ze względu na ubogość literatury specjalistycznej wykorzystać można źródła wtórne w postaci raportów

przygotowanych przez specjalistyczne agencje lub instytucje zrzeszające przedstawicieli branży paliwowej. Publikacje POPIHN stanowią rzetelne i wiarygodne źródło informacji o szeroko rozumianym rynku paliw płynnych w Polsce. POPIHN publikuje raporty dotyczące rynku paliw płynnych, analizy wybranych aspektów sytuacji rynkowych a także reprezentuje interesy przedsiębiorstw członkowskich pełniąc funkcje opiniująco-lobbingowe w stosunku do ustawodawcy. Misja organizacji została sformułowana następująco:

POPIHN działa na rzecz wypracowania takiego otoczenia prawnego dla branży w Polsce i Unii Europejskiej, które zapewniłoby stworzenie w pełni konkurencyjnego i transparentnego rynku, z pożytkiem dla całej polskiej gospodarki i wszystkich klientów. POPIHN przygotowuje opracowania i raporty na temat rynku paliw płynnych i olejów w Polsce (POPIHN, 2018b).

Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego zrzesza podmioty gospodarcze aktywnie działające w sektorze stacji paliw, tj.: AMIC Polska Sp. z o.o., BP Europa SE, Circle K Polska Sp. z o.o., Fuchs Oil Corporation Sp. z o.o., Grupa Lotos S.A., PERN S.A., PKN Orlen S.A., Shell Polska Sp. z o.o., Slovnaft Polska S.A. – MOL Group, TanQuidPolska Sp. z o.o., TOTAL Polska Sp. z o.o.

3.1. Sektor stacji paliw w Polsce

Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego od wielu lat podejmuje działania mające na celu ewidencję obiektów stacji paliw w Polsce. Według szacunków tej organizacji, na dzień 30.06.2018 r., w Polsce było 7021 stacji paliw, definiowanych jako obiekty ogólnodostępne, sprzedające co najmniej benzyny silnikowe i olej napędowy. Tabela 3.1. prezentuje szacunkową liczbę stacji paliw w Polsce na przestrzeni ostatnich 9 lat.

Tabela 3.1. Liczba stacji paliw w Polsce w latach 2010-2018

Stan na koniec roku	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*
Liczba stacji	6 755	6 821	6 857	6 897	6 486	6 601	6 803	6 643	7 021

Legenda: *- stan na 30.06.2018 r.

Źródło: (POPIHN, 2018c, s. 1).

Liczba stacji paliw w Polsce na przestrzeni ostatnich lat oscylowała na względnie stabilnym poziomie, przekraczając 7000 obiektów (na dzień 30.06.2018 r.). Spadek liczby stacji paliw na koniec 2017 r. można wytłumaczyć zmianami prawnymi związanymi z koniecznością aktualizacji koncesji. Na prezentowaną fluktuację liczebności stacji paliw w Polsce ma wpływ duża ilość czynników mikro- i makroekonomicznych. Powstają nowe obiekty ze względu na rozwój dróg w Polsce (np. stacje paliw przy nowo wybudowanych obwodnicach miast), zamykane są obiekty nierentowne. Duży wpływ na liczbę stacji paliw w Polsce mają czynniki:

- o charakterze legislacyjnym, takim jak obowiązujące od 2014 r. bardziej rygorystyczne przepisy dotyczące ochrony środowiska i wymaganej infrastruktury technicznej (w okresie 31.12.2013 - 31.12.2014 r. liczba stacji paliw zmniejszyła się o 411 obiektów),
- konieczność posiadania koncesji na obrót paliwami płynnymi (zezwoleń wydawane przez Urząd Regulacji Energetyki),
- efektywne regulacje mające na celu ograniczenie szarej strefy, która od lat negatywnie oddziaływała na przedsiębiorstwa z sektora oraz budżet państwa.

Analizując liczbę stacji paliw w Polsce należy zaznaczyć, że jest to wielkość szacunkowa, gdyż nie istnieje żadna oficjalna ewidencja obiektów stacji paliw w Polsce. Takie próby stworzenia bazy danych są podejmowane jednakże przez POPiHN oraz Urząd Regulacji Energetyki (w zakresie ewidencji podmiotów gospodarczych posiadających odpowiedni rodzaj koncesji na obrót paliwami płynnymi). Tabela 3.2. prezentuje szacunkową liczbę stacji paliw w Polsce na dzień 30.06.2018 r. w podziale na poszczególnych operatorów sieci. W ostatnich latach polscy kierowcy mają możliwość skorzystania z „nowych” marek stacji paliw: CircleK (rebranding marki Statoil), Amic (zmiana podmiotu zarządzającego stacjami Lukoil), Total (marka rozwijana w oparciu o umowy franczyzowe), Avia (europejska marka stacji stowarzyszeniowych).

Tabela 3.2. Szacunkowa liczba stacji paliw w Polsce w podziale na głównych operatorów na 30.06.2018 r.

Operator	Liczba stacji paliw	Średnie tempo wzrostu za lata 2015-2017 wyrażone w %	Udział procentowy (liczba stacji danego operatora / liczba stacji paliw ogółem)
PKN ORLEN w tym marka BLISKA	1771 63	100,15 69,65	25,22
BP	537	103,81	7,65
GRUPA LOTOS w tym marka OPTIMA	484 199	103,83 106,82	6,89
SHELL	420	101,75	5,98
CircleK (łącznie z CircleK Express)	348	99,82	4,96
Stacje paliw w sieciach handlowych (np. Auchan, Carrefour)	190	103,03	2,71
AMIC	115	99,71	1,64
TOTAL	29	267,92	0,41
AS24	28	101,33	0,40
IDS	14	118,52	0,20
Stacja paliw niezależne w tym MOYA oraz stacje w sieciach operatorów o wspólnym logo*	3085 1023	100,14 107,89	43,94
Ogółem stacje paliw	7021	100,83	100

Legenda: *-wspólna nazwa, różny właściciel.

Źródło: (POPiHN, 2018c, s. 1).

Niezależnie od przyjętego podziału, **liderem zestawienia pod względem liczby placówek handlowych** jest Polski Koncern Naftowy Orlen posiadający 1771 stacji paliw (na 30.06.2018 r.), co oznacza 25,22% udziału w sektorze. Na tę liczbę składają się obiekty występujące pod marką ORLEN oraz BLISKA (jest to submarka PKN Orlen obejmująca ekonomiczne stacje paliw). Drugą siecią pod względem omawianego kryterium stacji paliw jest brytyjska sieć BP z liczbą obiektów 537, trzecią rodzima Grupa Lotos, z wynikiem 484 stacji. Tak duża liczba obiektów PKN Orlen (spółka Skarbu Państwa) wynika w dużej mierze z uwarunkowań historycznych, gdyż spółka PKN Orlen powstała na bazie połączenia Centrali Produktów Naftowych z Petrochemią Płock. Na przestrzeni ostatnich lat liczba obiektów omawianego narodowego koncernu paliwowego utrzymuje się na względnie zbliżonym poziomie (1756 obiektów w 2011 r., 1768 obiektów w 2014 r. i 1771 obiektów na 30.06.2018 r.). Taki stan rzeczy wynika z niższego niż u konkurencji tempa otwierania nowych obiektów oraz restrukturyzacji posiadanej sieci stacji. Przedstawiona w tabeli 3.2. struktura stacji paliw utrzymuje się od wielu lat – pozycja PKN Orlen jako lidera pod względem liczby obiektów wydaje się być niezagrożona, tym bardziej z uwagi na plany połączenia PKN Orlen z Grupą

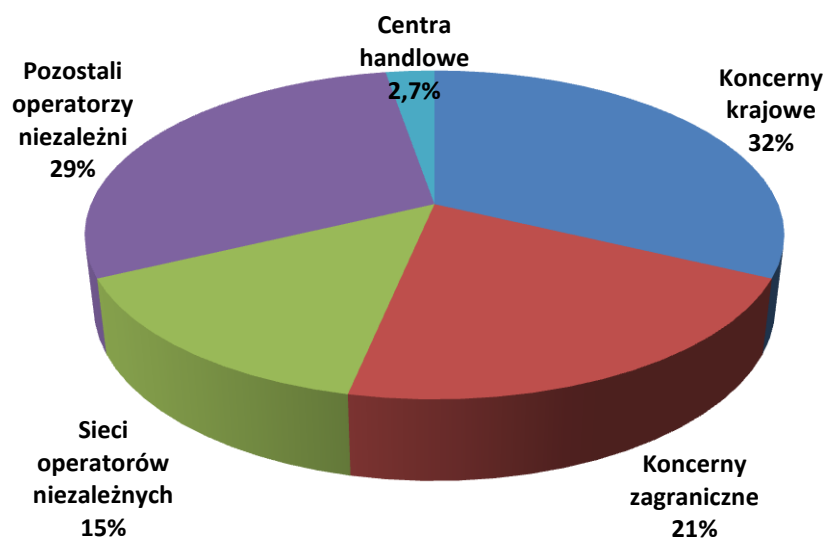
Lotos. W przedmiotowej tabeli obliczono także średnie tempo wzrostu dla danej sieci stacji paliw na przestrzeni ostatnich trzech lat. Współczynnik tempa wzrostu dla wymienionych sieci mieści się w przedziale 99,71% (AMIC) - 118,52% (IDS). Wyjątkiem jest sieć TOTAL, która pojawiła się w Polsce w 2014 r. i od tego roku dynamicznie się rozwija (267,92%) za sprawą współpracy opartej o umowy franczyzowe, pozyskując obiekty głównie z kategorii stacji niezależnych. Tabela 3.3. zawiera dane dla operatorów sieci stacji paliw dotyczące przyrostu liczby stacji paliw w przeciągu roku.

Tabela 3.3. Przyrost liczby stacji paliw dla operatorów sieci stacji paliw w okresie 01.01.-31.12.2017 r.

Operator	Zmiana liczby stacji paliw
PKN ORLEN (łącznie z BLISKA)	10
BP	14
GRUPA LOTOS (łącznie z OPTIMA)	6
SHELL	-1
CircleK (łącznie z CircleK Express)	-1
Stacje paliw w sieciach handlowych (np. Auchan, Carrefour)	4
AMIC	0
TOTAL	7
AS24	1
IDS	0
Stacja paliw niezależne w tym MOYA oraz stacje w sieciach operatorów o wspólnym logo*	-200 32

Źródło: (POPiHN, 2018c, s. 1).

Na wykresie 3.1. przedstawiono dane dotyczące udziału w sektorze stacji paliw (według kryterium liczby obiektów), poszczególnych operatorów stacji paliw zgrupowanych według podziału zaproponowanego przez POPiHN. Analogicznie jak w przypadku ewidencji stacji paliw w Polsce, brakuje oficjalnej klasyfikacji obiektów stacji paliw. W raportach, opracowaniach dotyczących sektora stacji paliw w Polsce można natrafić na różnego rodzaju kryteria podziałów, głównie ze względu na kraj pochodzenia kapitału koncernu paliwowego lub też charakter danej placówki handlowej.



Wykres 3.1. Hybrydowa struktura udziału w sektorze stacji paliw w Polsce według liczby obiektów, stan na 30.06.2018 r.

Źródło: (POPiHN, 2018c, s. 4).

Jednym z podziałów wykorzystywanych przez POPiHN jest podział „hybrydowy” łączący kraj pochodzenia kapitału oraz charakter obiektu, co zostało zobrazowane na wykresie 3.1. Podkreślić należy, że z naukowego punktu widzenia wykres ten jest nieprawidłowo skonstruowany. Przedstawia on podział, który nie jest rozłączny, co widoczne jest między innymi na zbiorze stacje „centra handlowe” i „koncerny zagraniczne”. Zostały pomieszczone kryteria podziału – pochodzenie kapitału z formatem obiektu. Koniecznym jest stworzenie nowego typu podziału obiektów stacji paliw, co zostanie wykonane w rozdziale czwartym niniejszej pracy. Bez względu na kryteria podziału **niezależne stacje paliw wciąż odgrywają bardzo istotną rolę w sektorze stacji paliw w Polsce**. Na 30.06.2018 r. było 3085 takich obiektów (43,94% ogólnej liczby stacji paliw), w tym stacje w sieciach operatorów niezależnych o wspólnym logo 1023 nieruchomości. Dynamika wzrostu dla obiektów niezależnych wynosi jedynie 100,14% i wynika przede wszystkim z bilansowania się liczby stacji paliw nowo wybudowanych z liczbą stacji paliw, które są zamykane bądź też właściciele obiektów decydują się na podpisanie umowy franczyzowej lub najem nieruchomości koncernowi paliwowemu. Obecne tendencje rynkowe, negatywne postrzeganie stacji niezrzeszonych przez klientów oraz relatywnie atrakcyjna oferta koncernów paliwowych sprawia, że coraz więcej właścicieli takich stacji paliw decyduje się na diametralną zmianę formy prowadzenia biznesu (Suszyńska i Zawadzki, 2017, s. 21). Na uwagę zasługują także

sieci stacji paliw operatorów niezależnych, jako podkategoria stacji paliw niezależnych. Według definicji sieć to minimum 10 obiektów występujących pod wspólnym logo (POPiHN, 2018c, s.1). Takich sieci na 30.06.2018 r. było 30, a największe to sieć MOYA (178 obiektów), HUZAR (128 obiektów), SLOVNAFT PARTNER (80 obiektów), PIEPRZYK / MOC JAKOŚĆ ZYSK (73 obiekty) (POPiHN, 2018c, s.2). W opracowaniach sektora stacji paliw w Polsce, jako osobne podgrupy wyróżnia się **stacje paliw przy hiper- i supermarketach** (stan na 30.06.2018 r.: 190 obiektów) oraz stacje autostradowe, tzw. Miejsca Obsługi Podróżnych (88 obiektów). Na przestrzeni ostatnich trzech lat tempo wzrostu stacji paliw przy hiper- i supermarketach wynosiło 103,03%, a stacji autostradowych 106,63%⁵⁸. Ze względu na wolumen sprzedawanego paliwa rola „przymarketowych” stacji paliw dla sektora jest większa niż mogłoby to wynikać z procentowego udziału w sektorze wskazanego na wykresie 3.1. Liczba stacji **charakteryzowanych jako MOP**, które lokalizowane są przy autostradach i drogach szybkiego ruchu jest niewystarczająca, o czym świadczy chociażby raport Najwyższej Izby Kontroli przeprowadzony latem 2018 r. Dla przykładu, istnieją odcinki autostrady o długości ponad 150 kilometrów, gdzie nie ma możliwości zatankowania paliw (Information Market, 2018a).

Charakteryzując sektor stacji paliw w Polsce należy przedstawić kwestie związane z **popytem** na paliwa transportowe. W literaturze branżowej spośród gatunków paliw płynnych wydziela się zwyczajowo kategorię paliw transportowych lub paliw samochodowych – są to benzyny silnikowe, olej napędowy oraz autogaz. Skuteczna walka z szarą strefą, głównie za sprawą przyjęcia i wdrożenia nowych rozwiązań prawnych – pakietu paliwowego, pakietu energetycznego i tzw. SENT – pakietu przewozowego (Information Market, 2018b, s. 03), wzrost liczby samochodów, wzrost zamożności społeczeństwa okazały się mieć większy wpływ na konsumpcję paliw ciekłych niż czynnik hamujący w postaci rosnących cen sprzedaży paliw, w efekcie czego w I półroczu 2018 roku konsumpcja paliw transportowych wzrosła w stosunku do I półrocza 2017 roku o 4%. Zestawienie konsumpcji poszczególnych gatunków paliw zostało zaprezentowane w tabeli 3.4.

⁵⁸ Opracowanie własne na podstawie (POPiHN, 2018c).

Tabela 3.4. Szacunkowa wielkość konsumpcji paliw transportowych w Polsce po I półroczu 2018 r. w porównaniu do I półrocza 2017 r.

Wyszczególnienie		I półrocze 2017		I półrocze 2018		Wskaźnik 6 m-cy 2017 r. = 100
		tys. m ³	Udział w konsumpcji (%)	tys. m ³	Udział w konsumpcji (%)	
Benzyny silnikowe	Konsumpcja	2 771	19,1	2 944	19,5	106
	w tym całkowity import	347		322		93
Olej napędowy	Konsumpcja	9 391	64,7	9 724	64,6	104
	w tym całkowity import	3 616		2521		70
Autogaz	Konsumpcja	2 359	16,2	2 401	15,9	102
	w tym całkowity import	2 076		1982		95
Razem 3 gatunki paliw	Konsumpcja	14 521	100	15 069	100	104
	w tym całkowity import	6 039		4 825		80

Źródło: (POPiHN, 2018d).

Wzrost popytu na paliwa transportowe w I połowie 2018 r. jest kontynuacją trendu wzrostowego. **Wielkość konsumpcji paliw transportowych w całym 2017 r. wzrosła o 11% w stosunku do roku 2016 r.** Sytuacja taka spowodowana jest w dużej mierze wprowadzeniem pakietu paliwowego w roku 2016 r., pierwszego narzędzia prawnego do walki z czarną i szarą strefą. Największy wzrost, procentowy i wolumenowy, wystąpił dla oleju napędowego (POPiHN, 2018a, s. 20). Co należy podkreślić, sprzedaż benzyn silnikowych i autogazu jest ściśle związana z cenami paliw, a sprzedaż oleju napędowego ze stanem gospodarki (POPiHN, 2018a, s. 27). **Jak podano do publicznej wiadomości latem 2018 roku, w ciągu godziny PKN Orlen sprzedaje 800 tys. litrów paliw, 6 tys. hot dogów i 4,4 tys. kaw** (Brog B2B, 2018a). Z punktu widzenia geograficznego, bazując na danych udostępnionych przez stacje paliw członków POPiHN, województwo mazowieckie cechuje się największym popytem na paliwo. Jest on sześciokrotnie większy niż w województwie opolskim, w którym popyt na paliwa transportowe jest najniższy (POPiHN, 2018a, s. 29).

Sektor stacji paliw cechuje relatywnie niski poziom marż sprzedawanych paliw, które utrzymują się na poziomie kilku procent detalicznej ceny sprzedaży.

Tabela 3.5. Szacowana struktura średnich cen detalicznych w Polsce w 2017 i 2018 roku

Benzyna Eurosuper 95						
	Cena detaliczna	Akcyza	VAT	Opłata paliwowa	Marża	Cena netto
Średnia rok 2017	4,59	1,54	0,86	0,13	0,14	1,92
8 miesięcy 2018	4,87	1,54	0,91	0,13	0,10	2,19
% zmiany	6,1	0,0	6,1	1,5	-31,2	14,1
Struktura ceny; 8 miesięcy 2018	100%	31%	19%	3%	2%	45%
Olej napędowy						
	Cena detaliczna	Akcyza	VAT	Opłata paliwowa	Marża	Cena netto
Średnia rok 2017	4,43	1,17	0,83	0,29	0,10	2,04
8 miesięcy 2018	4,79	1,17	0,90	0,29	0,07	2,36
% zmiany	8,1	0,0	8,1	1,7	-31,4	15,7
Struktura ceny; 8 miesięcy 2018	100%	24%	19%	6%	2%	49%
Gaz LPG						
	Cena detaliczna	Akcyza	VAT	Opłata paliwowa	Marża	Cena netto
Średnia rok 2017	2,08	0,38	0,39	0,09	0,18	1,05
8 miesięcy 2018	2,11	0,38	0,40	0,09	0,18	1,09
% zmiany	2,9	0,0	2,9	1,9	4,0	3,8
Struktura ceny; 8 miesięcy 2018	100%	17%	19%	4%	9%	51%

Źródło: (POPiHN, 2018f, s. 1).

Sytuacja taka nie jest zjawiskiem przejściowym a cechą determinującą kształt sektora stacji paliw w Polsce od ponad 8 lat. W roku 2010 r. średnia marża na benzynie bezołowiowej Pb95 wynosiła 4%, a w przypadku oleju napędowego było to 5% (POPiHN, 2011, s. 29). Tabela 3.5. przedstawia szacowaną strukturę średnich cen detalicznych w Polsce po ośmiu miesiącach 2018 r. Zaprezentowana struktura średnich cen detalicznych paliw transportowych w Polsce w 2017 r. oraz po ośmiu miesiącach 2018 r. świadczy o zdecydowanie niskim poziomie marż sprzedawanego paliwa, które na chwilę obecną wynoszą **2% ceny litra paliwa** (benzyna bezołowiowa Pb95, olej napędowy) oraz **9% litra gazu płynnego LPG**. W okresie styczeń – lipiec 2018 r. zaobserwowano znaczący, procentowy spadek marż, który wynosi odpowiednio -31,2% i -31,4%. Przykładowo, tankując samochód olejem napędowym za kwotę 100 zł, zgodnie ze średnimi cenami detalicznymi przedstawionymi przez POPiHN, marża obiektu handlowego wyniesie jedynie 1,46 zł⁵⁹. Na cenę paliw wpływają w bardzo dużym stopniu obciążenia o **charakterze podatkowym**. Wartość podatków w detalicznej cenie sprzedaży:

- dla benzyny bezołowiowej Pb95 wynosi 53%,
- oleju napędowego wynosi 49%,
- gazu płynnego wynosi 40%.

Na wspomniane obciążenia podatkowe składają się podatek akcyzowy, opłata paliwowa oraz VAT. Tabela 3.6. zawiera dane porównujące wysokość cen sprzedaży paliw oraz obciążeń podatkowych w Polsce i sąsiednich krajach Unii Europejskiej. Detaliczne ceny sprzedaży paliw transportowych w Polsce są niższe od średniej ceny tych paliw w pozostałych krajach UE. Także wysokość podatku akcyzowego jest niższa niż w większości krajów członkowskich (wysokość podatku akcyzowego w Polsce stanowi 69% wysokości średniej wysokości tego podatku dla krajów UE).

Z punktu widzenia przedsiębiorstw zarządzających stacjami paliw w Polsce, uzyskiwane marże na detalicznej cenie sprzedaży są na zbyt niskim poziomie. Jest to jeden z powodów, dzięki którym na stacjach paliw rozwijana jest tzw. sprzedaż pozapaliwowa, rozumiana jako sprzedaż towarów i usług dodatkowych.

⁵⁹ Obliczenia: 100 ltr / 4,79 zł = 20,88 ltr; 20,88 ltr x 0,07 zł = 1,46 zł (na podstawie tabeli 3.5.).

Tabela 3.6. Ceny ex pompa i podatki w wybranych państwach UE na koniec lipca 2018 r.

kraj	Benzyna				Olej napędowy				VAT
	Cena sprzed.	Cena sprz. bez podat.	Akcyza	Vat kwot.	Cena sprzed.	Cena sprz. bez podat.	Akcyza	Vat kwot.	
Czechy	1285,4	561,2	501,1	223,1	1256,7	611,2	427,4	218,1	21%
Litwa	1234,2	585,6	434,4	214,2	1153,4	606,2	347,0	200,2	21%
Niemcy	1466,0	577,4	654,5	234,1	1275,0	601,0	470,4	203,6	19%
Polska	1189,9	573,1	390,7	226,1	1173,5	608,3	342,2	223,0	23%
Słowacja	1375,0	565,7	580,1	229,2	1235,0	613,1	416,1	205,8	20%
Średnia dla krajów UE	1399	588,4	562,8	247,8	1308,2	627,2	449,3	231,7	-
Cena w Polsce do średniej ceny dla krajów UE	85%	97%	69%	91%	90%	97%	76%	96%	-

Jednostka: EUR/1000 ltr.

Źródło: (POPiHN, 2018e, s.1).

Odpowiedni sposób kształtowania szeroko rozumianej oferty stacji paliw może okazać się kluczowym czynnikiem osiągnięcia sukcesu. **Prowadzenie sprzedaży towarów innych niż paliwa umożliwia istnienie stacji paliw w obecnej liczbie i w obecnym formacie rynkowym** (POPiHN, 2018a, s. 12). Dzisiejsze obiekty stacji paliw to miejsca, gdzie można dokonać zakupu produktów z gamy porównywalnej do tzw. *convenience store*, rozszerzonych o pakiet usług typu mycie pojazdu, odbiór paczki kurierskiej (np. na stacjach PKN Orlen), czy zakup polisy ubezpieczenia komunikacyjnego (np. na stacjach MOYA). To także rozbudowana gastronomia, gdzie oprócz „klasycznych” już hot-dogów klient ma możliwość zakupu stosunkowo nowych kategorii produktów jak: zdrowa żywność, przekąski oznaczone mianem „wege” czy warzywa i owoce. Zdecydowany rozwój oferty gastronomicznej będzie się odbywał w najbliższym czasie. Przykładowo PKN Orlen wprowadza nową wizję sklepu „O!Shop” ze zdecydowanie większym asortymentem gotowych potraw, dań i przekąsek. Oprócz hot doga można tam skosztować np. szpinakowy wrap z fallafelem (ARC Rynek i Opinia, 2017a, s. 4). Według raportu agencji badawczej Nielsen „co drugi Polak odwiedza sklep na stacji przynajmniej raz w tygodniu” (Nielsen, 2016, s. 17). Zgodnie z informacją zakomunikowaną przez Biuro Prasowe PKN ORLEN: „w tym roku [2017] udział sprzedaży pozapaliwowej w całkowitej marży, średnio dla całej sieci, wynosi niemal 30 proc., choć są obiekty, które zarabiają więcej, bo mają ponad 50 proc. marży” (Zatoński, 2017). Spółka Shell

zakłada natomiast, że do 2025 r. połowę przychodów ze sprzedaży wszystkich stacji paliw tego koncernu przynosić będzie właśnie oferta pozapaliwowa, głównie za sprawą rozszerzonej oferty gastronomicznej, produktów z kategorii zdrowa żywność, myjni samochodowych i usług dodatkowych typu wysyłka i odbiór przesyłek kurierskich (Zatoński, 2017). **Sprzedaż pozapaliwowa na stacjach paliw wzrasta**, czego dowodem mogą być dane sprzedażowe z obiektów koncernów paliwowych należących do POPiHN. Sprzedaż sklepowa w 2017 r. u opisywanych operatorów wzrosła w stosunku do roku 2016 o 6,8%. Został odnotowany wzrost wartościowy sprzedaży. Warto zauważyć, iż młodsze pokolenie klientów stacji paliw ma inne wymagania w stosunku do oferty stacji paliw:

Nowe pokolenie konsumentów wchodzących na rynek ma wiele oczekiwań: nierzadko innych od poprzedników, a często ich konsumpcyjny styl życia i jasno określone sympatie zakupowe powodują, że walka o wierność klientów może toczyć się właśnie na polu oferty niekoniecznie związanej z samym tankowaniem pojazdów (Information Market, 2018b, s. 76).

Na sklep przystacyjny warto też spojrzeć z innej perspektywy – wciąż w wielu rejonach Polski dla klientów sklep przy stacji paliw to jedyna możliwość zakupu podstawowych leków czy towarów spożywczych w niedziele niehandlowe. Tabela 3.7. przedstawia dane sprzedażowe przykładowej stacji paliw należącej do jednego z koncernów paliwowych działających na polskim rynku. Obiekt zlokalizowany jest na obrzeżu miasta wojewódzkiego, skategoryzowany jako „średni” pod względem wielkości sprzedaży oraz wielkości sklepu wyrażonej w m² (Suszyńska i Zawadzki, 2017, s. 24). Tabela 3.7. prezentuje także dane dotyczące średniej marży jednostkowej dla danej kategorii produktów. Dane przedstawione w tabeli mają charakter informacyjny dotyczący konkretnej stacji paliw i nie można ich bezpośrednio transponować na cały sektor stacji paliw, jednakże poziom marż na usługach gastronomicznych jest zgodny z regułami panującymi w sektorze. Biorąc pod uwagę powyższe dane, stwierdzić należy, że **klient, który zakupi kubek wysokojakościowej kawy (marża 4,39 zł) jest cenniejszy z punktu widzenia zysku przedsiębiorstwa niż klient, który zatankuje paliwo za kwotę 100 zł (marża 1,46 zł).**

Tabela 3.7. Przykładowa wielkość sprzedaży poszczególnych kategorii towarów

L.p.	Kategoria	Sprzedaż miesięczna (w szt.)	Średnia marża na 1 szt. (w zł)	Wartość łącznej marży netto miesięcznie (w zł)
1	Artykuły spożywcze (batony, czekolady, napoje, lody, itp.)	5640	1,27	7189
2	Usługi: ciepłe posiłki	1313	3,77	4945
3	Alkohol (piwo, wino, mocne alkohole)	3256	1,37	4475
4	Art. tytoniowe	5068	0,71	3634
5	Usługi: kawa	580	4,39	2546
6	Produkty naftowe (oleje silnikowe, butle z gazem 11 kg)	156	14,93	2329
7	Chemia gospodarcza (płyny do spryskiwaczy, szampony itp.)	196	6,48	1271
8	Art. higieniczne, kosmetyki	225	3,44	774
9	Akcesoria i narzędzia (żarówki, baterie, linki holownicze, itp.)	154	3,26	502
10	Prasa	468	1,06	497
11	Artykuły poligraficzne	39	5,05	197
12	Usługi: odkurzanie	36	1,61	58

Źródło: (Zawadzki, 2015a, s. 151).

Z punktu widzenia zarządzania personelem zatrudnionym na stacji paliw, kluczowym jest zatem egzekwowanie należytego standardu obsługi klienta w zakresie aktywnej sprzedaży (tzw. „dosprzedazy”). Szczególnie w przypadku propozycji towarów z szeroko rozumianej oferty gastronomicznej. **Sprzedaż kawy** odgrywa istotną rolę z punktu widzenia zarządzania ofertą stacji paliw, nie tylko w aspekcie osiągniętej marży na tym produkcie. Z roku na rok wzrasta jakość sprzedawanej kawy i usług towarzyszących. To właśnie kawa jest wymieniana jako jedna z trzech najczęściej wybieranych przez klientów usług stacji paliw, niezależnie od marki, pod którą działa dany obiekt handlowy (ARC Rynek i Opinia, 2017a, s. 67). Standardem są już wysokociśnieniowe ekspresy czy specjalne mieszanki kaw zarezerwowane dla danej sieci handlowej (np. dedykowana mieszanka kaw dla sieci PKN Orlen). Coraz częściej operatorzy nawiązują współpracę ze znaną marką kawiarni celem osiągnięcia efektu

synergii (np. Shell i Starbucks, Shell i Costa Cafe), a wybór kaw i dodatków do kawy jest na porównywalnym lub wyższym poziomie niż w przypadku kawiarni śródmiejskich czy zlokalizowanych w centrach handlowych. Operatorzy stacji paliw mogą zaoferować swoim klientom podanie kawy w porcelanowych naczyniach (na życzenie), szeroką gamę mieszanek kawy, dodatków smakowych i rodzajów mleka (np. sojowe, bez laktozy). Modernizacji swoich kącików kawowych dokonali lub planują dokonać w najbliższej przyszłości głównie operatorzy sieci stacji. Picie kawy na stacji paliw uznać można za element stylu życia (Information Market, 2018b, s. 68), a jakość i smak kawy mogą być jednym z głównych czynników wyboru miejsca tankowania i postoju. Zgodnie z badaniami, na które powołują się osoby zarządzające siecią Costa Coffee Polska S.A., której to kąciki kawowe są dostępne na wybranych stacjach paliw Shell, Lotos oraz u operatorów niezależnych: „klienci są skłonni nie tylko do polecenia stacji z kawomatem Costa Express, ale także do nadłożenia drogi tylko po to, aby skorzystać z usług stacji, która oferuje nasz kawomat” (Information Market, 2018b, s. 70). W najbliższych latach należy spodziewać się wzrostu spożycia wysokojakościowej kawy na stajach – zgodnie z wynikami badania „*Różne oblicza kącika gastronomicznego na stacjach benzynowych i oczekiwania*”, 60% ankietowanych deklaruje, że będzie korzystało z oferty gastronomicznej / kawowej na niezmiennym poziomie a 21% badanych deklaruje intensyfikację zakupów (ARC Rynek i Opinia, 2018b, s. 9). Wspominany *co-branding* występuje także w zakresie prowadzenia konceptu gastronomicznego. Przykładem może być znana amerykańska sieć Subway oferująca świeże kanapki, której lokale znajdują się wewnątrz przystacyjnych sklepów wybranych stacji paliw Lotos czy AMIC (dawny Lukoil). „Chcemy w ten sposób podnieść rozpoznawalność naszej marki przez synergii z dużą marką foodową. To jest ciekawy, świeży, zdrowy koncept, który idealnie pasuje do modelu operacyjnego stacji paliw” – tak na łamach magazynu branżowego *Stacja Benzynowa & Convenience Store* wypowiedział się Krzysztof Strzelecki, prezes Amic Polska (Kaniuk, 2018, s. 22). Istotą *co-brandingu*, zwanego także pakietowaniem marek, jest połączenie dwóch znanych marek w jeden produkt lub w celu wspólnej promocji (Zawadzki, 2016, s. 68). Niewątpliwą zaletą jest lepsze postrzeganie produktu przez klientów, generowanie wyższej sprzedaży, a także pozyskanie dotychczas nieobsługiwanych klientów (Kotler i Keller, 2012, s. 369-370). W opinii klientów stacji paliw w Polsce, w oparciu o badanie rynku Cafe Monitor, najmocniejszym elementem oferty gastronomicznej jest jakość kawy, a najsłabszym zbyt

wąska oferta skierowana dla dzieci⁶⁰. Badani klienci wyrażają swoje oczekiwania dotyczące niższych cen, większej ilości miejsca do konsumpcji „na miejscu” oraz większej różnorodności posiłków, w tym dań dla wegetarian, wegan i zdrowszej alternatywy obecnych dań (Brog B2B, 2018b, s. 63-64).

3.2. Stacja paliw – aspekt zarządczy

Z punktu widzenia przedsiębiorcy skali Małe Średnie Przedsiębiorstwa chcącego być aktywnym członkiem sektora stacji paliw w Polsce, **istnieje pięć sposobów prowadzenia działalności stacji paliw:**

- jako niezależna stacja paliw,
- jako stacja paliw należąca do jednego z kilku stowarzyszeń (np. Huzar, Delfin, Avia),
- jako stacja działająca w oparciu o umowę franczyzy (takie rozwiązanie oferują sieci PKN Orlen, Grupa Lotos, BP, Shell, Total, Moya, CircleK),
- wydzierżawienie istniejącej stacji paliw,
- prowadzenie stacji paliw w oparciu o umowę agencyjną.

Rozwiązaniem dla przedsiębiorców charakteryzujących się awersją do ryzyka oraz ceniących stabilizację jest możliwość **wydzierżawienia stacji paliw** koncernowi paliwowemu. Polega to na oddaniu w użytkowanie całości nieruchomości na kilku- lub kilkunastoletni okres (zazwyczaj 10 lat), w zamian za otrzymywanie comiesięcznego, stałego czynszu dzierżawnego, niezależnego od wyników osiągniętych przez dany obiekt stacji paliw. Wymieniona wyżej forma prowadzenia własnego obiektu stacji paliw wymaga dużego wkładu kapitału. Dla przedsiębiorców, którzy nie posiadają odpowiednich środków na uruchomienie własnego obiektu stacji paliw, a chcących mieć udział w kształtowaniu sektora stacji paliw w Polsce, odpowiednim wydaje się być współpraca w oparciu o **umowę agencji (agencji)**. Większość obiektów stacji paliw w Polsce, należących do koncernów paliwowych typu PKN Orlen, Grupa Lotos czy Amic, jest zarządzana w systemie DOFO (*Dealer Owned Franchise Operated*) lub CODO (*Company Owned Dealer Operated*), gdzie za funkcjonowanie danej, jednostkowej stacji jest odpowiedzialny zewnętrzny przedsiębiorca. Zostaje mu

⁶⁰ Badanie „Cafe Monitor” zostało przeprowadzone przez agencję badawczą ARC Rynek i Opinia, metoda CAWI, N=500, więcej w (Brog B2B, 2018b, s. 64).

oddany w zarządzanie obiekt stacji paliw wraz z całą infrastrukturą i towarem na mocy umowy handlowej. Działa on „w imieniu i na rzecz danego koncernu paliwowego” będąc odpowiedzialnym za zatrudnienie personelu, bieżącą operacyjną działalność stacji paliw i realizację założonych celów sprzedażowych. Wynagrodzenie odbywa się na zasadzie prowizji lub stałej pensji.

Jednakże na szczególną uwagę, także z uwagi na tematykę niniejszej dysertacji, zasługują obiekty prowadzone w oparciu o umowę franczyzową oraz **niezależne** stacje paliw, wśród których można wyróżnić trzy podgrupy:

- obiekty wybudowane kilkanaście, kilkadziesiąt lat temu, które odbiegają architekturą, funkcjonalnością i ofertą od ogólnie, zwyczajowo przyjętych standardów dla sektora,
- obiekty nowopowstałe, które cechują się pełną ofertą towarów i usług niczym stacje paliw występujące pod markami koncernów paliwowych,
- sieci niezależnych operatorów stacji paliw.

Do zalet niezależnego sposobu prowadzenia działalności niewątpliwie uznać należy nieograniczoną swobodę zakupu paliw i towarów (w odróżnieniu od umowy franczyzowej) – przedsiębiorstwo zarządzające obiektem może kupować towary z różnych źródeł (celem maksymalizacji marży) oraz szybkość reagowania na potrzeby mikrorynku. Przykłady z sektora pokazują, że można efektywnie prowadzić stację paliw pod własną marką wykorzystując przy tym nowoczesne kanały komunikacji z klientem (Facebook, Instagram) i posiadać bardzo szeroką, czy też, niespotykaną wręcz, ofertę towarów sklepowych (np. tosty w miejsce tradycyjnych hot-dogów, ziemniaki w workach od lokalnego dostawcy czy też środki czyszczące importowane bezpośrednio z Niemiec).

Corocznie w Warszawie organizowane jest „Forum Rynku Stacji Paliw PetroTrend”, podczas którego jury składające się z ekspertów sektora wybiera „**Stację Benzynową Roku**”⁶¹. Autor niniejszej dysertacji jest jednym z jurorów konkursu. Należy podkreślić, iż to właśnie niezależne, nowoczesne stacje paliw zdobyły zwycięski tytuł w latach 2015, 2016 i 2018.

Podmioty zarządzające stacjami niezależnymi mogą przystąpić także do jednego z kilku **stowarzyszeń** właścicieli niezależnych stacji paliw (Huzar, Delfin, Avia). Jednolita wizualizacja

⁶¹Więcej o wydarzeniu na stronie <https://www.forumpetrotrend.com>.

obiektów, program lojalnościowy i grupowe dokonywanie zakupów to zakładane składniki sukcesu. Wspólne kreowanie wizerunku uznać należy za rodzaj porozumienia poziomego, a nie pionowego jakim jest franczyza (Suszyńska i Zawadzki, 2017, s. 26-29).

Bardzo popularnym sposobem działalności w sektorze jest prowadzenie stacji paliw w oparciu o **umowę franczyzową**. Za źródło takiego stanu rzeczy uznać należy: korzystne oferty koncernów paliwowych (wsparcie kapitałem oraz wiedzą) oraz dużą liczbę niezależnych stacji paliw, które stanowią swoistą „bazę rozwoju” dla franczyzodawców. Z punktu widzenia sektora na uwagę zasługuje sieć stacji paliw Moya, należąca do dużego przedsiębiorstwa paliwowego Anwim S.A., która to rozwija się dynamicznie posiadając 178 obiektów na 30.06.2018 r. przy celu 250 obiektów do końca 2020 r. (Information Market, 2018b, s. 56). Sieć Moya posiada ofertę konkurencyjną względem „koncernowych” sieci franczyzowych stacji paliw – własny program lojalnościowy, paliwa premium, program dla klientów flotowych, rozbudowany koncept gastronomii. Na stacjach paliw Moya klient odnajdzie innowacyjne rozwiązania takie jak ekspresowa pizza w ramach konceptu gastronomicznego, czy bezprzewodowe ładowarki do telefonów komórkowych klientów. Współpraca w oparciu o umowę franczyzową jest rozwiązaniem korzystnym zarówno dla inwestorów chcących dopiero wybudować obiekt stacji paliw, jak i dla posiadaczy już istniejących nieruchomości. Po podpisaniu umowy franczyzowej (zazwyczaj na okres 5 lat) franczyzobiorca otrzymuje cenny pakiet wiedzy tzw. *know-how*, dostęp do klientów flotowych danej sieci oraz programu lojalnościowego, sugerowanych dostawców towarów, a niejednokrotnie także kapitał na modernizację lub wsparcie budowy obiektu. Typową praktyką jest wykonanie przez franczyzodawcę elementów wizualizacji stacji paliw oraz części infrastruktury obiektu – najczęściej są to dystrybutory paliwowe, systemy komputerowe, czy też wysokiej jakości ekspresy ciśnieniowe do kawy. Zakres współfinansowania inwestycji oraz rodzaj i forma zwrotu poniesionych nakładów przez koncern paliwowy zazwyczaj zależy głównie od zdolności negocjacyjnych inwestora, a praktyka gospodarcza pokazuje, że mogą to być kwoty nawet rzędu 1 mln złotych. Niedogodnościami współpracy franczyzowej są zazwyczaj różnorodne opłaty, konieczność przestrzegania korporacyjnych procedur oraz nabywania paliwa po wyższej cenie niż można osiągnąć będąc operatorem stacji niezależnej.

Najczęściej franczyzobiorca zobowiązany jest ponosić co najmniej dwa rodzaje opłat miesięcznych:

- opłatę bieżącą liczoną jako dany procent od miesięcznych przychodów (jej wysokość zależy od wielkości inwestycji franczyzodawcy oraz prognozowanej sprzedaży),
- opłatę marketingową liczoną również jako procent (lub promil) od przychodów lub będący stałą kwotą.

W zależności od operatora mogą pojawić się jeszcze inne dodatkowe opłaty. Koncerny paliwowe chętnie podpisują umowy franczyzowe - poza standardowymi korzyściami wynikającymi z tego typu współpracy, głównie za sprawą coraz to mniejszej ilości wolnych, atrakcyjnych lokalizacji pod stację paliw, szczególnie w obszarach miejskich (Suszyńska i Zawadzki, 2017, s. 29-32). Poniższej, zamieszczono zestawienie istotnych cech prowadzenia stacji paliw w zależności od formy współpracy⁶²:

➤ Niezależna stacja paliw:

wielkość inwestycji: obiekt stacji paliw, zatowarowanie; czas trwania umowy: nie dotyczy; przychody: sprzedaż paliw, towarów i usług; koszty: koszty utrzymania obiektu, koszty pracownicze; główne korzyści: nieograniczona swoboda prowadzenia działalności, korzystne ceny zakupu.

➤ Stowarzyszeniowa stacja paliw:

wielkość inwestycji: obiekt stacji paliw, zatowarowanie; czas trwania umowy: nie dotyczy lub kilka lat; przychody: sprzedaż paliw, towarów i usług; koszty: koszty utrzymania obiektu, koszty pracownicze; główne korzyści: duża swoboda działania, współdzielenie marki.

➤ Franczyzowa stacja paliw:

wielkość inwestycji: obiekt stacji paliw (możliwe współfinansowanie przez franczyzodawcę), zatowarowanie; czas trwania umowy: m.in. 5 lat; przychody: sprzedaż paliw, towarów i usług; koszty: koszty utrzymania obiektu, koszty pracownicze, opłaty franczyzowe; główne korzyści: działanie pod znaną i cenioną marką, pakiet wiedzy i kapitału.

⁶² Źródło: (Zawadzki, 2015a, s. 154).

➤ Najem obiektu koncernowi paliwowemu:

wielkość inwestycji: obiekt stacji paliw; czas trwania umowy: m.in. 10 lat; przychody: comiesięczny, stały czynsz tytułem najmu; koszty: brak; główne korzyści: stały miesięczny czynsz, niskie ryzyko prowadzenia działalności.

➤ Stacja paliw – agencja/agencja:

wielkość inwestycji: brak; czas trwania umowy: bezterminowo pod warunkiem spełniania oczekiwań koncernu – „pracodawcy”; przychody: wynagrodzenie stałe plus ewentualne premie za realizację celów sprzedażowych i jakościowych; koszty: częściowe koszty utrzymania obiektu, koszty pracownicze; główne korzyści: brak wkładu finansowego, otrzymanie know-how i wiedzy z zakresu zarządzania.

Inwestycja w budowę obiektu stacji paliw jest kapitałochłonna, wymaga wysokich nakładów, a okres zwrotu wynosi co najmniej 7 lat. Tabela 3.8. prezentuje udział poszczególnych składowych w całości inwestycji budowy stacji paliw typu miejskiego. Zestawienie ujęte w tabeli 3.8. powstało na podstawie ogólnodostępnych cenników oraz zapytań ofertowych⁶³. W tabeli tej zaprezentowano również alternatywne sposoby finansowania inwestycji, gdyż część wyposażenia oraz infrastruktury (np. wysokociśnieniowy ekspres do kawy, odmierzacze paliw, system monitoringu CCTV) mogą zostać sfinansowane za pomocą leasingu operacyjnego lub też dostarczone przez franczyzodawcę, w ramach inwestycji początkowej, w momencie podpisywania umowy o współpracę. Nie licząc ceny działki, wybudowanie nowoczesnego obiektu stacji paliw średniej wielkości to koszt minimum 2,5 mln zł netto (Suszyńska i Zawadzki, 2017, s. 33).

⁶³ Opracowanie powstało podstawie wycen ofertowych od dostawców infrastruktury oraz przedsiębiorstw budowlanych zajmujących się generalnym wykonawstwem stacji paliw. Modelowa stacja paliw: zbiornik paliwa, zbiornik LPG, 2 dystrybutory paliwowe wieloproduktowe, dystrybutor LPG, budynek stacji paliw 150 m², plac utwardzony ok. 2700 m². Wielkość powyższej inwestycji wynosi około 3,2 mln złotych netto.

Tabela 3.8. Koszt budowy stacji paliw

Część składowa	Udział kosztu części składowej w całości inwestycji (%)	Alternatywne możliwości finansowania
Budynek stacji paliw z systemem klimatyzacji	19	Leasing zwrotny nieruchomości
Drogi i place	17,50	
Przyłącza	2,25	
Wiata nad stanowiskami tankowania wraz z systemem oświetlenia	6,85	Leasing operacyjny
Technologia paliwowa podziemna	6,50	
Zbiornik paliwowy wraz z montażem	6,80	Leasing operacyjny
Zbiornik gazu LPG wraz z montażem	1,45	Leasing operacyjny
Dystrybutory paliwa wieloproduktowe i dystrybutor gazu LPG	6,85	Leasing operacyjny
System kanalizacji i odprowadzania ścieków	10,80	
System oświetlenia terenu	2,25	
System komputerowy	2,50	Własność koncernu paliwowego, leasing operacyjny
System sond pomiarowych paliwa w zbiornikach	1,50	Własność koncernu paliwowego, leasing operacyjny
System monitoringu CCTV	1,50	Leasing operacyjny
Myjnia ręczna 2-stanowiskowa	10	Leasing operacyjny
Meble sklepowe wraz z urządzeniami do gastronomii	4,25	Własność koncernu paliwowego
łącznie:	100	

Źródło: (Suszyńska i Zawadzki, 2017, s. 25).

Z punktu widzenia przedsiębiorcy chcącego zarządzać własnym obiektem stacji paliw nie tylko koszt inwestycji oraz bariera wejścia w postaci konieczności posiadania koncesji są kwestiami problemowymi. Osoby zarządzające koncernami paliwowymi, do problemów występujących wewnątrz sektora zaliczają także **niespójne interpretacje podatkowe w zakresie podatku od nieruchomości**, liczne kradzieże paliw oraz towarów (przez klientów oraz pracowników), a także dużą rotację pracowników, z których część pracę na stacji paliw

traktuje jako „przejściową” (zwłaszcza w okresie wakacyjnym). Jednakże głównym problemem sektora, który miał bardzo duży wpływ na jego kształt była **szara strefa**, czyli nielegalny handel paliwem. Szacuje się, że w roku 2015 aż 25% obrotu paliwem płynnym w Polsce odbywało się w ramach szarej strefy. Sytuacja zaczęła poprawiać się w latach 2016-2018, co wpłynęło na wzrost krajowej produkcji paliw, wzrost popytu i lepszą sytuację finansową podmiotów gospodarczych zajmujących się obrotem paliwami w sektorze B2B (np. dostawy paliw bezpośrednio do bazy transportowej klienta). Intensywne działania Ministerstwa Finansów rozpoczęły się w 2016 r. wprowadzeniem tzw. „pakietu paliwowego” (głównym celem tej ustawy było zapobieganie wyłudzeniu podatku VAT w wewnątrz-wspólnotowym obrocie paliwami ciekłymi) oraz „pakietu energetycznego” (m.in. zaostrzenie wymogów koncesyjnych). Kolejnym ważnym krokiem było wprowadzenie, w kwietniu 2017 r., tzw. ustawy „pakietu transportowego SENT”. Na mocy tej ustawy podmioty gospodarcze zostały zobligowane do zgłaszania do rejestru zgłoszeń SENT przewozów paliwa dokonywanych po drogach publicznych i sieci kolejowej (Brog B2B, 2018b, s. 14-19). Zmiany w prawodawstwie⁶⁴ zaowocowały między innymi wzrostem legalnego rynku handlu olejem napędowym o 30% na przestrzeni ostatnich dwóch lat (Gazeta Prawna, 2018).

3.3. Trendy i prognozy dla sektora stacji paliw

Sektor stacji paliw w Polsce ulega systematycznym zmianom. Wyróżnić można kilka trendów, które zostały zapoczątkowane parę lat temu i są kontynuowane. Jednym z najbardziej widocznych jest zmiana formatów sklepów stacji paliw, które w coraz większym stopniu przypominają sklepy typu „*convenience store*”. Niektóre agencje badawcze stosują wręcz nazwę „*petrolvenience*”⁶⁵. „Obserwowana zmienność formatów handlu detalicznego to przejaw innowacyjności przedsiębiorstw handlowych” (Kucharska, 2016a, s. 33). Kluczowi (pod względem liczby stacji paliw) operatorzy sieci stacji paliw zapowiadają zmiany w zakresie oferty i infrastruktury sklepów. Przykładowo PKN Orlen na coraz większej liczbie stacji wprowadza sklep w formacie O!Shop a BP planuje rozbudowę obiektów celem

⁶⁴ "Pakiet paliwowy" - ustawa z dnia 7 lipca 2016 r. o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw. "Pakiet energetyczny" - ustawa z dnia 22 lipca 2016 r. o zmianie ustawy - Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw. "SENT" - ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o systemie monitorowania drogowego przewozu towarów.

⁶⁵ Agencja badawcza Nielsen w 2016 stworzyła raport *Petrolvenience* charakteryzujący zachowania zakupowe klientów stacji paliw (Nielsen Polska, 2016).

rozszerzenia oferowanego asortymentu (Information Market, 2018c). O!Shop jest odpowiedzią na **trendy rynkowe, wśród których widać rosnące znaczenie zdrowej i świeżej oferty gastronomicznej**, ale także potrzebę szybkiego i wygodnego zaspokajania potrzeb konsumenckich. „O tym, że koncept stop.cafe i O!Shop znakomicie wpisuje się w oczekiwania konsumentów, najlepiej świadczy fakt, że przebudowane stacje generują zarówno wzrost liczby transakcji, jak i wyższą sprzedaż pozapaliwową” – wypowiedź Zbigniewa Leszczyńskiego, Członka Zarządu PKN Orlen ds. Sprzedaży (PKN ORLEN, 2018b). Na półkach przystacyjnych sklepów pojawia się coraz więcej kategorii produktów wcześniej niedostępnych w tego typu obiektach, jak zdrowa żywność (np. płynne przekąski z ziarenkami chia), warzywa i owoce (np. banany, świeże pomidory), kuchenne artykuły spożywcze (np. mąka ziemniaczana, olej do smażenia). „Pewną ciekawostką jest fakt, że Polska jest rynkiem, gdzie klienci poszukują zdrowej żywności, co chcemy uwzględnić w naszych placówkach” – Jacek Dziembaj, wiceprezes ds. rynku detalicznego w koncernie Shell (ISBNews, 2017). Trend „convenience” przeanalizować można także w innym wymiarze. O tym jak istotną rolę odgrywają i zaczną odgrywać przystacyjne sieci stacji paliw świadczy fakt, iż duże sieci handlowe sklepów wielkopowierzchniowych rozpoczynają współpracę z właścicielami stacji paliw oferując im umowę franczyzową na przystacyjny sklep stacji paliw. Przykładowo przedsiębiorca może prowadzić niezależną stację paliw ze sklepem działającym pod marką Carrefour (Wiadomości Handlowe, 2018c). Innym aspektem opisywanego trendu jest zmiana idei stacji przymarketowych – prezes sieci sklepów wielkopowierzchniowych E.Leclerc, posiadającej 18 obiektów⁶⁶ stacji paliw, zapowiedział rozbudowę własnych stacji przymarketowych o dodatkowy sklep mało-powierzchniowy, oferujący podstawowe dobra kategorii FMCG (Wiadomości Handlowe, 2018d).

Sieci stacji paliw prowadzą także coraz więcej produktów oznaczonych marką własną. Pewnego rodzaju standardem w sektorze jest produkcja napoi energetycznych (np. Lotos – napój Dynamic, Shell – napój V-power) i płynów do spryskiwaczy pod marką własną spójną z marką sieci bądź marką paliw premium. PKN Orlen rozszerza zakres działań tworząc coraz więcej produktów w nowych kategoriach pod marką własną O!. Klient stacji paliw narodowego koncernu może nabyć sygnowane marką O! gumy do żucia, chipsy ziemniaczane, soki, czekolady, wody. PKN Orlen również na dużą skalę wprowadza do oferty stacji produkty regionalne. Aktualnie na około 30% stacji (zgodnie z informacjami

⁶⁶ Stan na 30 września 2018 r.

dostępny on-line) dostępne są produkty wytworzone przez lokalnych producentów: piwa regionalne, soki i napoje z polskich owoców, miody, lokalne ciastka, przekąski. Promowane są produkty wpisujące się w zainteresowanie tradycyjnymi, często oryginalnymi recepturami, pochodzącymi od polskich wytwórców. Projekt „Spizarnia Regionów” jest realizowany we współpracy z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Agencją Rynku Rolnego (Brog B2B, 2018b, s. 58). Innym przykładem sieci stacji paliw, która wprowadziła „nietypowe” z punktu widzenia sektora produkty regionalne (wytworzane w ramach jednej grupy kapitałowej) jest sieć Citronex. Na stacjach paliw tego przedsiębiorstwa klienci mogą kupić między innymi świeże pomidory (i to pakowane w skrzynkach), banany czy soki. Podobnie jak ma to miejsca na stacjach należących do Grupy Pieprzyk, gdzie klienci mogą nabyć między innymi ziemniaki z pól należących do tejże spółki. Badania własne autora, wykonane w zakresie sprzedaży produktów regionalnych znajdują się w rozdziale 5.2. niniejszej dysertacji⁶⁷.

Drugim, widocznym dla wszystkich trendem jest rezygnacja z prowadzenia stacji paliw w tzw. **sektorze ekonomicznym**. Z założenia „ekonomiczne” stacje oferować miały zawężoną ofertę towarów sklepowych i usług. Cechować się miały także brakiem dostępności paliw premium oraz mniej atrakcyjnymi lokalizacjami w aspekcie położenia oraz rozmiarów obiektów w zamian za niską cenę sprzedaży paliwa niższej niż u konkurentów z mikrorynku (Wyciszkiwicz i Zawadzki, 2018, s. 137). Marka Bliska, należąca do PKN Orlen jest właśnie wygaszana, z roku na rok liczba stacji paliw działających pod tą marką się znacząco zmniejsza. Stacje działające pod wspomnianą marką są przekształcane w stacje paliw marki Orlen lub też zamykane, względnie umowy franczyzowe nie są przedłużane. W 2018 r. Grupa Lotos zakomunikowała, że także marka Lotos Optima (odpowiednik marki Bliska) nie będzie dalej rozwijana (Brog B2B, 2018c). Utrzymywanie submarek ekonomicznych jest coraz mniej opłacalne głównie ze względu na oczekiwania klientów, co do jakości oferowanych usług i szerokości oferty.

Scenariuszem, który również może znacząco wpłynąć na kształt sektora stacji paliw w Polsce jest **planowane przejęcie Grupy Lotos przez PKN Orlen**. W lutym 2018 r. podpisano list intencyjny oraz rozpoczęto przygotowania formalne do tego procesu. Według ekspertów

⁶⁷ Autor niniejszej pracy prezentował osobne opracowania nt. sprzedaży towarów regionalnych w stacjach paliw podczas Third Annual Conference of the International Place Branding Association (IPBA) w Makau, w grudniu 2019r. Temat wystąpienia i artykułu: *New sales and promotion channels for traditional and regional products: The example of gas stations in Poland* (Zawadzki, 2018).

rynkowych, ewentualna fuzja czy też przejęcie Grupy Lotos przez PKN Orlen nie wpłynie znacząco na ugruntowanie pozycji polskiego koncernu na rynku europejskim a może negatywnie wpłynąć na konkurencyjność i poziom cen sprzedawanych paliw (Furman, 2018).

Inną kwestią, która zdecydowanie wpłynie na kształt sektora stacji paliw, nie tylko w Polsce, jest szeroko rozumiana **elektromobilność**. Polski Rząd w „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju” założył, że do 2025 r. po polskich drogach ma jeździć milion pojazdów elektrycznych (Information Market, 2018b, s. 4). Takie wizje polityczne wpływają na strategię rozwoju narodowego koncernu PKN Orlen, który rozpoczął pracę nad przystosowaniem stacji paliw do ładowania pojazdów elektrycznych. W okolicach Wrocławia i Katowicach powstały pierwsze stacje paliw oferujące tzw. *superchargery* Tesla, czyli szybkie ładowarki dla pojazdów marki Tesla⁶⁸. Zarząd koncernu wytypował także 150 stacji paliw, gdzie powstaną uniwersalne punkty ładowania pojazdów elektrycznych (planowane punkty ładowania będą obsługiwać wszystkie typy pojazdów elektrycznych oferowane na rynku europejskim), pierwsze już w 2019 r. (Brog B2B, 2018d). Prace nad elektromobilnością rozpoczęli także m.in. Grupa Lotos, Anwim S.A. (stacje paliw Moya), CircleK w kooperacji z Shell czy Grupa Muszkietierowie (Brog B2B, 2018e). Rząd planuje, aby do końca 2020 r. w Polsce powstała sieć punktów ładowania energii licząca 6 tys. wolnych i 400 szybkich ładowarek. W ciągu 10 lat planowane jest wydanie z budżetu państwa kwoty około 3,7 mld złotych na system „zachęt” do nabywania pojazdów elektrycznych. Aktualnie wizja miliona aut elektrycznych poruszających się po polskich drogach w 2025 r. wydaje się być zbyt optymistyczna. Wizja ta wskazuje jedynie kierunek, w którym będzie podążał sektor stacji paliw. Dla porównania, według raportu opublikowanego przez Stowarzyszenie Europejskich Producentów Samochodów (ACEA) w 2017 r. sprzedano w Polsce jedynie 439 samochodów elektrycznych. „Na obecnym etapie rozwoju branży elektromobilnej wydaje się, że punkty ładowania na stacjach benzynowych mają sens raczej przy głównych drogach, na MOP-ach czy większych stacjach z zapleczem gastronomicznym, a nie w mieście.” (Information Market, 2018b, s. 60). W tym miejscu zaznaczyć należy, że PKN Orlen rozwija także inne, alternatywne rozwiązania. Na rynku niemieckim powstały pierwsze, pilotażowe stacje z wodorem (dwa obiekty), a na stacjach paliw zlokalizowanych w Czechach można zatankować gaz ziemny CNG (35 obiektów) (PKN Orlen, 2018c).

⁶⁸ Lista *superchargerów* dostępna na stronie:
https://www.tesla.com/en_EU/findus/location/supercharger/katowicesupercharger (Tesla, 2018).

W marcu 2018 r. weszła w życie ustawa **o ograniczeniu handlu w niedzielę**⁶⁹. Zakaz ten nie obejmuje stacji paliw. Badania deklaratywne przed wejściem w życie przedmiotowej ustawy pokazywały, iż jedynie 9% badanych zamierzało niedzielnych zakupów dokonać na stacjach paliw (Mazurkiewicz, 2018a, s. A27). Badania własne autora, wykonane trzy miesiące po wejściu w życie przedmiotowej ustawy znajdują się w rozdziale 5.2. niniejszej dysertacji – wynika z nich, iż jedynie 19% badanych dokonuje zakupów w niedzielę w obiektach stacji paliw częściej, niż miało to miejsce przed marcem 2018 r. Zbliżone wnioski przedstawia raport stworzony przez agencję badawczą Nielsen, gdzie 10% badanych stwierdziło, iż dokonało niezbędnych zakupów w niedzielę niehandlową na stacji paliw, a 56% dokonało zakupów wcześniej w sobotę lub piątek wieczorem (Mazurkiewicz, 2018b). Mimo wszystko, wprowadzenie zakazu handlu wpłynęło pozytywnie na sprzedaż w sklepach przystajacyjnych. Był to także znaczący czynnik, bodziec motywacyjny do jeszcze szybszego dostosowania oferty stacji paliw do aktualnych potrzeb rynku. Przykładowo w 2017 r. 17% sklepów przy stacjach paliw sprzedawało produkty z kategorii nabiał, a w roku 2018 r. (czerwiec) ten współczynnik wynosi już około 40% (Brog B2B, 2018b, s. 66-67). Ustawa ograniczająca handel w niedzielę ma charakter progresywny, gdyż w 2019 r. już tylko jedna niedziela w miesiącu ma status handlowej, a w 2020 r. we wszystkie niedziele będzie obowiązywał zakaz, co zapewne wpłynie korzystnie na obroty przystajacyjnych sklepów. Podobna sytuacja miała miejsce na rynku węgierskim. Wprowadzenie zakazu handlu w niedzielę miało znaczący wpływ na zwiększenie asortymentu produktów spożywczych na stacjach paliw oraz wzrosty sprzedaży. Ostatecznie jednak rząd węgierski zdecydował się zrezygnować z ograniczeń handlu w niedzielę (Kunert, 2017), głównie ze względu na spadek wynagrodzeń, zmianę zachowań zakupowych klientów oraz ogólne niezadowolenie społeczeństwa. Wspominana ustawa to rodzaj uwarunkowania prawnego, który będzie miał wpływ na kształt handlu detalicznego w Polsce, w tym sektora stacji paliw. Innymi rozwiązaniami prawnymi, o których można wyczytać w serwisach sektorowych są plany wprowadzenia zakazu sprzedaży leków OTC (leki wydawane bez recepty) oraz alkoholu na stacjach paliw. Rozwiązania takie są niekorzystne dla wyników sprzedażowych przystajacyjnych sklepów, a w szczególności zakaz sprzedaży alkoholu.

W ramach koncepcji „otwartych innowacji” PKN Orlen, lider rynku pod względem liczby stacji paliw, wprowadził w życie internetową platformę „**Innowacje@orlen**”, która z punktu

⁶⁹ Uchwalona dnia 18.01.2018 r., Dz.U. 2018 poz. 305.

widzenia koncernu ma być źródłem innowacyjnych projektów, także marketingowych. PKN Orlen poszukuje rozwiązań w czterech obszarach: wydobywania, energetyki, paliw - petrochemii oraz istotnego z punktu widzenia dysertacji – sprzedaży i satysfakcji klienta. W ramach tej ostatniej podgrupy, *strice* związanej z innowacjami marketingowymi PKN Orlen poszukuje rozwiązań z zakresu:

- zaawansowanej analityki BigData (np. rozwiązań mających na celu zwiększenie poziomu satysfakcji klientów dzięki prawidłowej segmentacji),
- digitalizacji kanałów sprzedaży (np. rozwiązań służących monetaryzacji danych i zasobów informacyjnych),
- nowych produktów i usług (np. rozwiązań w obszarze *car-sharingu*, *connected cars*),
- *e-mobility* (np. nowoczesnych rozwiązań przyspieszających ładowanie samochodów elektrycznych),
- obsługi klienta (np. rozwiązań i narzędzi wykorzystywanych do mierzenia skuteczności procesów obsługi klienta).

Koncern zaznacza również, że jest otwarty na przyjęcie projektu innowacyjnego rozwiązania możliwego do zastosowania w rynku detalicznym (PKN Orlen, 2018a). Z uwagi na powyższe należy stwierdzić, że w najbliższych latach to właśnie **innowacje będą motorem napędowym sektora stacji paliw**, narzędziem do zdobycia przewagi konkurencyjnej. W innowacyjnych rozwiązaniach, szczególnie w zakresie innowacji marketingowych, która mają za cel jak najlepsze dostosowanie oferty do bieżących potrzeb klientów, sieci stacji paliw będą odnajdywać narzędzie do wzajemnej rywalizacji. Powyższa platforma stworzona przez PKN Orlen wyznacza nowy trend w sektorze oraz uwiarygadnia istotność niniejszej pracy doktorskiej.

3.4. Podsumowanie rozdziału oraz case study

Tabela 3.9. zawiera dane sprzedażowe przykładowej stacji paliw funkcjonującej w oparciu o umowę franczyzową. Dane sprzedażowe zostały pozyskane przez autora. Obiekt zlokalizowany jest w centrum miasta (liczba ludności 20 tys.), skategoryzowany jako „obiekt średni” pod względem wielkości sprzedaży oraz wielkości sklepu wyrażonej w m².

Analogicznie jak w przypadku stacji paliw z tabeli 3.7., z uwagi na tajemnicę handlową nie ma możliwości podania nazwy obiektu ani dokładnej lokalizacji.

Tabela 3.9. Dane sprzedażowe przykładowej stacji paliw

Kategoria	Wynik dla kwartału II 2016 r.
Średnia dzienna sprzedaż paliw	8 819,09 ltr
Łączna sprzedaż netto (paliwo+sklep) [m-c]	954 810,90 zł
Łączna sprzedaż paliw netto [m-c]	851 447,59 zł
Łączna sprzedaż netto pozapaliwowa (towary sklepowe +usług gastronomiczne) [m-c]	103 363,31 zł
Przychód z myjni [m-c]	17 059,33 zł
Przychód z odkurzacza [m-c]	772,00 zł
Średnia marża uzyskana ze sprzedaży pozapaliwowej	29%

Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze dane zawarte w tabeli 3.9. oraz dane publikowane przez POPIHN (2018f, s. 1), możliwym jest obliczenie średniej marży uzyskanej przez przedmiotową stację paliw. Średnia miesięczna marża ze sprzedaży paliw: $851\,447,59\text{ zł} \times 2\% = 17\,028,95\text{ zł}$. Średnia miesięczna marża ze sprzedaży pozapaliwowej: $103\,363,31 \times 29\% = 29\,975,36\text{ zł}$. Osiągnięty wynik średniej marży ze sprzedaży pozapaliwowej jest porównywalny do danych uzyskanych przez stację paliw opisaną w tabeli 3.7. Powyżej obliczone wyniki marż potwierdzają, że paliwo sprzedawane na stacjach paliw jest produktem niskomarżowym, a sprzedaż produktów pozapaliwowych staje się kluczowym przedmiotem działalności stacji paliw ze względu na efektywność prowadzenia tego typu placówki handlowej.

Jednym z celów szczegółowych, w niniejszej dysertacji, była charakterystyka sektora stacji paliw w Polsce. W rozdziale trzecim cel ten został zrealizowany. Hipoteza szczegółowa numer 1: niska marża na paliwie jest jednym z powodów konieczności rozwoju oferty pozapaliwowej stacji paliw - została potwierdzona za sprawą przytoczonych w rozdziale danych dotyczących poziomu marż oraz obliczeń z *case study* (tabela 3.9).

Sektor stacji paliw – ramowe podsumowanie:

- Sprzedaż produktów pozapaliwowych staje się kluczowym przedmiotem działalności stacji paliw ze względu na efektywność prowadzenia tego typu placówki handlowej.
- Od dłuższego czasu utrzymuje się relatywnie niski poziom marż sprzedawanych detalicznie paliw – po 8 miesiącach 2018 r. wynosiły one 2% ceny paliwa (benzyna bezołowiowa Pb95, olej napędowy) oraz 9% gazu płynnego LPG.
- Wzrasta sprzedaż pozapaliwowa, w szczególności pozycji z oferty gastronomicznej.
- Sklepy przy stacjach paliw przypominają obiekty „*convenience store*”, pojawiają się nowe kategorie produktów jak zdrowa żywność, produkty regionalne.
- Sklepy przy stacjach paliw rozszerzają swoją ofertę gastronomiczną.
- Liczba stacji paliw w Polsce wynosi 7021 obiektów (stan na 30.06.2018 r.).
- Liderem pod względem liczby stacji paliw jest PKN Orlen: 1771 stacji paliw (30.06.2018 r.).
- Niezależni operatorzy odgrywają istotną rolę w sektorze, jest to liczba 3085 stacji paliw (30.06.2018 r.).
- Wzrasta liczba stacji paliw prowadzona w oparciu o umowy franczyzowe.
- Wzrasta popyt na paliwa transportowe – w pierwszym kwartale 2018 roku o 7% (w stosunku do analogicznego okresu w 2017 roku).
- W ciągu najbliższych lat sektor stacji paliw będzie kształtowała „elektromobilność”, jednak w mniejszym zakresie niż zakłada to ustawodawca.

Rozdział 4. Innowacje marketingowe w sektorze stacji paliw w Polsce – wyniki badań własnych

Na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej przeprowadzono, w okresie od kwietnia 2017 r. do lipca 2018 r. pięć badań, zróżnicowanych co do celu, metody i wielkości próby. W wyniku badań uzyskano informacje od osób, które zarządzają stacjami paliw w Polsce, jak również od klientów tych obiektów. Zestawienie badań własnych, które są wykorzystywane w niniejszej pracy umieszczono w tabeli 4.1., gdzie zapisano nazwę badania, zastosowaną metodę badawczą, datę przeprowadzenia oraz cel, dla którego podjęto wysiłek badawczy.

Tabela 4.1. Badania przeprowadzone przez autora

L.p.	Nazwa badania	Metoda	Data	Liczba ankiet	Cel
1	Badanie PetroTrend 2017	Kwestionariusz ankietowy	25.04.2017 r.	N=30	Badanie wśród ekspertów sektora stacji paliw, w zakresie kształtowania oferty stacji paliw, cech różnicujących stacje paliw oraz trendów rynkowych
2	<i>Monitor satysfakcji klientów sieci stacji paliw*</i>	Wywiad internetowy CAWI	luty – maj 2017 r.	N=1724	Badanie klientów stacji paliw (ogólnopolska struktura próby) w zakresie czynników kształtujących satysfakcję klientów danej sieci stacji paliw
3	Badanie PetroTrend 2018	Kwestionariusz ankietowy	28.03.2018 r.	N=37	Badanie wśród ekspertów sektora stacji paliw, w zakresie innowacji i przewagi konkurencyjnej
4	Badanie klientów stacji paliw	Wywiad internetowy CAWI	Czerwiec 2018 r.	N=603	Badanie klientów stacji paliw na reprezentatywnej grupie w zakresie innowacji i przewagi konkurencyjnej
5	Analiza dokumentów sprzedażowych	Analiza dokumentów sprzedażowych	Lipiec 2018 r.	n.d.	Analiza dokumentów sprzedażowych z dwóch stacji paliw różnych typów celem porównania struktury sprzedaży

Legenda: *-członek zespołu badawczego.

Źródło: opracowanie własne.

Autor niniejszej pracy od roku 2015 r. jest zapraszany do współtworzenia wydarzeń pt. „PetroTrend – Forum Rynku Stacji Paliw”, gdzie występuje jako niezależny ekspert ds. handlu i marketingu, prowadząc panele dyskusyjne wśród ekspertów sektora lub prezentując wyniki

badań dotyczące stacji paliw w postaci prelekcji. Tabela 4.2. zawiera zestawienie wystąpień wraz z określoną rolą oraz przewodnią tematyką.

Tabela 4.2. Udział autora w edycjach „PetroTrend – Forum Rynku Stacji Paliw”

Edycja	Zakres	Zakres czasowy	Tematyka
PetroTrend 2015	1) Referat wprowadzający oraz zogniskowany wywiad grupowy. 2) Udział w dyskusji nt. najlepszych stacji benzynowych roku.	28.04.2015 r.	1) Analiza sektora stacji paliw w Polsce: liczba stacji paliw w Polsce; sytuacja niezależnych stacji paliw; franczyza jako sposób prowadzenia stacji paliw. Wśród panelistów m.in. dyrektor do spraw operacyjnych sieci Moya. 2) Analiza zwycięskich obiektów stacji paliw w konkursie „Stacja Benzynowa Roku”. Wśród panelistów m.in. dyrektor biura zarządzania siecią PKN Orlen.
PetroTrend 2016	Udział w dyskusji, zogniskowany wywiad grupowy.	09.03.2016 r.	Tytuł dyskusji: „Marketing stacji paliw – przepis na sukces”. Wśród panelistów m.in. właściciel Marketing Communication Academy (marketer, specjalista ds. lojalności klientów).
PetroTrend 2017	Referat wprowadzający oraz zogniskowany wywiad grupowy. Badanie kwestionariuszowe.	25.04.2017 r.	Temat wystąpienia: „Nowoczesna stacja paliw – zachowania klientów a kształt oferty stacji”. Wśród panelistów m.in. przedstawiciel ARC Rynek i Opinia.
PetroTrend 2018	Moderowanie dyskusji, zogniskowany wywiad grupowy. Badanie kwestionariuszowe.	28.03.2018 r.	Moderator dyskusji: „Marketing -najnowsze technologie i sposoby komunikacji – generowanie dodatkowych przychodów oraz oszczędności”. Wśród panelistów m.in. Head of Marketing Avia.

Źródło: opracowanie własne.

Zebrane podczas wyżej wymienionych wydarzeń informacje przyczyniły się osiągnięcia postawionych w pracy celów. Udział w wydarzeniach zapewnił także dostęp do wiedzy eksperckiej, co umożliwiło przeprowadzenie części badań.

4.1. Metodyka prowadzonych badań

W niniejszym rozdziale pracy zostaną wykorzystane przede wszystkim badania przeprowadzone wśród ekspertów sektora stacji paliw – osób zajmujących się zarządzaniem stacjami oraz sieciami stacji paliw w Polsce. Wykorzystane zostaną badania nazwane „PetroTrend 2018”, „PetroTrend 2017” przeprowadzone podczas „PetroTrend – Forum Stacji Paliw”. Wymienione wydarzenie to coroczne forum zraszające osoby o wiedzy eksperckiej w zakresie sektora stacji paliw. W „PetroTrend” biorą udział prezesi, członkowie zarządów,

dyrektorzy wyższego szczebla koncernów paliwowych oraz sieci stacji paliw, kluczowi dostawcy towarów i usług, przedstawiciele administracji publicznej, analitycy oraz wybrani eksperci z zakresu zarządzania i marketingu. Wśród gości znajdują się także właściciele wyróżnionych stacji paliw, które walczą o prestiżowy tytuł „Stacja Benzynowa Roku”.

Badanie „PetroTrend 2017” zostało przeprowadzone w dniu 25.04.2017 r. Zgromadzeni podczas „Forum PetroTrend 2017” eksperci sektora stacji paliw zostali poproszeni o anonimowe wypełnienie wydrukowanego kwestionariusza. Spośród 300 rozdanych kwestionariuszy (liczba odpowiadająca liczbie uczestników) otrzymano 30 poprawnie wypełnionych arkuszy, co stanowi 10% poziom zwrotu. Z uwagi na zamknięty charakter forum (tylko zaproszeni goście), osoby będące uczestnikami (wyższa kadra kierownicza), liczbę otrzymanych odpowiedzi uznać należy za satysfakcjonującą. Kwestionariusz został podzielony na trzy kategorie pytań oraz metryczkę. Badani zostali poproszeni o odpowiedź na pytania (przy wykorzystaniu skala Likerta⁷⁰) dotyczące czynników wpływających na kształt oferty stacji paliw, czynników różnicujących obiekty stacji paliw oraz trendów w sektorze. Tabela 4.3. prezentuje podział osób wypełniających kwestionariusz ze względu na funkcję pełnioną w sektorze stacji paliw w Polsce.

Tabela 4.3. Badanie PetroTrend 2017 – pełniona funkcja w sektorze osób udzielających odpowiedzi

Rola w sektorze	Procent wypełnionych kwestionariuszy
Właściciel, manager stacji paliw	50
Pracownik koncernu paliwowego	23,3
Pracownik przedsiębiorstwa związanego z sektorem stacji paliw (np. pracownik agencji marketingowej)	10
Dostawca dla sektora stacji paliw	6,7
Inne	10
Razem:	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badanie „PetroTrend 2018” zostało przeprowadzone w dniu 28.03.2018 r., analogicznie, podczas „Forum PetroTrend 2018”. Spośród 300 rozdanych kwestionariuszy (liczba odpowiadająca liczbie uczestników) otrzymano 37 poprawnie wypełnionych arkuszy, co stanowi 12,3% poziom zwrotu. Podobnie, jak podczas badania „PetroTrend 2017”, z uwagi na charakter wydarzenia oraz wiedzę ekspercką badanych, otrzymany poziom zwrotu uznać

⁷⁰ Powszechnie stosowany sposób przy tego typu badaniach.

należy za satysfakcjonujący. Wśród osób, które aktywnie uczestniczyły w wydarzeniu oraz najprawdopodobniej wypełniły kwestionariusz (anonimowe odpowiedzi) znajdowali się między innymi: właściciele lub kierownictwo stacji paliw nagrodzonych tytułem „Stacja Benzynowa Roku 2018”; Prezes, Circle K Polska; Convenience Retail Manager, Shell Polska; Dyrektor Biura Rozwoju Sprzedaży Pozapaliwowej, PKN Orlen; Dyrektor ds. Operacyjnych, Moya; Dyrektor Departamentu Zwalczania Przemocności Ekonomicznej, Ministerstwo Finansów; Kierownik Operacyjny, Citronex. Tabela 4.4. prezentuje podział osób wypełniających kwestionariusz ze względu na funkcję pełnioną w sektorze stacji paliw w Polsce.

Tabela 4.4. Badanie PetroTrend 2018 – pełniona funkcja w sektorze osób udzielających odpowiedzi

Rola w sektorze	Procent wypełnionych kwestionariuszy
Właściciel, manager stacji paliw	56,8
Pracownik koncernu paliwowego	37,8
Pracownik przedsiębiorstwa związanego z sektorem stacji paliw (np. pracownik agencji marketingowej)	2,7
Dostawca dla sektora stacji paliw	2,7
Razem:	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Otrzymane wyniki badań „PetroTrend 2017” oraz „PetroTrend 2018” odzwierciedlają poziom wiedzy oraz postrzeganie sektora stacji paliw poprzez aktywnych przedsiębiorców oraz wyższy szczebel kierowniczy koncernów paliwowych, a więc przez osoby, które mają realny wpływ na liczbę i lokalizację obiektów, kształt oferty stacji paliw, rodzaj i zakres stosowania innowacji marketingowych, a także przyszłość sektora w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Rezultaty poznawcze przeprowadzonych badań zostaną przedstawione w dalszej części niniejszej pracy.

4.2. Typologia stacji paliw

Analizując raporty dotyczące sektora stacji paliw w Polsce, zarówno opracowane przez instytucje typu POPIHN, koncerny paliwowe, jak i komercyjne agencje badawcze stwierdzić należy, iż brakuje jednego, uniwersalnego kryterium podziału stacji paliw w Polsce. Najczęściej, koncerny paliwowe dzielą posiadane przez siebie stacje paliw ze względu na „segment rynku” (stacje premium i stacje ekonomiczne), wielkość obiektów (stacje

autostradowe typu MOP i pozostałe obiekty) lub formę zarządzania (stacje własne działające w formule CODO, stacje franczyzowe DOFO, czy zanikające już stacje patronackie DODO - *Dealer Owned Dealer Operated*). Wiele artykułów medialnych⁷¹ odwołuje się do raportów publikowanych przez POPIHN dotyczących liczby stacji paliw w Polsce. Raport „Szacunkowa ilość stacji paliw w Polsce” (POPIHN, 2018c, s. 1) zawiera podział stacji paliw zaprezentowany w tabeli 4.5.

Tabela 4.5. Podział stacji paliw według POPIHN

Operatorzy stacji paliw	Liczba na dzień 30.06.2018 r.
PKN ORLEN	1771
GRUPA LOTOS	484
Koncerny zagraniczne	1491
Niezależni operatorzy	3085
Sieci sklepowe	190
Ogółem	7021

Źródło: opracowanie własne na podstawie (POPIHN, 2018c, s. 1).

W obliczu występowania różnego rodzaju klasyfikacji, braku jednoznacznych kryteriów podziału sektora stacji paliw w Polsce, postanowiono zapytać osoby mające realny wpływ na kształt sektora o czynniki, w oparciu o które dzieli się sektor stacji paliw i o czynniki wedle których dzielić się powinien. W ramach badania „PetroTrend 2017” zapytano o czynniki różnicujące sektor stacji paliw w Polsce, o stan obecny i docelowy. Osoby badane zostały poproszone o ocenę istotności (przy użyciu siedmiostopniowej skali Likerta) danego czynnika⁷² – na ile wpływa on na różnicowanie sektora stacji paliw w Polsce. Następnie zapytano osoby badane o ocenę stanu docelowego (pożądanego), czyli o ocenę istotności danego czynnika w sytuacji stanu idealnego – na ile dany czynnik wpływać powinien na różnicowanie sektora stacji paliw w Polsce. Wyniki odpowiedzi na powyższe dwa pytania prezentuje tabela 4.6.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi możliwe było znalezienie ewentualnej rozbieżności pomiędzy stanem obecnym, a stanem pożądanym. Z wyników przedstawionych w tabeli 4.6. można wyciągnąć wniosek, że klasyfikacja obiektów stacji paliw w Polsce powinna w mniejszym stopniu odbywać się w oparciu o formę własności obiektów (stacja prywatna,

⁷¹ M.in. *W Polsce działa coraz więcej stacji paliw.* (2018, 01 sierpnia). Rzeczpospolita.

⁷² Zestaw czynników, który miał zostać poddany ocenie został stworzony na bazie analizy raportów dotyczących sektora stacji paliw (POPIHN, GUS, raporty agencji marketingowych).

franczyzowa, własna koncernu) – aktualnie taki podział często stosowany jest przez koncerny paliwowe.

Tabela 4.6. Czynniki różnicujące sektor stacji paliw – stan obecny oraz pożądany

Czynnik	Ocena stan obecny	Ocena stan pożądany	Różnica
Marka, pod którą działa dany obiekt	5,8	5,7	-0,1
Lokalizacja miejska/podmiejska/trasa/autostrada	5,4	5,3	-0,1
Czynniki związane bezpośrednio z kształtem oferty stacji paliw, tj:			
-szerokość oferty towarów sklepowych	4,8	5,3	+0,5
-posiadanie rozszerzonej oferty dodatkowej np. myjnia, prysznic dla kierowców	5,0	5,7	+0,7
-posiadanie rozszerzonej oferty gastronomicznej (np. koncept restauracji lub bistro)	5,4	6,0	+0,6
Poziom utrzymywanych cen paliw	5,1	4,9	-0,2
Obecność pracownika obsługującego na podjeździe	4,4	4,9	+0,5
Forma własności obiektu (stacja prywatna; stacja franczyzowa; stacja własna koncernu)	4,8	3,8	-1,0
Powierzchnia stacji paliw	4,2	3,8	-0,5
Godziny otwarcia obiektu	4,0	4,8	+0,8
Możliwość płatności bezpośrednio przy dystrybutorze	3,7	4,4	+0,7
Ilość sprzedawanych gatunków paliwa	3,9	4,4	+0,5

Skala odpowiedzi od 1 do 7, gdzie 1 – w ogóle nie powinny różnicować, 7 – zdecydowanie powinny różnicować sektor stacji paliw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Należy także wysunąć wniosek, że wzrosnąć powinno także znaczenie czynników różnicujących powiązanych z szerokością oferty stacji paliw. W większym stopniu stacje powinny być klasyfikowane ze względu na liczbę i rodzaj oferowanych produktów, świadczonych usług oraz zastosowanych innowacji (np. możliwość płatności bezpośrednio przy dystrybutorze). Celowo pominięto odpowiedzi dotyczące godzin otwarcia, gdyż zgodnie z trendem *petrolvenience* wszystkie stacje powinny być otwarte całodobowo.

Na potrzeby niniejszej pracy autor zaproponował własny podział sektora stacji paliw, niezwiązany z marką, pod którą działa dany obiekt, ani też z formą własności i sposobem zarządzania obiektem (CODO/DOFO). Przyjęta nowa typologia obiektów stacji paliw została opracowana na podstawie:

- a) wyników analizy oferty poszczególnych stacji paliw oraz wieloletniego doświadczenia zawodowego autora w sektorze stacji paliw,

- b) wyników powyższego badania, gdzie ankietowani wskazali jako dwa bardzo ważne czynniki⁷³, które powinny wpływać na podział sektora stacji paliw w Polsce: czynniki związane bezpośrednio z kształtem oferty stacji paliw oraz lokalizacja obiektu.

Autorska typologia stacji paliw:

1. **„Stacje paliw miejskie”** – stacje położone w granicach danego miasta lub na jego przedmieściach (z wyłączeniem obiektów wymienionych w pkt 4 i 5).
2. **„Stacje paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”** – stacje paliw położone przy autostradach oraz drogach szybkiego ruchu oznaczonych symbolem „S” w numeracji drogi.
3. **„Stacje paliw tranzytowe”** - stacja paliw nie posiadające charakteru miejskiego ani „MOP-u” (z wyłączeniem pkt 2).
4. **„Stacje paliw przy centrach handlowych”** – ich liczba w stosunku do ogółu liczby stacji paliw jest stosunkowo nieduża (190 obiektów) jednak ich udział ze względu na duży wolumen sprzedaży jest znaczący.
5. **„Inne (w tym automatyczne stacje paliw)”** – wszystkie stacje paliw nie mieszczące się w pozostałej klasyfikacji, w tym automatyczne stacje paliw.

4.3. Charakterystyka sprzedaży wybranych typów stacji paliw

Celem porównania struktury sprzedaży pozapaliwowej i ukazania różnic pomiędzy zidentyfikowanymi typami stacji paliw zwrócono się o udostępnienie danych sprzedażowych do spółki Citronex, która posiada między innymi obiekty stacji paliw typu „miejskiego” oraz typu „stacje paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”. Niestety, ze względu na powszechną tajemnicę handlową brak jest możliwości pozyskania danych finansowych od operatorów rynkowych typu Shell, który posiada niemalże każdy typ stacji paliw (wg autorskiej typologii). Dane sprzedażowe wyrażone w wartościach kwotowych nie są publicznie udostępniane i stanowią tajemnicę handlową operatorów stacji paliw – nie mogą być przedstawione nawet dla celów naukowych. Do zestawienia wybrano celowo dwie stacje paliw należące do spółki Citronex ze względu na to, że na przestrzeni ostatnich lat obiekty należące do tej sieci niezależnych stacji paliw nagradzane były w wielu kategoriach

⁷³ W pracy postanowiono odejść od podziału stacji paliw ze względu na marki.

w konkursie „Stacja Benzynowa Roku”. Stacja paliw Citronex Siechnice⁷⁴, typ „stacja paliw miejska”, w konkursie „Stacja Benzynowa Roku 2016” zwyciężyła aż w czterech kategoriach:

- niezależna stacja benzynowa,
- sklep na stacji benzynowej,
- nowy obiekt,
- główna kategoria „Stacja Benzynowa Roku 2016”.

Omawiana stacja paliw funkcjonuje pod marką „Dyskont Paliwowy Citronex” łącząc w sobie szeroki zakres oferty towarów i usług (m.in. bezdotykowa myjnia samochodowa, odkurzacz i kompresor, bankomat, koncept rozszerzonej gastronomii Picaro Bistro, WiFi HotSpot) z bardzo atrakcyjnymi cenami paliw. Stacja paliw Citronex Lipiany położona jest przy autostradzie A18⁷⁵, co stanowi swoisty ewenement w skali sektora, gdzie niezależny operator (rozumiany jako nie koncern paliwowy) jest właścicielem stacji typu „stacja paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”.



Fotografia 4.1. Stacja paliw Citronex Lipiany

Źródło: zasoby własne autora.

⁷⁴ Stacja paliw *Dyskont Paliwowy Siechnice* zlokalizowana jest pod Wrocławiem przy drodze krajowej 94.

⁷⁵ Stacja paliw *Dyskont Paliwowy Lipiany* zlokalizowana jest obok węzła Krzyżowa, przy drodze A18, w kierunku niemieckiej granicy.

Stacja ta w konkursie „Stacja Benzynowa Roku 2017” zwyciężyła aż w czterech kategoriach:

- niezależna stacja benzynowa,
- sklep na stacji benzynowej,
- gastronomia na stacji benzynowej,
- stacja benzynowa działająca w miejscu obsługi podróżnych.

Tabela 4.7. Wartość udziału poszczególnych kategorii asortymentu pozapaliwowego na przestrzeni trzech miesięcy 2018 r. w dwóch stacjach paliw sieci Citronex

Grupa towarowa	Udział % w sprzedaży sklep Lipiany				Udział % w sprzedaży sklep Siechnice			
	IV 2018	V 2018	VI 2018	średnia	IV 2018	V 2018	VI 2018	średnia
Akcesoria sam.	5,30	5,30	5,70	5,43	2,51	2,71	3,32	2,85
Art. spożywcze, w tym:	82,40	81,60	80,92	81,64	81,43	80,11	75,21	78,92
-alkohol	14,41	14,2	13,81	14,14	18,29	19,50	19,46	19,08
-chipsy	0,15	0,16	0,13	0,15	0,21	0,26	0,32	0,26
-Citronex (pomidory i banany)	0,76	0,82	0,83	0,80	24,40	20,05	12,59	19,01
-kawy i herbaty	0,07	0,03	0,03	0,04	0,02	0,02	0,01	0,02
-nabiał	0,93	0,96	1,06	0,98	0,11	0,11	0,16	0,13
-napoje soki	2,15	2,27	2,36	2,26	3,89	4,12	4,89	4,30
-papierosy, tytoń	47,08	45,24	43,73	45,35	22,16	23,24	24,31	23,24
-owoce, warzywa	0,36	0,40	0,36	0,37	0,00	0,11	0,04	0,05
-pieczywo	1,89	2,00	2,19	2,03	0,22	0,19	0,27	0,23
-słodyczne	2,76	2,59	2,51	2,62	2,59	2,77	2,86	2,74
-spożywcze (dania gotowe, sosy, makarony, konserwy, przetwory w słoikach itp.)	9,14	9,59	10,36	9,70	9,36	9,69	10,19	9,75
-wędliny	2,70	3,34	3,55	3,20	0,18	0,05	0,11	0,11
Bistro razem	8,41	8,82	9,13	8,79	7,19	8,35	10,06	8,53
Kosmetyki	0,32	0,33	0,32	0,32	0,03	0,06	0,10	0,06
Książki/płyty	0,08	0,03	0,01	0,04	0,01	0,03	0,01	0,02
Leki	0,32	0,31	0,32	0,32	0,48	0,46	0,54	0,49
Chemia niemiecka	0,00	0,00	0,00	0,00	0,80	0,88	1,00	0,89
Art. przemysłowe	1,00	0,9	1,10	1,03	3,14	3,49	5,18	3,94
Prasa	0,37	0,37	0,34	0,36	0,14	0,17	0,22	0,18
Telekody	1,36	1,67	1,59	1,54	0,88	0,81	1,53	1,07
Usługi	0,20	0,32	0,32	0,28	5,11	4,94	5,43	5,16
Zabawki	0,22	0,25	0,25	0,24	0,62	0,57	0,56	0,58
Znicze, świece	0,02	0,02	0,00	0,01	0,17	0,13	0,16	0,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów sprzedażowych.

W ofercie posiada między innymi: stanowiska dedykowane do tankowania pojazdów ciężarowych, myjnię pojazdów ciężarowych, odkurzacz i kompresor, koncept rozszerzonej gastronomii Picaro, WiFi HotSpot, supermarket, kantor, plac zabaw, ładowarkę do samochodów elektrycznych.

Tabela 4.7. przedstawia wartość udziału poszczególnych kategorii asortymentu pozapaliwowego na przestrzeni trzech miesięcy 2018 r.⁷⁶, w dwóch stacjach paliw sieci Citronex. W tabeli znajdują się wartości – procentowy udział sprzedaży poszczególnych kategorii w całości sprzedaży. Podział na grupy towarowe wynika z posiadanego przez stacje paliw Citronex systemu komputerowego. Porównywanie ze względu na udziałowy procent w całości sprzedaży wynika z ograniczenia w dostępie do informacji. Tabela 4.8. natomiast prezentuje trzy grupy towarów i usług o największym udziale w całości asortymentu pozapaliwowego sprzedanego na przestrzeni trzech miesięcy 2018 r. w dwóch stacjach paliw sieci Citronex.

Tabela 4.8. Grupy towarów i usług o największej wartości udziału w całości asortymentu pozapaliwowego sprzedanego na przestrzeni trzech miesięcy 2018 r. w dwóch stacjach paliw sieci Citronex

	Udział % w sprzedaży sklep Lipiany		Udział % w sprzedaży sklep Siechnice	
1	Art. spożywcze	81,64%	Art. spożywcze	78,92%
2	Bistro	8,79%	Bistro	8,53%
3	Akcesoria sam.	5,43%	Usługi	5,16%

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentów sprzedażowych.

Niezależnie od typu, który reprezentują wspomniane stacje paliw, artykuły spożywcze stanowią zdecydowaną większość udziału w sprzedaży sklepu stacji paliw. Podkategoria „papierosy tytonie” zasługuje na szczególną uwagę. W przypadku stacji w miejscowości Lipiany stanowi aż 45,35% ogółu udziału w sprzedaży pozapaliwowej. Papierosy generują duży obrót na stacjach paliw, jednakże są produktami o stosunkowo niskiej marży wynoszącej około 6-7% detalicznej ceny sprzedaży (do porównania tabela 3.7.). Zwrócić uwagę należy na innowacyjne (z punktu widzenia sektora stacji paliw w Polsce) podkategorie produktów artykuły spożywcze: pomidory i banany (spółka Citronex jest czołowym

⁷⁶ Zestawienie zaprezentowane w tabeli 4.7. powstało w wyniku analizy dokumentów sprzedażowych na obu obiektach za miesiące kwiecień, maj, czerwiec 2018 r.

importerem bananów, producentem i dystrybutorem pomidorów), owoce i warzywa, pieczywo, wędliny. To właśnie szeroki zakres oferty sklepów stacji paliw Citronex zagwarantował nagrody w konkursie „Stacja Benzynowa Roku” oraz rzesze zadowolonych klientów. W obu prezentowanych typach stacji paliw główną kategorią sprzedażową są artykuły spożywcze, a kolejną oferta gastronomiczna „Bistro razem”, czyli gorące napoje oraz rozbudowana oferta dań na ciepło. W przypadku stacji paliw Lipiany trzecią pod względem wartości procentu udziału są akcesoria samochodowe (stacja paliw obsługuje kierowców znajdujących się „w trasie”). Dla stacji paliw Siechnice kategorią trzecią co do udziału są usługi, co jest charakterystyczne dla obiektów o charakterze miejskim. Różnice co do wartości procentowego udziału danej grupy towarowej w ogólnej sprzedaży pozapaliwowej występują także w przypadku grupy „artykuły przemysłowe” – większy udział stacji o charakterze miejskim i podmiejskim. Powyżej zaprezentowane dane mają charakter uzupełniający i nie można ich bezpośrednio ekstrapolować na cały sektor stacji paliw w Polsce. Wyniki sprzedaży pozapaliwowej pochodzące ze stacji paliw Citronex zostały zaprezentowane nie tylko ze względu na uzyskany dostęp do danych a także z uwagi na nowoczesny charakter obiektów (w wymiarze infrastruktury, kształtu ofert).

Podczas badania „PetroTrend 2018” poproszono badanych o wskazanie trzech kategorii produktów i usług, które są kluczowe z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem – osiągniętych przychodów ze sprzedaży pozapaliwowej.

Tabela 4.9. Kluczowe kategorie produktów z punktu widzenia przychodu ze sprzedaży pozapaliwowej stacji paliw

Kategoria	Proc. odpowiedzi
Podstawowa oferta gastronomiczna (hot-dog, zapiekanki, kawa)	83,8%
Podstawowe artykuły spożywcze (np. produkty FMCG, przekąski, ciastka, itp.)	81,1%
Napoje alkoholowe (piwo, wina, alkohole mocne)	56,8%
Usługi dodatkowe (np. odkurzacz, kompresor, myjnia)	16,2%
Rozszerzona oferta gastronomiczna (np. dania obiadowe, pizza, rozszerzony moduł gorących napoi)	16,2%
Ponadpodstawowe artykuły spożywcze (np. zdrowa żywność, świeże owoce i warzywa, mięso i wędliny)	10,8%
Chemia samochodowa, oleje, smary	10,8%
Akcesoria i narzędzia (żarówki, baterie, linki holownicze, itp.)	8,1%
Doładowania do telefonów komórkowych	2,7%
Towary regionalne od lokalnych dostawców	2,7%
Usługi dodatkowe realizowane z podmiotami zewnętrznymi (np. możliwość nadawania i odbierania paczek, wynajem samochodów)	2,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Kategorie zostały zasugerowane w oparciu o analizę aktualnej oferty stacji paliw należących do POPHiN. Tabela 4.9. prezentuje rozkład wyników. Ankietowani mieli za zadanie zaznaczyć trzy kategorie towarów i usług, które generują największe przychody ze sprzedaży pozapaliwowej. Według ekspertów sektora stacji paliw trzy najistotniejsze kategorie produktów to podstawowa oferta gastronomiczna (hot-dogi, zapiekanki, kawa), którą to odpowiedź zaznaczyło 83,8% badanych, podstawowe artykuły spożywcze z wynikiem 81,1% oraz napoje alkoholowe (piwo, wina, alkohole mocne) z wynikiem 56,8%. Przedstawione odpowiedzi badanych są spójne z analizą dokumentów sprzedażowych z dwóch stacji paliw Citronex, gdzie szeroko definiowana kategoria artykuły spożywcze była głównym źródłem przychodów niezależnie od typu stacji paliw. W podrozdziale 5.2. zostaną zaprezentowane wyniki badań na reprezentatywnej grupie Polaków, z których uzyskać można informacje dotyczące typu stacji paliw, jaki jest najczęściej odwiedzany przez klientów oraz jakich zakupów tam dokonują.

4.4. Identyfikacja innowacji w sektorze stacji paliw

Wymieniona w poprzednim podrozdziale sprzedaż świeżych owoców i warzyw na stacjach paliw to tylko jeden z wielu przykładów innowacji z zakresu kształtu oferty przystacyjnego sklepu stacji paliw. Autor niniejszej dysertacji z racji aktywnego udziału w „PetroTrend - Forum Rynku Stacji Paliw” jest także jednym z jurorów w konkursie „Stacja Benzynowa Roku”. W edycji konkursu ad 2018 została wprowadzona dodatkowa kategoria podczas tej eliminacji – „Innowacja na stacji benzynowej”, a zarządzający stacjami paliw biorącymi udział w tej rywalizacji podawali między innymi następujące innowacje jako godne przyznania nagrody:

- możliwość zamawiania produktów z oferty gastronomicznej podczas tankowania pojazdu (innowacja w procesie dokonywania zakupów),
- sprzedaż pizzy wypiekanej bezpośrednio na stacji (innowacja w zakresie oferty gastronomicznej),
- możliwość płatności za zatankowane paliw przy dystrybutorze (innowacja w procesie dokonywania zakupów).

Laureatem w kategorii „Innowacja na stacji benzynowej” została stacja paliw Uniwar (stacja partnerska Slovnaft), która oferuje wszystkie używane w pojazdach nośniki energii włącznie z paliwami gazowymi oraz możliwością ładowania samochodów elektrycznych.

Innowacje marketingowe i ich sposób oraz stan wdrożenia przez sektor stacji paliw stanowiły główny obszar badawczy podczas przeprowadzonego badania „PetroTrend 2018”. Badani zostali poproszeni o ocenienie przyczyn i następstw innowacji a także odpowiedzieli na szereg pytań dotyczących faktu wdrożenia innowacji w zarządzanych przez siebie stacjach paliw. Tabela 4.10. zawiera zbiorcze wyniki dotyczące przyczyn tworzenia i wprowadzania innowacji w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach. Odpowiedzi należało udzielić przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta.

Tabela 4.10. Przyczyny tworzenia i wprowadzania innowacji – rozkład odpowiedzi

Przyczyna	Procent odpowiedzi dla danej oceny					Ocena istotności
	1	2	3	4	5	
Dążenie do zwiększenia udziałów w dotychczasowym rynku	0	2,7	13,5	45,9	37,8	4,2
Chęć podniesienia poziomu satysfakcji i lojalności klientów	0	16,2	8,1	29,7	45,9	4,1
Zmiany preferencji i oczekiwań klientów	0	16,2	16,2	37,8	29,7	3,8
Rosnąca konkurencja bezpośrednia i pośrednia	0	10,8	18,9	56,8	13,5	3,7
Chęć poprawy wizerunku przedsiębiorstwa	0	10,8	24,3	48,6	16,2	3,7
Chęć zwiększenia poziomu rentowności przedsiębiorstwa	2,7	21,6	13,5	48,6	13,5	3,5
Zbyt wysokie koszty (pracy, energii, logistyczne)	2,7	45,9	18,9	32,4	0	2,8
Potrzeba podejmowania działań w zakresie ochrony środowiska	5,4	48,6	16,2	29,7	0	2,7
Konieczność dostosowania się do nowych regulacji i norm prawnych	13,5	45,9	16,2	18,9	5,4	2,6
Chęć wejścia na nowe rynki	21,6	45,9	8,1	18,9	5,4	2,4
Niewystarczająca jakość dotychczasowych towarów	29,7	40,5	10,8	16,2	2,7	2,2
Konieczność dostosowania się do wymogów dostawców	35,1	45,9	10,8	8,1	0	1,9

Skala od 1 do 5, gdzie 1-nieważne, 2- mało ważne, 3- ważne, 4- bardzo ważne, 5-decydujące.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Według respondentów **trzy główne przyczyny tworzenia i wprowadzania innowacji w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach z sektora stacji paliw to: dążenie do zwiększenia udziałów w dotychczasowym rynku (4,2), podniesienie poziomu satysfakcji i lojalności klientów (4,1), zmiany preferencji i oczekiwań klientów (3,8)**. Dwie pierwsze

przyczyny uznać można za przyczyny związane z chęcią poprawy wyniku finansowego przedsiębiorstwa – wzrost udziału w dotychczasowym rynku oraz wzmocnienie lojalności klientów, celem zwiększenia ich częstotliwości dokonywania zakupów. Przyczyna wymieniana jako trzecia w kolejności, to konieczność dostosowania obecnego kształtu oferty do aktualnie panujących trendów i zmieniających się preferencji zakupowych klientów. „Preferencje zakupowe klientów stacji paliw są takie, że klient kupi to co mu każemy” – tak jeden z dyrektorów koncernu paliwowego odpowiedział podczas prośby o wywiad rozszerzony na temat kształtu oferty. Marketing to z jednej strony badanie i zaspokajanie potrzeb klientów (w kontekście przyczyny „zmiany preferencji i oczekiwań klientów”), a z drugiej strony to także kreowanie potrzeb wśród klientów – przykład *smartphone’a* Apple i wykreowania swoistego pożądanego urządzenia wśród klientów na całym świecie. Telefon Apple był w dniu premiery zdecydowanie innowacyjnym urządzeniem, a Steve Jobs, jako prezes przedsiębiorstwa Apple przyczynił się do sukcesu firmy. Mając powyższe na uwadze, postanowiono zapytać ekspertów sektora stacji paliw o źródła innowacji w ich przedsiębiorstwach – skąd pochodzą pomysły na dane innowacyjne rozwiązania.

Tabela 4.11. Istotność źródeł informacji przy wdrażaniu innowacji – rozkład odpowiedzi

Źródło informacji	Procent odpowiedzi dla danej oceny					Ocena istotności
	1	2	3	4	5	
Konkurenci	0	5,4	2,7	59,5	32,4	4,2
Wewnętrzne źródła informacji (np. pracownicy, w tym zarząd)	0	10,8	8,1	43,2	37,8	4,1
Benchmarking - kopiowanie rozwiązań stosowanych w innych krajach	5,4	13,5	13,5	37,8	29,7	3,7
Informacyjna sieć elektroniczna (Internet oraz bazy danych)	8,1	16,2	18,9	29,7	27	3,5
Klienci	0	21,6	27	40,5	10,8	3,4
Kondycja finansowa przedsiębiorstwa (zła lub dobra)	13,5	13,5	13,5	43,2	16,2	3,4
Targi i wystawy	18,9	13,5	16,2	40,5	10,8	3,1
Konferencje, prasa fachowa	21,6	13,5	27	35,1	2,7	2,8
Literatura	27	21,6	13,5	29,7	8,1	2,7
Dostawcy towarów	18,9	37,8	21,6	18,9	2,7	2,5
Dostawcy sprzętu, materiałów i oprogramowania	27	35,1	16,2	18,9	2,7	2,4
Firmy konsultingowe	43,2	32,4	8,1	13,5	2,7	2,0
Uczelnie wyższe/institute naukowo-badawcze	48,6	29,7	5,4	10,8	5,4	1,9
Organizacje wsparcia rozwoju technologii (inkubatory, izby, zrzeszenia, itp.)	54,1	24,3	18,9	2,7	0	1,7

Pytanie: „Jak istotne były poszczególne źródła informacji wykorzystywane w realizowaniu innowacji w Przedsiębiorstwie?”. Skala od 1 do 5, gdzie 1-nieważne, 2-mało ważne, 3-ważne, 4-bardzo ważne, 5-decydujące.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Pisząc o przyczynach, jako czynnika wywołującym innowacje, należy zdiagnozować też drugą składową, czyli źródło pochodzenia wiedzy na temat innowacji. Tabela 4.11. zawiera odpowiedzi badanych na pytanie dotyczące istotności źródeł informacji przy wdrażaniu innowacji – wyrażone w pięciostopniowej skali Likerta.

Badani za trzy najistotniejsze źródła informacji przy tworzeniu innowacji uznali konkurencję (4,2), wewnętrzne źródła informacji, np. pracownicy, w tym zarząd (4,1) oraz benchmarking rozumiany jako kopiowanie rozwiązań stosowanych w innych krajach (3,7). Na uwagę, z akademickiego punktu widzenia, zasługuje bardzo niska ocena uczelni wyższych i instytutów naukowo-badawczych (1,9) jako źródła informacji przy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań.

W najobszerniejszej części badania „PetroTrend 2018” zweryfikowano, wśród ekspertów sektora stacji paliw w Polsce, rodzaje wprowadzonych grup innowacji w latach 2016-2018. Tabela 4.12. prezentuje zestawienie odpowiedzi dotyczących tej kwestii. Badanym przedstawiono 12 obszarów działalności stacji paliw, wśród których możliwe jest wprowadzenie innowacji z prośbą o informacje, czy dane przedsiębiorstwo wprowadziło innowację w danym obszarze działalności, czy też planuje takie wprowadzenie.

Tabela 4.12. Wprowadzenie innowacji w obszarach działalności stacji paliw

Obszar	Tak	Nie	Planuje się
Nowa oferta asortymentowo-usługowa	75,68%	8,10%	1,62%
Nowe instrumenty cenowe (rabaty, formy płatności, itp.)	43,24%	51,35%	5,41%
Nowe formy obsługi klienta	40,54%	59,46%	0,00%
Nowe formy promocji (nowe formy komunikacji z otoczeniem rynkowym, szczególnie z klientami)	43,24%	54,05%	5,41%
Modyfikacja wyposażenia obiektu	37,84%	43,24%	18,92%
Wejście na nowe rynki geograficzne	29,73%	70,27%	0,00%
Nowe marki handlowe (własne)	27,03%	56,75%	1,62%
Pozyskiwanie nowych segmentów rynku	1,62%	78,38%	5,40%
Rebranding / rewitalizacja marki firmy	10,81%	75,68%	13,51%
Nowe formaty stacji paliw	5,41%	94,59%	0,00%
Nowe usługi posprzedażowe	2,70%	94,59%	2,70%
Inne	2,70%	97,30%	0,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Z zestawienia odpowiedzi zaprezentowanego w tabeli 4.12. wynika, że najczęściej wprowadzane innowacje w latach 2016-2018 przynależą do grupy „nowa oferta asortymentowo-usługowa”. Analizując oferty koncernów paliwowych oraz niezależnych

operatorów sieci stacji paliw nie można nie zgodzić się z tymi wynikami badań. Przykładowo sieć stacji paliw Orlen przebudowuje swoje przystacyjne sklepy stacji paliw według konceptu „O!Shop” (między innymi następuje rozszerzenie oferty gastronomicznej o kolejne produkty, zwiększa się liczba produktów typu „ready to go”). Natomiast w zakresie usług PKN Orlen nawiązał współpracę z liderem e-handlu w Polsce - z Allegro.pl i w ramach projektu „Allegro Smart!” można odbierać paczki z zamówionymi towarami na stacjach paliw tego koncernu.

W dalszej części badania poproszono respondentów o wymienienie, w których obszarach działalności dochodzi najczęściej do stosowania innowacji. Pytanie miało charakter pytania otwartego. Warto podkreślić jest to, że jedynie dwóch respondentów nie udzieliło odpowiedzi. W tabeli 4.13. zaprezentowano przykładowe odpowiedzi respondentów.

Tabela 4.13 Obszary działalności, w których dochodzi najczęściej do stosowania innowacji w sieci stacji paliw – przykłady odpowiedzi

Wybranie odpowiedzi badanych na pytanie: <i>W jakich obszarach działalności dochodzi najczęściej do stosowania innowacji w Państwa sieci stacji paliw?</i>
<i>„Innowacje w obszarze marketingu (np. menuboardy digital signage po zamontowaniu których wzrosła sprzedaż gastronomii)”</i>
<i>„Innowacje marketingowe w procesie obsługi klienta (np. kasy mobilne na naszych MOPach), ciągłe zmiany w kształcie oferty sklepu stacji z naciskiem na rozwój gastronomii i produktów ready to go, nowe usługi jak wynajem aut”</i>
<i>„Staramy się stosować innowacyjne podejście do klienta, personalizować obsługę i zdecydowanie odejść od standaryzacji, nudnych już regulek. Stosujemy także innowacje marketingowe rozumiane jako nowe, modne produkty w ofercie. Dostosowujemy ofertę w trybie ciągłym to znaczy co chwile są wprowadzane nowości – na okres testowy lub stały. Co do infrastruktury to również staramy się wyróżnić – np. płatność kartą za myjnię czy też codziennie świeża gazeta w WC do poczytania „podczas”. Kasy mobilne.”</i>
<i>„Marketing, infrastruktura, kształt oferty stacji paliw”.</i>
<i>„Oferta przystacijnego sklepu, nowe kampanie reklamowe”</i>
<i>„Wprowadzamy innowacje w zakresie infrastruktury stacji paliw (np. najnowszy model myjni ręcznej), oferty towarów na sklepie (np. soki cold press), designu i marketingu (np. nalepki na lustrach w wc)”</i>
<i>„W kanale digital”</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Respondenci wskazali dwa obszary, gdzie najczęściej dochodzi do stosowania innowacji w sieciach stacji paliw – kształt oferty stacji paliw (co potwierdza się z odpowiedziami zilustrowanymi w tabeli 4.12.) oraz szerokokorozumiany marketing (przykładowe wypowiedzi: „nowe formy komunikacji”, „nowe ścieżki zakupowe”, „innowacje marketingowe rozumiane

jako nowe, modne produkty w ofercie”, „innowacje marketingowe w procesie obsługi klient”).

Celem jeszcze lepszej weryfikacji kwestii stosowania innowacji w sektorze stacji paliw postanowiono zapytać badanych o konkretne innowacyjne rozwiązania spotykane w obiektach stacji paliw oraz o istotność tychże rozwiązań dla klientów stacji paliw. W trosce o przygotowanie rzetelnego zestawienia możliwych innowacji dokonano obszernej analizy oferty stacji paliw w Polsce, zarówno dużych operatorów sieciowych, jak i pojedynczych podmiotów gospodarczych posiadających jedną nieruchomość. Przenalizowano strony internetowe operatorów sieciowych, dokonano dziesiątek wizyt w obiektach stacji paliw na terenie całego kraju, przenalizowano artykuły dwóch serwisów branżowych o największym stopniu uznania wśród osób z sektora (www.petrolnet.pl, www.e-petrol.pl). Jako źródło wiedzy posłużyły także bieżące i archiwalne numery magazynu branżowego *Stacja Benzynowa & Convenience Store* oraz wcześniejsza praca dysertacyjna autora pt. „Wpływ preferencji zakupowych klientów na wybór formy prowadzenia stacji paliw”⁷⁷. W obliczu powyższego powstało zestawienie dwudziestu innowacji, które są stosowane w segmencie stacji paliw w Polsce. Tabela 4.14. zawiera zestawienie powyżej wspomnianych innowacji wraz z ich krótkim opisem.

Tabela 4.14. Zestawienie zidentyfikowanych innowacji występujących w sektorze stacji paliw

Zidentyfikowana innowacja	Przykład
Innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu (np. wprowadzenie aplikacji typu „Tankuj24”, kas mobilnych, możliwości zamawiania produktów gastronomicznych z poziomu dystrybutora paliwowego)	W sektorze stacji paliw w Polsce coraz częściej można zaobserwować odejście od tradycyjnego modelu dokonywania zakupów, gdzie umożliwia się klientowi dokonanie płatności za zakupione paliwo bezpośrednio przy dystrybutorze. Takie rozwiązanie stosuje np. na wybranych stacjach Lotos, gdzie w momentach „szczytu” uruchamiane są tzw. kasy mobilne znajdujące się tuż obok dystrybutorów.
Usługi dodatkowe w kooperacji z podmiotem zewnętrznym (np. „Stacja z paczką”, usługa rent a car)	Oferta stacji paliw jest rozszerzana o usługi realizowane z podmiotem zewnętrznym, np. sieć stacji LOTOS oraz wypożyczalnia 99RENT uruchomiły usługę wynajmu samochodów na stacjach paliw; sieć stacji MOYA współpracuje z ubezpieczycielem LINK4 mając w ofercie pozapaliwowej ubezpieczenia komunikacyjne.

⁷⁷ Praca dysertacyjna na zakończenie studiów Executive MBA, UE Poznań.

Tworzenie własnej marki produktów (np. „O!”)	PKN Orlen w ramach przyjętej strategii rozwoju sprzedaży pozapaliwowej stworzył markę „O!”.
Rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie produktów (np. mięso, świeże pieczywo)	Przykładowo stacje paliw PKN Orlen działające w formule „O!Shop” oferują swoim klientom świeżo wypiekane pieczywo.
Zmiana layout-u sklepu (np. pomieszczenie do przewijania niemowląt, nowe ścieżki zakupowe klienta w strefie kas)	Sieć stacji paliw Shell uruchomiła pilotażowo kilka sklepów przy stacjach paliw z tzw. „Jaskinią Piwną”.
Dostosowanie oferty do aktualnych trendów i zmian rynkowych – tzw. <i>sharring economy</i> oraz wzrostu ilości aut elektrycznych	Operatorzy sieci stacji paliw podpisują umowy o współpracy partnerskiej z podmiotami umożliwiającymi korzystanie z aut na minuty w myśl idei <i>sharing economy</i> – przykładowo sieć BP i operator pojazdów click2go.
Rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości / funkcjonalności, np. płatność kartą za usługę myjni ręcznej, wybór rodzajów mleka do kawy	Sieć BP wprowadziła w swoich kawiarniach sygnowanych marką Wild Bean Cafe ofertę kaw podobną do kawiarni znanych z centr miast czy galerii handlowych. Klienci mogą skomponować swoją kawę wybierając intensywność smaku ziarna czy też rodzaj mleka (w tym sojowego).
Możliwość dokonywania zakupów w przystacym sklepie bezpośrednio z auta (rozwiązanie typu McDrive)	Takie rozwiązanie można spotkać na kilku niezależnych stacjach paliw. Ideą jest zapewnienie komfortu klientom – zakupy w przystacym sklepie dokonuje się identycznie jak w restauracjach McDonald’s.
Możliwość dokonywania zakupów kawy/nap.gorących bezpośrednio z auta (osobne stanowiska typu McDrive)	Projekt Orlen Drive umożliwiający zamawianie produktów i płatność za nie bezpośrednio z samochodu
Rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w social mediach	Prowadzenie dwustronnej komunikacji z klientami poprzez fanpage w serwisie Facebook oraz konto w serwisie Instagram – praktyka często stosowana przez niezależne sieci stacji paliw.
Możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora (np. poprzez QR kod)	Płatność poprzez QR kod oferuje na innych rynkach m.in. sieć Shell czy BP. W Polsce pionierem jest PKN Orlen, który umożliwia klientom flotowym płatność poprzez kod QR znajdujący się na dystrybutorze.
Wyjście z marką Państwa konceptu gastronomicznego poza placówki stacji paliw	Pomysł stosowany na niewielką skalę przez PKN Orlen, gdzie powstała specjalna „naczepa” oferująca produkty z oferty gastronomicznej (kawa, hot-dogi, ciastka) na różnego rodzaju eventach, np. Verva Street Racing.
Kino plenerowe	Niektóre obiekty stacji paliw przyjmują rolę miejsca spotkań. W planach kilku prężnie działających przedsiębiorców z sektora stacji paliw jest uruchomienie na parkingu stacji paliw kina plenerowego dla klientów obiektu.
Dostawa zamówionych towarów sklepowych pod wskazany przez klienta adres	Założyć można, że trend „convenience” będzie ewoluował do tego stopnia, że towary ze sklepu stacji paliw będą dostarczane pod adres klienta, szczególnie nocą lub w niedziele wolne od handlu.

Dystrybutor CNG	Sprężony gaz ziemny CNG to alternatywa dla standardowych paliw płynnych.
Punkt ładowania samochodów elektrycznych	Zarówno duzi operatorzy sieci stacji paliw jak PKN Orlen, jak i mniejsi (np. sieć stacji paliw Citronex) rozpoczęli programy wdrożeniowe i instalację ładowarek samochodów elektrycznych na swoich obiektach.
Wypożyczalnia rowerów	Przykładowo na wybranych stacjach paliw PKN Orlen można wynająć rower, który jest podłączony do miejskiej sieci wynajmu rowerów.
Bezprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw	Stacja MOYA w Warszawie przy ul. Ordona jako pierwsza stacja paliw wprowadziła możliwość bezprzewodowego ładowania urządzeń mobilnych podczas korzystania z oferty gastronomicznej.
Myjnie parowe	Rozwiązanie alternatywne dla tradycyjnych wysokociśnieniowych myjni ręcznych. Na stacjach paliw pojawiają się pierwsze urządzenia tego typu.
Samoobsługowe klatki wymiany butli z gazem	AmeriGas, podmiot specjalizujący się w handlu gazem płynnym, wprowadza na polski rynek tzw. butlomaty – samoobsługowe maszyny do wymiany butli z gazem wzorowane na „Paczkomatach” InPostu.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.15. zawiera zestaw odpowiedzi badanych na pytanie „Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo wprowadziło którąś z poniższych innowacji w latach 2016-2018?” Celem tego pytania była weryfikacja, które z wymienionych innowacji już zostały wprowadzone, a które zostaną zaimplementowane w najbliższym czasie. Badani, podobnie jak w poprzednich pytaniach, mieli możliwość wybrania trzech odpowiedzi: tak; nie; nie, ale planuje się. Dodatkowo poproszono ekspertów o ocenę istotności danej innowacji dla ich klientów (pięciostopniowa skala Likerta).

Tabela 4.15. Zidentyfikowane innowacje występujące w sektorze stacji paliw – stan wdrożenia oraz istotność dla klienta (według osób zarządzających)

Innowacja	Wprowadzenie danej innowacji w latach 2016-2018			Istotność danej innowacji dla Klientów
	Tak	Nie	Nie, ale planuje się	
Innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu (np. wprowadzenie aplikacji typu Tankuj24, kas mobilnych, możliwości zamawiania produktów gastronomicznych z poziomu dystrybutora paliwowego)	51,35%	29,73%	18,92%	4,1
Usługi dodatkowe w kooperacji z podmiotem	21,62%	72,97%	5,41%	2,8

zewnątrznym (np. Stacja z paczką)				
Tworzenie własnej marki produktów (np. O!)	32,43%	45,95%	21,62%	2,6
Rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie produktów (np. mięso, świeże pieczywo)	43,24%	37,84%	18,92%	3,7
Zmiana layout-u sklepu (np. pomieszczenie do przewijania niemowląt, nowe ścieżki zakupowe klienta w strefie kas)	43,24%	43,24%	13,51%	3,1
Dostosowanie oferty do aktualnych trendów i zmian rynkowych – tzw. sharring economy oraz wzrostu ilości aut elektrycznych	8,11%	70,27%	21,62%	2,6
Rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości / funkcjonalności, np. płatność kartą za usługę myjni ręcznej, wybór rodzajów mleka do kawy	43,24%	37,84%	18,92%	3,7
Możliwość dokonywania zakupów w przystajnym sklepie bezpośrednio z auta (rozwiązanie typu McDrive)	0,00%	86,49%	13,51%	2,5
Możliwość dokonywania zakupów kawy/nap.gorących bezpośrednio z auta (osobne stanowiska typu McDrive)	2,70%	78,38%	18,92%	2,8
Rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w social mediach	59,46%	10,81%	29,73%	3,9
Możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora (np. poprzez QR kod)	21,62%	56,76%	21,62%	3,5
Wyjście z marką Państwa konceptu gastronomicznego poza placówki stacji paliw	0,00%	94,59%	5,41%	1,7
Kino plenerowe	0,00%	100%	0,00%	1,7
Dostawa zamówionych towarów sklepowych pod wskazany przez klienta adres	8,11%	75,68%	16,22%	2,4
Dystrybutor CNG	5,41%	86,49%	8,11%	1,9
Punkt ładowania samochodów elektrycznych	10,81%	45,95%	43,24%	2,5
Wypożyczalnia rowerów	24,32%	51,35%	24,32%	2,5
Bezprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw	2,70%	89,19%	8,11%	3,2
Myjnie parowe	8,11%	59,46%	32,43%	2,2
Samoobsługowe klatki wymiany butli z gazem	13,51%	72,97%	13,51%	2,3

Skala przy ocenie istotności dla klientów: 1- nieważne, 2- mało ważne, 3- trudno powiedzieć, 4-ważne, 5-bardzo ważne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Innowacją marketingową, która została wymieniona jako już wdrożona u największej ilości badanych (wynik 59,46%) jest „rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w *social mediach*”. Odpowiednie prowadzenie konta w serwisie Facebook, Twitter czy Instagram wydaje się być rzeczą oczywistą i niezbędną w świecie dzisiejszego handlu, jednak sektor stacji paliw z opóźnieniem, w stosunku do reszty sektorów wdraża ten sposób komunikacji z klientami. Pionierami w zakresie aktywności w social mediach są pojedyncze obiekty niezależnych stacji paliw i sieci niezależnych operatorów. Część przedsiębiorców decyduje się na prowadzenie przykładowo tzw. fanpage’u w serwisie Facebook dla całej stacji paliw, a część osób zarządzających tworzy jedynie konta w serwisie Instagram dedykowane aromatycznej kawie sprzedawanej na stacji paliw. Innowacją, która również została wdrożona przez dużą ilość przedsiębiorstw (51,35%), są rozwiązania polegające na zmianie procesu zakupowego klientów. Zmiana polegająca na modyfikacji tradycyjnego pojmowania procesu zakupu paliwa czy gastronomii. Wdrażane są aplikacje umożliwiające zakup paliwa z rabatem w trybie pre-paid (aplikacja typu „Tankuj24.pl”), w celu optymalizacji ilości klientów w sklepie przystacijnym uruchamiane są kasy mobilne znajdujące się na tzw. podjeździe stacji paliw (przy stanowiskach tankowania) lub tuż po przekroczeniu drzwi wejściowych stacji. W godzinach największego ruchu, operatorzy stacji paliw mając na uwadze optymalizację czasu spędzonego na stacji paliw są w stanie kosztem potencjalnej marży uzyskanej ze sprzedaży towarów sklepowych i gastronomii umożliwić klientom dokonanie płatności za samo paliwo i szybsze opuszczenie obiektu stacji. Takie rozwiązania dotyczą głównie stacji paliw typu „stacje paliw przy autostradach i drogach ekspresowych” (autorska typologia) i stosuje je m.in. PKN Orlen oraz Lotos. Z badań przeprowadzonych przez autora⁷⁸ na potrzeby dysertacji MBA wynika, iż „kolejki” są jednym z głównych powodów irytacji i niezadowolenia klientów stacji paliw. Innym przykładem zastosowania innowacji polegającej na zmianie procesu zakupowego klientów są multimedialne pistolety i dystrybutory, gdzie będąc jeszcze przy pojeździe można dowiedzieć się o aktualnych promocjach oraz zamówić dany towar z oferty gastronomicznej, co skraca czas spędzony przy samej kasie.

Badani, czyli osoby na co dzień zajmujące się zarządzaniem obiektami stacji paliw, zaznaczyli, że te właśnie **innowacje marketingowe (innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu) są najistotniejsze dla ich klientów stacji paliw**. Tabela 4.16. przedstawia pięć

⁷⁸ Badania ankietowe wykonane w lipcu 2014 r. na potrzeby dysertacji na studiach Executive MBA.

najczęściej wdrażanych innowacji oraz pięć innowacji, które według ekspertów sektora są najistotniejsze dla klientów stacji paliw.

Tabela 4.16. Pięć najczęściej wdrażanych oraz najistotniejszych dla klienta zidentyfikowanych innowacji występujących w sektorze stacji paliw (w opinii ekspertów)

Innowacje – najczęściej wprowadzane przez przedsiębiorstwa w latach 2016-2018	Procent przedsiębiorstw, które wprowadziło daną innowację	Innowacje – najistotniejsze dla klientów	Ocena istotności dla klientów
Rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w social mediach	59,46%	Innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu	4,1
Innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu	51,35%	Rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w social mediach	3,9
Rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie produktów	43,24%	Rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie produktów	3,7
Zmiana layout-u sklepu	43,24%	Rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości / funkcjonalności	3,7
Rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości / funkcjonalności	43,24%	Możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora (np. poprzez QR kod)	3,5

Skala przy ocenie istotności dla klientów: 1- nieważne, 2- mało ważne, 3- trudno powiedzieć, 4-ważne, 5- bardzo ważne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Z zestawienia zaprezentowanego w tabeli 4.16. stwierdzić należy, że istnieje „zgodność” pomiędzy istotnością dla klientów danej grupy innowacji (w opinii ekspertów sektora) a ilością przedsiębiorstw, w których ta grupa innowacji została wdrożona. Zaznaczyć należy, iż potencjalnie stosunkowo wysoką wartość dla klientów ma innowacja w postaci bezprzewodowego ładowania telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw (3,2), a została wprowadzona jedynie w 8% badanych przedsiębiorstw. W obliczu zjawiska digitalizacji zachowań nabywców, dużo bardziej intensywnego korzystania z urządzeń typu *smartphone*, to właśnie bezprzewodowe ładowarki do telefonów komórkowych na stacjach paliw mogą stać się ulubioną, najbardziej docenianą innowacją w ofercie stacji paliw. Tym bardziej, że podczas badania „PetroTrend 2017” to właśnie „digitalizację zachowań nabywców” eksperci rynku paliwowego uznali za trend, który będzie miał wpływ na kształt

oferty stacji paliw w ciągu najbliższych lat. Tabela 4.17. przedstawia zestawienie odpowiedzi badanych na pytanie dotyczące trendów.

Tabela 4.17. Trendy mające wpływ na kształt oferty stacji paliw

Trend	Średnia ocena istotności
Digitalizacja zachowań nabywców	5,4
Zmiany polityczne w kraju	5,2
<i>Convenience</i> – częstsze dokonywanie zakupów w mniejszej ilości	5,0
Trend zdrowego odżywiania i dbania o zdrowie	5,0
Optymalizacja kosztów utrzymania obiektów	5,0
Rozwój e-commerce	4,8
Przejsie na alternatywne źródła energii – np. napęd elektryczny	4,8
Personalizacja oferty	4,6
Konsolidacja rynku	4,5

Pytanie: „Które z niżej wymienionych trendów będą miały wpływ na kształtowanie ofert stacji paliw w perspektywie najbliższych lat? Skala Likerta 7-mio stopniowa, gdzie 1-w ogóle nie będą miały wpływu, 7-zdecydowanie będą miały wpływ.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

W badaniu „PetroTrend 2018” zapytano także ankietowanych o rezultaty (następstwa) wprowadzania innowacji. Pytanie przeprowadzono na zasadzie analogii do pytania o przyczyny innowacji (tabela 4.10). Respondenci za dwa główne rezultaty wprowadzenia innowacji wskazali podniesienie poziomu satysfakcji i lojalności klientów oraz zwiększenia udziałów w dotychczasowym rynku, a więc dwa rezultaty, które mają pozytywny wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Podniesienie poziomu satysfakcji i lojalności klientów skutkuje wzrostem sprzedaży towarów i usług, co potwierdzają chociażby wyniki raportu „Monitor satysfakcji klientów stacji paliw”: „Występuje dodatnia korelacja pomiędzy poziomem satysfakcji klientów, a poziomem ich lojalności oraz poziomem sprzedaży. Im wyższy poziom satysfakcji klienta, tym bardziej staje się on lojalny w stosunku do danej stacji paliw, co wpływa na wzrost sprzedaży” (ARC Rynek i Opinia, 2017a, s. 5). Także zwiększenie udziałów w dotychczasowym rynku przekłada się pozytywnie na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Tabela 4.18. prezentuje wyniki odpowiedzi na pytanie dotyczące rezultatów wprowadzonych innowacji.

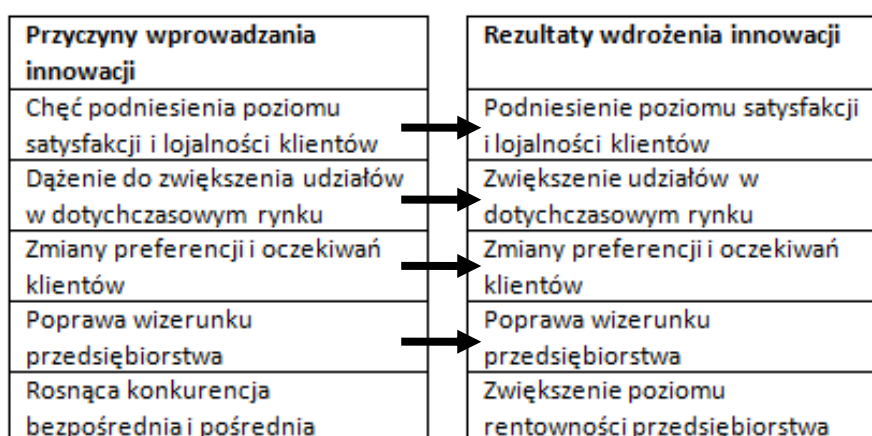
Tabela 4.18. Rezultaty wprowadzonych innowacji – rozkład odpowiedzi

Rezultat informacji	Procent odpowiedzi dla danej oceny					Ocena istotności
	1	2	3	4	5	
Podniesienie poziomu satysfakcji i lojalności klientów	0	2,7	8,1	37,8	51,4	4,4
Zwiększenie udziałów w dotychczasowym rynku	0	0	16,2	51,4	32,4	4,2
Zmiany preferencji i oczekiwań klientów	0	8,1	21,6	35,1	35,1	4,0
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa	2,7	5,4	32,4	27	32,4	3,8
Zwiększenie poziomu rentowności przedsiębiorstwa	0	5,4	37,8	35,1	21,6	3,7
Wzrost konkurencji bezpośredniej i pośredniej	8,1	16,2	29,7	40,5	5,4	3,2
Optymalizacja kosztów (pracy, energii, logistyczne)	18,9	37,8	24,3	16,2	2,7	2,5
Wejście na nowe rynki	18,9	35,1	35,1	8,1	2,7	2,4
Zwiększenie zakresu ochrony środowiska	16,2	48,6	27	8,1	0	2,3
Dostosowanie się do nowych regulacji i norm prawnych	24,3	43,2	10,8	21,6	0	2,3
Poprawa jakość dotychczasowych towarów	29,7	27	32,4	10,8	0	2,2
Dostosowanie się do wymogów dostawców	24,3	59,5	13,5	2,7	0	1,9

Pytanie: „Jakie są rezultaty (następstwa) wdrożenia innowacji?”. Skala od 1 do 5, gdzie 1-nie występują w ogóle, 3- trudno powiedzieć, 5-występują zawsze.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Porównując odpowiedzi na pytanie dotyczące przyczyn wprowadzania innowacji (tabela 4.10.) z odpowiedziami na pytanie dotyczące rezultatów wdrożenia (tabela 4.18.) można stwierdzić, iż wprowadzenie innowacji spełniło założone przez kierownictwo cele (schemat 4.1).



Schemat 4.1. Przyczyny oraz rezultaty wprowadzania innowacji w sektorze stacji paliw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Celem lepszej weryfikacji opinii ekspertów na temat rezultatów wprowadzanych innowacji zadano badanym pytanie otwarte dotyczące efektów wprowadzenia innowacji: *Jak ocenia Pan/Pani efekty wprowadzenia innowacji w Państwa sieci stacji paliw?* Odpowiedzi otwartych udzieliło 91,8% respondentów a zestawienie wypowiedzi ilustruje tabela 4.19.

Tabela 4.19. Ocena efektów wprowadzonych innowacji - zagregowane odpowiedzi na pytanie

Grupa odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Pozytywne	54,05
Zadowolające	21,62
Top2Boxes ⁷⁹	75,67
Negatywne	13,51
Nie stosujemy innowacji	2,71
Brak odpowiedzi	8,11

Pytanie: Jak ocenia Pan/Pani efekty wprowadzenia innowacji w Państwa sieci stacji paliw?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Zdecydowana większość ekspertów sektora stacji paliw (75,67%) wyniki wprowadzenia innowacji uważa za zadowolające czy wręcz pozytywne. Jedynie 13,51% udzielonych odpowiedzi to odpowiedzi mówiące o negatywnej ocenie wdrażania innowacji. Przykładowe odpowiedzi badanych prezentuje tabela 4.20.

Respondenci w zdecydowanej większości (75,67% odpowiedzi) są zadowoleni ze skutków wprowadzonych innowacji, niejednokrotnie wspominając o bezpośredniej zależności pomiędzy **„wprowadzeniem innowacji marketingowej a wzrostem przychodów, zysku”**. Należy mieć na uwadze, że przedmiotowy kwestionariusz wypełniały osoby bezpośrednio odpowiedzialne za zarządzanie stacją paliw i kształt sektora stacji.

⁷⁹ Top2Boxes oznacza sumę wskazań dwóch najwyższych odpowiedzi.

Tabela 4.20. Ocena efektów wprowadzonych innowacji – przykłady odpowiedzi

Wybranie odpowiedzi badanych na pytanie: <i>Jak ocenia Pan/Pani efekty wprowadzenia innowacji w Państwa sieci stacji paliw?</i>
<i>„Pozytywnie. Nie jesteśmy leaderem pod względem innowacji, ale zaobserwowaliśmy, że klienci je doceniają i kupują częściej, więcej, stają się lojalni”</i>
<i>„Przeciętny stopień, gdyż brak finansów na innowacje. Taki paradoks. Innowacje zwiększają stopień rentowności przedsiębiorstwa, ale brak funduszy na ich wdrożenie”</i>
<i>„Pozytywnie, z punktu widzenia wizerunku przedsiębiorstwa oraz wyniku finansowego. Innowacje wpływają pozytywnie na wynik finansowy naszej spółki”</i>
<i>„Pozytywnie”</i>
<i>„Bardzo pozytywnie – to dzięki innowacjom wybierają nas klienci. Innowacje plus odpowiednia jakość są źródłem sukcesu naszych stacji paliw. Widzimy bezpośrednią korelację pomiędzy wprowadzeniem innowacji marketingowej a wzrostowi przychodów / zysku. Nie są to duże wzrosty, zazwyczaj po 5-15%, ale zarząd spółki chętnie wprowadza innowacje marketingowe. Ich koszt wprowadzenia zostaje szybko wyrównany przez większe przychody oraz zyski. Dodatkowo nasze innowacje cieszą się pozytywną opinią”.</i>
<i>„Zdecydowanie pozytywnie. Część innowacji jest kosztowna, ale szybko się zwracają, gdyż 90% z nich wpływa na wzrost sprzedaży”.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Zadano także pytanie o ocenę stopnia innowacyjności własnego przedsiębiorstwa (autodiagnozę). Rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 4.21.

Tabela 4.21. Ocena innowacyjności przedsiębiorstwa

Poziom innowacyjności	Procent odpowiedzi
Bardzo wysoki	24,3
Wysoki	29,7
Dostateczny	24,3
Niski	21,6

Pytanie: Jak oceniają Państwo poziom Państwa Przedsiębiorstwa w zakresie innowacyjności?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Ponad połowa badanych uważa własne przedsiębiorstwa za innowacyjne lub bardzo innowacyjne (skumulowany wynik dwóch odpowiedzi wynosi 54%). Jedna piąta badanych natomiast uważa, że ich przedsiębiorstwa reprezentują niski poziom innowacyjności.

4.4. Podsumowanie rozdziału

W rozdziale czwartym zrealizowano następujące cele szczegółowe:

- Dokonanie typologii stacji paliw w Polsce – na podstawie wyników badania „PetroTrend 2017” oraz praktyk stosowanych w sektorze autor rozprawy stworzył nową typologię obiektów stacji paliw.
- Klasyfikacja innowacji marketingowych występujących w sektorze stacji paliw w Polsce – na podstawie obszernej analizy oferty stacji paliw w Polsce, artykułów serwisów branżowych, magazynu *Stacja Benzynowa & Convenience Store* oraz wcześniejszej pracy dyplomowej autora zidentyfikowano 20 innowacji marketingowych występujących w sektorze stacji paliw. Przedmiotowe 20 innowacji poddano badaniom wśród osób zarządzających sieciami stacji paliw oraz wśród klientów tych obiektów.
- Identyfikacja struktury sprzedaży dla wybranych typów stacji paliw – dokonano identyfikacji struktury sprzedaży dla stacji paliw typu „miejskiego” oraz typu „przy autostradach i drogach ekspresowych” na podstawie analizy dokumentów sprzedażowych stacji paliw sieci Citronex.
- Określenie wpływu i wykorzystania zidentyfikowanych innowacji marketingowych na przewagę konkurencyjną w poszczególnych typach stacji paliw - zdecydowana większość ekspertów sektora stacji paliw (75,67%) wyniki wprowadzenia innowacji uważa za zadowalające czy wręcz pozytywne. Rodzaj i stopień implemencacji danych innowacji marketingowych ujęto w tabeli 4.12. Opisywany cel szczegółowy został dopełniony w rozdziale piątym.

Innowacje w sektorze stacji paliw w Polsce – na podstawie badań własnych można sformułować następujące wnioski:

- Brakuje jednego, uniwersalnego kryterium podziału stacji paliw w Polsce.
- Według osób zarządzających stacjami paliw w Polsce stacje paliw nie powinny być klasyfikowane w oparciu o formę własności obiektów tylko według czynników powiązanych z szerokością oferty stacji paliw.
- Na potrzeby niniejszej dysertacji autor stworzył podział obiektów stacji paliw na pięć typów:

- 1) stacje paliw miejskie (z wyłączeniem pkt 4 i 5),
 - 2) stacje paliw przy autostradach i drogach ekspresowych,
 - 3) stacje paliw tranzytowe (z wyłączeniem pkt 2),
 - 4) stacje paliw przy centrach handlowych,
 - 5) inne (w tym automatyczne stacje paliw).
- Główną kategorią towarów i usług w sprzedaży pozapaliwowej stacji paliw są art. spożywcze, co wynika z przykładu dwóch typów stacji paliw i analizy dokumentów sprzedaży.
 - Według ekspertów sektora stacji paliw trzy najistotniejsze kategorie produktów to podstawowa oferta gastronomiczna (hot-dogi, zapiekanki, kawa), którą to odpowiedź zaznaczyło 83,8% badanych, podstawowe artykuły spożywcze z wynikiem 81,1% oraz napoje alkoholowe (piwo, wina, alkohole mocne) z wynikiem 56,8%.
 - **„Nowa oferta asortymentowo-usługowa” została wskazana jako obszar, gdzie najczęściej wdraża się innowacje.**
 - **„Rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w social mediach” jest innowacją marketingową, która jest została wymieniona jako już wdrożona u największej ilości badanych (59%).**
 - Jako główną przyczynę wdrażania innowacji badani wskazali „dążenie do zwiększenia udziałów w dotychczasowym rynku”.
 - Jako główne źródło inspiracji badani wskazali „konkurentów”.
 - **Innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu są najistotniejsze dla ich klientów stacji paliw (według ekspertów sektora stacji paliw).**
 - Badani za dwa główne rezultaty wprowadzenia innowacji wskazali: podniesienie poziomu satysfakcji i lojalności klientów oraz zwiększenia udziałów w dotychczasowym rynku - rezultaty, które mają pozytywny wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa.
 - **Zdecydowana większość ekspertów sektora stacji paliw (75,67%) rezultaty wprowadzenia innowacji uważa za zadowalające.**

Rozdział 5. Ocena innowacji marketingowych w opinii klientów stacji paliw – wyniki badań własnych

Przedstawione w rozdziale czwartym zagadnienia związane były z innowacjami marketingowymi z perspektywy ekspertów, czyli osób, które w swojej codziennej pracy zajmują się zarządzaniem obiektami stacji paliw, przez co mają realny wpływ na kształt sektora w Polsce. W rozdziale piątym kwestie związane z innowacjami marketingowymi w przedmiotowym sektorze zdecydowano się zbadać na reprezentatywnej grupie Polaków – klientach stacji paliw. To właśnie klienci stacji paliw odpowiadają za to czy dana innowacja zostanie wdrożona na szerszą skalę i przyniesie zamierzone efekty. Nawet najlepszy pomysł, który powstanie w centrali koncernu paliwowego może okazać się nieefektywny, gdy zostanie źle przyjęty przez klientów stacji paliw.

5.1. Metodyka prowadzonych badań

W niniejszym rozdziale pracy zostanie wykorzystane przede wszystkim badanie własne „Badanie klientów stacji paliw”. Jako uzupełnienie zostaną przedstawione wyniki badania „*Monitor satysfakcji klientów sieci stacji paliw*” (ARC Rynek i Opinia, 2017a), przy współtworzeniu którego autor dysertacji brał aktywny udział. Celem badania „Badanie klientów stacji paliw” było ustalenie preferencji zakupowych osób, które korzystają z oferty stacji paliw – w ujęciu ogólnym oraz w podziale na poszczególne, wyodrębnione typy stacji paliw. Badanie zrealizowano techniką wywiadów wspomaganym komputerowo przy pomocy stron www, tzw. CAWI (*Computer-Assisted Web Interviews*). Badanie przeprowadzono na ogólnopolskiej próbie dorosłych Polaków. Całkowita liczebność próby wyniosła N=603. Badanie przeprowadzono w miesiącu czerwcu 2018 r. Autor zdecydował się przeprowadzić badanie metodą CAWI ze względu na szybkość realizacji badania, możliwość dotarcia do odpowiedniej struktury respondentów oraz możliwość uzyskania wiarygodnych rezultatów, gdyż zwiększa się prawdopodobieństwo neutralności (obiektywizmu) respondentów podczas udzielania odpowiedzi. Dodatkowym argumentem przesądającym o wyborze tej techniki jest powszechny dostęp Polaków do Internetu (także na urządzeniach mobilnych). Tabela 5.1. przedstawia strukturę badanej populacji.

Tabela 5.1. Informacje o respondentach „Badanie klientów stacji paliw”

Płeć		Województwo zamieszkania	
Kobieta	52%	Dolnośląskie	7%
Mężczyzna	48%	Kujawsko-pomorskie	5%
Struktura wieku		Lubelskie	6%
18-24 lat	10%	Lubuskie	4%
25-34 lat	19%	Łódzkie	7%
35-44 lat	19%	Małopolskie	10%
45-54 lat	15%	Mazowieckie	13%
55-64 lat	18%	Opolskie	3%
65 lat i więcej	19%	Podkarpackie	6%
Wielkość miejsca zamieszkania		Podlaskie	3%
Wieś	38%	Pomorskie	4%
Miasto do 19 tys. mieszkańców	13%	Śląskie	13%
Miasto 20 – 49 tys. mieszkańców	10%	Świętokrzyskie	3%
Miasto 50 – 99 tys. mieszkańców	9%	Warmińsko-mazurskie	3%
Miasto 100 – 199 tys. mieszkańców	8%	Wielkopolskie	9%
Miasto 200 – 499 tys. mieszkańców	9%	Zachodniopomorskie	4%
Miasto 500 tys. mieszkańców lub więcej	12%	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

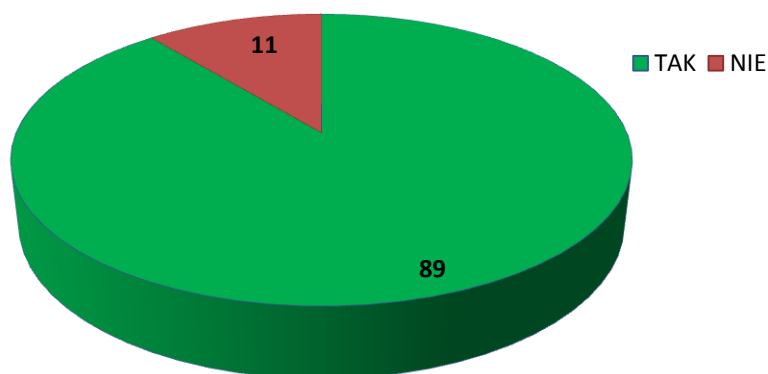
W celu zapewnienia reprezentatywności próby w trakcie realizacji kontrolowano udziały dla następujących cech respondentów: płeć, wiek, wielkość miejsca zamieszkania oraz województwo.

Jako uzupełnienie wyników „Badania klientów stacji paliw” wykorzystano wyniki badania „*Monitor satysfakcji klientów sieci stacji paliw*” (ARC Rynek i Opinia, 2017a). Łącznie zrealizowano N=1724 wywiady w okresie luty-maj 2017 r. Dzięki zastosowaniu metody CAWI uzyskano ogólnopolską strukturę próby i pokrycie wszystkich grup demograficznych. Badanie miało wymiar naukowo-consultingowy, gdyż celem było stworzenie rozwiązań modelowych budujących odpowiedni poziom satysfakcji dla sieci stacji paliw Orlen, Shell, BP, CircleK, Lotos i Lotos Optima. Respondentami w badaniu byli kierowcy w wieku 18-59 lat, którzy tankują samochód na stacji benzynowej minimum raz w miesiącu i są klientami co najmniej jednej z badanych sieci stacji paliw (ARC Rynek i Opinia, 2017a, s. 9).

5.2. Struktura zakupów klientów stacji paliw – wyniki badania

Nowoczesna stacja paliw to z perspektywy klientów połączenie miejsca nabywania paliw wraz z miejscem dokonywania zakupów spożywczych, artykułów gastronomicznych, realizacji usług oraz miejsce spotkań i odpoczynku. Szerokość oferty nowoczesnej stacji paliw jest na tyle duża, że klientami stacji paliw są także osoby nieposiadające pojazdów

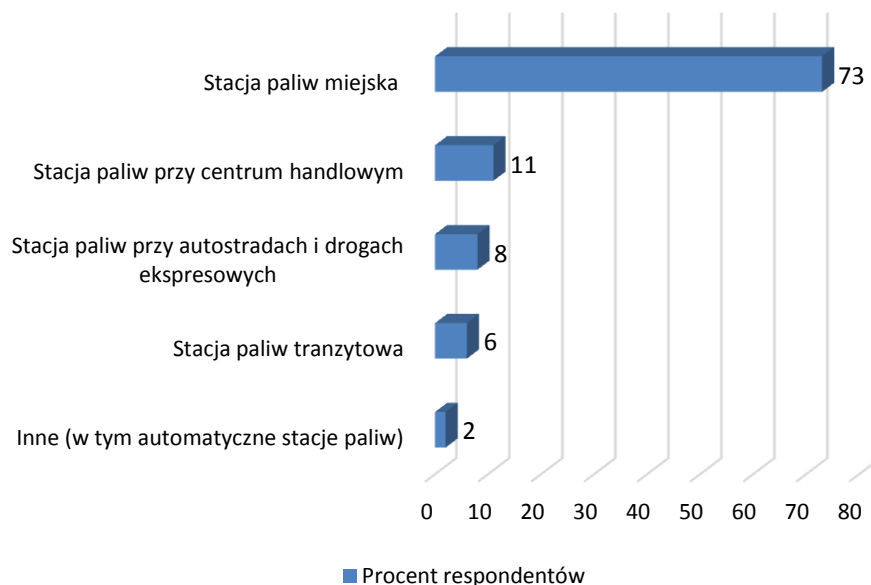
samochodowych. Mając na uwadze wspomniany w rozdziale trzecim trend *convenience*, dla dużego grona społeczności stacje paliw stają się miejscem dokonywania drobnych zakupów spożywczych, leków bez recepty, wysokojakościowej kawy czy miejscem spożywania posiłków. W kontekście powyższego, w pierwszej części badania klientów stacji paliw zapytano o historię transakcji na stacjach paliw. W pierwszej kolejności postanowiono zbadać ile procent respondentów w ciągu ostatniego miesiąca skorzystało z szeroko rozumianej oferty stacji paliw, jaki był to typ stacji paliw i co było bezpośrednim powodem skorzystania z oferty danego obiektu. Badani udzielali odpowiedzi w odniesieniu do swojej ostatniej wizyty na stacji paliw. Wykres 5.1. przedstawia dane dotyczące korzystania z oferty stacji paliw w okresie ostatniego miesiąca.



Wykres 5.1. Korzystanie ze stacji paliw w ostatnim miesiącu (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

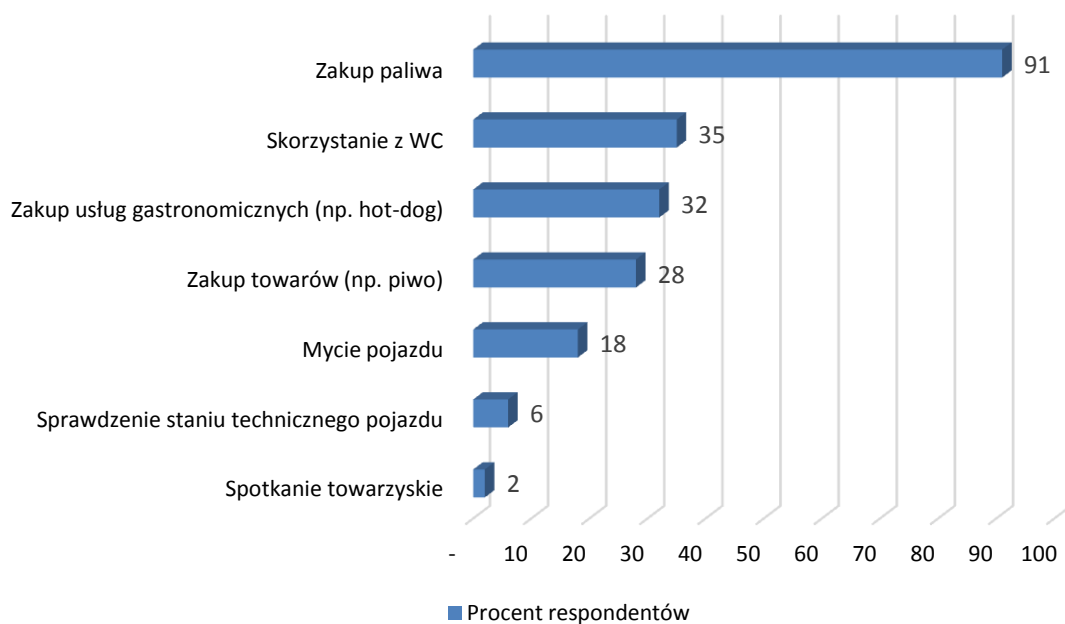
Prawie 90% respondentów pozytywnie odpowiedziało na pytanie dotyczące korzystania z oferty stacji paliw w ciągu ostatniego miesiąca. Oznacza to, że **89% badanych Polaków korzysta z szeroko rozumianej oferty stacji paliw, na którą składa się możliwość zatankowania pojazdu, ale także kupna przekąsek na ciepło, wysokojakościowej kawy, towarów czy też skorzystania z WC.** Celowo tak sformułowano pytanie, aby uzyskać odpowiedź pokazującą jaki procent wszystkich Polaków, a nie jedynie kierowców, korzysta z oferty stacji paliw. Postanowiono zapytać także, który ze zidentyfikowanych typów stacji paliw (rozdział 4.2.) jest najczęściej odwiedzany przez klientów. Wyniki prezentuje wykres 5.2.



Wykres 5.2. Korzystanie z danego zidentyfikowanego typu stacji paliw (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

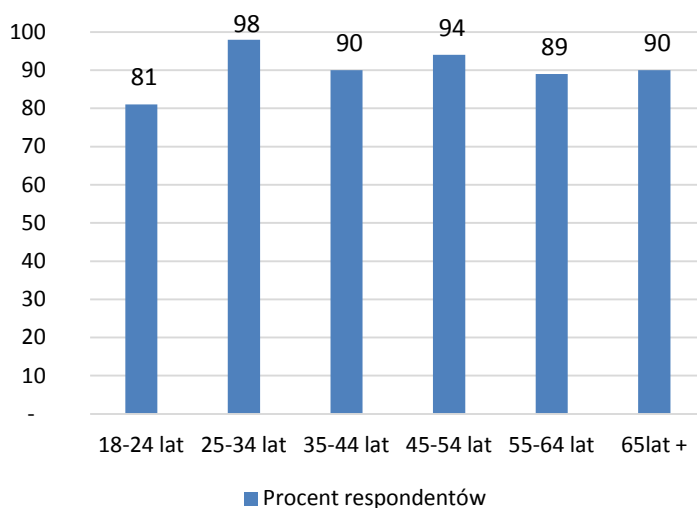
Najczęściej odwiedzanym typem stacji paliw były stacje typu „stacja paliw miejska”, z której to oferty skorzystało 73% badanych. Drugim typem pod względem odwiedzalności jest „stacja paliw przy centrum handlowym”. Trzeci w tymże rankingu jest typ „stacje paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”. W kolejnym pytaniu badania zapytano o bezpośredni powód odwiedzenia stacji paliw, gdzie badani mieli za zadanie zaznaczyć powody odwiedzenia danego obiektu stacji paliw. Wyniki w ujęciu całości sektora prezentuje wykres 5.3. Zawiera on rozkład odpowiedzi dotyczący bezpośrednich powodów odwiedzenia stacji paliw i zaspokojenia potrzeb. W ujęciu całego sektora, wciąż głównym powodem odwiedzenia obiektu handlowego stacji paliw był zakup paliwa (91% odpowiedzi), w dalszej kolejności zaspokojenie potrzeb fizjologicznych (skorzystanie z WC - 35% odpowiedzi), zakup produktów z oferty gastronomicznej oraz towarów sklepowych (odpowiednio 32% i 28%). W oparciu o powyższe stwierdzić należy, że co trzeci klient stacji paliw korzysta z toalety oraz dokonuje zakupów w przystacijnym sklepie.



Wykres 5.3. Bezpośrednie powody odwiedzenia stacji paliw (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Dla lepszego zobrazowania kwestii bezpośrednich powodów odwiedzenia stacji paliw cztery najważniejsze powody odwiedzin zostały przedstawione na wykresach 5.4.-5.8., w podziale na sześć grup wiekowych⁸⁰.

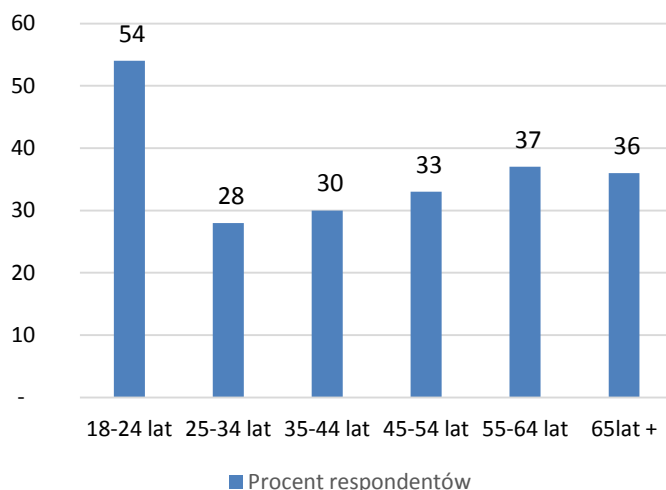


Wykres 5.4. Zakup paliwa jako bezpośredni powód odwiedzenia stacji paliw (w %) – w podziale na grupy wiekowe klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

⁸⁰ Respondenci korzystający ze stacji paliw. Przedział wieku: 18-24 lat, udział 10,97%; 24-34 lat, udział 20,07%; 35-44 lat, udział 19,52%; 45-54 lat, udział 15,24%; 55-64 lat, udział 17,47%; 65lat +, udział 16,73%.

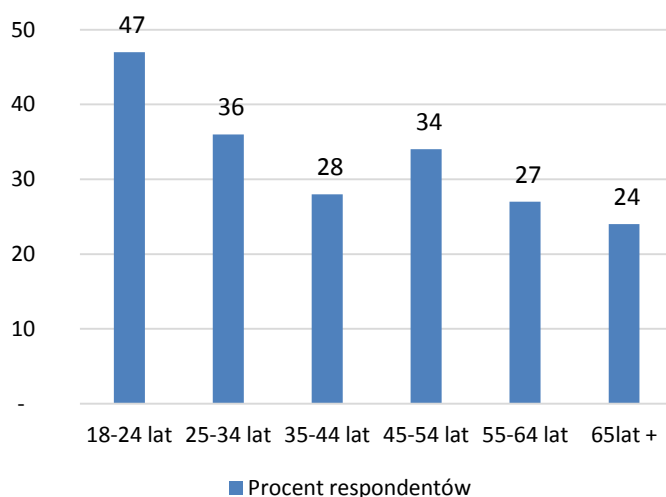
Dla aż 98% badanych w wieku 25-34 lat zakup paliwa był bezpośrednim powodem odwiedzenia stacji paliw, drugą grupą respondentów pod względem chęci zakupu paliw byli klienci w wieku 45-54 lat (94% odpowiedzi).



Wykres 5.5. Skorzystanie z WC jako bezpośredni powód odwiedzenia stacji paliw (w %) – w podziale na grupy wiekowe klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

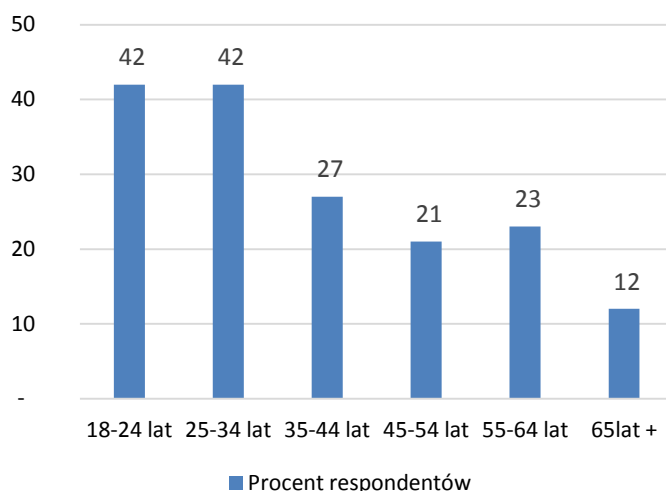
Rozkład odpowiedzi dotyczących wizyty w WC jako powodu do skorzystania z oferty stacji paliw cechuje znacząca dysproporcja pomiędzy najmłodszą grupą respondentów a pozostałymi grupami.



Wykres 5.6. Zakup usług gastronomicznych jako bezpośredni powód odwiedzenia stacji paliw (w %) – w podziale na grupy wiekowe klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Klienci w wieku 18-24 lat korzystają z tego elementu wyposażenia stacji niemalże dwukrotnie częściej niż klienci w wieku 25-34 lat. Z przeprowadzonego badania wynika, iż osoby najmłodsze (wiek 18-24 lat) najchętniej korzystają z oferty usług gastronomicznych. Niemalże połowa respondentów wskazuje zakup usług gastronomicznych jako bezpośredni powód odwiedzenia stacji paliw (wykres 5.6.). Ta grupa wiekowa deklaruje dwukrotnie większą chęć zakupu usług gastronomicznych niż grupa wiekowa 65 lat i więcej. W przypadku zakupu towarów (wykres 5.7) rozkład odpowiedzi kształtuje się podobnie. Największą chęć do zakupu towarów (wraz z grupą wiekową 25-34 lat) wskazują najmłodszy klienci stacji paliw. Jedynie dla 12% osób starszych (65 lat i więcej) zakup towarów był bezpośrednim powodem odwiedzenia stacji paliw.



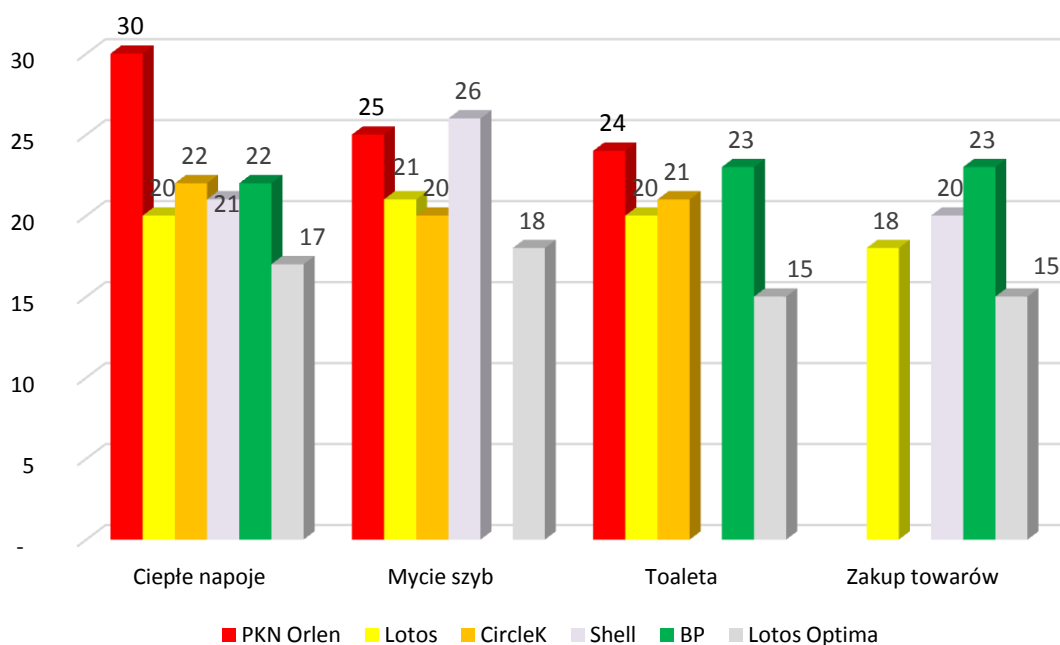
Wykres 5.7. Zakup towarów jako bezpośredni powód odwiedzenia stacji paliw (w %) – w podziale na grupy wiekowe klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z przedstawionych danych na wykresach 5.4.-5.7. wynika, iż grupa wiekowa 18-24 lat jest grupą wyróżniającą się na tle pozostałych. **Młodzi klienci w wieku 18-24 lat cechują się najniższym udziałem zakupu paliwa jako dominującego powodu odwiedzania stacji paliw (81% odpowiedzi) oraz największymi udziałami korzystania z pozostałych elementów oferty stacji paliw (WC, zakup usług gastronomicznych oraz zakup towarów).** Analizując rozkłady odpowiedzi wnioskować można, iż im młodszy klienci stacji paliw, tym częściej

dokonyują zakupów z oferty pozapaliwowej. Wraz z wiekiem klientów maleje chęć nabywania produktów oferowanych przez stację paliw.

Wyniki badania klientów stacji paliw są spójne z wynikami badania „*Monitor satysfakcji klientów*” (ARC Rynek i Opinia, 2017a), gdzie poproszono klientów danej sieci paliw o wskazanie z jakich towarów i usług dodatkowych korzystają. Niezależnie od marki i typu stacji, poza paliwem badani dokonali zakupu ciepłych napoi, towarów sklepowych oraz korzystali z toalety. Właśnie te trzy odpowiedzi były najczęściej wybierane przez badanych. Stosowny rozkład odpowiedzi w odniesieniu do konkretnej marki stacji paliw prezentuje wykres 5.8.



Wykres 5.8. Najważniejsze towary i usługi dodatkowe na stacjach paliw wybierane przez klientów (w %)

Przedstawiono dane dotyczące trzech najczęściej wybieranych przez klientów usług (Top3Boxes).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ARC Rynek i Opinia, 2017b, s. 67).

Z uwagi na charakter niniejszej dysertacji ważniejszym jest podział odpowiedzi na pytanie ze względu za zidentyfikowany typ obiektu. Z uwagi na różną charakterystykę zidentyfikowanych pięciu typów stacji paliw dalsze wyniki badania klientów stacji paliw prezentowane będą w dwojaki sposób: w ujęciu generalnym jako obraz sektora stacji paliw w Polsce (N=538, respondenci korzystający ze stacji paliw), a następnie w podziale na poszczególne typy obiektów. Odpowiedzi badanych dla sektora stacji paliw, w ogólnym

wymiarze, będą prezentowane przeważnie w postaci wykresów, a odpowiedzi w podziale na poszczególne typy stacji paliw w postaci tabel.

Autor zdecydował się na przedstawianie wyników w postaci testu istotności pomiędzy określonymi grupami w odniesieniu do ogółu próby. Przyjęto poziom istotności statystycznej $\alpha=0,05$. Różnice istotnie statystycznie oznaczone są kolorami: **zielonym** (wynik danego typu stacji paliw wyższy od wyniku średniego dla całego sektora) bądź **czerwonym** (wynik danego typu stacji paliw jest niższy od wyniku średniego dla całego sektora)⁸¹. Z przeprowadzonego badania wynika, iż jedynie 2% ankietowanych korzysta z typu stacji paliw „inna (w tym automatyczna)”. Wielkość próby w tym typie (N=13) jest zbyt niska, aby pozwalała na wnioskowanie o istotnych różnicach. Dodatkowo automatyczne stacje paliw (przeważająca podgrupa w typie „inne”) z założenia oferują jedynie paliwa i jest to obiekt bezobsługowy. Fakt, że ten typ stacji paliw jest bardzo rzadko wybierany przez klientów potwierdzają wiadomości z sektora, gdzie dwie znaczące sieci automatycznych stacji paliw są na sprzedaż: sieć eMILA posiadająca 30 obiektów (Apanowicz, 2017) oraz sieć OPN24 posiadająca 9 stacji automatycznych (BrogB2B, 2018f). Z uwagi na powyższe dwa czynniki, do dalszej analizy nie będzie brany pod uwagę ten typ stacji paliw.

Tabela 5.2. zawiera odpowiedzi na pytanie dotyczące bezpośrednich powodów odwiedzenia stacji paliw, w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy obiektów. Niezależnie od typu obiektu, pomimo zmian w sektorze objawiających się coraz to większym utożsamianiem stacji paliw z obiektami typu *convenience*, zakup paliwa jest dominującym powodem skorzystania z oferty placówki stacji paliw. W przypadku typu „stacja paliw miejska” taki motyw skorzystania z oferty deklaruje aż 95% badanych. Bardzo wyraźna różnica występuje natomiast w kwestii powodów odwiedzin poszczególnych zidentyfikowanych typów stacji paliw, w zakresie zakupu usług gastronomicznych oraz skorzystania z toalety. Aż 70% klientów stacji paliw typu „stacja paliw przy autostradach i drogach ekspresowych” (różnica istotna statystycznie) zadeklarowało, że skorzystanie z oferty gastronomicznej (np. zakupu hot-doga), było powodem do odwiedzenia danego obiektu, gdzie średnia dla sektora wynosi 32% a w przypadku stacji paliw o miejskim charakterze wynik ten wynosi 29%. Typ „stacja paliw przy autostradach i drogach

⁸¹ W prezentowanych tabelach do testowania istotności statystycznej różnic między odsetkami odpowiedzi wśród typów stacji paliw zastosowano test proporcji Z. W przypadku średniej zastosowano test t Welcha. Przyjęto poziom istotności $\alpha=0,05$ oraz test dwustronny.

ekspresowych” wyróżnia się także zdecydowanie większym niż w pozostałych typach obiektów, udziałem badanych korzystających z WC. Dla tego typu obiektów często stosuje się określenie MOP – miejsce obsługi podróżnych. Podkreślić należy, iż dla klientów stacji omawianego typu oferta gastronomiczna jest niemalże równie istotnym powodem skorzystania z szerokokorozumianej oferty stacji paliw co zakup paliwa (odpowiednio 70% i 75% odpowiedzi). Taka sytuacja nie powtarza się przy innych typach stacji.

Tabela 5.2. Bezpośrednie powody odwiedzenia stacji paliw – w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy obiektów

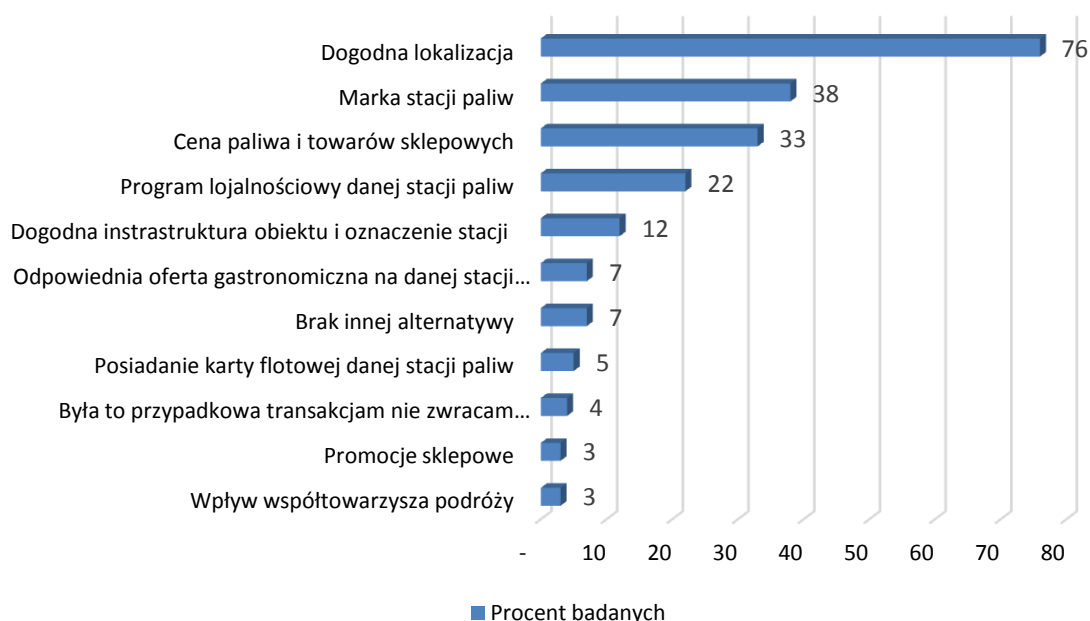
	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zakup paliwa	91%	95%	75%	83%	85%	92%
Zakup towarów (np. piwo)	28%	29%	34%	13%	24%	23%
Zakup usług gastronomicznych (np. hot-dog)	32%	29%	70%	43%	20%	0%
Sprawdzenie stanu technicznego pojazdu (kompresor, itp.)	6%	6%	2%	13%	7%	8%
Mycie pojazdu	18%	19%	18%	7%	17%	15%
Spotkanie towarzyskie	2%	1%	5%	3%	3%	0%
Skorzystanie z WC	35%	33%	57%	33%	34%	15%
Inne, jakie?	1%	1%	0%	0%	2%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Oferta gastronomiczna staje się ważniejszym powodem odwiedzin stacji paliw w przypadku klientów będących „w trasie”, czyli klientów typów „autostradowego i przy drogach ekspresowych” oraz „tranzytowa”. Istotnie niższy poziom odpowiedzi „zakup usług gastronomicznych” w typie stacje paliw „przy centrum handlowym”, jest spowodowany ubogą infrastrukturą tychże stacji paliw, gdzie sklep przystacyjny jest o ograniczonej powierzchni lub nie ma go w ogóle.

Analizując raporty (On Board PR ECCO Network,2008; Qualifact, 2013), dotyczące klientów sektora stacji paliw, jednym z najczęstszych pytań zadawanych ankietowanym są

czynniki determinujące wybór określonej stacji paliw. Podczas „Badanie klientów stacji paliw” również zapytano o motywby wyboru stacji paliw, tj. respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie „Co zdecydowało, że wybrał Pan/i akurat tę stację paliw?”. Wyniki zostały zaprezentowane na wykresie 5.9. Badanym zaproponowano 11 czynników. Dobór czynników odbył się na podstawie analizy dotychczasowych raportów dotyczących preferencji zakupowych klientów stacji paliw oraz wywiadów środowiskowych przeprowadzonych podczas forum paliwowego „PetroTrend 2018”.



Wykres 5.9. Motywy wyboru stacji paliw (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci korzystający ze stacji paliw uznali za najważniejszy czynnik dogodną lokalizację obiektu (76% badanych). Z praktyki gospodarczej dodać należy, że dogodna lokalizacja rozumiana jest jako stacja paliw widoczna z drogi, z odpowiednim układem wjazdu i wyjazdu z nieruchomości. W kraju liczne są przypadki obiektów stacji paliw położonych np. przy rondzie, gdzie teoretycznie wolumen sprzedaży paliw powinien być relatywnie bardzo wysoki, a w praktyce klienci decydują się dokonywać zakupów w innych obiektach z uwagi na mało wygodny układ wjazdu i wyjazdu, co wiązać się może np. z koniecznością objechania ronda czy utknięcia w dodatkowym korku. Następnym czynnikiem decydującym o wyborze obiektu jest marka stacji paliw (38% odpowiedzi), a cena paliwa i towarów sklepowych to

trzeci w kolejności czynnik pod względem ważności dla klientów (33% odpowiedzi). Taki układ najczęściej wybieranych odpowiedzi (lokalizacja, marka sieci będąca synonimem jakości oferowanego paliwa oraz towarów i usług, racjonalna cena) powtarza się w wielu badaniach na przestrzeni ostatnich lat⁸², także w badaniu „Polak w drodze” wykonanym w roku 2016 przez Instytut Badań Rynkowych i Społecznych IBRIS na zlecenie Santander Consumer Bank (Santander, 2017, s. 6). Jednakże znaczące różnice w odpowiedziach badanych występują, jeśli kwestię motywu wyboru stacji paliw rozpatrzymy w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy stacji paliw, co przedstawiono w tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Motywy wyboru stacji paliw – w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy obiektów

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Dogodna lokalizacja obiektu	76%	79%	55%	70%	76%	69%
Dogodna infrastruktura obiektu i oznaczenie stacji	12%	10%	27%	17%	12%	15%
Marka stacji paliw	38%	42%	36%	47%	15%	31%
Cena paliwa i towarów sklepowych	33%	29%	30%	40%	53%	69%
Odpowiednia oferta gastronomiczna na danej stacji paliw	7%	6%	23%	10%	7%	0%
Program lojalnościowy danej stacji paliw	22%	25%	14%	20%	12%	23%
Promocje sklepowe	3%	4%	5%	0%	3%	0%
Posiadania karty flotowej danej stacji paliw	5%	6%	2%	7%	2%	0%
Wpływ współtowarzysza podróży	3%	2%	9%	7%	3%	0%
Brak innej alternatywy	7%	6%	7%	13%	5%	8%
Była to przypadkowa transakcja, nie zwracam uwagi gdzie kupuje paliwo i towary	4%	3%	9%	7%	3%	0%
Inne, jakie?	1%	1%	2%	7%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

⁸² Między innymi w (On Board PR ECCO Network,2008; Qualifact, 2013)

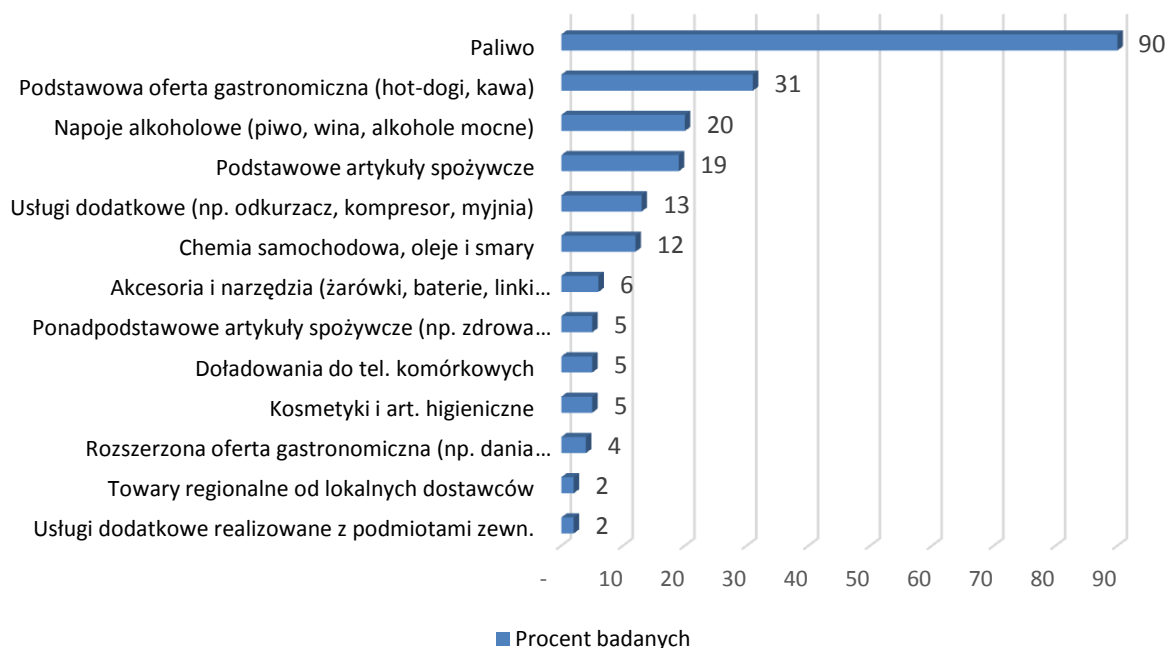
W zestawieniu odpowiedzi dotyczącym motywu wyboru stacji paliw w podziale na zidentyfikowane typy obiektów istnieje kilka istotnych różnic pomiędzy odpowiedziami klientów poszczególnych typów stacji paliw. W przypadku klientów stacji paliw typu „miejska” statystycznie istotnie ważniejszą niż dla ogółu sektora jest odpowiedź „lokalizacja obiektu”, co wspomniano już we wcześniejszym fragmencie pracy. W większym stopniu (niż ogół klientów) klienci stacji paliw typu „miejskiego” zwracają uwagę na markę stacji oraz program lojalnościowy. Warto podkreślić rolę programów lojalnościowych, które u większości operatorów sieci stacji paliw opierają się o dobrze znaną zasadę zbierania punktów wymiernych w odpowiednim momencie na daną nagrodę. Nieliczne sieci, jak na przykład sieć stacji paliw Moya, pręźnie rozwijająca się na przestrzeni ostatnich lat, oferuje swoim wiernym klientom rabat „tu i teraz”, w postaci niższej ceny zakupu paliwa. Z badania „*Monitor satysfakcji klientów*” wynika natomiast, że multipartnerski program lojalnościowy „*Payback*” oferowany na stacjach paliw BP silniej buduje lojalność klientów niż programy lojalnościowe pozostałych sieci stacji paliw (ARC Rynek i Opinia, 2017a, s. 50)⁸³. W ujęciu całości sektora – około 47% deklaruje korzystanie z programów lojalnościowych sieci stacji paliw⁸⁴. W przypadku stacji paliw typu „miejskiego” cena paliwa i towarów sklepowych odgrywa najmniejszą rolę w porównaniu do innych typów stacji paliw, choć wciąż pozostaje istotna. W przypadku typu stacji paliw „przy centrum handlowym” cena paliwa jest istotnym kryterium aż dla 53% badanych (odpowiedź 33% dla ogółu sektora). Ta grupa klientów jest najbardziej wrażliwa na ceny paliw i produktów pozapaliwowych. Także marka obiektu oraz program lojalnościowy stanowią istotnie mniejszą wartość przy wyborze tych stacji paliw. Znaczące statystycznie różnice występują także w przypadku klientów typu „stacja przy autostradach i drogach ekspresowych”, gdzie większe znaczenie odgrywa infrastruktura obiektu, rozumiana jako odpowiednio zaprojektowane parkingi, strefy odpoczynku, możliwość komfortowego spożycia posiłku, itp. Przyczyną takich wyników są uwarunkowania dotyczące budowy stacji paliw przy autostradach i drogach ekspresowych, gdzie Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (GDDKiA) decyduje w którym miejscu może powstać dany obiekt. W drodze przetargu teren pod stacje paliw zostaje wydzierżawiony danemu

⁸³ Analiza własna na podstawie odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu uczestnictwa w programach lojalnościowych na wybór stacji paliw. Top2Boxes dla poszczególnych sieci wynoszą: BP 50%, Lotos 29%, PKN Orlen 28%, CircleK 25%, Shell 20%.

⁸⁴ Analiza własna na podstawie odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu uczestnictwa w programach lojalnościowych na wybór stacji paliw. (ARC Rynek i Opinia, 2017a, s. 48-51).

operatorowi. Dla klientów tego typu zdecydowanie większe znaczenie ma oferta gastronomiczna obiektu - 23% badanych zadeklarowało to jako powód skorzystania z obiektu (przy odpowiedzi 7% dla ogółu sektora). Klienci tych obiektów zwracają także większą uwagę na oznakowanie obiektów. Pamiętać należy, że stacje paliw traktowane są przez tych klientów również jako miejsce odpoczynku (na przykład postoju na kawę czy zjedzenie obiadu). Wykorzystują to osoby z działu marketingu koncernów paliwowych oraz producentów produktów kategorii FMCG tworząc innowacyjne akcje promocyjne. Przykładowo, kierowcy korzystający z aplikacji Yanosik mieli możliwość odebrać darmową puszkę napoju Red Bull po przejechaniu 200 km trasy lub otrzymać rabat na produkty gastronomiczne jednego z operatorów sieci stacji paliw⁸⁵.

Uzupełniając dotychczas omówione wyniki badań, na wykresie 5.10. w sposób szczegółowy zaprezentowano zakupy klientów w obiektach stacji paliw.



Wykres 5.10. Zakupy na stacji paliw (w %) – ujęcie dla całego sektora

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondentów zapytano, które grupy towarów i usług zakupują na stacjach paliw. Zasugerowane ankietowanym grupy towarów i usług są celowo zbieżne z kategoriami

⁸⁵ Na podstawie wywiadu przeprowadzonego z Jakubem Wesołowski, Dyrektorem ds. Rozwoju Biznesu, Yanosik, podczas PetroTrend 2018.

zapropionowanymi na potrzeby badania osób zarządzających stacjami paliw - „PetroTrend 2018”. Główną kategorią towarową sprzedawaną na stacjach paliw jest paliwo, jednak trzy pozapaliwowe kategorie najczęściej wybierane przez klientów to: podstawowa oferta gastronomiczna (31% odpowiedzi), napoje alkoholowe (20% odpowiedzi) oraz podstawowe artykuły spożywcze (19% odpowiedzi).

Przyjęcie zbieżnych założeń w zakresie wyboru grup towarowych objętych badaniem umożliwia w łatwy sposób porównanie na ile opinia ekspertów rynku co do istotności grup towarowych ma pokrycie w przeprowadzonych badaniach na klientach stacji paliw. Tabela 4.9. przedstawia kluczowe kategorie produktów z perspektywy przychodu ze sprzedaży pozapaliwowej stacji paliw, którymi są: podstawowa oferta gastronomiczna (hot-dog, zapiekanki, kawa), podstawowe artykuły spożywcze, napoje alkoholowe. **Trzy kluczowe kategorie towarów i usług wskazane przez ekspertów sektora stacji paliw odpowiadają trzem najczęściej zakupowanymi kategoriami towarów i usług, według przeprowadzonych badań na klientach stacji paliw.**

Z uwagi na charakter niniejszej dysertacji istotnym jest to, co zakupują klienci w poszczególnych typach stacji paliw. Tabela 5.4. prezentuje wyniki dotyczące zakupu określonych pozycji z oferty stacji paliw w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy obiektów. Klienci deklarujący zakupy w stacji paliw typu „miejskiego”, „tranzytowego” i „przy centach handlowych” nie wykazują statystycznie istotnych różnic w preferencjach zakupowych. **Statystycznie istotne różnice w stosunku do średnich wyników sektora wykazują natomiast klienci typu „stacje paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”.** Zdecydowanie większy udział badanych korzystających z tego typu stacji paliw zakupuje podstawowe i ponadpodstawowe artykuły spożywcze, także towary regionalne, produkty z podstawowej i ponadpodstawowej oferty gastronomicznej oraz usługi dodatkowe. Istotne różnice wykazują także w zakupie produktów z kategorii chemia samochodowa, oleje i smary. Większe niż w pozostałych typach stacji zakupy produktów pozapaliwowych nie są współmierne do wyników zakupu paliw – to właśnie klienci typu „stacja paliw przy autostradach i ekspresowych” deklarują zakup paliw w przypadku 73% transakcji (gdy średni wynik dla sektora wynosi 90%).

Tabela 5.4. Najczęstsze zakupy na stacji paliw - w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy stacji paliw

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Paliwo	90%	93%	73%	83%	86%	100%
Podstawowe artykuły spożywcze	19%	18%	36%	23%	17%	8%
Ponadpodstawowe artykuły spożywcze (np. zdrowa żywność, świeże owoce i warzywa, mięso i wędliny)	5%	4%	11%	7%	3%	0%
Chemia samochodowa, oleje i smary	12%	12%	23%	7%	8%	8%
Kosmetyki osobiste i art. higieniczne	5%	4%	7%	7%	5%	0%
Napoje alkoholowe (piwo, wina, alkohole mocne)	20%	20%	23%	23%	17%	0%
Usługi (np. odkurzacz, kompresor, myjnia)	13%	15%	11%	10%	10%	8%
Podstawowa oferta gastronomiczna (hot-dogi, zapiekanki, kawa)	31%	31%	48%	37%	20%	8%
Rozszerzona oferta gastronomiczna (np. dania obiadowe, pizza, rozszerzony moduł gorących napoi)	4%	4%	14%	3%	0%	0%
Doładowania do telefonów komórkowych	5%	5%	5%	0%	3%	8%
Usługi dodatkowe realizowane z podmiotami zewnętrznymi (np. nadawanie i odbieranie paczek, wynajem samochodów)	2%	2%	9%	0%	0%	0%
Akcesoria i narzędzia (żarówki, baterie, linki holownicze, itp.)	6%	7%	7%	3%	2%	8%
Inne, jakie?	3%	4%	2%	7%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W poprzednim rozdziale dokonano analizy dokumentów sprzedażowych pochodzących z dwóch typów stacji paliw należących do spółki Citronex (tabela 4.7.). Trzy najistotniejsze grupy towarowe sprzedaży pozapaliwowej (wartość procentowa udziału w sprzedaży) dla stacji paliw typu „autostradowego i przy drogach ekspresowych” to artykuły spożywcze, bistro i akcesoria samochodowe. Natomiast dla stacji paliw typu „miejskiego” są to artykuły spożywcze, bistro i usługi. Z porównania wspomnianych wyników analizy dokumentów sprzedażowych z odpowiedziami badanych zaprezentowanych w tabeli 5.4. wynika, że **zaprezentowane wyniki badań w rozdziale czwartym są zgodne z wynikami badań z niniejszego rozdziału.**

W dalszej części badania podjęto kwestię zakupów produktów regionalnych⁸⁶. W rozdziale trzecim niniejszej dysertacji wspomniano o trendzie *convenience* oraz o rozszerzaniu oferty sklepowej właśnie o towary regionalne. Przykładem może być projekt „Spizarnia Regionów” wdrażany przez PKN Orlen. Wykres 5.11. prezentuje rozkład odpowiedzi badanych na temat zakupu towarów regionalnych (pytanie: „Czy kupowałby Pan/kupowałaby Pani produkty regionalne, gdyby były dostępne w ofercie stacji paliw (np. soki od regionalnych producentów, lokalne piwa kraftowe, zdrowe przekąski”).



Wykres 5.11. Deklaracja zakupu produktów regionalnych na stacji paliw – ujęcie ogólne dla sektora (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

⁸⁶ Autor jest członkiem projektu Erasmus+ pod tytułem „FoodBiz University and business learning for new employability paths in food and gastronomy” realizowanym przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu razem z uniwersytetami i organizacjami z Włoch, Grecji, Chorwacji, Szwecji i Hiszpanii (FoodBiz, 2018). Autor prowadzi także badania na temat produktów regionalnych oraz tzw. *superfood*, stąd omawiane pytanie w badaniu dotyczącym sektora stacji paliw.

Ponad połowa badanych deklaruje, że kupowałyby towary regionalne na stacjach paliw (15% badanych udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”, natomiast 40% stanowią odpowiedzi „raczej tak”). Wyniki te są spójne z opisywanym w rozdziale trzecim *case study* programu „Spiżarnia Regionów” sieci PKN Orlen, który wykazuje trend wzrostowy.

W rozdziale trzecim zasygnalizowano także sytuację związaną z wejściem w życie (wiosną 2018 r.) ustawy ograniczającej możliwości handlu w niedzielę i wpływem tego zjawiska na wzrost sprzedaży sklepów przystacyjnych. Celem weryfikacji wpływu nowego rozwiązania prawnego na decyzje zakupowe klientów, zapytano badanych o dokonywanie zakupów na stacjach paliw w niedzielę. Wykres 5.12. prezentuje rozkład odpowiedzi badanych na temat zakazu handlu w niedzielę.



Wykres 5.12. Wpływ zakazu handlu w niedzielę na zachowania zakupowe klientów stacji paliw

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badanie przeprowadzono w czerwcu 2018 r., a więc trzy miesiące po wejściu kontrowersyjnej ustawy w życie. Pierwsze badania rynku wykonywane przez agencje badawcze tuż po wprowadzeniu zakazu (Selektiv, 2018, s. 15) przedstawiały wyniki bardzo optymistyczne z perspektywy osób zarządzających stacjami paliw, natomiast z biegiem czasu klienci zaczęli przyzwyczajać się do zamkniętych sklepów w niedzielę oraz dokonali zmian

w modelu zakupowym (np. zakupy w sobotę lub piątek wieczorem, korzystanie z małych osiedlowych sklepów). Wynikiem tego jedynie 19% badanych twierdzi, że za sprawą nowych regulacji prawnych częściej dokonują zakupów w niedzielę na stacjach paliw, niż miało to miejsce przed wejściem w życie ustawy. Warto podkreślić, że statystycznie istotną różnicę w odniesieniu do całości sektora stanowią odpowiedzi klientów typu „stacja przy centrum handlowym” – ten typ stacji paliw po wprowadzeniu nowych regulacji prawnych zanotował spadek obrotów generowanych w niedzielę⁸⁷, co wynika z faktu zamknięcia obiektu centrum handlowego. Świadczy to jednoznacznie o tym, że szeroka oferta centrum handlowego stanowi jeden z głównych czynników wyboru tego typu stacji paliw, stanowiąc obok niskich cen zakupu paliw główny „magnes” zachęcający klientów do wyboru tego typu stacji paliw.

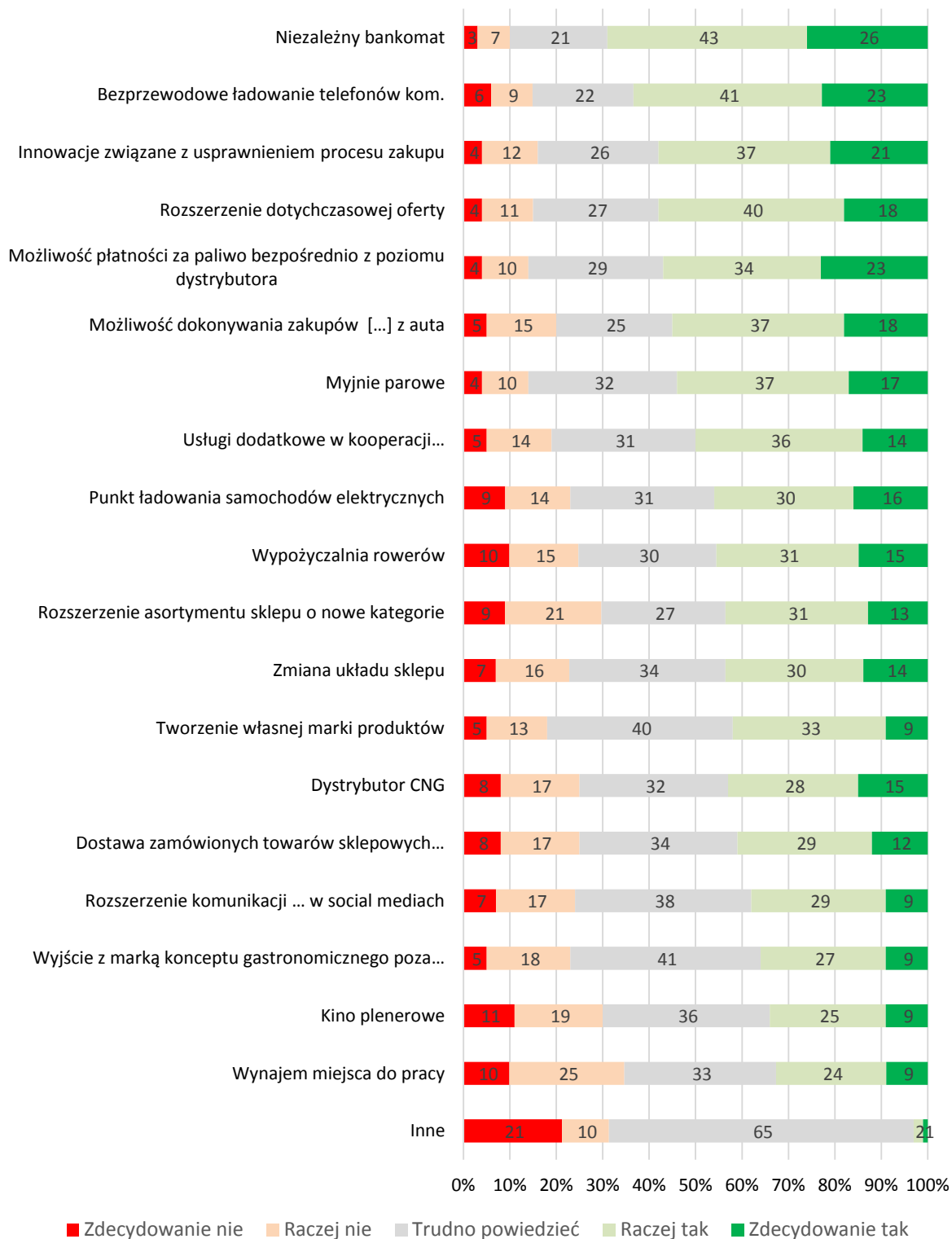
5.3. Ocena innowacji marketingowych przez klientów – wyniki badania

Jednym z celów badania klientów stacji paliw była chęć zweryfikowania jak badani postrzegają zasugerowane innowacje. Istotne było to, czy przedstawią swoje pomysły rozwiązań oraz czy w ich opinii innowacje marketingowe mogą wpłynąć na przewagę konkurencyjną danego obiektu. Badanym zostały zaprezentowane te same innowacje, co ekspertom sektorowym podczas „Badania PetroTrend 2018”. Klienci stacji mieli za zadanie odpowiedzieć, z których innowacji (nazwanych na potrzeby tego pytania udogodnieniami) skorzystaliby, gdyby były one oferowane przez stację paliw, z której korzystają. W przypadku zaznaczenia opcji „Inne. Jakie?” była możliwość podania własnych udogodnień. Wykres 5.13.⁸⁸ przedstawia ranking innowacji według metody Top2Boxes, czyli sumy odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”, ujęcie dla całego sektora.

Udogodnieniem, z którego korzystałoby aż 69% badanych jest **niezależny bankomat**. Klienci stacji paliw spędzając czas w tymże obiekcie chcieliby wykorzystać „postój” w trasie czy grafiku dnia na wypłatę pieniędzy. Takie rozwiązania oferują na chwilę obecną niektóre stacje paliw typu „autostradowego i przy drogach ekspresowych”. Co prawda w wielu typach stacji paliw dostępne są usługi „cashback”, jednak korzystanie z nich wiąże się zazwyczaj z zakupami towarów i opłatami transakcyjnymi.

⁸⁷ Tabela z rozkładem odpowiedzi znajduje się w załączniku do niniejszej dysertacji.

⁸⁸ Pełne nazwy zidentyfikowanej innowacji będących przedmiotem badania znajdują się w tabeli 5.12.



Wykres 5.13. Zakres wykorzystania udogodnień na stacjach paliw przez klientów (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Drugą w kolejności ważności innowacją, która została wysoko oceniona przez 64% klientów są **beprzewodowe ładowarki do telefonów komórkowych**. Rozwiązanie, które jako pilotażowe wprowadza na swoich stacjach sieć Moya. Trzecim pod względem ważności dla klientów są *ex aequo* innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu (58% badanych korzystałoby) oraz rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości, funkcjonalności. Przykładem mogą być stacje paliw typu „autostradowego i przy drogach ekspresowych” działające pod marką Lotos, gdzie w okresie największego ruchu uruchamiane są dodatkowe stanowiska płatności za paliwo na zewnątrz budynku stacji. Innym przykładem jest sieć stacji BP, gdzie klient kupujący kawę ma możliwość wyboru mieszanki ziaren kaw czy rodzajów mleka. Odpowiedź „Inne” znajduje się na końcu rankingu odpowiedzi (Top2Box na poziomie 3%) jednak warto zwrócić uwagę na zasugerowane udogodnienia, z których korzystaliby klienci. W tym miejscu 22 badanych udzieliło swojej odpowiedzi. Tabela 5.5. zawiera wszystkie udzielone odpowiedzi.

Tabela 5.5. Udogodnienia na stacji paliw. Kategoria: inne. Propozycje klientów

Udogodnienia na stacji paliw. Kategoria: inne. Propozycje klientów		
„Zakup biletów”	„Serwis i drobne naprawy”	„Przewijak”
„Sprawdzenie stanu płynów”	„Odkurzacz”	„Dystrybutor powietrza”
„Prezerwatywy”	„Muzyka w tle”	„Mechanika samochodowa”
„Ładny wygląd”	„Kafejka internetowa”	„Jakość” (x2)
„Jedzenie”, „Hot dog”	„Aktywny wypoczynek”	„Fryzjer”
„Dobra jakość paliwa”	„Ceny”	„Bon rabatowy”
„Różnego rodzaju udogodnienia w tankowaniu, również sprawdzanie informacji np. o ciśnieniach w oponach w swoim aucie”	„Smaczne kanapki, nie te śmieci, które serwowane są teraz”	„Naprawa drobnych usterek w samochodzie lub wymiana opon”

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Wśród sugestii klientów stacji paliw powtarzają się odpowiedzi związane z kwestiami serwisu mechanicznego aut. Klienci wskazują na potrzebę wdrożenia innowacji – wprowadzenie usług związanych z naprawą drobnych usterek czy sprawdzeniem stanu technicznego pojazdu. Kilka z propozycji zasugerowanych przez klientów, jak np. „przewijak” jest już wprowadzanych na stacjach paliw i zapewne wkrótce staną się standardem wyposażenia obiektów. Przykładowo sieć PKN Orlen tworzy na swoich nowych lub wyremontowanych

obiektach tzw. „pokój matki z dzieckiem”, gdzie znajduje się między innymi przewijak oraz podstawowe środki pielęgnacji. Podobnie jak „aktywny wypoczynek”, gdzie na popularności zyskują siłownie zewnętrzne dla kierowców pojazdów ciężarowych. W ramach sektora stacji paliw powstała nawet fundacja „*Truckerslife*”, której misją są budowa zewnętrznych siłowni m.in. na terenach stacji paliw w całej Europie oraz propagowanie zdrowego trybu życia wśród kierowców zawodowych (Truckers Life Fundation, 2018).

W rozdziale czwartym niniejszej dysertacji poproszono ekspertów sektora stacji paliw o ocenę na ile sugerowane innowacje marketingowe są istotne dla klientów ich stacji paliw (w pięciostopniowej skali Likerta). W rozdziale piątym zapytano o to bezpośrednio klientów stacji paliw. Postanowiono porównać odpowiedzi, aby zweryfikować na ile oceny osób odpowiadających za zarządzanie obiektami stacji paliw są zgodne z ocenami klientów. Tabela 5.6. prezentuje zestawienie pięciu najwyżej ocenianych innowacji zdaniem ekspertów sektora oraz pięć najwyżej ocenianych innowacji przez klientów.

Tabela 5.6. Porównanie ocen innowacji: eksperci sektora a klienci stacji paliw

Innowacje – najistotniejsze dla klientów według ekspertów sektorowych		Innowacje – najistotniejsze dla klientów według klientów	
Innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu	82%	Niezależny bankomat	69%
Rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w social mediach	78%	Bezprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw	64%
Rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie produktów	74%	Innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu	58%
Rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości / funkcjonalności	74%	Rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości / funkcjonalności	58%
Możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora (np. poprzez QR kod)	70%	Możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora (np. poprzez QR kod)	57%

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabeli 4.15. oraz wykresu 5.13.

W przypadku pięciu najwyżej ocenianych innowacji zgodność w ocenie między osobami zarządzającymi stacjami paliw, a klientami tychże placówek występuje w odniesieniu do trzech innowacji: innowacji związanych z usprawnieniem procesu zakupu, rozszerzeniem oferty o dodatkowe możliwości, funkcjonalności oraz możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora. Wskazywana przez ekspertów innowacja w postaci komunikacji z klientami poprzez *social media* została oceniona przez klientów jako

stosunkowo mało istotna, jedynie 38% klientów chętnie korzystałaby z tej możliwości. Natomiast rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie, co według zarządzających jest jednym z trzech najważniejszych „udogodnień” w opinii klientów, znalazło się na miejscu 11-tym z wynikiem 44% odpowiedzi pozytywnych. Zdecydowanie ważniejsze dla klientów są posiadanie niezależnego bankomatu oraz możliwości bezprzewodowego ładowania telefonów komórkowych.

W dalszej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań klientów w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw. Ocena wszystkich wskazanych „udogodnień” w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw stanowi załącznik numer 2 do niniejszej dysertacji. Poniżej autor przedstawi jedynie odpowiedzi badanych dotyczące pięciu najważniejszych innowacji zgodnie z wynikami badania „Badanie klientów stacji paliw” oraz zestawienie zbiorcze.

Za innowację, z której korzystaliby najchętniej klienci uznali niezależny bankomat. Tabela 5.7. prezentuje rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw.

Tabela 5.7. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla usługi „niezależny bankomat”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	26%	27%	23%	30%	24%	8%
Raczej tak	43%	43%	59%	47%	42%	54%
Trudno powiedzieć	21%	21%	18%	13%	19%	23%
Raczej nie	7%	6%	0%	10%	8%	8%
Zdecydowanie nie	3%	3%	0%	0%	7%	8%
Top2Boxes	69%	70%	82%	77%	66%	62%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Omawianego rozwiązania oczekują w największym stopniu klienci stacji paliw typu „stacja paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”. Współczynnik Top2Boxes (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”) dla tego typu obiektu wynosi aż 82%. Średni wyniki dla sektora zaniżany jest przez wynik klientów typu „stacja paliw przy centrum handlowym” - 66% odpowiedzi pozytywnych.

Tabela 5.8. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla usługi „beprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	23%	25%	23%	33%	12%	8%
Raczej tak	41%	41%	59%	33%	47%	23%
Trudno powiedzieć	22%	20%	16%	20%	22%	46%
Raczej nie	9%	9%	2%	10%	10%	8%
Zdecydowanie nie	6%	6%	0%	3%	8%	15%
Top2Boxes	64%	66%	82%	66%	59%	31%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Podobnie w przypadku innowacji „beprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw”, gdzie również klienci typu „przy autostradach i drogach ekspresowych” najbardziej oczekują tejże innowacji. Współczynnik Top2Boxes wynosi 82%, gdzie średnia dla całego sektora jest to wynik 64% (tabela 5.8).

Tabela 5.9. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	21%	23%	27%	33%	12%	8%
Raczej tak	37%	39%	48%	30%	36%	15%
Trudno powiedzieć	26%	24%	16%	17%	34%	46%
Raczej nie	12%	10%	7%	20%	15%	31%
Zdecydowanie nie	4%	4%	2%	0%	3%	0%
Top2Boxes	58%	62%	75%	63%	48%	23%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Badani w odniesieniu do korzystania z innowacji związanych z usprawnieniem procesu zakupu (tabela 5.9.) oraz rozszerzenia dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości, funkcjonalności (tabela 5.10.), również wykazują istotne statystycznie zróżnicowanie. Podobnie jak przy wcześniej omawianych innowacjach, także tutaj klienci stacji paliw typu

„przy autostradach i drogach ekspresowych” wykazują większą chęć do skorzystania z sugerowanych innowacji. Na fotografii 5.1. przedstawiony jest „Opłatomat”. Jest to innowacja marketingowa stosowana przez PKN Orlen (w obiektach typu „przy autostradach i drogach ekspresowych”) - samoobsługowe stoisko do realizowania płatności bezgotówkowych za zakupione paliwo i towary. Innowacja marketingowa z zakresu usprawnienia procesu zakupu.



Fotografia 5.1. "Opłatomat" na stacji PKN Orlen

Źródło: zasoby własne autora.

Tabela 5.10. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości, funkcjonalności”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	18%	20%	23%	33%	8%	8%
Raczej tak	40%	40%	52%	27%	39%	31%
Trudno powiedzieć	27%	26%	23%	20%	36%	54%
Raczej nie	11%	11%	2%	20%	12%	0%
Zdecydowanie nie	4%	3%	0%	0%	5%	8%
Top2Boxes	58%	60%	75%	60%	47%	39%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Analizując przedstawione wyniki badań zaznaczyć należy, że klienci „stacji paliw przy autostradach i drogach ekspresowych” cechują się największą chęcią korzystania z zaproponowanych innowacji. Także w przypadku innowacji dotyczącej możliwości płatności za paliwo bezpośrednio z możliwości dystrybutora (tabela 5.11.).

Tabela 5.11. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	23%	26%	27%	27%	10%	15%
Raczej tak	34%	30%	45%	33%	51%	46%
Trudno powiedzieć	29%	30%	18%	23%	25%	38%
Raczej nie	10%	11%	5%	17%	8%	0%
Zdecydowanie nie	4%	3%	5%	0%	5%	0%
Top2Boxes	57%	56%	72%	60%	61%	61%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

W przypadku pięciu zaprezentowanych powyżej rozkładów odpowiedzi dotyczących chęci korzystania z innowacji największym współczynnikiem „absorpcji” charakteryzują się klienci „stacji paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”. Dla lepszego zobrazowania stopnia

chęci korzystania z danej innowacji w zależności od typu stacji paliw, z którego korzystają klienci zebrano dane w tabeli 5.12. Zawiera ona zestawienie omawianych innowacji wraz ze wskazaniem klienci którego typu stacji paliw najchętniej z nich korzystaliby. Tabela powstała na podstawie porównania zestawienia odpowiedzi metodą Top2Boxes.

Tabela 5.12. Ranking udogodnień na stacji paliw, z których korzystaliby klienci – w podziale na typy stacji paliw

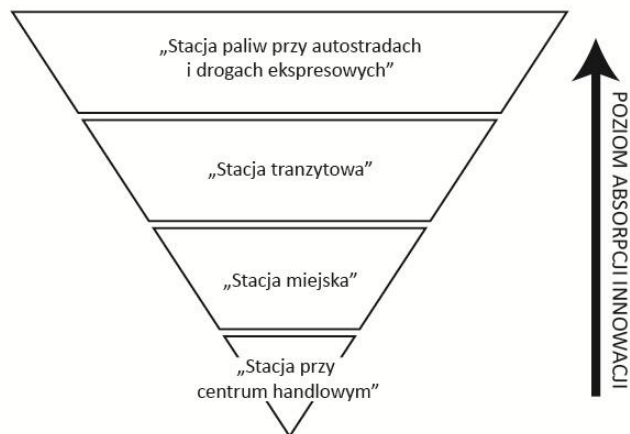
Zidentyfikowana innowacja	Chęć do skorzystania z danej innowacji w zależności od typu stacji paliw, gdzie 1 – największa chęć do skorzystania, 4 – najmniejsza chęć do skorzystania.			
	1	2	3	4
Niezależny bankomat	MOP	TRANZYT	MIASTO	CH
Bezprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw	MOP	TRANZYT MIASTO	-	CH
Innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu	MOP	TRANZYT MIASTO	-	CH
Rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości / funkcjonalności	MOP	TRANZYT	MIASTO	CH
Możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora	MOP	CH	TRANZYT	MIEJSKA
Możliwość dokonywania zakupów towarów i kawy/przekąsek w przystajcyjnym sklepie bezpośrednio z auta	MOP	TRANZYT MIEJSKA	-	CH
Myjnie parowe	MOP	MIEJSKA CH	-	TRANZYT
Usługi dodatkowe w kooperacji z podmiotem zewnętrznym	MOP	MIASTO	CH	TRANZYT
Punkt ładowania samochodów elektrycznych	MOP	TRANZYT	MIASTO	CH
Wypożyczalnia rowerów	MOP	MIASTO	TRANZYT	CH
Rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie produktów	MOP	TRANZYT	MIASTO	CH
Zmiana układu sklepu	MOP	TRANZYT	MIASTO	CH
Tworzenie własnej marki produktów	MOP	TRANZYT	MIASTO	CH
Dystrybutor CNG	MOP	TRANZYT	MIASTO	CH

Dostawa zamówionych towarów sklepowych pod wskazany przez klienta adres	MOP	MIASTO	TRANZYT	CH
Rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w social mediach	MOP	MIASTO	CH	TRANZYT
Wyjście z marką Państwa konceptu gastronomicznego poza placówki stacji paliw	MOP	MIASTO	TRANZYT	CH
Kino plenerowe	MOP	MIASTO	TRANZYT	CH
Wynajem miejsca do pracy (biura, laptopa, drukarki)	MOP	MIASTO	TRANZYT	CH

Legenda: MOP = „stacja paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”, TRANZYT = „stacja tranzytowa”, MIASTO= „stacja paliw miejska”, CH = „stacja paliw przy centrum handlowym”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Jak zostało to przedstawione w tabeli 5.12. klienci stacji paliw typu „stacja paliw przy autostradach i drogach ekspresowych” cechują się największą chęcią do skorzystania z innowacji. Uznać należy, że hipoteza szczegółowa numer 2: „Największą absorpcję innowacji wykazują klienci stacji typu „autostradowego i przy drogach ekspresowych” została pozytywnie zweryfikowana na podstawie przeprowadzonego badania. Niezależnie od innowacji, to właśnie klienci tego typu stacji paliw udzielali najwięcej odpowiedzi świadczących o skłonności do skorzystania z innowacji. Na drugim końcu skali odpowiedzi są klienci stacji paliw typu „przy centrum handlowym”. Najczęściej pojawiający się układ odpowiedzi w kolejności od grupy najchętniej przyswajającej innowacje to: klienci „stacji paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”, następnie „stacji tranzytowych”, „stacji paliw miejskich”, a na końcu „stacji paliw przy centrum handlowym”. Graficzne przedstawienie powyższych wyników przedstawiono na schemacie 5.1.



Schemat 5.1. Odwrócona piramida absorpcji innowacji przez klientów poszczególnych typów stacji paliw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Dokonując oceny sektora stacji paliw, z perspektywy największych operatorów sieci stacji paliw, podczas badania „*Monitor satysfakcji klientów*” (ARC Rynek i Opinia, 2017a), poproszono ankietowanych o wskazanie trzech najbardziej dostrzeganych cech danej sieci stacji paliw. Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 5.13.

Tabela 5.13. Najbardziej charakterystyczne cechy sieci stacji paliw dostrzegane przez klientów

PKN Orlen	Lotos	Circle K	Shell	BP
Miła, szybka, kompetentna obsługa (19,86% odpowiedzi)	Miła, szybka, kompetentna obsługa (36,60% odpowiedzi)	Miła, szybka, kompetentna obsługa (28,58% odpowiedzi)	Pomoc przy tankowaniu (30,67% odpowiedzi)	Promocje, rabaty, program lojalnościowy (24,21% odpowiedzi)
Atrakcyjna oferta gastronomiczna (18,42% odpowiedzi)	Pomoc przy tankowaniu (16,78% odpowiedzi)	Promocje, rabaty, program lojalnościowy (11,58% odpowiedzi)	Miła, szybka, kompetentna obsługa (21,08% odpowiedzi)	Miła, szybka, kompetentna obsługa (16,22% odpowiedzi); wyposażenie stacji / usługi dodatkowe (16,22% odpowiedzi); atrakcyjna oferta gastronomiczna (16,22% odpowiedzi)
Wyposażenie stacji / usługi dodatkowe (17,74% odpowiedzi)	Wyposażenie stacji / usługi dodatkowe (14,81% odpowiedzi)	Samoobsługa (9,92% odpowiedzi)	Dobra jakość paliwa (11,19% odpowiedzi)	Dogodna lokalizacja 7,99%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania (ARC Rynek i Opinia, 2017a).

Zgodnie z danymi POPiHN (na dzień 30.06.2018 r.) trzech największych operatorów sieci stacji paliw to PKN Orlen, BP, Lotos (POPiHN, 2018c, s.1). W przypadku PKN Orlen jako trzy cechy szczególnie dostrzegane przez klientów, aż dwie z nich są znacząco związane ze stosowanymi innowacjami. Są to wyposażenie stacji, usługi dodatkowe oraz oferta gastronomiczna. Tabela 5.14. przedstawia przykłady innowacji z zakresu usług dodatkowych oraz gastronomii stosowane przez trzech największych operatorów sieci stacji paliw w Polsce.

Tabela 5.14. Przykłady innowacji stosowane przez trzech największych operatorów sieci stacji paliw w Polsce

Kategoria innowacji	PKN Orlen	BP	Lotos
Usługi dodatkowe	Stacja z paczką (obiór i nadanie paczek), wypożyczenie auta „na minuty (car sharing)	Wypożyczenie auta „na minuty”, sprzedaż AdBlue z dystrybutora (dodatek do paliw dla kierowców ciężarówek)	Wypożyczenie auta dostawczego, wypożyczenie przyczepki bagażowej, paczkomaty InPost
Oferta gastronomiczna	StopCafe 2.0, O!Shop	Kawa w porcelanowych filiżankach, zaawansowana możliwość skonfigurowania własnej kawy, zdrowe kanapki (np. bułka same ziarno z łososiem)	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ofert operatorów sieci stacji paliw.

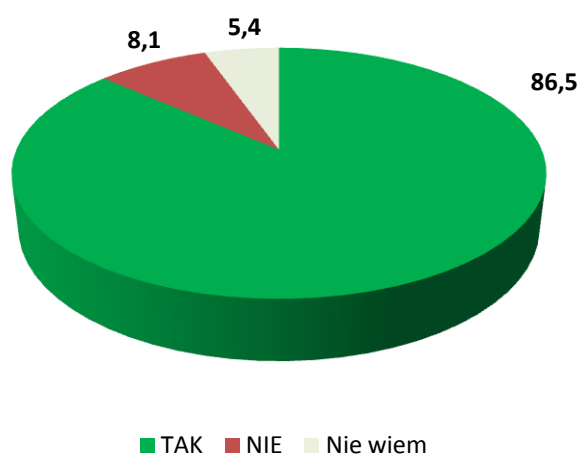
Klienci, którzy tankują na stacjach paliw BP uznali promocje, rabaty, program lojalnościowy (za sprawą multipartnerskiego programu lojalnościowego *Payback*), atrakcyjną ofertę gastronomiczną, miłą szybką obsługę i usługi dodatkowe, za cechy wyróżniające tę sieć stacji paliw. W przypadku sieci Lotos klienci wskazali natomiast na miłą, szybką obsługę, usługi dodatkowe i pomoc przy tankowaniu.

5.4. Wykorzystanie innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej – perspektywa zarządzających stacjami paliw

Ze względu na istniejące ograniczenia w dostępie do danych finansowych operatorów sieci stacji paliw, czy też przedsiębiorstw zarządzających chociażby jednym obiektem handlowym tego typu, nie jest możliwym weryfikacja wpływu zidentyfikowanych innowacji marketingowych na budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o dane finansowe.

Pierwotnie planowany model weryfikacji wpływu polegający na porównaniu wyników finansowych stacji paliw „przed wprowadzeniem” innowacji marketingowych z wynikami finansowymi tej samej stacji paliw „po wdrożeniu” danej innowacji marketingowej (przy założeniu, że pozostałe determinanty wyniku finansowego pozostają *ceteris paribus*), nie jest możliwy do zrealizowania, ze względu na tajemnicę handlową przedsiębiorstw. W obliczu tej sytuacji zdecydowano się na weryfikację wpływu w oparciu o badania kwestionariuszowe osób zarządzających obiektami stacji paliw oraz klientów tychże stacji paliw. Taki model weryfikacji wpływu innowacji marketingowych na budowanie przewagi konkurencyjnej jest powszechnie akceptowany i stosowany w nauce (Reformat, 2017).

Podczas badania „PetroTrend 2018” zapytano ankietowanych o wdrażane innowacje jako źródło przewagi konkurencyjnej, wpływ innowacji marketingowych na budowanie przewagi konkurencyjnej i źródła przewagi konkurencyjnej. Wykres 5.14. ilustruje rozkład odpowiedzi badanych na temat innowacji jako źródła konkurowania.

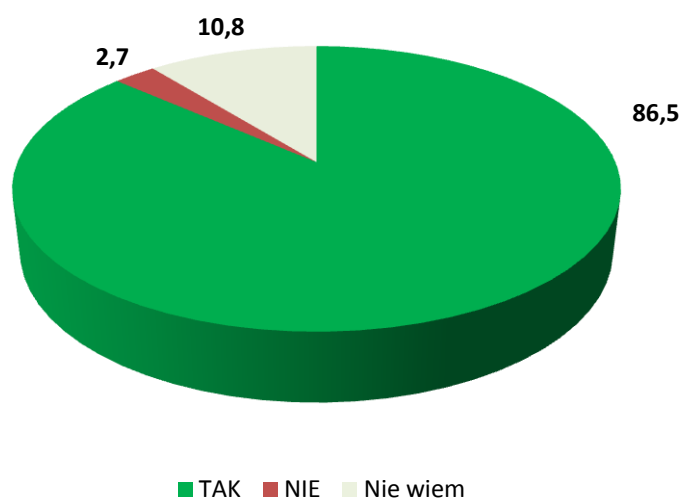


Wykres 5.14. Innowacje w stacjach paliw jako źródło konkurowania - perspektywa ekspertów (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Ponad 85% badanych osób uważa, że innowacje wdrażane w obiektach stacji paliw stanowią istotne źródło konkurowania. Jedynie 8,1% badanych uważa, iż jest przeciwnie a 5,4% nie posiada stosownej wiedzy. Ponownie podkreślić należy, że badanie zostało przeprowadzone wśród osób – managerów i właścicieli stacji paliw kandydujących o miano „Stacja Benzynowa Roku”, wysokich szczeblem dyrektorów koncernów paliwowych, a więc wśród osób, które z sukcesami zarządzają obiektami stacji paliw w polskich realiach. Określenie „wiedza ekspercka” w odniesieniu do wiedzy wymienionych osób nie jest nadużyciem. W ankiecie zadano także pytanie wprost o wpływ innowacji marketingowych na przewagę

konkurencyjną obiektów stacji paliw. Wykres 5.15. ilustruje rozkład odpowiedzi badanych na temat wpływu innowacji marketingowych na budowanie przewagi konkurencyjnej.



Wykres 5.15. Wpływ innowacji marketingowych na przewagę konkurencyjną - perspektywa ekspertów (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość, aż **86,5% badanych twierdzi, że innowacje marketingowe wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną**. Jedynie 2,7% badanych uważa, że wprowadzone innowacje marketingowe nie wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną danej stacji (pozostałe 10,8% uważa, iż trudno jednoznacznie powiedzieć). Celem lepszej diagnozy opisywanego wpływu poproszono badanych o udzielenie odpowiedzi otwartej na pytanie *Jakie źródła przewagi konkurencyjnej stosuje Pana/Pani sieć stacji paliw?* Odpowiedzi udzieliło 34 badanych. Tabela 5.15. przedstawia zagregowane składowe odpowiedzi na powyższe pytanie, natomiast wszystkie 34 pełne odpowiedzi stanowią załącznik nr 3 do niniejszej dysertacji. Tabela 5.15. pokazuje w ilu wypowiedziach badanych dane źródło przewagi konkurencyjnej zostało wymienione.

Tabela 5.15. Źródła przewagi konkurencyjnej - zagregowane odpowiedzi na pytanie

Grupa odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Stosowanie innowacji	47,06
Wizerunek marki	20,59
Asortyment	17,65
Dostosowanie oferty do panujących trendów	8,82
Cena	8,82
Jakość produktów	8,82
Brak udzielonej odpowiedzi na pytanie	8,82
Odpowiedni sposób obsługi	5,88
Odpowiedni sposób komunikacji	5,88
Wprowadzanie własnych marek	2,94
Indywidualne podejście do klienta	2,94
Inne	2,94

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Wyniki badań respondentów pokazują, że najczęściej pojawiają się odpowiedzi związane ze stosowaniem innowacji jako głównego źródła przewagi konkurencyjnej danej stacji paliw (47%). **Według ekspertów sektora stacji paliw to właśnie stosowanie innowacji stanowi główne źródło przewagi konkurencyjnej.** Dla potwierdzenia w tabeli 5.16. zacytowano kilka przykładowych odpowiedzi badanych.

Tabela 5.16. Źródła przewagi konkurencyjnej – przykłady odpowiedzi

<p>Źródła przewagi konkurencyjnej – przykłady odpowiedzi na pytanie: Jakie źródła przewagi konkurencyjnej stosuje Pana/Pani sieć stacji paliw?</p>
<p><i>„Przewagę konkurencyjną widzimy w silnym, międzynarodowym brandzie, który dla klientów jest oznaką jakości. Do tego innowacje marketingowe – to dzięki nim klient czuje się u nas lepiej, częściej nas odwiedza, co obserwujemy w poprawie wyników finansowych spółki”</i></p>
<p><i>„Za źródło przewagi upatrujemy innowacje marketingowe, dzięki którym spełniamy oczekiwania klientów a także kreujemy nowe nawyki. Kto kiedyś pomyślał, że na stacji będzie można kupić elementy diety pudełkowej (przykład). Dzięki innowacjom lojalizujemy klientów oraz pozyskujemy nowych. Zauważyliśmy, że wprowadzanie innowacji wpływa pozytywnie na wynik finansowy przedsiębiorstwa”</i></p>
<p><i>„Zdecydowanie są to innowacje marketingowe, które wprowadza firma Shell, zarówno na rynku polskim jak i europejskim (np. QR pay, Starbucks z auta)”</i></p>
<p><i>„1) Długość istnienia na rynku – wyrobiliśmy sobie odpowiednią renomę niezależną od brandu 2) Innowacje marketingowe – nowe rozwiązania, które ułatwiają klientowi wizytę, czasami go zaskakują wręcz, dla nas przekłada się to na wynik finansowy w myśl logiki -> zadowolamy tym klienta, przyjeżdża częściej, kupuje więcej. Dział księgowości potwierdza nasze teorie – robiliśmy ku temu specjalne obliczenia na przykładzie inwestycji w innowacyjną myjnię ręczną Ehrle”</i></p>
<p><i>„standardy, obsługa, asortyment, ceny”</i></p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

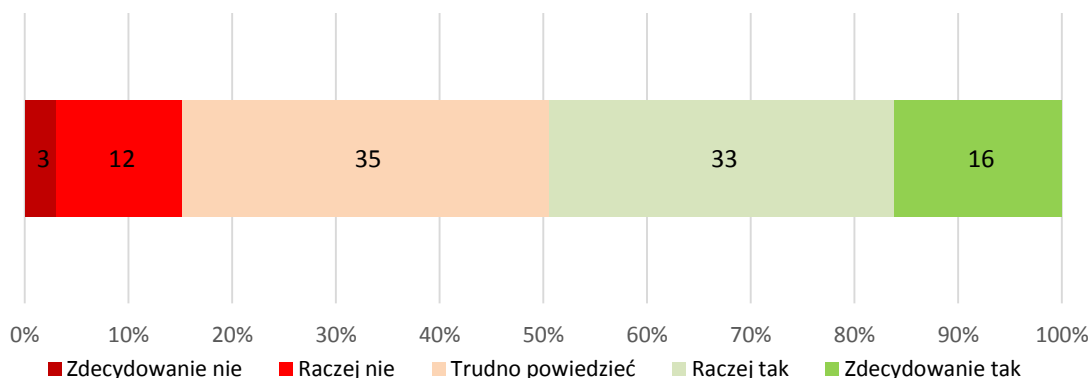
W rozdziale czwartym niniejszej dysertacji przedstawiono odpowiedzi badanych na pytanie dotyczące rezultatów wprowadzania innowacji. Dwa główne rezultaty wdrożenia innowacji przekładają się na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Są to podniesienie poziomu satysfakcji i lojalności klientów oraz zwiększenie udziałów w dotychczasowym rynku. **Zdecydowana większość ekspertów sektora stacji paliw (75,67%) wyniki wprowadzania innowacji uważa za co najmniej pozytywne, niejednokrotnie zaznaczając pozytywny wpływ innowacji marketingowych na wynik finansowy spółki.** Poniżej przykładowe wypowiedzi respondentów:

- *„Pozytywnie, z punktu widzenia wizerunku przedsiębiorstwa oraz wyniku finansowego. Innowacje wpływają pozytywnie na wynik finansowy naszej spółki”.*
- *„Bardzo pozytywnie – to dzięki innowacjom wybierają nas klienci. Innowacje plus odpowiednia jakość są źródłem sukcesu naszych stacji paliw. Widzimy bezpośrednią*

korelację pomiędzy wprowadzeniem innowacji marketingowej a wzrostowi przychodów / zysku. Nie są to duże wzrosty, zazwyczaj po 5-15%, ale zarząd spółki chętnie wprowadza innowacje marketingowe. Ich koszt wprowadzenia zostaje szybko wyrównany przez większe przychody oraz zyski. Dodatkowo nasze innowacje cieszą się pozytywną opinią”.

5.5. Wykorzystanie innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej – perspektywa klientów stacji paliw

Celem pełnego zweryfikowania wpływu innowacji marketingowych na budowanie przewagi konkurencyjnej postanowiono zweryfikować problematykę innowacji w sektorze stacji paliw, także od strony popytowej, czyli od strony klientów. Podczas badania „Badanie klientów stacji paliw” zapytano o wpływ innowacji marketingowych na korzystanie z danej stacji paliw. Wykres 5.16. prezentuje rozkład odpowiedzi na pytanie: *Czy stosowanie przez jakieś stacje paliw innowacji marketingowych wpłynie na to, że skorzysta Pan/i z oferty tych stacji chętniej niż ze stacji konkurencyjnych?*



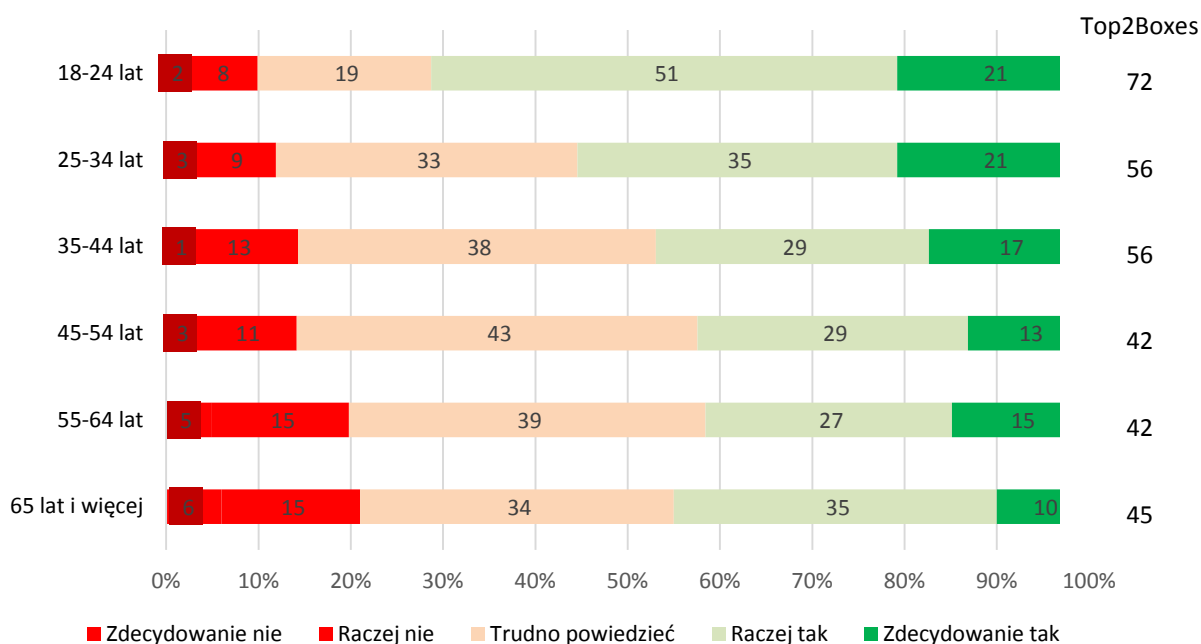
Wykres 5.16. Wpływ innowacji marketingowych na korzystanie ze stacji paliw – rozkład odpowiedzi (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

W ujęciu ogólnym, dla całego sektora, **prawie połowa badanych uważa, że wdrożenie przez daną stację paliw innowacji marketingowych wpłynie pozytywnie na ich decyzję zakupową o skorzystaniu z tej a nie innej stacji paliw.** Współczynnik Top2Boxes na poziomie 49% (33%

respondentów odpowiedziała „raczej tak” a 16% badanych „zdecydowanie tak”). Dla połowy badanych wprowadzenie innowacji marketingowej przez dany obiekt stacji paliw (czy też daną sieć stacji paliw), będzie czynnikiem zachęcającym do skorzystania z oferty tego obiektu, a nie obiektu konkurencyjnego. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zarządzającego obiektem stacji paliw – wprowadzenie innowacji marketingowej jest jednoznaczne z tym, że 49% potencjalnych klientów wybierze dany obiekt z zaimplementowaną innowacją marketingową, a nie obiekt konkurencji. Warto zaznaczyć, że 35% badanych zaznaczyło odpowiedź „trudno powiedzieć”, co uznać można za potencjalny obszar do rozszerzenia wpływu innowacji. Takie działanie może w rezultacie skutkować udziałem klientów wybierających daną stację paliw z wdrożoną innowacją marketingową na poziomie powyżej 50%.

Z badania wynika również, iż wpływ innowacji marketingowych na wybór danej stacji paliw jest odwrotnie proporcjonalny do wieku respondentów. Rozkład odpowiedzi według wieku zaprezentowano na wykresie 5.17.



Wykres 5.17. Wpływ innowacji marketingowych na korzystanie ze stacji paliw – rozkład odpowiedzi według wieku (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Mając na uwadze wyniki badania zaprezentowane na wykresach 5.4.-5.7. oraz 5.17. uznać należy, że hipoteza szczegółowa numer 3 „im młodszy klienci stacji paliw tym chętniej dokonują zakupów pozapaliwowych i chętniej korzystają z innowacji marketingowych” została pozytywnie zweryfikowana. Aż 72% respondentów dla przedziału wiekowego 18-24 lat, jest zdecydowana wybrać dany obiekt stacji paliw do dokonania miejsca zakupu jeśli w odróżnieniu od obiektów konkurencyjnych stosuje on innowacje marketingowe. Współczynnik ten dla przedziału wiekowego 25-34 lat jest nieco niższy i wynosi 56%. Warto przypomnieć, iż to właśnie grupa wiekowa 18-24 lat dokonuje najwięcej zakupów z oferty pozapaliwowej (wykres 5.6., wykres 5.7.). W rozdziale trzecim przedstawiono sytuację związaną z marżami dotyczącymi paliw i produktów pozapaliwowych. Biorąc pod uwagę powyższe kwestie, stwierdzić należy, iż **wprowadzanie innowacji marketingowych ma największy wpływ na grupę wiekową 18-24 lat, a więc grupę, która w największym stopniu kupuje produkty z oferty stacji paliw o wysokim współczynniku marżowości.**

Zróznicowanie wyników zaobserwować można także ze względu na typ stacji paliw. Klienci stacji paliw typu „autostradowego i przy drogach ekspresowych” wykazują największą chęć do skorzystania z zasugerowanych innowacji marketingowych, co zostało przedstawione we wcześniejszej części pracy.

Z przeprowadzonych przez autora badań wynika, że wprowadzenie innowacji marketingowych stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Badania zostały przeprowadzone zarówno wśród przedsiębiorców (strona podaźowa), jak i klientów stacji paliw (strona popytowa). Ponad 85% przedsiębiorców oraz managerów, którzy w swojej pracy zajmują się zarządzaniem obiektami stacji paliw deklaruje, że wprowadzenie innowacji marketingowych wpływa pozytywnie na budowanie przewagi konkurencyjnej. Liczne odpowiedzi na pytanie otwarte w badaniu „Badanie PetroTrend 2018” wskazują na prosty schemat występujący w sektorze stacji paliw (schemat 5.2.). Wdrożenie innowacji marketingowej staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż wdrożenie innowacji marketingowej przekłada się na większą liczbę transakcji (zwiększenie lojalności obecnych klientów i pozyskiwanie nowych), a to z kolei powoduje poprawę wyniku finansowego danej stacji paliw. Badania wśród klientów wskazują, iż 49% respondentów wprowadzenie innowacji uważa za czynnik skłaniający do skorzystania z ofert tej a nie innej stacji paliw, przy czym w grupie wiekowej 18-24 lat współczynnik ten wynosi aż 72%.



Schemat 5.2. Wykorzystanie innowacji marketingowych w sektorze stacji paliw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

5.6. Zalecenia w zakresie stosowania innowacji marketingowych

W oparciu o wyniki przeprowadzonych badań, postanowiono opracować cztery⁸⁹ modelowe zalecenia w zakresie stosowania innowacji marketingowych z uwagi na odmienne zachowania klientów stacji paliw. Będą to modelowe zalecenia dla:

- stacji paliw przy centrach handlowych,
- stacji paliw tranzytowych,
- stacji paliw miejskich,
- stacji paliw przy autostradach i przy drogach ekspresowych.

Każdy z poniższej przedstawionych modelowych zaleceń jest wynikiem przeprowadzonych badań oraz doświadczeń zawodowych autora. Na potrzeby niniejszego podrozdziału model należy rozumieć jako zestaw opisu działań, sugerowanych rozwiązań powstałych na podstawie badań rynku. Autor podziela poglądy przedstawione przez Ch. Zotta i R. Amita, którzy to określili model jako „system połączonych i współzależnych działań (czynności),

⁸⁹ W trakcie badania „Badanie klientów stacji paliw” okazało się, że z typu obiektów „inna (w tym automatyczna)” korzysta jedynie 2% badanych. W związku z powyższym ten typ stacji paliw został pominięty w dalszych rozważaniach.

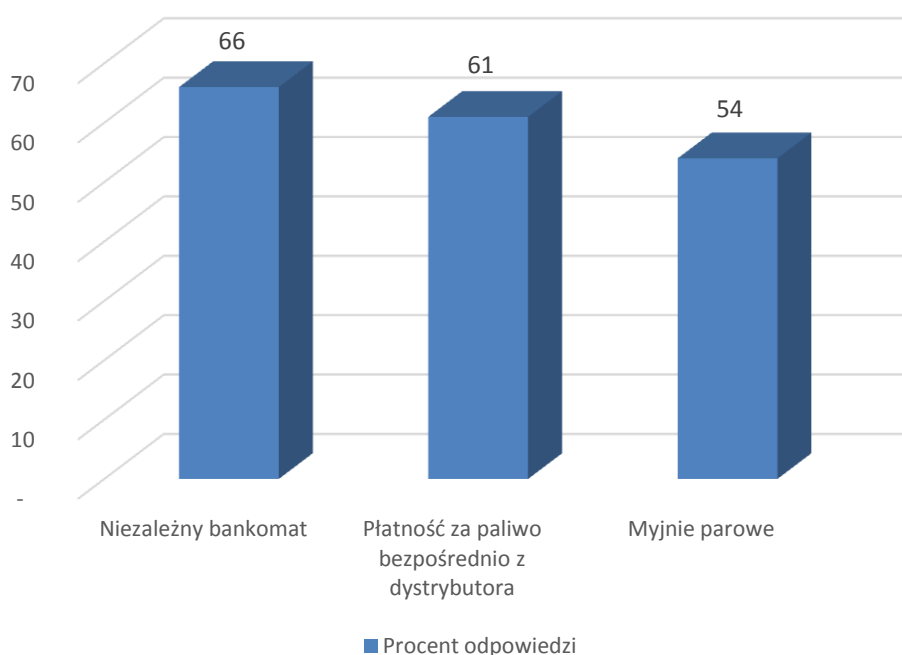
określający sposób prowadzenia działalności biznesowej we współpracy z klientami, partnerami i dostawcami” (Zott i Amit, 2010, s. 216).

Modelowe zalecenia dla typu „stacja paliw przy centrach handlowych”. Jak już wspomniano w niniejszej pracy, ten typ stacji paliw pomimo stosunkowo niedużej liczby obiektów na terenie Polski, odgrywa istotną rolę z racji wolumenu sprzedaży. W większości przypadków są to obiekty z bardzo ograniczoną ofertą sklepową lub wręcz jej brakiem. Jednym z celów powstania tego typu obiektów było rozszerzenie działalności centrów handlowych o sprzedaż paliw, a przede wszystkim chęć nakłonienia klientów do dokonania zakupów w danym super- czy hipermarkecie, oferując bardzo niskie ceny paliwa. Z przeprowadzonego badania wynika, iż dla klientów tego typu obiektów nie są istotne marka danej stacji ani ewentualny program lojalnościowy. Kluczowym powodem odwiedzenia tego typu obiektów pozostaje wciąż **cena** oferowanego paliwa. Klienci tych obiektów cechują się największą wrażliwością cenową. Obserwując trendy w sektorze oraz działania podejmowane przez operatorów tego typu obiektów rekomenduje się rozszerzenie oferty o podstawowe towary spożywcze oraz podstawowe usługi gastronomiczne. Rozszerzenie oferty nie powinno jednak zmienić głównego charakteru obiektów, gdyż klienci negatywnie ocenili możliwość wprowadzenia innowacyjnego układu przystacyjnych sklepów, niechętnie zaakceptują zmiany. Z badania wynika, iż klienci tych obiektów zakupują te same kategorie produktów, co klienci stacji paliw typu „miejskiego”. Na podstawie trendów panujących w sektorze można przyjąć, iż format ten będzie ewoluował i w zakresie szeroko rozumianej oferty towarów i usług oraz zachowania nabywców będzie upodabniał się kształtem do obiektów typu „stacja paliw miejska”. Przykładem na potwierdzenie tego stwierdzenia mogą być plany operatorów w segmencie stacji paliw w Polsce oraz przykłady z zagranicy – chociażby wspólny projekt *My Auchan* realizowany przez sieć stacji paliw Aral oraz sieć hipermarketów Auchan, w którym klient stacji paliw będzie miał możliwość nabycia świeżych produktów spożywczych oraz dań na wynos, przy okazji tankowania (Information Market, 2018d). Nastąpi unifikacja, jednak wciąż pozostanie grupa klientów, dla których głównym motywem wyboru stacji paliw będzie aspekt cenowy. Na chwilę obecną sugeruje się wprowadzenie następujących trzech innowacji⁹⁰ dla tego typu stacji paliw:

⁹⁰ Kryterium wyboru dla każdego z zaproponowanych modeli: na podstawie wyników badania opisywanego w podrozdziale 5.3. autor wyselekcjonował innowacje marketingowe, przy których poziom odpowiedzi klientów

- niezależny bankomat,
- możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora,
- wprowadzenie myjni parowych.

Powyższe zalecenia zaprezentowano na wykresie 5.18. Pierwsze dwie innowacje mają charakter optymalizacji czasu klientów (kolejki w momencie płatności za transakcję), a innowacja trzecia to nowa usługa, dotychczas nieoferowana przez ten typ obiektów.



Wykres 5.18. Sugerowane innowacje marketingowe dla stacji paliw typu „przy centrum handlowym”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

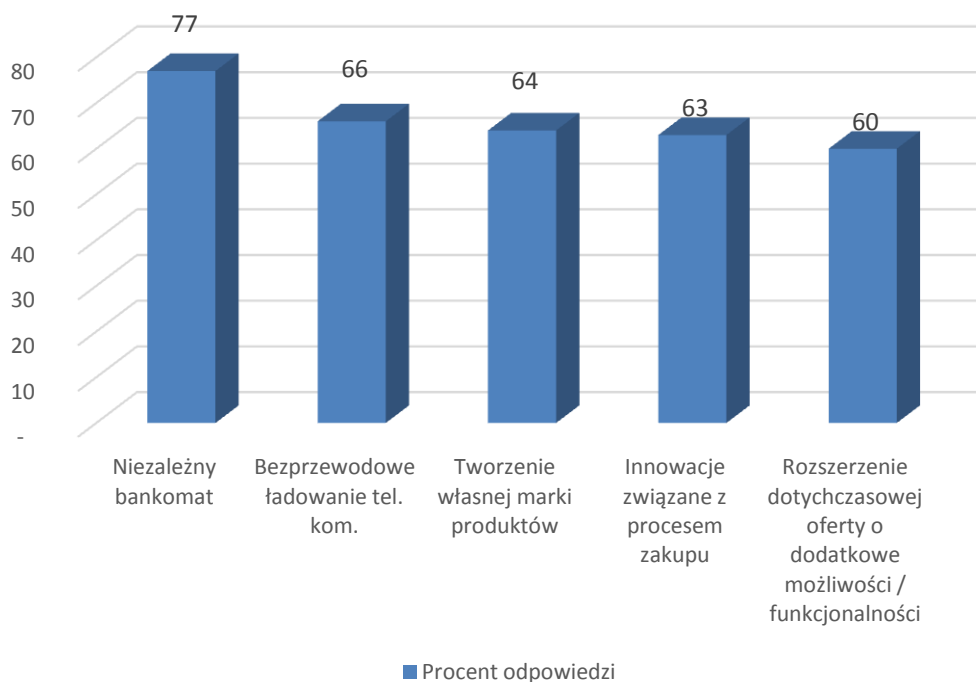
Modelowe zalecenia dla typu „stacja paliw tranzytowa”. Odpowiedzi klientów tego typu obiektów nie wykazują istotnych statystycznie różnic w stosunku do odpowiedzi dla całego sektora stacji paliw. Stacje paliw typu tranzytowego wykazują cechy wspólne zarówno z obiektami typu „miejskiego”, jak i stacjami paliw typu „autostradowego i przy drogach

danego typu obiektów na pytanie *Czy skorzystałby Pan/Pani z następujących udogodnień [innowacji] ...* wynosił powyżej 50% (Top2Boxes).

ekspresowych”. Z badania wynika, iż klienci tego typu obiektów wykazują mniejszą chęć zakupu towarów, natomiast istotniejszym dla nich jest oferta gastronomiczna. Sugeruje się intensyfikację działań w tym zakresie, rozszerzenie oferty gastronomicznej, nawet jeśli skutkiem będzie ograniczenie oferty towarów. Klienci tego typu stacji **kupują najmniej towarów** (tabela 5.3), stąd ograniczenie oferty towarów sklepu stacji paliw tranzytowej nie wpłynie negatywnie na funkcjonowanie obiektu, a wręcz przyniesie korzyści w zmniejszeniu ilości towarów przeterminowanych i zmniejszeniu kwoty pieniędzy potrzebnej na zatowarowanie sklepu. Nie zaleca się także rozwijania usług, gdyż z badania wynika, że klienci korzystają z podstawowego zakresu usług stacji paliw rzadziej niż średnia dla sektora i nie korzystają w ogóle z usług rozszerzonych. W zakresie wdrażania innowacji klienci wykazują umiarkowaną chęć do korzystania z nich, a zaleca się wprowadzenie następujących rozwiązań:

- niezależny bankomat,
- bezprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw,
- tworzenie własnej marki produktów,
- innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu,
- rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości, funkcjonalności,
- możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora,
- możliwość dokonywania zakupów towarów i kawy/przekąsek w przystacym sklepie bezpośrednio z auta,
- rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie produktów,
- punkt ładowania samochodów elektrycznych,
- zmiana układu sklepu.

Pięć najbardziej pożądaných innowacji dla tego typu obiektu zaprezentowano na wykresie 5.19.



Wykres 5.19. Sugerowane innowacje marketingowe dla stacji paliw typu „tranzytowego”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

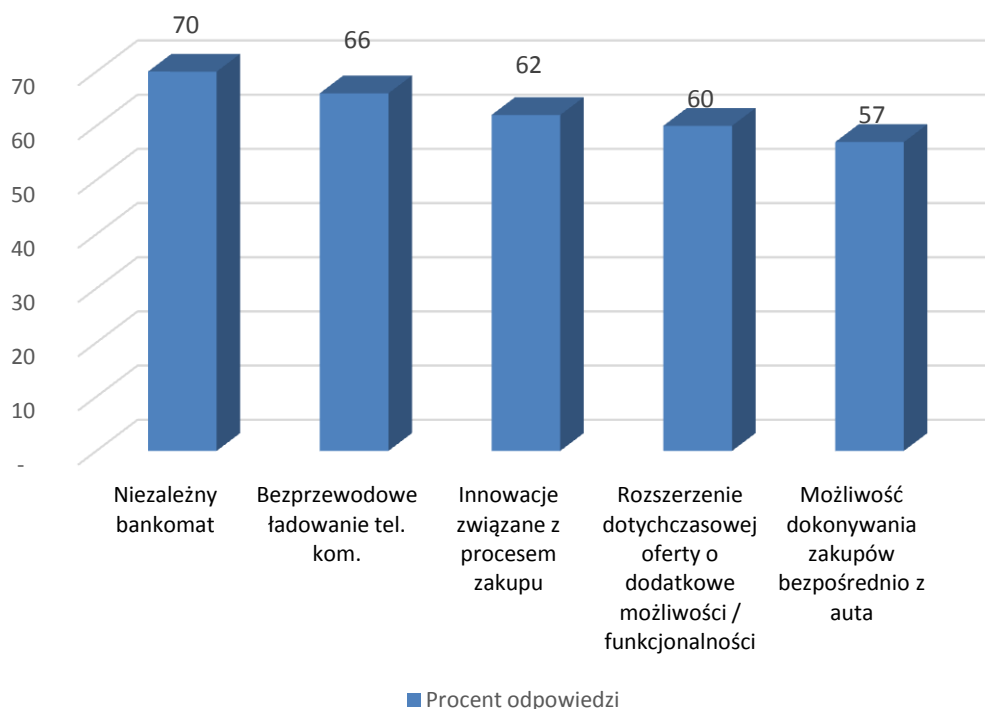
Z uwagi na rozwój dróg w Polsce, szczególnie na rozwój sieci autostrad i dróg szybkiego ruchu oznaczonych jako „S”, spodziewać się należy, że ten typ obiektów straci na znaczeniu. Przykładowo, osoba chcąca przejechać z centrum Poznania do Gorzowa Wielkopolskiego jadąc trasą „tradycyjną” przez miejscowości Pniewy i Skwierzyna będzie miała możliwość skorzystania z 16 stacji paliw (typ „miejski”: 11 obiektów; typ „tranzytowy”: 4 obiekty; typ „przy centrum handlowym”: 1 obiekt). Natomiast osoba, która wybierze trasę alternatywną, wykorzystującą stosunkowo nowe odcinki dróg i autostrad (trasa rekomendowana przez systemy nawigacji jako najszybsza - Autostradą A2 i drogą ekspresową S3) będzie miała możliwość skorzystania z oferty 6 stacji paliw (typ „przy autostradach i drogach ekspresowych”: 3 obiekty, typ „miejski”: 2 obiekty, typ „przy centrum handlowym”: 1 obiekt)⁹¹. Z powyższego przykładu widać, iż wraz z rozbudową dróg zmienia się możliwość skorzystania z danego typu stacji paliw.

Modelowe zalecenia dla typu „miejskiego”. Stacje paliw „miejskie” to najpopularniejszy typ obiektów, gdzie pomimo zmian obserwowalnych w sektorze stacji paliw zakup paliwa

⁹¹ Badanie terenowe, własne, wykonane w dniu 19.10.2018 r.

jest wciąż najsilniejszym powodem odwiedzin (odpowieź zaznaczyło 95% badanych). Z badań wynika, że oferta gastronomiczna nie jest najistotniejsza dla klientów. W dwóch pytaniach to właśnie oferta gastronomiczna okazała się statystycznie mniej istotna dla klientów tego typu stacji paliw, niż dla klientów ogółem, w ujęciu dla całego sektora. Oferta gastronomiczna jest jedną z głównych kupowanych kategorii produktów, jednak odgrywa mniejszą rolę niż w pozostałych typach obiektów. Z punktu widzenia osób zarządzających sieciami stacji paliw, ten typ obiektów nie jest miarodajnym źródłem informacji na temat wprowadzanych innowacji z zakresu oferty gastronomicznej. Klienci są szczególnie wrażliwi na **markę i program lojalnościowy** danej sieci. Zaleca się, aby w przekazach marketingowych dookreślać korzyści dla klienta płynące z uczestnictwa w danym programie lojalnościowym. Co więcej, program lojalnościowy został oceniony wyżej niż oferta gastronomiczna (czynnik wyboru stacji paliw, tabela 5.4.), a więc można stwierdzić, że korzystniejszym dla danej stacji paliw będzie rozwijanie programu lojalnościowego niż nadmierny rozwój konceptu gastronomicznego. Klienci tego typu stacji paliw są mniej wrażliwi na cenę towarów i usług, co można wykorzystać do zwiększania własnej premii cenowej. Klienci stacji typu „miejskiego” w największym stopniu korzystają z szerokiej oferty usług. Uwarunkowane to jest przede wszystkim lokalizacją obiektów – klienci w mniejszym stopniu myją pojazdy w połowie trasy do pokonania czy też nie montuje się *Paczkomatów* na stacjach oddalonych od miast. Wciąż istnieje potencjał polegający na rozszerzeniu oferty stacji paliw typu „miejskiego” o innowacje, które wskazali klienci w badaniu jako takie, z których chętnie korzystaliby. Jest to siedem innowacji, z czego pięć o najwyższych odpowiedziach przedstawiono na wykresie 5.20.:

- niezależny bankomat,
- bezprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw,
- innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu,
- rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości, funkcjonalności,
- możliwość dokonywania zakupów towarów i kawy/przekąsek w przystacym sklepie bezpośrednio z auta,
- myjnie parowe,
- usługi dodatkowe w kooperacji z podmiotem zewnętrznym.



Wykres 5.20. Sugerowane innowacje marketingowe dla stacji paliw typu „miejskiego”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

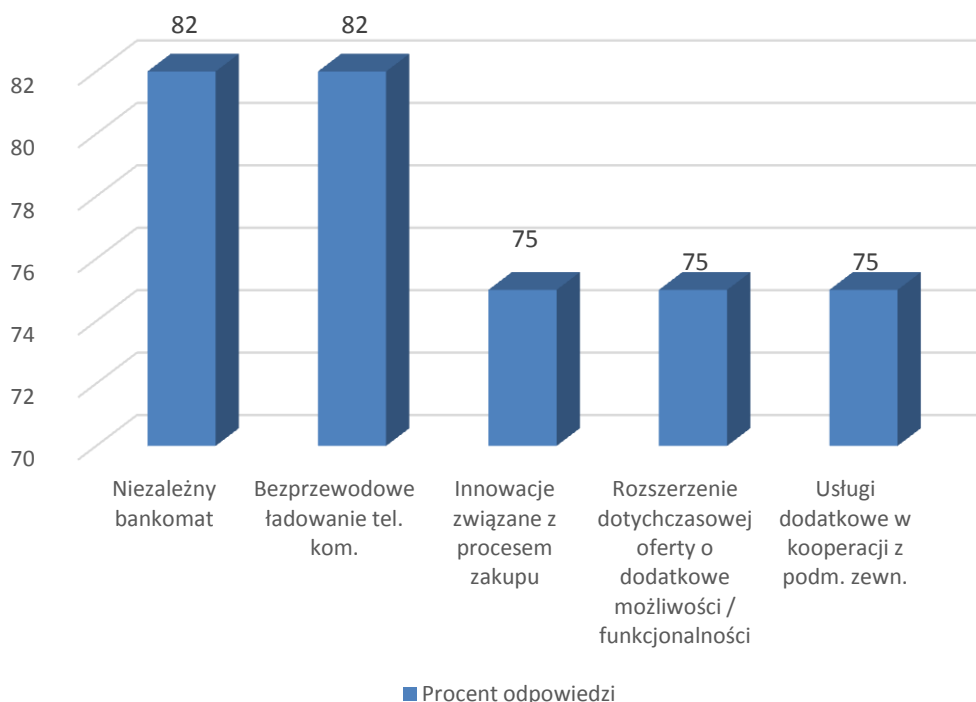
Warto podkreślić, że powyższe innowacje zakwalifikować można do dwóch grup: ułatwiających życie i proces zakupowy klientów oraz rozszerzające oferowane usługi. Jak wynika z przeprowadzonych badań rynku oraz analizy dokumentów sprzedażowych, usługi są ważnym elementem oferty stacji paliw o charakterze miejskim.

Modelowe zalecenia dla typu „stacja paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”.
Gastronomia i innowacje – tak w najbardziej syntetyczny sposób można wyrazić istotę tego typu obiektów. Z punktu widzenia tematyki niniejszej dysertacji, z uwagi na problematykę innowacji, najważniejszym typem stacji paliw jest właśnie typ „stacja paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”. W kontekście powodów do skorzystania z oferty klienci tego typu obiektów niemalże na równi istotnym poziomie uważają zakup gastronomii jak zakup paliwa. Badani zwracają istotnie większą uwagę na ofertę gastronomiczną oraz dogodną infrastrukturę obiektów. To typ stacji paliw, gdzie klienci poszukują rozbudowanej oferty gastronomicznej. Komunikację marketingową dla tego typu obiektów należy kreować w oparciu o usługi gastronomiczne i zaspokajanie potrzeb niezwiązanych z zakupem paliwa. Klienci tego typu obiektów według deklaracji stanowią grupę, która chętniej niż klienci

innych typów dokonuje zakupów pozapaliwowych, w szczególności pozycji z oferty gastronomicznej, towarów sklepowych czy usług dodatkowych. Klienci kupują zdecydowanie chętniej niż w pozostałych typach, a ich odpowiedzi dotyczące zakupów różnią się istotnie statystycznie (tabela 5.4). Klienci także zwracają uwagę na istotność toalety (tabela 5.3), jako ważnego punktu do skorzystania z tego typu obiektów (dla 57% badanych to właśnie konieczność skorzystania z WC była powodem odwiedzin). Z punktu widzenia zarządzania obiektem należy traktować osobę odwiedzającą WC jako potencjalnego klienta, nawet jeśli przy pierwszej wizycie nie dokona zakupów. Czystość, odpowiednie wyposażenie oraz miła obsługa na stacji paliw (przywitanie, kontakt wzrokowy i niewymuszony uśmiech), spowodować mogą, że przy ponownej wizycie w obiekcie klient skorzysta z oferty gastronomicznej lub zakupi jakiś towar. To właśnie klienci stacji paliw tego typu dokonują częściej zakupów towarów i usług gastronomicznych niż klienci pozostałych typów stacji paliw. Rozbudowana oferta gastronomiczna jest kluczowym punktem oferty. Z punktu widzenia chęci korzystania z innowacji to właśnie klienci obiektów tego typu cechują się największą skłonnością, także w obszarze usług rozszerzonych. Pozytywne odpowiedzi Top2Boxes na poziomie powyżej 50% dotyczyło aż 86,3% sugerowanych innowacji, a około 30% z nich osiągnęło współczynnik Top2Boxes powyżej 70% - są to:

- niezależny bankomat,
- bezprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw,
- innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu,
- rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości, funkcjonalności,
- usługi dodatkowe w kooperacji z podmiotem zewnętrznym,
- możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora,
- myjnie parowe,
- zmiana układu sklepu.

Pięć najbardziej pożądaných innowacji prezentuje wykres 5.21.



Wykres 5.21. Sugerowane innowacje marketingowe dla stacji paliw typu „przy autostradach i drogach ekspresowych”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Powyższe innowacje powinny w pierwszej kolejności zostać wprowadzone do oferty stacji paliw typu „stacja paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”. Co należy podkreślić, deklaracja klientów tego typu obiektów do skorzystania z innowacji jest znacząco wyższa niż w przypadku innych typów stacji paliw. **Sugeruje się, aby operatorzy sieci stacji paliw testowali swoje innowacje właśnie w tym typie obiektów, szczególnie innowacje związane z ofertą gastronomiczną.** Tym bardziej, że ilość obiektów tego typu będzie wzrastała – w związku z budową nowych dróg i autostrad, kolejnymi przetargami organizowanym przez GDDKiA oraz niekorzystnym raportem NIK na temat gęstości sieci stacji paliw⁹². Produkty regionalne, stanowiące osobny przedmiot zainteresowania autora, również wskazane zostały jako produkt pożądaný w ofercie – 73% klientów tego typu stacji paliw odpowiedziało pozytywnie na pytanie dotyczące chęci zakupu produktów regionalnych na stacjach paliw (odpowiedzi Top2Boxes). Opisywane badania zostały przeprowadzone w czerwcu 2018 r. W momencie pisania niniejszego podrozdziału, tj. październik 2018 r., PKN Orlen zakomunikował, że wprowadza kolejną innowację marketingową, którą autor przewidział

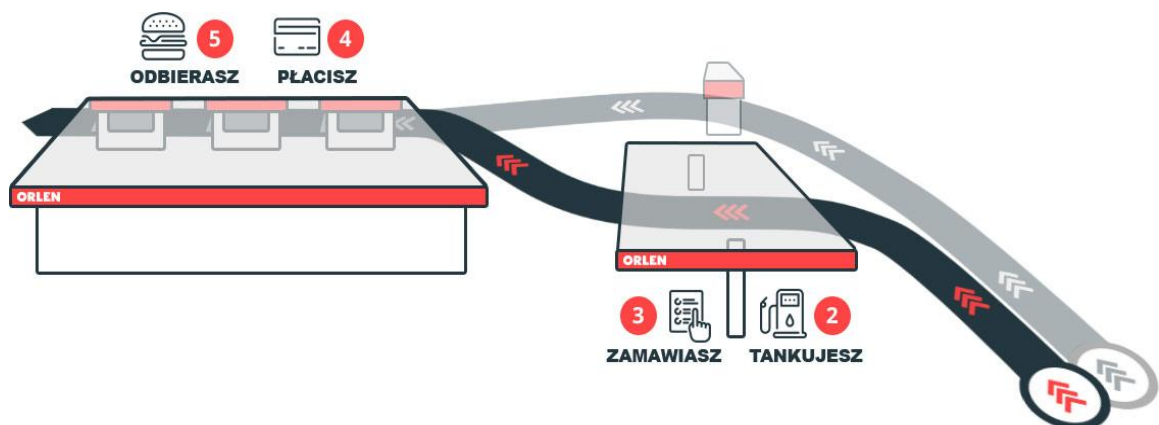
⁹² Więcej w rozdziale trzecim.

jako zalecaną do wprowadzenia – możliwość dokonywania zakupów bezpośrednio z auta. Jest to rozwiązanie typu *drive-thru*, znane chociażby z restauracji sieci McDonald's (odpowiednik McDrive). PKN Orlen zdecydował się na wprowadzenie tego rozwiązania właśnie na stacji paliw typu „przy autostradach i drogach ekspresowych” (trasa S8 pod Wrocławiem). Fotografia 5.2. oraz schemat 5.3. przedstawiają to innowacyjne rozwiązanie.



Fotografia 5.2. Stacja paliw PKN Orlen, innowacja „Orlen Drive”

Źródło: materiały prasowe PKN ORLEN.



Schemat 5.3. Schemat działania usługi "Orlen Drive"

Źródło: (PKN Orlen, 2019).

Klienci poszczególnych typów obiektów oczekują różnych innowacji marketingowych, wynika to z powyższych modeli dla każdego z zidentyfikowanych typów stacji paliw. W związku z powyższym, hipoteza szczegółowa numer 4 jest prawdziwa.

Cechą wspólną klientów wszystkich powyższych typów stacji paliw jest chęć korzystania z oferty gastronomicznej, podstawowej oraz rozszerzonej. Autorzy innowacji „Orlen Drive” zapewne również mieli ten fakt na uwadze, decydując się na wprowadzenie tego innowacyjnego rozwiązania. W oparciu o informacje przedstawione w tabeli 5.2. powstała tabela 5.17., która ilustruje zakup usług gastronomicznych w podziale na poszczególne typy obiektów.

Tabela 5.17. Zakup usług gastronomicznych – w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy obiektów

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zakup usług gastronomicznych (np. hot-dog)	32%	29%	70%	43%	20%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zakup usług gastronomicznych, w ujęciu dla całego sektora, deklaruje 32% badanych, czyli trzech na dziesięciu klientów dokonało zakupu artykułów gastronomicznych. Z punktu widzenia zarządzania obiektami stacji paliw, rozwój i promowanie szeroko rozumianych usług gastronomicznych wpłynie pozytywnie na rentowność prowadzenia działalności gospodarczej. Reklamy powinny być skierowane głównie do osób młodych (18-34 lat), gdyż klienci z tych grup wiekowych najczęściej dokonują zakupów usług gastronomicznych. W raportach oraz publikacjach medialnych coraz więcej pisze się o znikomych marżach na sprzedaży detalicznej paliw, a nagłówki niektórych publikacji wręcz wprost sugerują, że prowadzenia stacji paliw w obecnych warunkach nie może opierać się na sprzedaży paliw. Przykładowo: *Absurd na stacjach paliwowych. Przestaje się im opłacać sprzedaż... paliw* (Business Insider Polska, 2018). Marże osiągane na produktach gastronomicznych są znacząco wyższe a niejednokrotnie bywa, że stacja paliw zarabia więcej na sprzedaży jednego kubka kawy niż na zatankowaniu zbiornika pojazdu za kwotę 100 zł, co przedstawiono w podrozdziale 3.1.

Tworząc charakterystykę danej marki lub też budując profil klienta danego obiektu wykorzystuje się tzw. **personę**, czyli stworzony profil idealnego klienta, przedstawiciela grupy docelowej (Adlin T., Pruitt J., 2010, s. 1). Biorąc pod uwagę charakterystykę sektora, powyższe wyniki badań⁹³ oraz rozwiązania modelowe, autor proponuje następujące osoby dla poszczególnych typów obiektów:

- Stacja paliw typu „miejskiego” – Paweł, lat 31, mieszkaniec woj. mazowieckiego, wykształcenie wyższe.
„Chcę kupić paliwo, a jak nie będzie kolejki to także poranną czarną kawę, batona z ziarnami i szybko dotrzeć do pracy. W drodze powrotnej wstąpię ponownie na tę stację, bo zamówiłem paczkę z dostawą na stację AAA w moim ulubionym sklepie on-line. Jak dobrze, że sieć AAA współpracuje z moim sklepem on-line. Nie muszę umawiać się z kurierem a do tego zdobędę dodatkowe punkty w programie lojalnościowym sieci AAA”.
- Stacja paliw typu „przy autostradach i drogach ekspresowych” – Kinga, lat 42, mieszkanka woj. mazowieckiego, wykształcenie wyższe.
„Wkrótce przerwa w trasie. Jeszcze 45 kilometrów i stacja ABC. Chciałam zatankować na stacji BBB, ale Ewa, z którą podróżuję, stwierdziła, że na ABC mają lepsze latte macchiato z posypką kardamonową i przestronniejsze toalety. Zjemy na spokojnie jakieś danie obiadowe, wybierzemy coś z oferty, wypijemy kawę i pokonamy kolejne kilometry. Kupimy jeszcze na drogę parę batoników fit, soki pomarańczowe i jakieś wege chrupki dla córki. Ucieszy się, że mama wraca z konferencji. Lubię ten typ stacji, bo często zaskoczą mnie jakimś nowym rozwiązaniem”.
- Stacja paliw typu „tranzytowego” – Adam, lat 58, mieszkaniec woj. lubelskiego, wykształcenie wyższe.
„Jeszcze 80 kilometrów do domu, a już mi zabrakło paliwa. Wjeżdżam na stację CCC, bo jest po drodze, prosta oferta sklepowa i miła obsługa. Nie męczą przy kasie regułkami jak to w miastach bywa. Kupię tylko zwykłą czarną kawę, bo już zmęczenie czuję”.

⁹³ Dane dotyczące respondentów, tzw. „metryczka”, znajdują się w załączniku numer 3 do niniejszej pracy.

- Stacja paliw typu „przy centrum handlowym” – Janusz, lat 59, mieszkaniec woj. śląskiego, wykształcenie średnie.

„Lubię tankować na stacji DDD. Zostawiam żonę w hipermarkecie i podjeżdżam zatankować do pełna mój samochód. Po co tankować w centrum, skoro tutaj mam zdecydowanie taniej. Trochę postoję w kolejce, nie kupię za bardzo nic więcej, bo sklep ma okrojona ofertę ale i tak trzeba poczekać na żonę Grażynę.”

5.7. Podsumowanie rozdziału

W rozdziale piątym zrealizowano następujące cele szczegółowe:

- Identyfikacja struktury sprzedaży dla wybranych typów stacji paliw – uzupełniając wyniki otrzymane w rozdziale czwartym, zbadano co nabywają klienci poszczególnych typów stacji paliw (tabela 5.4).
- Określenie wpływu i wykorzystania zidentyfikowanych innowacji marketingowych na przewagę konkurencyjną w poszczególnych typach stacji paliw – na podstawie badań zweryfikowano wykorzystanie innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej, z perspektywy osób zarządzających (podrozdział 5.4.) oraz klientów (podrozdział 5.5.).
- Opracowanie modelowych rozwiązań w zakresie innowacji marketingowych w odniesieniu do poszczególnych typów stacji paliw – na podstawie wyników badania opracowano zestawy modelowych rozwiązań dla każdego z typu stacji paliw (podrozdział 5.6.).

Ocena innowacji marketingowych w wyodrębnionych typach stacji paliw – na podstawie badań własnych można sformułować następujące wnioski:

- Najczęstszymi powodami do skorzystania z oferty stacji, oprócz zakupu paliwa (91%) były: skorzystanie z toalety (35%), zakup usług gastronomicznych (32%) oraz zakup towarów (28%). Trzy ostatnie powody były częściej wskazywane przez osoby młode (w wieku 18-24 lat).
- Głównym motywem wyboru stacji paliw jest ich lokalizacja (78%). Respondenci często również zwracają uwagę na markę stacji (38%), na cenę paliwa i towarów sklepowych (33%) oraz na programy lojalnościowe poszczególnych stacji (22%).

- **Zdecydowana większość ekspertów sektora, dokładnie 86,5%, twierdzi, że innowacje marketingowe wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną.**
- **Ponad 85% ekspertów sektora uważa, że innowacje wdrażane w sieci stacji paliw stanowią istotne źródło konkurowania.**
- Wśród odpowiedzi badanych dotyczących źródeł przewagi konkurencyjnej, najczęściej pojawiają się odpowiedzi związane ze stosowaniem innowacji jako głównego źródła przewagi konkurencyjnej danej stacji paliw
- **Klienci stacji paliw są podatni na innowacje - 49% respondentów uważa, że chętniej korzystałoby ze stacji paliw, gdyby stosowały one innowacje marketingowe.** Dotyczy to szczególnie osób w wieku 18-34 lat. Za najbardziej atrakcyjne udogodnienia respondenci uznali niezależny bankomat (69%) oraz możliwość bezprzewodowego ładowania telefonów komórkowych (64%).
- Podatność na innowacje: 72% badanych klientów w wieku 18-24 lat twierdzi, że zastosowanie przez stację paliw innowacji marketingowych wpłynie na to, że skorzystają z oferty stacji paliw w tej lokalizacji a nie lokalizacji konkurencyjnej
- Najbardziej podatni na innowacje marketingowe są klienci, którzy korzystają ze stacji paliw typu „przy autostradzie i drodze szybkiego ruchu”.
- Z oferty stacji paliw w ostatnim miesiącu korzystało dokładnie 89% respondentów.
- Oprócz paliwa (90%), na stacjach paliw respondenci najczęściej kupują produkty z podstawowej oferty gastronomicznej (31%), napoje alkoholowe (20%) oraz podstawowe artykuły spożywcze (19%). Z oferty gastronomicznej stacji paliw korzystają głównie osoby młode (w wieku 18-24 lat). Z kolei napoje alkoholowe najczęściej kupują osoby w wieku 18-44 lat, a artykuły spożywcze – osoby w wieku 18-34 lat.
- Spośród różnych typów stacji paliw, największą popularnością cieszą się stacje „miejskie” – korzysta z nich prawie trzy czwarte respondentów.
- W aspekcie produktów regionalnych: 55% respondentów chętnie kupowałoby produkty regionalne (np. soki od regionalnych producentów, lokalne piwa kraftowe, zdrowe przekąski), gdyby były one dostępne w ofercie stacji paliw.
- W aspekcie handlu w niedzielę: 19% respondentów deklaruje, że po wprowadzeniu zakazu handlu w niedzielę częściej dokonuje zakupów na stacjach paliw. Najczęściej są to osoby w wieku 18-24 lat. Z kolei 68% respondentów twierdzi, że wprowadzenie

zakazu handlu w niedzielę nie wpłynęło na częstość dokonywania przez nich zakupów na stacjach paliw.

- Modelowe zalecenia dla typu „przy centrum handlowym”: sugeruje się rozwinąć ofertę przystacijnego sklepu (ten typ stacji paliw będzie zbliżał się swoim charakterem do stacji paliw typu „miejskiego”); klienci tego typu obiektów są bardzo wrażliwi cenowo.
- Modelowe zalecenia dla typu „tranzytowa”: sugeruje się rozwinąć ofertę gastronomiczną kosztem ograniczenia oferty sprzedawanych towarów.
- Modelowe zalecenia dla typu „miejskiego”: sugeruje się dalszy rozwój usług rozszerzonych.
- Modelowe zalecenia dla typu „stacja paliw przy autostradach i drogach ekspresowych”: klienci tego typu obiektów są najbardziej pozytywnie nastawieni do innowacji, z chęcią skorzystaliby z ponad 86% zaproponowanych innowacji; klienci tego typu przywiązują bardzo dużą uwagę do oferty gastronomicznej.

Zakończenie

Sektor stacji paliw odgrywa ważną rolę w gospodarce Polski, ze względu na wielkość generowanych obrotów, a także ze względu na bardzo duży procent społeczeństwa, który korzysta z oferty tych obiektów handlowych. Nowoczesne stacje paliw swoim bogatym asortymentem towarów i usług wykazują cechy wcześniej przypisane innym formatom handlu, a sprzedawane paliwo jest tylko jednym z elementów szerokiej oferty. Rozwojowi przystacyjnych sklepów sprzyja także relatywnie niska marża na litrze sprzedawanego paliwa, która wynosi około 2% detalicznej ceny sprzedaży. Osoby zarządzające stacjami paliw, mając na uwadze potrzeby i oczekiwania klientów, starają się wyróżnić własne obiekty za sprawą innowacyjnych rozwiązań, szczególnie z zakresu marketingu.

Celem głównym pracy była **identyfikacja i ocena wykorzystania innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej w poszczególnych typach stacji paliw w Polsce**. Cel ten został w pełni zrealizowany. W pracy zidentyfikowano i opisano innowacje marketingowe występujące w sektorze stacji paliw, a następnie zweryfikowano za sprawą badania pośród ekspertów sektora, czy dane rozwiązania są wdrażane i jak innowacje wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Wśród klientów stacji paliw zweryfikowano czy klienci korzystaliby ze zidentyfikowanych innowacji oraz czy innowacje mogą wpłynąć na wybór danego obiektu handlowego. Wyniki badań uznać należy za co najmniej zadowalające. Dokładnie 86,5% ekspertów sektorowych twierdzi, że innowacje marketingowe wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną. Z punktu widzenia popytowego, 49% badanych klientów twierdzi, że zastosowanie przez stację paliw innowacji marketingowych wpłynie na to, że skorzystają z oferty stacji paliw w tej lokalizacji, a nie lokalizacji konkurencyjnej. Przy czym, wynik ten zależy od wieku, gdyż w przypadku młodszych klientów stacji paliw, poziom absorpcji innowacji jest wyższy. Osiągnięto również cele szczegółowe. Na podstawie analizy raportów Polskiej Organizacji Przemysłu i Handlu Naftowego oraz doświadczenia zawodowego i wcześniejszych publikacji naukowych autora scharakteryzowano sektor stacji paliw w Polsce, w tym dokonano nowej typologii stacji paliw w Polsce. Potrzeba opracowania nowej typologii stacji paliw wynikała z rezultatów badania ekspertów paliwowych „Badanie PetroTrend 2017” oraz błędów merytorycznych i nieadekwatności obecnie stosowanych podziałów stacji paliw w Polsce. Na podstawie analizy ofert stacji paliw, publikacji w magazynach i portalach sektorowych, badań

terenowych oraz doświadczenia autora jako jurora w konkursie „Stacja Benzynowa Roku” (gdzie innowacje są jedną z ocenianych składowych), powstało zestawienie dwudziestu innowacji, które są stosowane w segmencie stacji paliw w Polsce. Na podstawie otrzymanych danych sprzedażowych oraz przeprowadzonych badań w pracy dokonano identyfikacji struktury sprzedaży stacji paliw w ujęciu ogólnym oraz dla wybranych typów obiektów.

Dobór schematu badawczego polegający na weryfikacji kwestii innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej (w oparciu o badanie kwestionariuszowe wśród ekspertów oraz klientów) został dokonany za sprawą ograniczeń sektorowych (poufność danych finansowych) oraz za sprawą praktyki stosowania tego typu schematu w pracach naukowych z zakresu innowacji.

Wartością aplikacyjną pracy są opracowane modelowe rozwiązania w zakresie innowacji marketingowych dla poszczególnych typów stacji paliw. Przeprowadzone badania własne, analiza raportów instytucji sektorowych oraz odwołanie się do badania sektorowego, pozwoliły pozytywnie zweryfikować postawioną hipotezę główną. Pozytywnie zweryfikowano także wszystkie hipotezy szczegółowe. Na podstawie wyników odpowiedzi ekspertów rynkowych oraz klientów wykazano, że **innowacje marketingowe wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną w sektorze stacji paliw i są wykorzystywane w jej budowaniu.**

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że klienci stacji paliw oczekują innowacji marketingowych i chętnie z nich skorzystaliby, na podstawie czego dokonywaliby wyboru miejsca skorzystania z oferty. Wyniki absorpcji innowacji są uzależnione od typu stacji paliw oraz wieku klientów, co zostało przedstawione obszernie w rozdziale piątym. Z przeprowadzonych przez autora badań wynika, iż wprowadzenie innowacji marketingowych stanowi źródło przewagi konkurencyjnej. Na podstawie badań autor stwierdził, iż w sektorze występuje następująca prawidłowość: wdrożenie innowacji marketingowej staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż owe wdrożenie przekłada się na większą liczbę transakcji (zwiększenie lojalności obecnych klientów i pozyskiwanie nowych), a to z kolei powoduje poprawę wyniku finansowego danej stacji paliw.

Wartością pracy jest wkład w rozwój myśli z zakresu zarządzania polegający na wypełnieniu luki badawczej związanej z innowacjami marketingowymi i budową przewagi

konkurencyjnej przedsiębiorstw, a w szczególności przedsiębiorstw z sektora stacji paliw w Polsce.

Prowadzone analizy uświadomiły potrzebę dalszych działań badawczych w ramach sektora stacji paliw, na przykład badań dotyczących istotności danych kategorii produktów w kształtowaniu oferty stacji paliw, wykorzystania *social media* w budowaniu wizerunku marki czy też w zakresie przewidywanej unifikacji formatów stacji paliw typu „miejskiego” i „przy centrum handlowym”. Autor poddał analizie innowacje marketingowe, które są widoczne dla klienta a nie odniesiono się na przykład do innowacji w sposobie zarządzania personelem. Autor ma świadomość, że temat pracy nie został w pełni wyczerpany, a (w przypadku badań na klientach) próba była reprezentatywna, jednak badanie nie objęło swoim zasięgiem wszystkich Polaków.

Zawartość niniejszej rozprawy przybliżyła kwestię problemu badawczego nurtującego zarówno świat naukowy, jak i praktyków gospodarczych, czyli wykorzystanie innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Zrealizowano założone cele, zweryfikowano prawdziwość postawionych hipotez. Na podstawie studiów literaturowych i badań empirycznych potwierdzono relacje zachodzące między innowacjami marketingowymi a przewagą konkurencyjną. Udowodniono, że innowacje marketingowe są wykorzystywane w budowaniu przewagi konkurencyjnej stacji paliw. W pracy dokonano przeglądu literaturowego dotyczącego innowacji oraz przewagi konkurencyjnej, przedstawiono stan handlu detalicznego w Polsce, w tym scharakteryzowano sektor stacji paliw, który wcześniej nie cieszył się zainteresowaniem środowisk naukowych. Dzięki doświadczeniu zawodowemu autora pracy, możliwości dotarcia do danych (najczęściej dostępnych tylko dla nielicznych podmiotów wewnątrz sektora), problem badawczy zweryfikowano w ujęciu popytowym (klienckim) i podaźowym (ekspertskim). Otrzymane rezultaty świadczą o tym, że warto ten temat dalej eksplorować.

Bibliografia

Literatura

- Adlin, T. i Pruitt, J. (2010). *The Essential Persona Lifecycle: Your Guide to Viulding and Using Personas*. Burlington: Morgan Kaufmann.
- Alchian, A. (1950). Uncertainty, evolution and economic theory. *Journal of Political Economy*, 58 (3), 211-221.
- Amit, R. i Shoemaker, R. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 1, 33-45.
- Ankiel, M. i Sojkin, B. (2018). Centra handlowe jako miejsce dokonywania zakupów (na przykładzie dużych miast). *Handel Wewnętrzny*, 5 (375), 5-15.
- Antonowicz, M. i Gonsior, T. (2018). Rola innowacji w procesie zakupowym przedsiębiorstw. *Handel Wewnętrzny*, 4(375) tom 1, 17-26.
- Baran, M., Ostrowska, A. i Pander, W. (2012). *Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje*. Warszawa: PARP.
- Barańska-Fischer, M. (2016). Zarządzanie innowacjami – od powstania idei do komercjalizacji innowacji produktowych. W: Barańska-Fischer, M. (red.), *Innowacje w biznesie. Wybrane zagadnienia* (s. 63-96). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Barańska-Fischer, M. i Błażlak, R. (2016). Innowacyjność organizacji – istota zagadnienia, uwarunkowania i charakter. W: Barańska-Fischer, M. (red.), *Innowacje w biznesie. Wybrane zagadnienia* (s. 8-42). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baruk, J. (2013). Innowacje jako czynnik sukcesu organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, 1, 7-16.
- Baruk, J. (2016). Innowacje marketingowe w organizacja przemysłowych i usługowych. *Marketing i rynek*, 4/2016, 11-20.
- Bednarz, J. (2011). Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. *Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego*, 30, 112-122.
- Bednarska-Olejniczak, D. (2018). Innowacje marketingowe w sektorze bankowym w Polsce. W: Styś, A. i Dejnaka, A. (red.), *Innowacje w biznesie* (s.150-165). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Bembenek, B. i Moszkowicz, K. (2016). Innowacje społeczne w klastrach – strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami. *Handel Wewnętrzny*, 3 (368), 300-312.
- Białoń, L. (2010). Zręby teorii innowacji. W: Białoń, L. (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną* (s. 11-60). Warszawa: Placet.

- Bielski, I. (2007). *Innowacje w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa* (Rozprawa habilitacyjna). Bydgoszcz: Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy.
- Boudreau, K., J. i Lakhani, K, R. (2013). Społeczność partnerem firm w tworzeniu innowacji. W: *Harvard Business Review Polska*, 10, 39-51.
- Borusiak, B. (2011). Innowacje formaty handlu detalicznego. *Zeszyty naukowe UEP. Innowacje w marketingu i handlu*, 184, 111-124.
- Borusiak, B. i Pierański, B. (2016). Offer Personalization as an Aspect of Retailers' Innovation. W: Borusiak, B. i Lewicki, M. (red.), *Innovation Management: Research Aspects* (s.49-59). Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Borusiak, B. i Stefanide, K. (2017). *Zarządzanie kategoriami produktów w przedsiębiorstwie handlowym*. Poznań: PTE.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Chakravorti, B. (2011). Zdobywanie przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach. *Harvard Business Review Polska*, 10, 53-61.
- Ciechomski, W. (2016). Prosumption as an impetus for Changing Consumer Behaviour. W: Borusiak, B. i Lewicki, M. (red.), *Innovation Management: Research Aspects* (s.101-110). Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Ciechomski, W. i Romanowski, R. (2016). Innowacje technologiczne w sektorze handlu detalicznego. W: Sławińska, M. (red), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* (s. 9-20). Poznań: Uni – Druk.
- Cieślak, M. (1981). Proces innowacyjny. *Doskonalenie Kadr Kierowniczych*, 5, 9.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2015). *From Open Science to Open Innovation*. Barcelona: Science|Business Publishing.
- Child, J., Faulkner, D. i Tallman S. (2005). *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. New York: Oxford University Press.
- Christensen, M.,C. i Overdorf, M. (2012). Jak sprostać wyzwaniu przełomowych zmian?, W: *O fundamentach zarządzania* (s. 1-21). Warszawa: ICAN Institute.
- Cyrson, E. (2001). Strategie konkurencji jutra. W: *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, 63 zeszyt 4, 143-172.
- Czakon, W. (2005). Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W: *Przeгляд Organizacji*, 5, 5-8.
- Dąbrowski, D. (2018). Different sources of market information and produce innovativeness. W: *Economics and Business Review*, 4 (18), 7-23.

- Dejnaka, A. (2018). Crowdfunding jako forma innowacji internetowej. W: Styś, A. i Dejnaka, A. (red.), *Innowacje w biznesie* (s. 16-31). Warszawa: Difin.
- Domański, T. (2001). *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*. Warszawa-Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Doyle, P. (2003). *Marketing wartości*. Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA.
- Dymitrowski, A. (2016). The Nature of Business Model Innovation. W: Borusiak, B. i Lewicki, M. (red.), *Innovation Management: Research Aspects* (s. 19-28). Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Drucker, P. (1992). *Innowacja I przedsiębiorczość. Polityka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P. (2009). Managing Oneself. *The Essential Guide to Leadership*, 1, 15-30.
- Drucker, P. (2014). *Dyscyplina w podejściu do innowacji*. W: *O innowacjach* (s. 167-182). Warszawa: ICAN Institute.
- Dworczyk, M. i Szlasa, R. (2001). *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- East, R., Wright, M. i Vanhuele, M. (2014). *Zachowania konsumentów*. Warszaw: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Ferraresi, A., A., Quandt C.,O., dos Santos S., A. i Frega, J.,R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: Leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16, 688-701.
- Fornalczyk, A. (2007). *Biznes a ochrona konkurencji*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Firszt, D. (2012). *Uwarunkowania dyfuzji innowacji w polskiej gospodarce*. Warszawa: CeDeWe.
- Frank, A. i Marschner, H., F. (1998). Aspekte eines integrierten Innovationsmanagements für Handelsunternehmen. W: Trommsdorff, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1998/99 Innovation im Handel* (s. 293-315). Wiesbaden: Gabler.
- Garczarek-Bąk, U. (2016). Przegląd marek własnych sieci handlowych w Polsce i na świecie. *Marketing i rynek*, 9/2016, 2-14.
- Gardocka-Jałowiec, A. (2015). *Zmiany konsumpcji a kreowanie innowacji*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Gębarowski, M. (2011). Kreowanie doświadczeń zmysłowych u klientów punktów sprzedaży detalicznej - znaczenie oraz integracja podejmowanych działań. *Zeszyty naukowe UEP. Orientacja rynkowa we współczesnym handlu detalicznym*, 177, 56-64.

- Gierszewska, G. (2005). Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji. W: Mastłyk-Musiał, E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji, badania* (s. 29-86). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej WSW.
- Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing Management*. Glasgow: Prentice Hall.
- Gomułka, S. (1998). *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*. Warszawa: CASE.
- Gorczyńska-Goldmann, E. i Kozera-Kowalska, M. (2018). Innowacje w zakresie komunikacji marketingowej na rynku produktów rolnych. *Handel Wewnętrzny*, 2 (373), 139-147.
- Gorynia, M. i Jankowska, B. (2008). *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Govindarajan, V. i Trimble, Ch. (2014). Stop wojnom o innowacje. W: *O innowacjach* (s. 13-30). Warszawa: ICAN Institute.
- Gregor, B. i Gotwald-Feja, B. (2018). Chances and Challenges for Contemporary Business – from Human-Centered Design Philosophy to Omnichannel Environment. *Handel Wewnętrzny*, 5 (376), 73-80.
- Grewal, D., Ailawadi, K., L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P. i Robertson, J.R. (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*, 11, 43-52.
- Grzesiuk, A. (2010). Wartość dla klienta – nowy wymiar konkurencji w handlu detalicznym. W: Dobiegała-Korona, B. i Doligalski, T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię* (s. 325-327). Warszawa: Poltext.
- Grudzewski, W., M. i Hejduk, K. (2000). *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Haberla, M. (2018). Internacjonalizacja klastrów. *Handel Wewnętrzny*, 5 (376), 112-121.
- Hajdas, M. i Wrona, S. (2018). Projektowanie innowacji w oparciu o design thinking. W: Styś, A. i Dejnaka, A. (red.), *Innowacje w biznesie* (s. 303-320). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Hamel, G. (2007). *The Future of management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Han, B., C. (2015). *The transparency society*. Stanford: Stanford University Press.
- Hultén B., Broweus N. i van Dijk M. (2011). *Marketing sensoryczny*. Warszawa: PWE.
- Inków, M. (2018). Zaufanie a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw. *Handel Wewnętrzny*, 6 (371), 104-111.
- Iwińska-Knop, K. i Sawicka, J. (2016). Marketing sensoryczny w sieciach handlowych – perspektywa klienta. W: Sławińska, M. (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* (s. 211-222). Poznań: Uni - Druk.
- Janasz, W. i Koziół, K. (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Janasz, W. i Koziół-Nadolna, K. (2011). *Innowacje w organizacji*, Warszawa: PWN.

- Jasiulewicz, A. i Waśkowski, Z. (2015). Innowacje marketingowe jako źródło przewagi konkurencyjnej uczelni wyższych. *Marketing instytucji naukowych i badawczych*, 4/2015 (18), 98-114.
- Juchniewicz, M. (2014). Model otwartych innowacji w przemyśle spożywczym – skala i znaczenie zjawiska. *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*, 3, 107-118.
- Kanter, M. R. (1983). *The Change Masters*. Nowy Jork: Simon&Schuster.
- Kanter, M. R. (2012). Innowacje: klasyczne pułapki. W: *O fundamentach zarządzania* (s. 121-150). Warszawa: ICAN Institute.
- Kanter, M. R. (2014). Innowacje: klasyczne pułapki, W: *O innowacjach* (s. 115-144). Warszawa: ICAN Institute.
- Karasiewicz, G. i Trojanowski, M. (2016b). Internacjonalizacja handlu detalicznego produktów spożywczych w Polsce. *Problemy Zarządzania*, 1 (57), 19-41.
- Karasiewicz, G. i Trojanowski, M. (2016a). Transformacja w polskim handlu detalicznym – identyfikacja i analiza faz transformacji. *Handel Wewnętrzny*, 2 (361), 216-227.
- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Kerin, R., Varadarajan, P. i Peterson, R. (1992). First-Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 56, 33-52.
- Klimczuk-Kochańska, M. (2012). Rola klastrów gospodarczych w budowaniu kultury innowacyjności przedsiębiorstw i regionu. *Współczesne zarządzanie*, 1, 47-54.
- Kłosiewicz-Górecka, U. (2010). *Handel wewnętrzny w Polsce 1989-2009*. Warszawa: Wydawnictwo IBRKK.
- Kotler, Ph. i Keller, K. (2012). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o.
- Kotler, Ph., Kartajaya, H. i Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Warszawa: MT Biznes.
- Kowalska A., Olszańska A. i Urban S. (2016). *Marketing produktów spożywczych i gastronomii*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kozioł, K. (2009). Wybrane uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw (na przykładzie regionu zachodniopomorskiego). *Przedsiębiorstwo i region*, 1, 48-60.
- Kozioł-Nadolna, K. (2012). Modele zarządzania innowacjami w XXI wieku. W: Mikuła, B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (s. 295-302). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kozarkiewicz, A. (2010). Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji. *Przeгляд Organizacji*, 5, 20-23.
- Koźlak, A. (2017). Sharing economy jako nowy trend społeczno-gospodarczy. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 489, 171-182.

- Król, H. (2006). Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. W: Król, H. i Ludwicyński, A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 120-158). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kucharska, B. (2011). Kreowanie wartości dla klienta w przedsiębiorstwie handlu detalicznego. W: Dobiegała-Korona, B. i Doligalski, T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta w przedsiębiorstwach w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Kucharska, B. (2014). *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Kucharska, B. (2016c). Bliskość sklepów wygodnego zakupu wobec klienta. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 302, 56-66.
- Kucharska, B. (2016a). Ewolucja formatów jako przejaw innowacyjności przedsiębiorstw handlowych w Polsce. W: Maria Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* (s. 33-47). Poznań: Uni - Druk.
- Kucharska, B. (2016b). Sklepy dyskontowe w strukturze handlu detalicznego w Polsce. Perspektywa klienta. *Handel Wewnętrzny*, 3 (362), 195-205.
- Kuczyński, J. i Mikołajczyk, J. (2007). Wpływ powstania i funkcjonowania Centrum Handlu, Sztuki i Biznesu Stary Browar na rozwój społeczno-gospodarczy miasta Poznania. W: Mikołajczyk, J. (red.), *Zarządzanie usługami w gospodarce rynkowej* (s. 75-92). Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu.
- Kumar, N., Scheer, L. i Kotler, Ph. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18 (2), 129-142.
- Kuźniak, K. (2018). Innowacje a zarządzanie produktem – jak budować produkty odnoszące sukces na rynku. W: Styś, A. i Dejnaka, A. (red.), *Innowacje w biznesie* (s. 166-185). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Laursen, K. i Salter, A. (2004). Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?. *Research Policy*, 33, 1201-1215.
- Lenart-Gansiniec, R. (2017). Możliwości i ograniczenia wykorzystania crowdsourcingu przez jednostki samorządu terytorialnego. *Handel Wewnętrzny*, 3 (368), 223-233.
- Lewicki, M. (2016). Social Media as a Tool for Creating Value for Customers in Electronic Commerce. W: Borusiak, B. i Lewicki, M. (red.), *Innovation Management: Research Aspects* (s. 71-82). Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Lewicki, M. (2018). E-handel w Polsce – stan i perspektywy rozwoju. *Handel Wewnętrzny*, 4 (375) tom 1, 176-189.
- Lichtenthaler, U. i Ernst.H. (2007). External technology commercialization in large firms: results of a quantitative benchmarking study. *R&D Management*, 37, 383-397.

- Lichtenthaler, U. (2008). Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55, 148-157.
- Limański, A. (2011). Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 23, 135-147.
- Lipka, A. (2004). *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników?* Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Lippman, S.A. i Rumelt, R.P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Luetzke, R. i Katz, R. (2005). *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*. Czarnów: MT Business.
- Łopaciński, K. i Łysik, Ł. (2016). Wpływ mediów społecznościowych i technologii mobilnych na współczesne procesy zakupowe. *Informatyka Ekonomiczna*, 2(40), 44-57.
- Łukasik, P. (2016). Uwarunkowania rozwoju marek własnych w segmencie premium. W: Sławińska, M. (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* (str. 138-147). Poznań: Uni - Druk.
- Łuzak, T. (2017). Strategie niszy rynkowej na przykładzie sektora browarów w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 153, 193-209.
- Maciaszczyk, M. i Rzemieniak, M. (2018). Nowoczesne technologie mobilne jako determinanta ewolucji konsumpcji wśród cyfrowych tubylców. *Handel Wewnętrzny*, 3 (374), 302-310.
- Maciejewski, G. (2017). Formaty handlu detalicznego w Polsce w ocenie konsumentów. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 316, 136-146.
- Makowski, G. (2003). *Świątynia konsumpcji. Geneza i społeczne znaczenie centrum handlowego*. Warszawa: Trio.
- Malinowski, B., F. i Giełzak, M., (2015). *Crowdsourcing. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*. Gliwice: Helion.
- Malko, N. (2018). Istota omnichannel z perspektywy zachowań nabywców i technologii. *Handel Wewnętrzny*, 5 (376), 160-168.
- Marciniak, S. (2000). *Innowacje i rozwój gospodarczy*. Warszawa: Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej.
- Matysik-Pejas, R. (2017). Koncepcja współtworzenia wartości i jej przejawy na rynku produktów żywnościowych w opinii konsumentów. *Handel Wewnętrzny*, 6 (371), 203-213.
- Mikołajczyk, J. (2004). Rewitalizacja handlu w centrach dużych ośrodków miejskich na przykładzie Poznania. *Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica*, 179, 61-67.

- Mikołajczyk, J. (2006). Wprowadzenie. W: Mikołajczyk, J. (red.), *Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce* (s. 9-10). Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu.
- Mikołajczyk, J. (2008). Instrumenty marketingu w handlu. W: Sławińska, M. (red.). *Kompendium wiedzy o handlu* (s. 119-159). Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Mikołajczyk, J. (2011). Centra handlowe jako forma koncentracji funkcjonalno-przestrzennej handlu. *Zeszyty naukowe UEP. Innowacje w marketingu i handlu*, 184, 125-137.
- Mikołajczyk, J. (2012). *Kreowanie wartości centrum handlowego – perspektywa interesariuszy*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Misztal, A. (2017). Otwarte innowacje w polskich przedsiębiorstwach – ewaluacja. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1, 27-37.
- Mruk, H., Pilarczyk, B. i Sławińska M. (2015). *Marketing. Koncepcje – strategie – trendy*. Poznań: Wydawnictwo UE Poznań.
- Murawska, A. i Długosz, H. (2018). Prosumpcja jako forma aktywności konsumentów na rynku dóbr i usług. *Handel Wewnętrzny*, 4 (375) tom 1, 241-251.
- Nobelius, D. (2004). Towards the Sixth Generation of R&D Management. *International Journal of Project Management*, 22, 369-375.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Oke, A. (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, 564-587.
- Olejniczak-Szuster, K. (2018). Budowanie relacji z klientami opartych na zaufaniu jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. *Handel Wewnętrzny*, 4(375) tom 2, 71-80.
- Osbert-Pociecha, G. (2018). Innowacje – zagadnienia ogólne i definicyjne. W: Styś, A. i Dejnaka, A. (red.), *Innowacje w biznesie* (s. 16-31). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Penc, J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa: Placet.
- Pawłowski, T. (2014). Relacje z klientami w handlu wielkopowierzchniowym jako innowacyjny model biznesu na przykładzie sklepów specjalistycznych z artykułami dla majsterkowiczów i wyposażenia domu. *Zeszyty naukowe. Handel i usługi – Poznań 2020 rok*, 165-177.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Phillips, J. (2010). Open Innovation Typology. *International Journal of Innovation Science*, 2(4), 175-183.

- Pichlak, M. (2012). Otwarte innowacje jako nowy paradygmat w zarządzaniu innowacjami. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i Zarządzanie*, 60, 281-292.
- Pieniacka, E., M. (2018). Innowacje jako fundament rozwoju organizacji w XXI w. W: Styś, A. i Dejnaka, A. (red.), *Innowacje w biznesie* (s. 16-31). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Pierścionek, Z. (2000). Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 851, 216-223.
- Pierścionek, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Plawgo, B. i Klimczuk-Kochańska, M. (2015). Rodzaje a źródła innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Problemy zarządzania*, 1 (50), 197-219.
- Płowiec, U. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wydanie trzecie* (2008), Paryż: OECD i Eurostat.
- Pohulak-Żołędowska, E. i Żabiński, A. (2016). Wykorzystanie idei otwartych innowacji we współczesnych gospodarkach. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 449, 487-497.
- Pomykalski, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa-Łódź: PWN.
- Porter, M., E. (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWN.
- Porter, M., E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Porter, M., E. (2012). Pięć sił konkurencyjnych kształtujących strategię. W: *O strategii* (s. 47-85). Warszawa: ICAN Institute.
- Poznańska, K. (2017). Przewaga konkurencyjna współczesnych przedsiębiorstw. W: Domański, T. (red.), *Przedsiębiorczość Innowacyjność Konkurencyjność Polskie doświadczenia na tle innych krajów* (s. 173-185). Łódź: Ośrodek Enterprise Europe Network przy Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Prahalad, C.K. i Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 05-06, 49-69.
- Prahalad, C.K. i Hamel, G. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa: Business Press.
- Prahalad, C.K. i Krishnan, S., M. (2012). *Nowa era innowacji*. Warszawa: PWN.
- Prahalad, C.K. i Ramaswamy, V. (2015). *Przyszłość konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Reformat, B. (2015). *Innowacje w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji handlu detalicznego*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

- Reformat, B. (2017). Innowacje marketingowe w sieciach handlowych – rodzaje, obszary zastosowań. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 321, 20-37.
- Rokita J. (2005). *Zarządzanie strategiczne, tworzenie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Rojek, D. (2014). Otwarte innowacje jako model interaktywnego zarządzania innowacjami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria Administracja i Zarządzanie*, 101, 207-219.
- Romanowski, R. (2011). Znaczenie innowacji w gospodarce opartej na wiedzy. *Zeszyty naukowe UEP. Innowacje w marketingu i handlu*, 184, 9-30.
- Romanowska, M. (2016). Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 2, 29-35.
- Roth, A. i Zawadzki, T. (2018). Instagram as a tool for promoting superfood products. *Annals of Marketing Management & Economics*, 1, 101–113.
- Rothwell, R. (1992). Successful Industrial Innovation: Critical Success Factors for the 1990. *R&D Management*, 22, 221-240.
- Rudawska, E., Frąckiewicz, E. i Wiścicka-Fernando, M. (2018). Socio-ecological innovations in marketing strategy – a comparative analysis of companies operating in Western European countries and Central-Eastern European countries. *Economics and Business Review*, 4 (18), 51-68.
- Rutkowski, I., R. (2016). *Metody Innowacji produktu. Macierzowo-sieciowe metody pomiaru dojrzałości procesu innowacji produktu*. Poznań: Wydawnictwo UEP.
- Sawin, S. i Rudolf, T. (2008). Zaangażowanie klientów i dostawców: sposób polskich firm na pozyskanie innowacji z zewnątrz. *Harvard Business Review*, 62, 94.
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa: PWN.
- Sobocińska, M. (2018). Perspektywa marketingowa w procesach kreowania innowacji. *Handel Wewnętrzny*, 4 (375) tom 2, 216-226.
- Socha, A., Kuczyński, W. i Majchrzak, M. (2016). Model biznesowy wspierający klientów. W: *Harvard Business Review*, 03/2016, 30-35.
- Socha, J. (2014). Innowacja w modelu biznesowym. W: *Harvard Business Review Polska*, 04, 74-81.
- Sopińska, A. (2013). Otwarte innowacje bazujące na mądrości "tłumu" - podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa. *Zarządzanie i Finanse*, 4, 287-302.
- Sopińska, A. i Mierzejewska, W. (2017). *Otwarte innowacje produktowe realizowane przez przedsiębiorstwa działające w Polsce*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

- Stalk, G., Evans, P. i Shulman, L., E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 03-04 1992 vol. 70, 57-62.
- Stabryła A. (2007). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stanisławski, R. (2014). Open innovation wśród małych i średnich przedsiębiorstw jako instrument kształtowania przewagi konkurencyjnej. *Economics and Management*, 2/2014, 169-184.
- Stanisławski, R. i Szymański, G. (2017). Rola open innovation jako źródło pozyskania informacji i wiedzy na współczesnym rynku. *Handel Wewnętrzny*, 6 (371), 331-343.
- Stanisławski, R., Szymański, G. i Trębska, J. (2018). *Open innovation w MSP i podmiotach ich otoczenia w kontekście rozwoju innowacyjnego*. Warszawa: Placet.
- Stoner, J., A., F., Freeman, R. E. i Gilbert, D. R. (2011). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Sławińska, M. (2008). Handel we współczesnej gospodarce. W: Sławińska, M. (red.), *Kompendium wiedzy o handlu* (s. 11-31). Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Sławińska, M. (2010). *Modele biznesu w handlu detalicznym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Sławińska, M. (2011). Innowacje w handlu detalicznym jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw. *Zeszyty naukowe UEP. Innowacje w marketingu i handlu*, 184, 31-45.
- Sławińska, M. (2013). *Przedsiębiorstwo handlowe. Ekonomika, zarządzanie, procesy*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Sławińska, M. (2015). Innowacje marketingowe w działalności przedsiębiorstw handlowych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, XLIX, 157-167.
- Sławińska, M. (2016). Innowacje w handlu detalicznym – aspekty strategiczne. W: Sławińska, M. (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* (str. 48-65). Poznań: Uni-Druk.
- Sławińska, M. (2017). Wpływ przedsiębiorczości na przemiany strukturalne w handlu detalicznym we współczesnej gospodarce. W: Domański, T. (red.), *Przedsiębiorczość Innowacyjność Konkurencyjność Polskie doświadczenia na tle innych krajów* (s.109-125). Łódź: Ośrodek Enterprise Europe Network przy Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Stopczyńska, K. (2018). Wykorzystanie influencer marketingu w kreowaniu relacji z klientami pokolenia Y. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5, 104-115.
- Styś, A. i Styś, S. (2018). Innowacje i marketing – charakter i znaczenie relacji. W: Styś, A. i Dejnaka, A. (red.), *Innowacje w biznesie* (s. 136-149). Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Sus, A. (2013). Kluczowe czynniki sukcesu współczesnych organizacji. Perspektywa innowacji. *Zarządzanie i Finanse*, 1, 367-376.

- Suszyńska, K. i Zawadzki, T. (2017). Formy zarządzania stacjami paliw w Polsce. *Przegląd Nauk Stosowanych*, 14, 20-34.
- Szumilak, J. (2004). *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Szymański, G. (2013). *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Szymura-Tyc, M. (2006). *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Szwajlik, A. (2016). Creating consumer values in the process of developing product innovation. *Annals of Marketing Management & Economics*, 2, 121-132.
- Śliwińska, K. i Pacut, M., (2011). *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Śmiegielska, G. (2007). *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Śmiegielska, G. i Wiśniewska, S. (2016). Innowacje marketingowe w handlu detalicznym. *Problemy Zarządzania*, 14(1), 57-70.
- Thompson, B. (1995). *Customer Experience Management: The Value of Moments of Truth*. Bozeman: Customer Think Corp.
- Tidd, J. i Bessant, J. (2009). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Tidd, J. i Bessant, J. (2011). *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Tracy, B. (2016). *Sukces osobisty*. Warszawa: MT Biznes.
- Trojanowski, M. (2012). Samoocena handlowców a ich wyniki w sprzedaży. *Problemy Zarządzania*, 10, 8-20.
- Tylżanowski, R. (2015). Koncepcja Open Innovation jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Handel Wewnętrzny*, 4 (357), 16-25.
- Urbanowska-Sojkin, E. (1998). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P. i Witczak, H. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Wallace, J.C., Butts, M.M., Johnson, P.D., Stevens, F.,G. i Smith, M.B. (2013). A Multilevel Model of Employee Innovation: Understanding the Effects of Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate. *Journal of Management*, 42, 982-1004.

- Wallis, A. (2017). Innowacyjność narzędziem kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa XXI wieku. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*, 1(20), 311-325.
- Waśkowski, Z. (2014). Rynek biegowy w Polsce. W: Waśkowski, Z. (red.), *Marketing imprez biegowych* (s. 9-18). Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Waśkowski, Z. (2018). Zarządzanie kompetencjami przedsiębiorstwa w procesie tworzenia wartości dla nabywców. *Handel Wewnętrzny*, 5 (376), 300-309.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Witek, L. (2011). Społeczna odpowiedzialność jako nowy kierunek w komunikacji marketingowej dużych przedsiębiorstw handlowych. *Zeszyty naukowe UEP. Orientacja rynkowa we współczesnym handlu detalicznym*, 177, 202-212.
- Wrzesińska-Kowal, J. (2017). Franczyza jako alternatywa tradycyjnego handlu. *Handel Wewnętrzny*, 6 (371), 397-406.
- Wyciskiewicz, P. i Zawadzki, T. (2018). Satysfakcja klientów obiektów handlowych na przykładzie stacji paliw – raport z badań. *Problemy Rynku Nieruchomości*, 1/2018 (49), 134-140.
- Zawadzki, T. (2015), Możliwość wejścia nowego koncernu paliwowego na rynek stacji paliw w Polsce. W: Dymitrowski, A. i Małys, Ł. (red.), *Zarządzanie Przedsiębiorstwem. Trendy i Praktyka* (s.141-167). Poznań: Advertiva s.c.
- Zawadzki, T. (2016). Innowacje marketingowe w tradycyjnych przedsiębiorstwach handlowych na przykładzie stacji paliw. W: Maria Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania* (s. 64-71), Poznań: Uni – Druk.
- Zawadzki, T. (2018). *New sales and promotion channels for traditional and regional products: The example of gas stations in Poland* (materiały pokonferencyjne). Macau: The 3rd International Place Branding and 6th Destination Branding and Marketing Conferences Institute for Tourism Studies.
- Ziółkowska, J. M. (2010). *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*. Warszawa: CeDeWu
- Zook, C. i Allen, J. (2012). Wspaniały, powtarzalny model biznesowy. *Harvard Business Review Polska*, 07-08, 85-93.
- Zott, Ch. i Amit R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43, 216–226.
- Zupok, S. (2015). Wpływ innowacji na kreowanie wartości dla klienta. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39 tom 2, 37-47.

- Żelichowska, M. (2009). Innowacyjność jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 46-55.
- Żywanowski, K. (2017). *Innowacje marketingowe a tworzenie wartości na rynku motoryzacyjnym w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo Kasper.
- Żyminkowska, K. i Żyminkowski, T. (2016). Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości - formy, uwarunkowania i efekty. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 459, 103-120.

Raporty

- ARC Rynek i Opinia. (2017a). *Monitor satysfakcji klientów sieci stacji paliw*. Warszawa: ARC Rynek i Opinia.
- ARC Rynek i Opinia. (2017b). *Różne oblicza kącika gastronomicznego na stacjach benzynowych i oczekiwania*. Warszawa: ARC Rynek i Opinia.
- Brog B2B. (2018b). *Raport 2018. Stacje Paliw – Sprzedaż Detaliczna*. Warszawa: Brog B2B.
- GfK. (2015). *Oczekiwania, potrzeby i ścieżki zakupowe klienta – wyzwania i kierunki zmian w sprzedaży off-line*. Warszawa: GfK Polonia.
- GfK. (2017a). *Komunikat z badań GfK Siła nabywcza dla handlu detalicznego*. Warszawa: GfK Polonia.
- GfK. (2017b). *Retail Trend Monitor 2017*. Bruchsal: GfK GeoMarketing GmbH
- GfK. (2018a). *European Retail in 2018*. Bruchsal: GfK GeoMarketing GmbH
- Główny Urząd Statystyczny. (2016). *Rynek wewnętrzny w 2015 r.* Warszawa: GUS.
- Główny Urząd Statystyczny. (2017). *Rynek wewnętrzny w 2016 r.* Warszawa: GUS
- Główny Urząd Statystyczny. (2018a). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2015-2017*. Warszawa: GUS.
- Główny Urząd Statystyczny. (2018d). *Rocznik demograficzny 2018*. Warszawa: GUS
- Główny Urząd Statystyczny. (2018b). *Rynek wewnętrzny w 2017 r.* Warszawa: GUS
- Główny Urząd Statystyczny. (2018c). *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2014-2018*. Warszawa: GUS.
- Information Market. (2018b). *Polski Rynek Paliw. Raport 2017 2018*. Wrocław: Information Market S.A.
- Internet Standard. (2018). *Raport E-commerce 2018*. Warszawa: Internet Standard.
- Instytut IBRIS. (2016). *Polak w drodze – wydatki kierowców*. Warszawa: Instytut IBRIS.

- Kompania Piwowarska. (2017). *Raport zrównoważonego rozwoju 2017*. Warszawa: Kompania Piwowarska.
- LZ Retailytics. (2018). *European Grocery Retail Analysis*. Frankfurt: LZ Retailytics dfv Mediengruppe
- Nielsen Polska. (2016). *Petrolvenience*. Warszawa: Nielsen Polska.
- Nielsen. (2018). *The rise and rise again of private label*. New York: Nielsen.
- On Board PR ECCO Network. (2008). *Stacje paliw: wygrywa marka*. Warszawa: On Board PR ECCO Network.
- Qualifact. (2013). *Moto Scan 2013 – Rynek stacji benzynowych*. Gdańsk: Qualifact
- Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Detalicznego. (2011). *Raport roczny 2010*. Warszawa: POPIHN.
- Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Detalicznego. (2018e). *Ceny i podatki od paliw w krajach UE*. Warszawa: POPIHN.
- Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Detalicznego. (2018d). *Konsumpcja paliw płynnych po I półroczu 2018*. Warszawa: POPIHN.
- Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Detalicznego. (2018a). *Raport roczny 2017*. Warszawa: POPIHN.
- Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Detalicznego. (2018c). *Stacje paliw w Polsce 2011-2018*. Warszawa: POPIHN.
- Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Detalicznego. (2018f). *Struktura cen paliw w Polsce w 2017 i 2018*. Warszawa: POPIHN.
- ProfitSystem S.A. (2018). *Raport o franczyzie 2018*. Warszawa: ProfitSystem S.A.
- Santander. (2017). *Polak w drodze 2.0 – wydatki kierowców*. Wrocław: Santander Consumer Bank.
- Selectivv. (2018). *Dane ze smartfonów – klucz do poznania swoich klientów i skutecznego marketingu*. Warszawa: Selectivv.

Akty prawne

- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 27 lutego 2008r. (Dz.U. z 2008 r. nr 45, poz. 271)
- Ustawa z dnia 7 lipca 2016 r. o zmianie ustawy o podatku od towarów i usług oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2016 poz. 1052)
- Ustawa z dnia 22 lipca 2016 r. o zmianie ustawy - Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2016 poz. 1165)

Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o systemie monitorowania drogowego przewozu towarów
(Dz.U. 2017 poz. 708)

Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre
inne dni (Dz.U. 2018 poz. 305)

Źródła internetowe

ABC (2019). *ABC na kołach*. Pobrane z: <https://www.abcnakolach.pl/>

Apanowicz, P. (2017). *Sieć stacji eMILA wystawiona na sprzedaż*. Pobrane z:
https://nafta.wnp.pl/siec-stacji-emila-wystawiona-na-sprzedaz,300551_1_0_0.html

Bełcik, A. (2017). *Leki z dostawą do domu... w godzinę*. Pobrane z: <https://www.pb.pl/leki-z-dostawa-do-domu-w-godzine-861717>

Brog B2B. (2018e). *Grupa Muszkietarów inwestuje w stacje ładowania*. Pobrane z:
<http://www.petrolnet.pl/grupa-muszkietarow-inwestuje-w-stacje-ladowania/>

Brog B2B. (2018a). *Ile sprzedają stacje Orlenu w 30 minut*. Pobrane z:
<http://www.petrolnet.pl/Ile-sprzedaja-stacje-Orlenu-w-30-minut-,wiadomosc,20,lipiec,2018.aspx>

Brog B2B. (2018c). *Jarosław Kawula: Ostatnie lata Lotos Optima*. Pobrane z:
<http://www.petrolnet.pl/jaroslaw-kawula-ostatnie-lata-lotos-optima/>

Brog B2B. (2018d). *Orlen na rzecz rozwoju elektromobilności*. Pobrane z:
<http://www.petrolnet.pl/orlen-na-rzecz-rozwoju-elektromobilnosci/>

Brog B2B. (2018f). *Stacje OPN 24 na sprzedaż*. Pobrane z: <http://www.petrolnet.pl/stacje-opn-24-na-sprzedaz/>

Business Insider Polska. (2018). *Absurd na stacjach paliwowych. Przestaje się im opłacać sprzedaż... paliw*. Pobrane z: <https://businessinsider.com.pl/finanse/problemy-branża-paliwowej-polska-izba-paliw-plynnych-komunikat/mwpwvn0>

Dommarketing.pl (2018). *Rynek e-commerce w Polsce dynamicznie się rozwija*. Pobrane z:
<http://dommarketingu.pl/5-najpopularniejszych-serwisow-e-commerce-w-polsce/>

Duszczuk, M. (2017). *Polski startup chce zrewolucjonizować dostawę leków*. Pobrane z:
<https://www.rp.pl/Farmacja/305299950-Polski-startup-chce-zrewolucjonizowac-dostawe-lekow.html>

Epoznan.pl. (2018). *Żabka może działać jako placówka pocztowa. Są pierwsze wyroki uniewinniające*. Pobrane z: https://epoznan.pl/news-news-88910-Zabka_moze_dzialac_jako_placowka_pocztowa._Sa_pierwsze_wyroki_uniewinniajace

- European Innovation Scoreboard. (2018). *European Innovation Scoreboard*. Pobrane z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/30695>
- FoodBiz (2018). Pobrane z: <http://foodbiz.info/about/>
- Forbes (2017). *Glodny.pl - nowy serwis do zamawiania jedzenia online podbija Polskę!*
Pobrano z: <https://www.forbes.pl/glodnypl-nowy-serwis-do-zamawiania-jedzenia-online-podbija-polske/hzret6z>
- Furman, T. (2018). *Połączenie Orlenu i Lotosu to ryzyko wzrostu cen*. Pobrane z: <https://energia.rp.pl/surowce-i-paliwa/10882-polaczenie-orlenu-i-lotosu-to-ryzyko-wzrostu-cen>
- Gazeta Prawna.pl. (2018). *Skuteczna walka z szarą strefą w obrocie paliwami*. Pobrane z: <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1287807,szara-strefa-w-obrocie-paliwami-zmniejszona-dzieki-pakietowi-paliwowemu.html>
- GfK (2017). *Wartość koszyka zakupowego FMCG przeciętnego polskiego gospodarstwa domowego wynosi w skali roku niemal 11,4 tys. zł* Pobrane z: <https://www.gfk.com/pl/aktualnosci/press-release/wartosc-koszyka-zakupowego-fmcg-przecietnego-polskiego-gospodarstwa-domowego-wynosi-w-skali-roku-nie/>
- GfK (2017b). *Sklepy dyskontowe głównym miejscem zakupów produktów FMCG w Polsce*.
Pobrane z: <https://www.gfk.com/pl/aktualnosci/press-release/sklepy-dyskontowe-glownym-miejscem-zakupow-produktow-fmcg-w-polsce/>
- GfK (2018b). *Cena przestaje być głównym czynnikiem zakupowym w handlu detalicznym*.
Pobrane z: <https://www.gfk.com/pl/aktualnosci/press-release/cena-przestaje-byc-glownym-czynnikiem-zakupowym-w-handlu-detalicznym/>
- GfK (2019). *Duże zróżnicowanie w dochodach w Polsce. Rośnie przepaść między najbogatszymi a najbiedniejszymi*. Pobrane z: <https://www.gfk.com/pl/aktualnosci/press-release/duze-zroznicowanie-w-dochodach-w-polsce-rosnie-przepasc-miedzy-najbogatszymi-a-najbiedniejszymi/>
- Grupa Dino (2019). *Sieć Dino liczy 977 sklepów; 202 nowo otwarte sklepy w 2018r*. Pobrane z: <http://grupadino.pl/siec-dino-liczy-977-sklepow-202-nowo-otwarte-sklepy-w-2018-r/>
- Gugniewicz, A. (2018). *Interaktywne lustro w przymierzalni w salonie Nike w Galerii Wroclavia podpowie, jak się ubrać*. Pobrane z: <https://nowymarketing.pl/a/19956,interaktywne-lustro-w-przymierzalni-w-salonie-nike-w-galerii-wroclavia-podpowie-jak-sie-ubrac>
- Information Market S.A. (2018d). *Aral i Auchan uruchamiają nowy format detaliczny*.
Pobrane z: https://www.e-petrol.pl/wiadomosci-swiat/98629/araI-i-auchan-uruchamiaja-nowy-format-detaliczny?utm_source=e-petrol.pl&utm_medium=newsletter_codzienny&utm_campaign=news

- Information Market S.A. (2018c). *BP modernizuje sklepy na stacjach*. Pobrane z: https://www.e-petrol.pl/wiadomosci-polska/98300/bp-modernizuje-sklepy-na-stacjach?utm_source=e-petrol.pl&utm_medium=newsletter_codzienny&utm_campaign=news, dostęp 05.09.2018r.
- Information Market S.A. (2018a). *Za mało parkingów i stacji paliw*. Pobrane z: https://www.e-petrol.pl/wiadomosci-polska/98223/za-malo-parkingow-i-stacji-paliw?utm_source=e-petrol.pl&utm_medium=newsletter_codzienny&utm_campaign=news
- Instagram. (2017). *Welcoming 1 Million Advertisers*. Pobrane z: <https://business.instagram.com/blog/welcoming-1-million-advertisers>
- ISBNNews. (2017). *Shell chce zwiększyć przychody ze sprzedaży pozapaliwowej do min. 50% do 2025 r.* Pobrane z: <http://wyborcza.biz/Gieldy/1,132329,21936243,shell-chce-zwiekszyc-przychody-ze-sprzedazy-pozapaliwowej-do.html>
- Hekman, P. (2018). *Eobuwie stawia na nowoczesność. Czy tak będą wyglądały sklepy przyszłości?* Pobrane z: <http://wyborcza.pl/7,156282,22970799,eobuwie-stawia-na-nowoczesnosc-czy-tak-beda-wygladaly-sklepy.html>
- Jachowski, P. (2015). *Shell powalczy o klienta Żabki. Uruchamia sklep osiedlowy w nowym koncepcie – fotogaleria*. Pobrane z: <http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/shell-powalczy-o-klienta-zabki-uruchamia-sklep-osiedlowy-w-nowym-koncepcie-fotogaleria,120488.html>
- Komisja Europejska. (2018). *European Innovation Scoreboard 2018*. Pobrane z: https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en
- Konieczek, M. (2018). *InPost uruchamia lodówkomaty. Pierwsze w Warszawie i Krakowie*. Pobrane z: <http://warszawa.naszemiasto.pl/artypost-uruchamia-lodowkomaty-pierwsze-w-warszawie-i,4701791,art,t,id,tm.html>
- Korzeniowski, M. (2018). *Polska mówi słomkom DO WIDZENIA. Aż 150 knajp dołączyło do #suckingsucks, a to nie koniec!* Pobrano z: <https://noizz.pl/ekologia/tu-pijesz-bez-slomki-az-150-knajp-dolaczylo-po-trzech-dniach-trwania-akcji/l7ke21e>
- Kunert, A. (2017). *Hungary: Ban on Sunday opening in the retail sector repealed*. Pobrane z: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2017/hungary-ban-on-sunday-opening-in-the-retail-sector-repealed>
- Macstories. (2009). *A Collection of Inspirational Steve Jobs Quotes About Life, Design and Apple*. Pobrane z: <https://www.macstories.net/roundups/inspirational-steve-jobs-quotes/>
- Made by Karlik. (2018). Pobrane z: <http://madebykarlik.pl/>

- Marfil, L. (2018). *Burberry Celebrates 17 Years of Music With Playlist on Apple*. Pobrane z: <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/burberry-celebrates-17-years-music-with-playlist-on-apple-1202540453/>
- Mazurkiewicz, P. (2018b). *Stacje paliw zyskały na zakazie handlu w niedziele*. Pobrane z: <https://www.rp.pl/Handel/306289876-Stacje-paliw-zyskaly-na-zakazie-handlu-w-niedziele.html>
- Omachel, R. (2017). *Cała prawda o ukraińskiej imigracji*. Pobrane z: <https://www.newsweek.pl/swiat/spoleczenstwo/imigranci-z-ukrainy-jakie-korzysci-ma-z-nich-polska/19hgjt8>
- ONE-STOP-SHOP. (2018). *ONE-STOP-SHOP*. Pobrane z: <http://younick.pl/pl/one-stop-shop-dla-innowacji-o-nas>
- PETROTREND. (2018). Pobrane z: <http://www.forumpetrotrend.com>
- PKN Orlen. (2018b). *Nowe stop.cafe i O!Shop już na ponad 100 stacjach ORLEN*. Pobrane z: <https://www.orklen.pl/PL/BiuroPrasowe/Strony/Nowe-stop.cafe-i-O!Shop-ju%C5%BC-na-ponad-100-stacjach-ORLEN.aspx>
- PKN Orlen. (2018c). *Kolejny etap rozwoju elektromobilności w PKN ORLEN*. Pobrane z: <https://www.orklen.pl/PL/BiuroPrasowe/Strony/Kolejny-etap-rozwoju-elektromobilno%C5%9Bci-w-PKN-ORLEN.aspx>
- PKN Orlen. (2018). *Spizarnia Regionów*. Pobrane z: <https://dlakierowcow.orklen.pl/promocje/spizarnia-regionow>
- PKN Orlen. (2018a). *Innowacje@orklen*. Pobrane z: <http://www.innowacje.orklen.pl/>
- PKN Orlen. (2019). *Orlen Drive*. Pobrane z: <https://dlakierowcow.orklen.pl/orlendrive>
- Polska Agencja Prasowa PAP. (2018). *Trzy minuty i 30 sekund - nowy rekord szybkości obsługi na stacji Orleń*. Pobrane z: <http://centrumprasowe.pap.pl/cp/pl/news/info/129250,,trzy-minuty-i-30-sekund-nowy-rekord-szybkosci-obslugi-na-stacji-orklen>
- POPiHN. (2018b). *Misja*. Pobrane z: <http://www.popihn.pl/misja.php>
- Quartz. (2019). *The 21 biggest retail trends to look out for in 2019*. Pobrane z: <https://qz.com/1513164/the-21-biggest-retail-trends-to-look-out-for-in-2019/>
- Reebok. (2017). *Reebok Fit Shop - sklep, w którym płacisz wysiłkiem*. Pobrane z: <https://www.reebok.pl/pl-pl/Blog/2017-07/Fit-Shop/>
- STRATEG. (2018). *System monitorowania rozwoju*. Dostępny w: <https://strateg.stat.gov.pl/>
- Słownik Języka Polskiego PWN. (2018). Pobrane z: <https://sjp.pwn.pl>

- Syte. (2019). *Retail ai Reimagined*. Pobrane z: <https://www.syte.ai/>
- Tesla. (2018). *Katowice Supercharger*. Pobrane z: https://www.tesla.com/en_EU/findus/location/supercharger/katowicesupercharger
- Truckers Life Fundation. (2018). Pobrane z: <http://truckerslife.eu/pl/>
- Wiadomości Handlowe. (2018b). *Biedronka głównym miejscem zakupów produktów FMCG w Polsce. Konkurenci daleko w tyle?* Pobrane z: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/biedronka-glownym-miejscem-zakupow-produktow-fmcg-,46430>
- Wiadomości Handlowe. (2018c). *Carrefour ma nową ofertę franczyzy. Celuje w stacje*. Pobrane z: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/carrefour-ma-nowa-oferte-franczyzy-celuje-w-stacje,49561s>
- Wiadomości Handlowe. (2018d). *E-leclerc planuje rozwój sklepów przy stacjach paliw*. Pobrane z: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/e-leclerc-planuje-rozwoj-sklepow-przy-stacjach-pal,49570>,
- Wiadomości Handlowe. (2018a). *Sieć Bio Family uruchamia w Poznaniu pierwszy bezobsługowy supermarket w Europie!*. Pobrane z: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/siec-bio-family-uruchamia-w-poznaniu-pierwszy-bezo,49942>
- WirtualneMedia.pl. (2018). *Allegro ma 4 mln użytkowników dziennie, AliExpress przed polskimi elektromarketami (Top10)*. Pobrane z: <https://www.wirtualnemediapl.pl/artikul/allegro-ilu-ma-uzytownikow-sklepy-internetowe-najpopularniejsze-w-2018-r-top10>
- Xawery Miodowy. (2018). Pobrane z: www.XaweryMiodowy.com
- Zatoński, M. (2017). *Shell samodzielnie zapełni półki*. Pobrane z: https://www.pb.pl/shell-samodzielnie-zapelni-polki-872982?utm_medium=email&utm_source=newsletter.pb.pl

Magazyny i prasa codzienna

- Kaniuk., E. (2018). Zaskoczymy klientów i konkurencję. *Stacja Benzynowa & Convenience Store*, VI/2018, 19-24.
- Mazurkiewicz, P. (2018, 23 lutego). Nie ruszymy na stację. *Rzeczpospolita*, s. A27.
- W Polsce działa coraz więcej stacji paliw*. (2018, 01 sierpnia). *Rzeczpospolita*, s. 11.

Spis schematów

Schemat 1.1. Ewolucja modeli innowacji w aspekcie czasowym.....	14
Schemat 1.2. Uproszczony proces wdrożenia innowacji	22
Schemat 1.3. Źródła innowacji w ujęciu szerokim	28
Schemat 1.4. Idea otwartego modelu procesu innowacyjnego.....	36
Schemat 1.5. Typy otwartych innowacji.....	39
Schemat 1.6. Schemat obiegu pomysłów w ramach otwartych innowacji.....	42
Schemat 1.7. Podział innowacji marketingowych na podkategorie	47
Schemat 2.1. Formaty handlu detalicznego w Polsce	64
Schemat 2.2. Transfery w systemie franczyzowym.....	71
Schemat 2.3. Model pięciu sił M. Portera	80
Schemat 2.4. Model osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na bazie strategii konkurencji według M. Portera.....	80
Schemat 2.5. Model przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach i kompetencjach w handlu detalicznym.....	85
Schemat 2.6. Wpływ innowacji na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa handlowego	90
Schemat 2.7. Teoretyczno-opisowy model tworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach zagranicznych organizacji handlu detalicznego	91
Schemat 2.8. Teoretyczno-opisowy model tworzenia przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach przedsiębiorstw polskich tworzących sieci sklepów detalicznych	92
Schemat 2.9. Model budowy i utrzymania pozycji rynkowej małych, niezależnych sklepów detalicznych	93
Schemat 4.1. Przyczyny oraz rezultaty wprowadzania innowacji w sektorze stacji paliw.....	147
Schemat 5.1. Odwrócona piramida absorpcji innowacji przez klientów poszczególnych typów stacji paliw	180
Schemat 5.2. Wykorzystanie innowacji marketingowych w sektorze stacji paliw	189
Schemat 5.3. Schemat działania usługi "Orlen Drive"	198

Spis tabel

Tabela 1.1. Typy innowacji	24
Tabela 1.2. Macierz wpływu innowacji w przedsiębiorstwie handlowym	26
Tabela 1.3. Impulsy pochodzące od konsumentów a innowacyjne rozwiązania w handlu detalicznym.....	31
Tabela 1.4. Odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje (w %).....	34
Tabela 1.5. Porównanie zasad innowacji zamkniętych i otwartych	37
Tabela 1.6. Dualizm otwartych innowacji	39
Tabela 2.1. Stan handlu detalicznego w Polsce w 2017 r.....	60
Tabela 2.2. Porównanie formatów <i>convenience</i> oraz <i>proximity</i>	69
Tabela 2.3. Rozwój systemu franczyzowego w Polsce w latach 2013-2018	70
Tabela 2.4. Transfery w systemie franczyzowym, od franczyzodawcy do franczyzobiorcy	71
Tabela 2.5. Transfery w systemie franczyzowym, od franczyzobiorcy do franczyzodawcy	72
Tabela 2.6. E-handel w Polsce, wybrane dane	73
Tabela 2.7. Kategoryzacja trendów ad 2019	76
Tabela 2.8. Wybrane szkoły zarządzania w kontekście przewagi konkurencyjnej.....	78
Tabela 2.9. Poziomy i przykładowe elementy wartości dla klienta w handlu detalicznym	82
Tabela 2.10. Wybrane czynniki wpływające na kształtowanie wartości dla klienta w handlu detalicznym.....	83
Tabela 2.11. Wybrani przedstawiciele teorii zasobowej i ich ujęcia przewagi konkurencyjnej	84
Tabela 3.1. Liczba stacji paliw w Polsce w latach 2010-2018.....	97
Tabela 3.2. Szacunkowa liczba stacji paliw w Polsce w podziale na głównych operatorów na 30.06.2018 r.....	99
Tabela 3.3. Przyrost liczby stacji paliw dla operatorów sieci stacji paliw w okresie 01.01.- 31.12.2017 r.....	100
Tabela 3.4. Szacunkowa wielkość konsumpcji paliw transportowych w Polsce po I półroczu 2018 r. w porównaniu do I półrocza 2017 r.	103
Tabela 3.5. Szacowana struktura średnich cen detalicznych w Polsce w 2017 i 2018 roku ..	104
Tabela 3.6. Ceny ex pompa i podatki w wybranych państwach UE na koniec lipca 2018 r. ...	106
Tabela 3.7. Przykładowa wielkość sprzedaży poszczególnych kategorii towarów	108

Tabela 3.8. Koszt budowy stacji paliw	115
Tabela 3.9. Dane sprzedażowe przykładowej stacji paliw.....	122
Tabela 4.1. Zestawienie badań przeprowadzonych przez autora	124
Tabela 4.2. Udział autora w edycjach „PetroTrend – Forum Rynku Stacji Paliw”	125
Tabela 4.3. Badanie PetroTrend 2017 – pełniona funkcja w sektorze osób udzielających odpowiedzi	126
Tabela 4.4. Badanie PetroTrend 2018 – pełniona funkcja w sektorze osób udzielających odpowiedzi	127
Tabela 4.5. Podział stacji paliw według POPiHN	128
Tabela 4.6. Czynniki różnicujące sektor stacji paliw – stan obecny oraz pożądany.....	129
Tabela 4.7. Wartość udziału poszczególnych kategorii asortymentu pozapaliwowego na przestrzeni trzech miesięcy 2018 r. w dwóch stacjach paliw sieci Citronex	132
Tabela 4.8. Grupy towarów i usług o największej wartości udziału w całości asortymentu pozapaliwowego sprzedanego na przestrzeni trzech miesięcy 2018 r. w dwóch stacjach paliw sieci Citronex	133
Tabela 4.9. Kluczowe kategorie produktów z punktu widzenia przychodu ze sprzedaży pozapaliwowej stacji paliw	134
Tabela 4.10. Przyczyny tworzenia i wprowadzania innowacji – rozkład odpowiedzi	136
Tabela 4.11. Istotność źródeł informacji przy wdrażaniu innowacji – rozkład odpowiedzi....	137
Tabela 4.12. Wprowadzenie innowacji w obszarach działalności stacji paliw.....	138
Tabela 4.13. Obszary działalności, w których dochodzi najczęściej do stosowania innowacji w sieci stacji paliw – przykłady odpowiedzi	139
Tabela 4.14. Zestawienie zidentyfikowanych innowacji występujących w sektorze stacji paliw	140
Tabela 4.15. Zidentyfikowane innowacje występujące w sektorze stacji paliw – stan wdrożenia oraz istotność dla klienta (według osób zarządzających).....	142
Tabela 4.16. Pięć najczęściej wdrażanych oraz najistotniejszych dla klienta zidentyfikowanych innowacji występujących w sektorze stacji paliw (w opinii osób zarządzających)	145
Tabela 4.17. Trendy mające wpływ na kształt oferty stacji paliw	146
Tabela 4.18. Rezultaty wprowadzonych innowacji – rozkład odpowiedzi.....	147
Tabela 4.19. Ocena efektów wprowadzonych innowacji - zagregowane odpowiedzi na pytanie	148

Tabela 4.20. Ocena efektów wprowadzonych innowacji – przykłady odpowiedzi.....	149
Tabela 4.21. Ocena innowacyjności przedsiębiorstwa.....	149
Tabela 5.1. Informacje o respondentach „Badanie klientów stacji paliw”	153
Tabela 5.2. Bezpośrednie powody odwiedzenia stacji paliw – w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy obiektów	161
Tabela 5.3. Motywy wyboru stacji paliw – w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy obiektów.....	163
Tabela 5.4. Najczęstsze zakupy na stacji paliw - w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy stacji paliw	167
Tabela 5.5. Udogodnienia na stacji paliw. Kategoria: inne. Propozycje klientów.....	172
Tabela 5.6. Porównanie ocen innowacji: eksperci sektora a klienci stacji paliw	173
Tabela 5.7. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla usługi „niezależny bankomat”	174
Tabela 5.8. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla usługi „bezprowadowe ładowanie telefonów komórkowych”	175
Tabela 5.9. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu”	175
Tabela 5.10. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości, funkcjonalności”	177
Tabela 5.11. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora”	177
Tabela 5.12. Ranking udogodnień na stacji paliw, z których korzystaliby klienci – w podziale na typy stacji paliw	178
Tabela 5.13. Najbardziej charakterystyczne cechy sieci stacji paliw dostrzegane przez klientów	180
Tabela 5.14. Przykłady innowacji stosowane przez trzech największych operatorów sieci stacji paliw w Polsce	181
Tabela 5.15. Źródła przewagi konkurencyjnej - zagregowane odpowiedzi na pytanie	184
Tabela 5.16. Źródła przewagi konkurencyjnej – przykłady odpowiedzi.....	185
Tabela 5.17. Zakup usług gastronomicznych – w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy obiektów	199

Spis wykresów

Wykres 2.1. Struktura sprzedaży detalicznej w Polsce w 2017 r.	60
Wykres 2.2. Procentowy udział poszczególnych grup produktów	61
Wykres 2.3. Siła nabywczą Polaków na tle krajów europejskich	62
Wykres 2.4. Struktura sklepów w Polsce według wielkości powierzchni sprzedaży	65
Wykres 2.5. Średnia powierzchnia sprzedaży wybranych sieci handlowych w Polsce wyrażona w m ²	66
Wykres 2.6. Wartość sprzedaży na jeden m ² powierzchni sklepu (w EUR/rok)	66
Wykres 3.1. Hybrydowa struktura udziału w sektorze stacji paliw w Polsce.....	101
Wykres 5.1. Korzystanie ze stacji paliw w ostatnim miesiącu (w %).....	154
Wykres 5.2. Korzystanie z danego zidentyfikowanego typu stacji paliw (w %)	155
Wykres 5.3. Bezpośrednie powody odwiedzenia stacji paliw (w %).....	156
Wykres 5.4. Zakup paliwa jako bezpośredni powód odwiedzenia stacji paliw (w %) – w podziale na grupy wiekowe klientów	156
Wykres 5.5. Skorzystanie z WC jako bezpośredni powód odwiedzenia stacji paliw (w %) – w podziale na grupy wiekowe klientów	157
Wykres 5.6. Zakup usług gastronomicznych jako bezpośredni powód odwiedzenia stacji paliw (w %) – w podziale na grupy wiekowe klientów	157
Wykres 5.7. Zakup towarów jako bezpośredni powód odwiedzenia stacji paliw (w %) – w podziale na grupy wiekowe klientów	158
Wykres 5.8. Najważniejsze towary i usługi dodatkowe na stacjach paliw wybierane przez klientów (w %)	159
Wykres 5.9. Motywy wyboru stacji paliw (w %).....	162
Wykres 5.10. Zakupy na stacji paliw (w %) – ujęcie dla całego sektora	165
Wykres 5.11. Deklaracja zakupu produktów regionalnych na stacji paliw – ujęcie ogólne dla sektora (w %)	168
Wykres 5.12. Wpływ zakazu handlu w niedzielę na zachowania zakupowe klientów stacji paliw (w %)	169
Wykres 5.13. Zakres wykorzystania udogodnień na stacjach paliw przez klientów (w %)	171
Wykres 5.14. Innowacje w stacjach paliw jako źródło konkurencyjności - perspektywa ekspertów (w %).....	182

Wykres 5.15. Wpływ innowacji marketingowych na przewagę konkurencyjną - perspektywa ekspertów (w %)	183
Wykres 5.16. Wpływ innowacji marketingowych na korzystanie ze stacji paliw (w %) – rozkład odpowiedzi.....	186
Wykres 5.17. Wpływ innowacji marketingowych na korzystanie ze stacji paliw (w %) – rozkład odpowiedzi według wieku	187
Wykres 5.18. Sugerowane innowacje marketingowe dla stacji paliw typu „przy centrum handlowym”	191
Wykres 5.19. Sugerowane innowacje marketingowe dla stacji paliw typu „tranzytowego”	193
Wykres 5.20. Sugerowane innowacje marketingowe dla stacji paliw typu „miejskiego”	195
Wykres 5.21. Sugerowane innowacje marketingowe dla stacji paliw typu „przy autostradach i drogach ekspresowych”	197

Spis fotografii

Fotografia 1.1. "Jaskinia piwna" jako przykład innowacji z zakresu <i>merchandisingu</i>	48
Fotografia 4.1. Stacja paliw Citronex Lipiany	131
Fotografia 5.1. "Opłatomat" na stacji PKN Orlen	176
Fotografia 5.2. Stacja paliw PKN Orlen, innowacja „Orlen Drive”	198

Załączniki

Załącznik 1: Macierz trendów



Źródło: (Quartz, 2019).

Legenda:

Kolor niebieski – aspektu produkt

Kolor purpurowy – aspekt *merchandisingu*

Kolor pomarańczowy – aspekt łańcucha dostaw i dystrybucji

Załącznik 2: Ocena innowacji marketingowych przez klientów – pozostałe wyniki badania

Tabela Z2.1. Wpływ innowacji marketingowych na korzystanie ze stacji paliw – w podziale na poszczególne zidentyfikowane typy obiektów.

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	16%	16%	32%	17%	12%	0%
Raczej tak	33%	34%	27%	47%	36%	23%
Trudno powiedzieć	35%	35%	32%	27%	32%	69%
Raczej nie	12%	13%	5%	7%	15%	8%
Zdecydowanie nie	3%	1%	5%	3%	5%	0%

Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy stosowanie przez jakieś stacje paliw innowacji marketingowych wpłynie na to, że skorzysta Pan/i z oferty tych stacji chętniej niż ze stacji konkurencyjnych?. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela Z2.2. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „możliwość dokonywania zakupów towarów i kawy/przekąsek w przystacijnym sklepie bezpośrednio z auta”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	18%	19%	20%	33%	7%	8%
Raczej tak	37%	38%	43%	23%	37%	23%
Trudno powiedzieć	25%	24%	16%	20%	32%	54%
Raczej nie	15%	14%	18%	23%	15%	15%
Zdecydowanie nie	5%	5%	2%	0%	8%	0%
Top2Boxes	55%	57%	63%	56%	44%	31%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.3. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „myjnie parowe”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	17%	18%	23%	10%	15%	0%
Raczej tak	37%	36%	50%	33%	39%	38%
Trudno powiedzieć	32%	32%	27%	30%	32%	46%
Raczej nie	10%	10%	0%	23%	8%	15%
Zdecydowanie nie	4%	4%	0%	3%	5%	0%
Top2Boxes	54%	54%	73%	43%	54%	38%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.4. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „usługi dodatkowe w kooperacji z podmiotem zewnętrznym”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	14%	17%	16%	10%	7%	0%
Raczej tak	36%	35%	59%	23%	37%	31%
Trudno powiedzieć	31%	31%	18%	27%	39%	54%
Raczej nie	14%	13%	2%	33%	12%	15%
Zdecydowanie nie	5%	4%	5%	7%	5%	0%
Top2Boxes	50%	52%	75%	33%	44%	31%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.5. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „punkt ładowania samochodów elektrycznych”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	16%	18%	20%	13%	5%	8%
Raczej tak	30%	29%	36%	37%	31%	15%
Trudno powiedzieć	31%	30%	34%	13%	32%	54%
Raczej nie	14%	14%	5%	27%	17%	15%
Zdecydowanie nie	9%	8%	5%	10%	15%	8%
Top2Boxes	46%	47%	56%	50%	36%	23%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.6. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „wypożyczalnia rowerów”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	15%	15%	18%	17%	10%	8%
Raczej tak	31%	29%	45%	27%	31%	15%
Trudno powiedzieć	30%	30%	27%	23%	31%	46%
Raczej nie	15%	16%	5%	27%	17%	15%
Zdecydowanie nie	10%	10%	5%	7%	12%	15%
Top2Boxes	46%	44%	63%	44%	41%	23%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.7. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie produktów (np. mięso, świeże pieczywo)”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	13%	13%	23%	13%	8%	0%
Raczej tak	31%	31%	34%	40%	29%	31%
Trudno powiedzieć	27%	28%	11%	17%	25%	46%
Raczej nie	21%	20%	20%	23%	24%	15%
Zdecydowanie nie	9%	8%	11%	7%	14%	8%
Top2Boxes	44%	44%	57%	53%	37%	31%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.8. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „zmiana układu sklepu”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	14%	15%	20%	13%	8%	0%
Raczej tak	30%	28%	52%	37%	25%	0%
Trudno powiedzieć	34%	36%	20%	20%	29%	85%
Raczej nie	16%	15%	7%	23%	25%	8%
Zdecydowanie nie	7%	6%	0%	7%	12%	8%
Top2Boxes	44%	43%	72%	50%	33%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.9. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „tworzenie własnej marki produktów”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	9%	9%	18%	17%	5%	0%
Raczej tak	33%	33%	41%	47%	36%	23%
Trudno powiedzieć	40%	40%	27%	23%	46%	54%
Raczej nie	13%	14%	7%	13%	7%	15%
Zdecydowanie nie	5%	4%	7%	0%	7%	8%
Top2Boxes	42%	42%	59%	64%	41%	23%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.10. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „dystrybutor CNG (gaz ziemny)”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	14%	17%	23%	13%	7%	0%
Raczej tak	28%	28%	32%	33%	27%	15%
Trudno powiedzieć	32%	32%	36%	20%	29%	54%
Raczej nie	17%	16%	5%	27%	25%	23%
Zdecydowanie nie	8%	8%	5%	7%	12%	8%
Top2Boxes	42%	45%	55%	46%	34%	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.11. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „dostawa zamówionych towarów pod wskazany przez klienta adres”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	12%	13%	20%	13%	2%	0%
Raczej tak	29%	29%	34%	27%	29%	23%
Trudno powiedzieć	34%	34%	34%	27%	31%	46%
Raczej nie	17%	17%	7%	23%	29%	15%
Zdecydowanie nie	8%	7%	5%	10%	10%	15%
Top2Boxes	41%	42%	54%	40%	31%	23%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.12. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w social mediach”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	9%	9%	14%	13%	7%	8%
Raczej tak	29%	29%	41%	20%	31%	15%
Trudno powiedzieć	38%	40%	27%	27%	34%	62%
Raczej nie	17%	16%	14%	37%	20%	0%
Zdecydowanie nie	7%	7%	5%	3%	8%	15%
Top2Boxes	38%	38%	55%	33%	38%	23%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.13. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „wyjście z marką konceptu gastronomicznego poza placówki stacji paliw”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	9%	11%	7%	10%	8%	0%
Raczej tak	27%	25%	43%	23%	24%	15%
Trudno powiedzieć	41%	42%	34%	27%	47%	54%
Raczej nie	18%	16%	16%	37%	15%	31%
Zdecydowanie nie	5%	6%	0%	3%	5%	0%
Top2Boxes	36%	26%	50%	33%	32%	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.14. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „kino plenerowe”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	9%	10%	18%	13%	0%	8%
Raczej tak	25%	26%	34%	17%	24%	15%
Trudno powiedzieć	36%	36%	27%	23%	37%	46%
Raczej nie	19%	18%	14%	33%	25%	15%
Zdecydowanie nie	11%	10%	7%	13%	14%	15%
Top2Boxes	34%	36%	52%	30%	24%	23%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.15. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „wynajem miejsca do pracy (biura, laptopa, drukarki)”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	9%	11%	11%	13%	3%	0%
Raczej tak	24%	23%	43%	20%	17%	15%
Trudno powiedzieć	33%	34%	14%	17%	36%	62%
Raczej nie	25%	24%	25%	43%	27%	23%
Zdecydowanie nie	10%	8%	7%	7%	17%	0%
Top2Boxes	33%	34%	54%	33%	20%	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.16. Rozkład odpowiedzi w podziale na zidentyfikowane typy stacji paliw – dla „inne”

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	1%	2%	5%	0%	2%	0%
Raczej tak	2%	3%	0%	0%	3%	0%
Trudno powiedzieć	65%	65%	66%	57%	59%	92%
Raczej nie	10%	10%	7%	17%	10%	0%
Zdecydowanie nie	21%	21%	23%	27%	25%	8%
Top2Boxes	3%	5%	5%	0%	5%	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.17. Deklaracja zakupu towarów regionalnych niezależnie od miejsca dokonania zakupu

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	15%	15%	27%	13%	7%	0%
Raczej tak	44%	43%	57%	47%	58%	8%
Trudno powiedzieć	18%	19%	5%	17%	10%	54%
Raczej nie	21%	21%	9%	20%	22%	38%
Zdecydowanie nie	2%	2%	2%	3%	3%	0%
Top2Boxes	59%	58%	84%	60%	65%	8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.18. Deklaracja zakupu towarów regionalnych w sytuacji dostępności ich w ofercie stacji paliw

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Zdecydowanie tak	15%	15%	23%	30%	5%	8%
Raczej tak	40%	38%	50%	50%	46%	31%
Trudno powiedzieć	31%	33%	23%	13%	27%	31%
Raczej nie	12%	11%	5%	7%	15%	31%
Zdecydowanie nie	2%	2%	0%	0%	7%	0%
Top2Boxes	55%	53%	73%	80%	51%	39%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.19. Wpływ zakazu handlu w niedzielę a zmiana preferencji zakupowych

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Tak, w niedzielę na stacji paliw kupuję częściej niż przed wprowadzeniem zakazu	19%	20%	20%	23%	14%	15%
Tak, w niedzielę na stacji paliw kupuję rzadziej niż przed wprowadzeniem zakazu	12%	12%	18%	10%	22%	0%
Nie, w niedzielę na stacji paliw kupuję równie często jak przed wprowadzeniem zakazu	68%	68%	61%	67%	64%	85%

Odpowiedź na pytanie: Czy zakaz handlu w niedzielę spowodował, że zmieniły się Pana/i preferencje zakupowe? Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.20. Płeć badanych

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Kobieta	52%	49%	66%	50%	46%	46%
Mężczyzna	48%	51%	34%	50%	54%	54%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.21. Wiek ankietowanych

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
18-24	10%	10%	16%	20%	7%	8%
25-34	19%	24%	11%	13%	5%	8%
35-44	19%	20%	30%	17%	14%	8%
45-54	15%	16%	20%	7%	17%	0%
55-64	18%	15%	14%	23%	31%	46%
65 i więcej	19%	15%	9%	20%	27%	31%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Tabela Z2.22. Wielkość miejscowości zamieszkania

	Średnia dla sektora	Typ stacji paliw				
		Stacja paliw miejska	Stacja paliw przy autostradzie	Stacja paliw tranzytowa	Stacja paliw przy centrum handlowym	Inna (w tym automat.)
Wieś	38%	40%	32%	60%	22%	46%
Miasto do 19 tys. mieszkańców	13%	14%	14%	7%	15%	8%
Miasto 20 - 49 tys. mieszkańców	10%	9%	18%	3%	12%	8%
Miasto 50 - 99 tys. mieszkańców	9%	9%	5%	7%	8%	8%
Miasto 100 - 199 tys. mieszkańców	8%	8%	9%	10%	15%	8%
Miasto 200 - 499 tys. mieszkańców	9%	9%	5%	10%	15%	8%
Miasto 500 tys. mieszkańców lub więcej	12%	11%	18%	3%	12%	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Załącznik 3: Źródła przewagi konkurencyjnej stosowane przez sieci stacji paliw – pozostałe odpowiedzi badanych

Źródła przewagi konkurencyjnej – odpowiedzi na pytanie: Jakie źródła przewagi konkurencyjnej stosuje Pana/Pani sieć stacji paliw?
„międzynarodowa marka – wizerunek marki; innowacje na stacji”
„sposób obsługi, stosowanie innowacji”
„cena”
„paliwo o wysokiej jakości i bardzo dobrej cenie”
„za sprawą innowacji produktu nr 11”
„Stabilna pozycja marki (udział Skarbu Państwa), innowacje marketingowe i najwyższa jakość paliw.”
„Znany, ceniony międzynarodowy Brand. Przede wszystkim innowacje marketingowe.”
„Przewaga konkurencyjna w postaci uproszczonego procesu obsługi klienta przy kasie – stawiamy na szybkość transakcji bez pytań o płyn do spryskiwaczy, Grześka, zdrapki i program lojalnościowy”
„wprowadzenie własnych marek; dostosowanie oferty do panujących trendów”
„cenę i dostępność”
„kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa w myśl ff (fun i friendly), chcemy być lovemark, pokazujemy, że warto u nas kupować”
„nowoczesne technologie, adekwatna oferta sklepu”
„Śledzenie trendów ogólnie rynkowych i dostosowanie oferty i infrastruktury”
„obsługa indywidualna każdego klienta, wysokie standardy jakości, asortyment szerszy niż u konkurencji (towary+usługi)”
„indywidualne podejście do każdego klienta, stosowanie innowacji, które powodują, że klient nas wybiera”
„genialny marketing i bycie live z klientami, oferta sklepu dostosowana do potrzeb”
„innowacje marketingowe”
„lokalizacja, obsługa, infrastruktura (myjnia), kawa”
„Innowacje w zakresie obsługi klienta, charakter sieci stacji jako niekoncernowe”
„Innowacje marketingowe są u nas źródłem przewagi; głównie nowe trendy w kształcie oferty, zmiany w sposobie komunikacji naszej oferty oraz personalizacji obsługi klienta. Kolejny aspekt to infrastruktura – nie boimy się zainwestować pieniądze w nowoczesne, niespotykane rozwiązania, bo i tak się szybko zwróci”
„Kształt oferty”
„Jako źródło przewagi konkurencyjnej wskazać możemy „rozwinęty marketing” – to przede wszystkim dzięki otocze marketingowej (nowoczesne reklamy, dwustronna komunikacja, dostosowanie oferty pod aktualne potrzeby) jesteście o krok na przód od konkurencji. Innowacje marketingowe, które wspomniane były powyżej, są źródłem naszej przewagi konkurencyjnej. Dzięki nim wyróżniamy się, oferujemy USV i zdobywamy więcej klientów. Nasi dotychczasowi się lokalizują a nowi przychodzą. Przekłada się to na zysk”
„indywidualne podejście do klienta”

<i>„odpowiednia komunikacja z klientami, towary na półce spełniające oczekiwania”</i>
<i>„kluczem dla nas jest mobilna płatność przy peronie, klienci to doceniają”</i>
<i>„ilość stacji, siła brandu, bycie na bieżąco z trendami, obserwacja i wdrażanie tego co się dzieje w innych krajach”</i>
<i>„Naszą przewagę konkurencyjną upatrujemy w podejściu do komunikacji i obsługi klienta bez faworyzowanej standaryzacji. Jednak zyskujemy poprzez kształt oferty – dostosowujemy ją do aktualnych trendów, wymagań znacznie szybciej niż konkurencja”</i>

Załącznik 4: Kwestionariusz ankietowy badanie „PetroTrend 2017”

ANKIETA DOTYCZĄCA KSZTAŁTOWANIA OFERTY STACJI PALIW || PETROTREND 2017

Dzień dobry,

Dziękuję za poświęcony czas na wypełnienie niniejszej ankiety, która zostanie wykorzystana do celów naukowych w Katedrze Handlu i Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
DZIĘKUJĘ ZA POSWIĘCONY CZAS I POMOC W BADANIU.

Pozdrawiam,
Tomasz Zawadzki
tomasz@tomaszawadzki.com

Wypełnione ankiety proszę wrzucić do urny znajdującej się przy punkcie rejestracji.

PYTANIE 1. Jak powinno się kształtować ofertę stacji paliw?

PROSZĘ OCENIĆ JAK WSKAZANE CZYNNIKI POWINNY MIEĆ WPŁYW NA KSZTAŁT OFERTY STACJI PALIW.

Proszę ocenić w skali od 1 do 7, gdzie 1 – w ogóle nie powinien mieć wpływu, 7 – zdecydowanie powinien mieć bardzo duży wpływ.

Czynnik	1	2	3	4	5	6	7
Odległość od granic miasta							
Klasa i kategoria drogi przy której położona jest stacja paliw							
Natężenie ruchu pieszego przy stacji paliw							
Zmienność ruchu w ujęciu rocznym (np. sezonowość)							
Bliskość atrakcji turystycznej							
Dostępna powierzchnia sklepu stacji paliw							
Dostępna powierzchnia działki stacji paliw							
Kształt budynku sklepu stacji paliw							
Liczba mieszkańców w regionie							
Struktura płci i wieku w regionie							
Ilość samochodów na 1000 mieszkańców w danym regionie							
Poziom średniego wynagrodzenia w regionie							
Poziom bezrobocia w regionie							
Odległość od innej placówki handlowej (np. sklepu dyskontowego, marketu)							
Odległość od hipermarketu / centrum handlowego							
Odległość od stacji konkurencji							
Odległość od innej stacji własnej							
Dążenie do standaryzacji oferty stacji paliw w ramach całej sieci							
Działania konkurencji w zakresie oferty stacji paliw							
Rzetelne i aktualne badania preferencji zakupowych klientów							
Lobbing ze strony dostawców towarów i usług							
Trendy ogólnorynkowe (np. zdrowe FMCG)							
Subiektywne decyzje osób decyzyjnych odpowiedzialnych za kształtowanie oferty							
Potencjał obiektu mierzony wolumenem sprzedaży paliw							
Koszty utrzymania obiektu stacji paliw							
Opłaty półkowe, retro itp. od dostawców							
Lojalność w stosunku do dostawców							
Działania mające na celu promocję marek własnych							
Inne, jakie?							
Inne, jakie?							

PYTANIE 2. Jak kształtuje się ofertę stacji paliw?

NA PODSTAWIE WŁASNEGO DOŚWIADCZENIA ZAWODOWEGO PROSZĘ OCENIĆ W JAKIM STOPNIU WSKANE CZYNNIKI MAJĄ FAKTYCZNY WPŁYW NA OFERTĘ STACJI W POSZCZEGÓLNYCH OBIEKTACH

Proszę ocenić w skali od 1 do 7, gdzie 1 – w ogóle nie ma wpływu, 7 – ma zdecydowany wpływ.

Czynnik	1	2	3	4	5	6	7
Odległość od granic miasta							
Klasa i kategoria drogi przy której położona jest stacja paliw							
Natężenie ruchu pieszego przy stacji paliw							
Zmienność ruchu w ujęciu rocznym (np. sezonowość)							
Bliskość atrakcji turystycznej							
Dostępna powierzchnia sklepu stacji paliw							
Dostępna powierzchnia działki stacji paliw							
Kształt budynku sklepu stacji paliw							
Liczba mieszkańców w regionie							
Struktura płci i wieku w regionie							
Ilość samochodów na 1000 mieszkańców w danym regionie							
Poziom średniego wynagrodzenia w regionie							
Poziom bezrobocia w regionie							
Odległość od innej placówki handlowej (np. sklepu dyskontowego, marketu)							
Odległość od hipermarketu / centrum handlowego							
Odległość od stacji konkurencji							
Odległość od innej stacji własnej							
Dążenie do standaryzacji oferty stacji paliw w ramach całej sieci							
Działania konkurencji w zakresie oferty stacji paliw							
Rzetelne i aktualne badania preferencji zakupowych klientów							
Lobbying ze strony dostawców towarów i usług							
Trendy ogólnorynkowe (np. zdrowe FMCG)							
Subiektywne decyzje osób decyzyjnych odpowiedzialnych za kształtowanie oferty							
Potencjał obiektu mierzony wolumenem sprzedaży paliw							
Koszty utrzymania obiektu stacji paliw							
Opłaty półkowe, retro itp. od dostawców							
Lojalność w stosunku do dostawców							
Działania mające na celu promocję marek własnych							
Inne, jakie?							
Inne, jakie?							

PYTANIE 3.

W IDEALNYCH WARUNKACH : KTÓRE Z PONIŻSZYCH ELEMENTÓW POWINNY RÓŻNICOWAĆ SEKTOR STACJI PALIW W POLSCE?

Skala od 1 do 7, gdzie 1 – w ogóle nie powinny różnicować, 7 – zdecydowanie powinny różnicować stacje paliw.

Czynnik	1	2	3	4	5	6	7
Brand, pod którym działa dany obiekt							
Lokalizacja miejska/podmiejska/trasa/autostrada							
Szerokość oferty towarów sklepowych							
Posiadanie rozszerzonej oferty dodatkowej np. myjnia, prysznic dla kierowców							
Posiadanie rozszerzonej oferty gastronomicznej (np. koncept restauracji lub bistro)							
Poziom utrzymywanych cen paliw							
Obecność pracownika obsługującego na podjeździe							
Forma własności obiektu (stacja prywatna; stacja franczyzowa; stacja własna koncernu)							
Powierzchnia stacji paliw							
Godziny otwarcia obiektu							
Możliwość płatności bezpośrednio przy dystrybutorze							
Ilość sprzedawanych gatunków paliwa							

PYTANIE 4.

W PRAKTYCE: KTÓRE Z PONIŻSZYCH ELEMENTÓW RÓŻNICUJĄ SEKTOR STACJI PALIW W POLSCE?

Skala od 1 do 7, gdzie 1 – w ogóle nie mają wpływu na różnicowanie, 7 – zdecydowanie mają wpływ na różnicowanie stacji paliw.

Czynnik	1	2	3	4	5	6	7
Brand, pod którym działa dany obiekt							
Szerokość oferty towarów sklepowych							
Posiadanie rozszerzonej oferty dodatkowej np. myjnia, prysznic dla kierowców							
Posiadanie rozszerzonej oferty gastronomicznej (np. koncept restauracji lub bistro)							
Poziom utrzymywanych cen paliw							
Obecność pracownika obsługującego na podjeździe							
Forma własności obiektu (stacja prywatna; stacja franczyzowa; stacja własna koncernu)							
Powierzchnia stacji paliw							
Godziny otwarcia obiektu							
Możliwość płatności bezpośrednio przy dystrybutorze							
Ilość sprzedawanych gatunków paliwa							

PYTANIE 5.

KTÓRE Z NIŻEJ WYMIENIONYCH TRENDÓW BĘDĄ MIAŁY WPŁYW NA KSZTAŁTOWANIE OFERTY STACJI PALIW W PERSPEKTYWIE NAJBLIŻSZYCH LAT? Proszę ocenić w skali od 1 do 7, gdzie 1 – w ogóle nie będą miały wpływu, 7 – zdecydowanie będą miały wpływ na ofertę stacji paliw.

Czynnik	1	2	3	4	5	6	7
Digitalizacja zachowań nabywców							
Convenience – częstsze dokonywanie zakupów w mniejszej ilości							
Personalizacja oferty							
Trend zdrowego odżywiania i dbania o zdrowie							
Przejsie na alternatywne źródła energii – np. napęd elektryczny							
Optymalizacja kosztów utrzymania obiektów							
Zmiany polityczne w kraju							
Konsolidacja rynku							
Rozwój e-commerce							
Inne, jakie?							
Inne, jakie?							

PYTANIE 6.

PROGNOZY. Jak uważasz?

Pytanie	Za 6 miesięcy	Za 12 miesięcy	Za 24 miesiące	Za 5 lat
Ile wynosić będzie cena detaliczna 1 ltr Pb95?				
Ile wynosić będzie cena detaliczna 1 ltr ON?				
Ile wynosić będzie cena detaliczna 1 ltr LPG?				
Ile będzie stacji paliw w Polsce?				
Ilość na dzień 31.03.2017r. wg POPiHN: 6644				
Ile wynosić będzie udział aut z napędem elektrycznym w liczbie rejestracji ogółem?				

METRYCZKA

- 1) Wiek:
- 2) Płeć: mężczyzna kobieta
- 3) Twoja rola w sektorze stacji paliw: właściciel, manager stacji paliw pracownik koncernu paliwowego dostawca dla segmentu stacji paliw pracownik przedsiębiorstwa związanego z branżą stacji paliw (np. przedstawiciel agencji marketingowej) urzędnik państwowy spoza branży
- 4) Wielkość doświadczenia w branży stacji paliw mierzona w latach: do 5 lat 6-10 lat 11-25 lat powyżej 25 lat

Załącznik 5: Kwestionariusz ankietowy badanie „PetroTrend 2018”

ANKIETA

„Innowacje marketingowe w budowaniu przewagi konkurencyjnej stacji paliw w Polsce”

Szanowni Państwo,

W ramach działalności naukowej w Katedrze Handlu i Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu prowadzę badania naukowe na temat innowacji w sektorze stacji paliw w Polsce. Zwracam się z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w badaniu. Dziękując z góry za poświęcony czas pragnę podkreślić, że uzyskane informacje będą miały charakter poufny i zostaną wykorzystane w formie zagregowanej wyłącznie dla potrzeb badawczych związanych z realizacją projektu.

Z poważaniem,

Tomasz Zawadzki

1. Jaki format (typ) stacji paliw prowadzi Pana/Pani przedsiębiorstwo? Proszę wstawić znak „x” w odpowiednim polu.

Format (typ) stacji paliw	Tak	Nie	Liczba (opcjonalnie)
stacje paliw śródmiejskie i podmiejskie			
stacje paliw przy autostradach i drogach szybkiego ruchu			
stacja paliw tranzytowe (z wyłączeniem stacji paliw z wersu powyżej)			
stacja paliw przy centrach handlowych			
inny format stacji paliw (w tym automatyczne stacje paliw)			
jestem związany/-a z sektorem stacji paliw jako ekspert / dostawca usług i towarów dla sektora / członek agencji marketingowej współpracującej z sektorem/ itp.*			

* Proszę o wypełnienie ankiety niezależnie od zaznaczonej odpowiedzi

2. Które kategorie produktów występują w zarządzanych przez Pana/Panią stacjach paliw? (Proszę wstawić znak „x” w odpowiednim polu). Proszę podkreślić trzy kluczowe kategorie produktów z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem (przychody).

podstawowe artykuły spożywcze	podstawowa oferta gastronomiczna (hot-dogi, zapiekanki, kawa)
ponadpodstawowe artykuły spożywcze (np. zdrowa żywność, świeże owoce i warzywa, mięso i wędliny)	rozszerzona oferta gastronomiczna (np. dania obiadowe, pizza, rozszerzony moduł gorących napoi)
chemia samochodowa, oleje i smary	doładowania do telefonów komórkowych
kosmetyki osobiste i art. Higieniczne	towary regionalne od lokalnych dostawców
napoje alkoholowe (piwo, wina, alkohole mocne)	usługi dodatkowe realizowane z podmiotami zewnętrznymi (np. możliwość nadawania i odbierania paczek, wynajem samochodów)
akcesoria i narzędzia (żarówki, baterie, linki holownicze, itp.)	inne, jakie?
usługi dodatkowe (np. odkurzacz, kompresor, myjnia)	

Według Podręcznika Oslo Manual **innowacja** jest to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem.

3. Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo wprowadziło innowacje w latach 2016-2018? Proszę wpisać w odpowiednim polu: T – tak; N- nie; P – nie, ale planuje się.

Nowe formaty stacji paliw	Wejście na nowe rynki geograficzne
Nowa oferta asortymentowo-usługowa	Pozyskiwanie nowych segmentów rynku
Nowe instrumenty cenowe (rabaty, formy płatności itp.)	Nowe usługi posprzedażowe
Nowe formy obsługi klienta	Nowe marki handlowe (własne)
Nowe formy promocji (nowe formy komunikacji z otoczeniem rynkowym, szczególnie z klientami)	Rebranding / rewitalizacja marki firmy
Modyfikacja wyposażenia obiektu	Inne, jakie?

4. Jakie są główne przyczyny tworzenia i wprowadzania innowacji w Państwa przedsiębiorstwie? Proszę wstawić znak „x” w odpowiednim polu, gdzie 1- nieważne; 2- mało ważne; 3-ważne; 4-bardzo ważne;5-decydujące.

	1	2	3	4	5
Wejście na nowe rynki					
Dążenie do zwiększenia udziałów w dotychczasowym rynku					
Zwiększenie poziomu rentowności przedsiębiorstwa					
Podniesienie poziomu satysfakcji i lojalności klientów					
Zmiany preferencji i oczekiwań klientów					
Konieczność dostosowania się do wymagań dostawców					
Konieczność dostosowania się do nowych regulacji i norm prawnych					
Zbyt wysokie koszty (pracy, energii, logistyczne)					
Potrzeba podejmowania działań w zakresie ochrony środowiska					
Rosnąca konkurencja bezpośrednia i pośrednia					
Niewystarczająca jakość dotychczasowych towarów					
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa					
Inne, jakie?.....					

5. Czy dokonano zmian w ofercie asortymentowo-usługowej w ramach dotychczas prowadzonych formatów sklepów? Na czym polegały zmiany? Proszę wpisać w odpowiednim polu: T – tak; N- nie; P – nie, ale planuje się.

Wprowadzenie zarządzania kategorią	Usługa cash-back, płatność Blik, itp.
Wprowadzenie nowych grup towarowych do asortymentu (np. mięso i wędliny)	Możliwość opłacania rachunków
In-outy (produkty oferowane tymczasowo)	Usługi kurierskie
Wprowadzenie marki własnej	Co-branding z innym, znanym przedsiębiorstwem (np. Starbucks, Subway)
Wprowadzenie nowych produktów w ramach istniejącej marki własnej	Oddanie przystajnego sklepu operatorowi zewnętrznemu (np. Delikatesy Centrum, Piotr i Paweł)
Nowy program lojalnościowy	Inne, jakie?

6. Czy wprowadziliście Państwo zmiany w obsłudze klienta? Na czym one polegały? Proszę wpisać w odpowiednim polu: T – tak; N- nie; P – nie, ale planuje się.

Wprowadzenie kas ekspresowych / mobilnych	Wprowadzenie nowych form płatności
Wprowadzenie sprzedaży z automatów	Wprowadzenie spersonalizowanej oferty
Odejście od standaryzowanej aktywnej sprzedaży na rzecz personalizacji obsługi	Inne, jakie.....
Realizacja dostaw towarów do klientów	

7. Czy wprowadziliście Państwo zmiany w narzędziach i formach komunikacji marketingowej? Na czym one polegały? Proszę wpisać w odpowiednim polu: T – tak; N- nie; P – nie, ale planuje się.

Nowe formy reklamy, jakie?.....	Wprowadzenie aplikacji mobilnych
Personalizacja reklamy.....	Rewitalizacja / rebranding marki handlowej
Nowe rodzaje promocji sprzedaży, jakie?.....	Rewitalizacja / rebranding marki przedsiębiorstwa
Nowe formy Public Relations, jakie?.....	Google Adwords
Niestandardowe formy promocji, jakie?	Prowadzenie aktywności w social media (funpage w serwisie Facebook, konto w serwisie Instagram)

8. Jak w skali 1-5 oceniają Państwo poziom Państwa Przedsiębiorstwa w zakresie innowacyjności? Proszę podkreślić odpowiedni wariant odpowiedzi

Bardzo niski | Niski | Dostateczny | Wysoki | Bardzo wysoki

9. W jakich obszarach działalności dochodzi najczęściej do stosowania innowacji w Państwa sieci stacji paliw?

.....

.....

.....

10. Jak istotne były poszczególne źródła informacji wykorzystywane w realizowaniu innowacji w Przedsiębiorstwie? Proszę wstawić znak „x” w odpowiednim polu, gdzie 1- nieważne; 2- mało ważne; 3-trudno powiedzieć; 4- ważne;5- bardzo ważne.

Wewnętrzne źródła informacji (np. pracownicy, w tym zarząd)	Organizacje wsparcia rozwoju technologii (inkubatory, izby, zrzeszenia itp.)
Konkurenci	Konferencje, prasa fachowa
Klienci	Targi i wystawy
Dostawcy towarów	Informacyjna sieć elektroniczna (Internet oraz bazy danych)
Dostawcy sprzętu, materiałów i oprogramowania	Firmy konsultingowe
Uczelnie wyższe/instituty naukowo-badawcze	Benchmarking, czyli kopiowanie rozwiązań stosowanych w innych krajach
Literatura	Inne, jakie?
Kondycja finansowa przedsiębiorstwa (zła lub dobra)	

11. Czy Pana/Pani przedsiębiorstwo wprowadziło którąś z poniższych innowacji w latach 2016-2018? Proszę wpisać w odpowiednim polu kolumny oznaczonej „11”: T – tak; N- nie; P – nie, ale planuje się.

Innowacja	11	12
Innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu (np. wprowadzenie aplikacji typu Tankuj24, kas mobilnych, możliwości zamawiania produktów gastronomicznych z poziomu dystrybutora paliwowego)		
Usługi dodatkowe w kooperacji z podmiotem zewnętrznym (np. Stacja z paczką, usługa rent a car)		
Tworzenie własnej marki produktów (np. O!)		✓
Rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie produktów (np. mięso, świeże pieczywo)		
Zmiana layout-u sklepu (np. pomieszczenie do przewijania niemowląt, nowe ścieżki zakupowe klienta w strefie kas)		
Dostosowanie oferty do aktualnych trendów i zmian rynkowych – tzw. sharring economy oraz wzrostu ilości aut elektrycznych		
Rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości / funkcjonalności, np. płatność kartą za usługę myjni ręcznej, wybór rodzajów mleka do kawy		
Możliwość dokonywania zakupów w przystajnym sklepie bezpośrednio z auta (rozwiązanie typu McDrive)		
Możliwość dokonywania kawy/napojów gorących bezpośrednio z auta (osobne stanowiska typu McDrive)		
Rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w social mediach		
Możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora (np. poprzez QR kod)		
Wyjście z marką Państwa konceptu gastronomicznego poza placówki stacji paliw		
Kino plenerowe		
Dostawa zamówionych towarów sklepowych pod wskazany przez klienta adres		
Dystrybutor CNG		
Punkt ładowania samochodów elektrycznych		
Tworzenie własnej marki produktów spożywczych (poza napojami energ.)		
Wypożyczalnia rowerów		
Bezprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw		
Myjnie parowe		
Samoobsługowe klatki wymiany butli z gazem		
Inne, jakie?		
Inne, jakie?		
Inne, jakie?		

12. Jak istotne są dla Państwa klientów wprowadzone innowacje? W powyższej tabelki, w kolumnie oznaczonej „12” proszę wpisać odpowiednio 1- nieważne; 2- mało ważne; 3-trudno powiedzieć; 4- ważne;5- bardzo ważne.

13. Czy uważa Pan / Pani, że innowacje w Państwa sieci stacji paliw stanowią istotne źródło konkurencji? Proszę podkreślić odpowiedni wariant odpowiedzi

Tak | Nie | Nie wiem

14. Jakie są rezultaty (następstwa) wdrożenia innowacji? Proszę wstawić znak „x” w odpowiednim polu, gdzie 1- nie występują w ogóle; 3-trudno powiedzieć; 5- występują zawsze.

	1	2	3	4	5
Wejście na nowe rynki					
Dążenie do zwiększenia udziałów w dotychczasowym rynku					
Zwiększenie poziomu rentowności przedsiębiorstwa					
Podniesienie poziomu satysfakcji i lojalności klientów					
Zmiany preferencji i oczekiwań klientów					
Konieczność dostosowania się do wymagań dostawców					
Konieczność dostosowania się do nowych regulacji i norm prawnych					
Zbyt wysokie koszty (pracy, energii, logistyczne)					
Potrzeba podejmowania działań w zakresie ochrony środowiska					
Rosnąca konkurencja bezpośrednia i pośrednia					
Niewystarczająca jakość dotychczasowych towarów					
Poprawa wizerunku przedsiębiorstwa					
Inne, jakie?.....					

15. Jakie źródła przewagi konkurencyjnej stosuje Pana/Pani sieć stacji paliw?

.....

16. Jak ocenia Pan/Pani efekty i stopień wprowadzania innowacji w Państwa sieci stacji paliw?

.....

17. Czy innowacje marketingowe wpływają pozytywnie na przewagę konkurencyjną danej stacji? Proszę podkreślić odpowiedni wariant odpowiedzi

Tak | Nie| Trudno powiedzieć

Kafeteria

Płeć: Mężczyzna | Kobieta

Wiek:

Pełniona funkcja w sektorze stacji paliw (proszę wstawić znak „x” w odpowiednim polu):

Właściciel, manager stacji paliw	Pracownik przedsiębiorstwa związanego z sektorem stacji paliw
Pracownik koncernu paliwowego	Urzędnik państwowy
Dostawca dla sektora stacji paliw	Inne, jakie?

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas.

Jeśli jesteście Państwo zainteresowani zagregowanymi wynikami powyższego badania,

proszę o wiadomość SMS z Państwa adresem e-mail pod numer 501 549 186

Załącznik 6: Kwestionariusz ankietowy „Badanie klientów stacji”

„BADANIE KLIENTÓW STACJI PALIW” – arkusz pomocniczy przy konstrukcji ankiety CAWI

Pytanie 1

Czy w ciągu ostatniego miesiąca skorzystał/a Pan/i z oferty stacji paliw?

Tak / Nie

Pytanie 2

Jaki był bezpośredni powód Pana/i ostatnich odwiedzin stacji paliw?

Można zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi.

Zakup paliwa		Mycie pojazdu	
Zakup towarów (np. piwo)		Spotkanie towarzyskie	
Zakup usług gastronomicznych (np. hot-dog)		Skorzystanie z WC	
Sprawdzenie stanu technicznego pojazdu (kompresor, itp.)		Inne, jakie?	

Pytanie 3

Z jakiego typu stacji paliw skorzystał/a Pan/i podczas ostatniej wizyty?

Proszę wybrać: stacja paliw miejska, stacja paliw przy autostradzie MOP, stacja paliw tranzytowa, stacja paliw przy centrum handlowym, inna (w tym automatyczna).

Pytanie 4

Czy doszło do transakcji zakupu towarów lub usług? Jeśli tak to co zakupił Pan/i zakupił/a? Która kategoria asortymentu?

paliwo		towary regionalne od lokalnych dostawców	
podstawowe artykuły spożywcze		podstawowa oferta gastronomiczna (hot-dogi, zapiekanki, kawa)	
ponadpodstawowe artykuły spożywcze (np. zdrowa żywność, świeże owoce i warzywa, mięso i wędliny)		rozszerzona oferta gastronomiczna (np. dania obiadowe, pizza, rozszerzony moduł gorących napoi)	
chemia samochodowa, oleje i smary		doładowania do telefonów komórkowych	
kosmetyki osobiste i art. higieniczne		usługi dodatkowe realizowane z podmiotami zewnętrznymi (np. nadawanie i odbieranie paczek, wynajem samochodów)	
napoje alkoholowe (piwo, wina, alkohole mocne)		akcesoria i narzędzia (żarówki, baterie, linki holownicze, itp.)	

usługi dodatkowe (np. odkurzacz, kompresor, myjnia)	inne, jakie?	
---	-----------------------	--

Pytanie 5

Co zdecydowało, że wybrał/-a Pan/i akurat tę stację paliw?

Można zaznaczyć maksymalnie 3 odpowiedzi.

Innowacyjne marketingowe danej stacji paliw: niekonwencjonalne rozwiązania z zakresu infrastruktury, oferty sklepowej, komunikacji w social media, itp.	Promocje sklepowe	
Dogodna lokalizacja obiektu	Posiadania karty flotowej danej stacji paliw	
Dogodna infrastruktura obiektu i oznaczenie stacji	Wpływ współtowarzysza podróży	
Marka stacji paliw	Brak innej alternatywy	
Cena paliwa i towarów sklepowych	Była to przypadkowa transakcja, nie zwracam uwagi gdzie kupuje paliwo i towary	
Odpowiednia oferta gastronomiczna na danej stacji paliw	inne, jakie?	
Program lojalnościowy danej stacji paliw	---	

Pytanie 6

Z której sieci stacji paliw korzysta Pan/i najczęściej?

Nie zwracam uwagi na miejsce tankowania, nie jestem przywiązany do sieci stacji paliw	Stacje niezależne
PKN ORLEN	MOYA
LOTOS	TOTAL
SHELL	Stacje automatyczne
BP	Stacje przy marketach (np. TESCO, AUCHAN)
AMIC (LUKOIL)	inne, jakie?
CIRCLE K	---

.....
 Według Podręcznika Oslo Manual **innowacja** jest to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem.

Pytanie 7

Za przykład innowacji marketingowych na stacjach paliw można uznać m.in. nowoczesne rozwiązania typu mobilne kasy, informowanie o promocjach w social mediach, możliwość wyboru rodzaju mleka do kawy, modne produkty w ofercie sklepu stacji. **Czy stosowanie przez stacje paliw innowacji marketingowych wpłynie na to, że skorzysta Pan/i z oferty tych stacji chętniej niż stacji konkurencyjnej?**

Ocena od 1 do 5, gdzie:

1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3- trudno powiedzieć, 4- raczej tak, 5 - zdecydowanie tak

Pytanie 8

Czy skorzystał(a)by Pan/i z następujących udogodnień, gdyby były one oferowane przez stację paliw, którą Pan/i najczęściej wybiera?

Ocena od 1 do 5, gdzie:

1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3- trudno powiedzieć, 4- raczej tak, 5 - zdecydowanie tak

Innowacje związane z usprawnieniem procesu zakupu (np. kas mobilnych, możliwości zamawiania produktów gastronomicznych z poziomu dystrybutora paliwowego)
Usługi dodatkowe w kooperacji z podmiotem zewnętrznym (np. Stacja z paczką, usługa rent a car)
Tworzenie własnej marki produktów (np. marka O! stworzona przez PKN ORLEN)
Rozszerzenie asortymentu sklepu o nowe kategorie produktów (np. mięso, świeże pieczywo)
Zmiana układu sklepu (np. pomieszczenie do przewijania niemowląt, nowe ścieżki zakupowe [tj. droga, którą idzie klient do kasy])
Wynajem miejsca do pracy (biura, laptopa, drukarki)
Rozszerzenie dotychczasowej oferty o dodatkowe możliwości / funkcjonalności, np. płatność kartą za usługę myjni ręcznej, wybór rodzajów mleka do kawy
Możliwość dokonywania zakupów towarów i kawy/przekąsek w przystajnym sklepie bezpośrednio z auta (rozwiązanie typu McDrive)
Rozszerzenie komunikacji z klientami o aktywności w social mediach
Możliwość płatności za paliwo bezpośrednio z poziomu dystrybutora (np. poprzez QR kod, SMS)
Wyjście z marką konceptu gastronomicznego poza placówki stacji paliw
Kino plenerowe
Dostawa zamówionych towarów sklepowych pod wskazany przez klienta adres
Dystrybutor CNG (gaz ziemny)
Punkt ładowania samochodów elektrycznych
Wypożyczalnia rowerów
Bezprzewodowe ładowanie telefonów komórkowych dla klientów stacji paliw
Myjnie parowe

Niezależny bankomat
Inne, jakie?

Pytanie 9

Czy niezależnie od rodzaju miejsca dokonania zakupu, kupuje Pan/i produkty regionalne (np. soki od regionalnych producentów, lokalne piwa kraftowe, zdrowe przekąski)?

Ocena od 1 do 5, gdzie:

1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3- trudno powiedzieć, 4- raczej tak, 5 - zdecydowanie tak

Pytanie 10

Czy kupowałby Pan/kupowałaby Pani produkty regionalne, gdyby były dostępne w ofercie stacji paliw [np. soki od regionalnych producentów, lokalne piwa kraftowe, zdrowe przekąski]?

Ocena od 1 do 5, gdzie:

1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3- trudno powiedzieć, 4- raczej tak, 5 - zdecydowanie tak

Pytanie 11

Czy zakaz handlu w niedzielę spowodował, że zmieniły się Pana/i preferencje zakupowe?

Tak, w niedzielę na stacji paliw kupuję częściej niż przed wprowadzeniem zakazu

Tak, w niedzielę na stacji paliw kupuję rzadziej niż przed wprowadzeniem zakazu

Nie, w niedzielę na stacji paliw kupuję równie często jak przed wprowadzeniem zakazu

Metryczka

M1: Proszę zaznaczyć płeć: kobieta, mężczyzna

M2: Wiek: 18-24 lat; 25-34 lat; 35-44 lat; 45-54 lat; 55-64 lat; 65+ lat

M3: Proszę zaznaczyć wielkość miejscowości, w której Pan/i mieszka.

Wieś	Miasto 50-99 tys. mieszkańców	Miasto 500 tys. lub więcej mieszkańców
Miasto do 19 tys. mieszkańców	Miasto 100-199 tys. mieszkańców	---
Miasto 20-49 tys. mieszkańców	Miasto 200-499 tys. mieszkańców	---

M4: W którym województwie Pan/i mieszka?

Dolnośląskie	Mazowieckie	Świętokrzyskie
Kujawsko-pomorskie	Opolskie	Warmińsko-mazurskie
Lubelskie	Podkarpackie	Wielkopolskie
Lubuskie	Podlaskie	Zachodniopomorskie
Łódzkie	Pomorskie	-
Małopolskie	Śląskie	-

M5: Jakie wykształcenie uzyskałeś/Aś do tej pory?

Podstawowe, gimnazjalne	Średnie	Wyższe
Zasadnicze zawodowe	Niepełne wyższe	Odmowa odpowiedzi

M6: Czy w Twoim gospodarstwie domowym są dzieci w wieku poniżej 18 lat? tak, nie

M7: Ile wynoszą łącznie miesięczne dochody netto (na rękę) wszystkich członków gospodarstwa domowego? Proszę wziąć pod uwagę dochody ze wszystkich źródeł i powiedzieć, do której grupy zaliczył(a)by Pan/i swoje gospodarstwo?

Brak dochodów	2501-3500 zł	5501-6500 zł	Powyżej 10000 zł
Do 1500 zł	3501-4500 zł	6501-8000 zł	Odmowa odpowiedzi
1501-2500 zł	4501-5500 zł	8001-10000 zł	--

M8: Jakie są Twoje średnie miesięczne dochody osobiste netto? Proszę wskazać przedział, w którym się znajdują Twoje zarobki.

Brak dochodów	2501-3500 zł	5501-6500 zł	Powyżej 10000 zł
Do 1500 zł	3501-4500 zł	6501-8000 zł	Odmowa odpowiedzi
1501-2500 zł	4501-5500 zł	8001-10000 zł	--