



Tomasz Pawłowski

**Absorpcja innowacji a strategie rozwoju
wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych**

**The absorption of innovation
and development strategies of large specialized stores**

Praca doktorska

Promotor:

dr hab. Wiesław Ciechomski, prof. nadzw. UEP

Pracę przyjęto dnia:

podpis Promotora

Wydział Zarządzania

Katedra Handlu i Marketingu

Poznań 2018

Spis treści

Wstęp	3
1 Innowacje w handlu detalicznym	10
1.1 Istota i rodzaje innowacji	10
1.2 Źródła innowacji w handlu detalicznym	20
1.3 Korzyści z wdrażania innowacji w handlu detalicznym	26
1.4 Absorpcja innowacji w handlu detalicznym	33
1.4.1 Analiza strategiczna w procesie absorpcji innowacji	33
1.4.2 Zarządzanie procesem absorpcji innowacji	41
1.4.3 Przedsiębiorstwo innowacyjne i jego cechy	49
2 Strategie rozwoju i modele biznesu w handlu detalicznym	53
2.1 Strategie rozwoju przedsiębiorstwa	53
2.2 Podstawowe koncepcje strategii rozwoju przedsiębiorstwa	60
2.3 Istota i rodzaje modeli biznesu w handlu detalicznym	70
2.4 Formułowanie strategii przedsiębiorstwa jako etap zarządzania strategicznego	99
3 Charakterystyka sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce	102
3.1 Rynek dystrybucji materiałów budowlanych	102
3.2 Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	122
3.3 Charakterystyka wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	127
3.4 Modele biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	145
3.5 Strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	149
4 Absorpcja innowacji a strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w świetle badań własnych	161
4.1 Rodzaje innowacji wdrażanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych	161
4.2 Identyfikacja źródeł innowacji	171
4.3 Korzyści z wdrażania innowacji	177
4.4 Determinanty absorpcji innowacji	188
4.5 Absorpcja innowacji, a strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	197
5 Próba określenia strategii rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w perspektywie najbliższych lat	214
5.1 Analiza strategiczna	214
5.2 Formułowanie strategii rozwoju	234
Zakończenie	242
Bibliografia	250
Literatura zwarta	250
Akty prawne	258
Źródła internetowe	258
Spis tabel	260
Spis rysunków	264
Spis wykresów	265
Aneks	267

Wstęp

Zmiany społeczno-gospodarcze występujące w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych spowodowały intensywny rozwój wielu sektorów polskiej gospodarki, szczególnie budownictwa mieszkaniowego. Silną potrzebę posiadania własnego domu lub mieszkania można było zaobserwować w dynamicznym wzroście liczby mieszkań oddanych do użytkowania i liczby wydanych pozwoleń na budowę domu. Konsekwencją tego był wzrost zapotrzebowania na materiały budowlane, których dystrybucja odbywała się w tradycyjny sposób, czyli poprzez hurtownie, składy budowlane i małe sklepy specjalistyczne. Wraz ze wzrostem inwestycji zagranicznych w Polsce pojawił się nowoczesny kanał dystrybucji materiałów budowlanych, reprezentowany przez sklepy, różnorodnie nazywany w praktyce gospodarczej: „dom i ogród”, wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne (ang. *do it yourself* - zrób to sam), sklepy dla majsterkowiczów. Mnogość nazw wynika z bezpośredniego przenoszenia ich z krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych, chęci przetłumaczenia na język polski oraz próby odwzorowania asortymentu występującego w tych sklepach. Powodem zainteresowania się autora rozprawy doktorskiej problematyką funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych posiadających takie formaty sklepów jest również to, że tematyka ta jest stosunkowo rzadko poruszana w literaturze naukowej, co było jedną z przesłanek napisania rozprawy doktorskiej. Na potrzeby niniejszej rozprawy nazwano je wielkopowierzchniowymi sklepami specjalistycznymi.

O wyborze tematu podjętego w rozprawie zdecydowały trzy zasadnicze powody. Pierwszy odnosi się do istotnej roli innowacji w każdej z dziedzin, a w szczególności w obszarze biznesowym. Wynika to przede wszystkim z celów jakie mają przedsiębiorstwa, a więc generowania zysku, czy podnoszenia wartości firmy. Jest to doskonały bodziec motywacyjny do szukania nowych rozwiązań, po to aby budować przewagę konkurencyjną. Można ją budować między innymi poprzez wdrażanie innowacji, które mogą mieć pozytywny wpływ na strategię rozwoju i modele biznesu przedsiębiorstw. Dzięki temu interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni mogą odnosić znaczące korzyści. Proces absorpcji innowacji to proces ciągły, który nigdy się nie kończy.

Drugą przesłanką wyboru tematyki rozprawy doktorskiej jest intensywny rozwój sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce. Rynek należący do nowoczesnych kanałów dystrybucji materiałów budowlanych, mimo ponad dwudziestoletniej historii, nie doczekał się jeszcze oficjalnej definicji w publikacjach naukowych, słownikach,

czy encyklopediach. To pojęcie nie występuje również w polskiej klasyfikacji wyrobów i usług, z której korzysta Główny Urząd Statystyczny. Powoduje to pewną trudność w definiowaniu sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Jedynym źródłem są raporty przygotowywane przez różne centra analiz, agencje, firmy konsultingowe i inne podmioty gospodarcze. Wartość tego rynku w 2014 roku to blisko 16 miliardów złotych. Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zajmuje drugie miejsce w rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Sektor ten dynamicznie się rozwija, o czym świadczy jego wzrost o 123,1% w latach 2006 – 2014 oraz wzrost udziału w rynku dystrybucji materiałów budowlanych z 29,8% w roku 2006 do 42,5% w roku 2014. Taka sytuacja przyczyniła się do tego, że jednym z celów szczegółowych niniejszej dysertacji jest właśnie zdefiniowanie i kompleksowa charakterystyka sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Autor na bazie własnych badań ankietowych, doświadczeń zawodowych i literatury fachowej chce również zająć się zagadnieniem strategicznych kierunków rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce. Ta trudna problematyka jest o tyle ważna i ciekawa, że przedsiębiorstwa funkcjonują w realiach szybko zmieniającego się rynku dystrybucji materiałów budowlanych, w którym tempo i jakość absorpcji innowacji występuje w firmach na różnym poziomie. Innowacyjne przedsiębiorstwo musi zatem działać szybko i sprawnie. Jego menedżerowie powinni jednocześnie kierować się wynikiem ekonomicznym, zadowoleniem interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Trzecim powodem napisania rozprawy doktorskiej na ten właśnie temat jest chęć powiązania dorobku naukowego z praktyką gospodarczą i próba usystematyzowania wiedzy o innowacjach, strategiach rozwoju, modelach biznesu oraz jej o możliwościach jej wykorzystania w praktyce gospodarczej. Współpraca z takimi podmiotami stanowi istotny element działalności przedsiębiorstwa. Umożliwia szerszy dostęp do wiedzy i nowych technologii. Pozwala na obniżenie kosztów i ryzyka prowadzonej działalności gospodarczej, sprzyja wymianie doświadczeń i wiedzy. Obecnie odnotowuje się niski poziom współpracy między przedsiębiorstwami aktywnymi w zakresie działalności innowacyjnej, a instytucjami partnerskimi, takimi jak szkoły wyższe, czy jednostki PAN. Potwierdzeniem takiego stanu rzeczy jest raport z działalności innowacyjnej publikowany cyklicznie przez GUS. Wynika z niego, że w latach 2012 – 2014 zaledwie 11,9% przedsiębiorstw usługowych oceniło współpracę z szkołami wyższymi za najbardziej korzystną dla ich działalności innowacyjnej. Z badań pierwotnych przeprowadzonych przez autora rozprawy wynika również, że instytucje naukowe z jednej strony nie są istotnym źródłem innowacji, a z drugiej nie czerpią

oczekiwanych korzyści z ich wdrażania w przedsiębiorstwach. Ważne jest zatem, aby podmioty zajmujące się działalnością innowacyjną wspólnie wypracowywały rozwiązania, a synergia taka jest wskazana i możliwa, o czym świadczy niniejsza dysertacja.

Wybór problematyki badawczej podyktowany jest także przewidywaną, praktyczną użytecznością wyników pracy dla menedżerów zarządzających polskimi oraz zagranicznymi przedsiębiorstwami handlowymi. Ważnym powodem wybrania takiego obszaru rozważań jest również wieloletnie doświadczenie w przedsiębiorstwach zarówno produkcyjnych, jak i handlowych, zainteresowanie tą tematyką oraz pasja badawcza doktoranta.

Obszarem badawczym rozprawy doktorskiej są innowacje, modele biznesu i strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych funkcjonujących w Polsce.

W rozprawie przyjęto tezę, że istnieje zależność między absorpcją innowacji, a strategiami rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Na tej podstawie zostały sformułowane cele i hipotezy badawcze.

Za cel główny uznano identyfikację i ocenę zależności między absorpcją innowacji, a strategiami rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Realizacji tego celu wiodącego służyły następujące cele szczegółowe:

- klasyfikacja innowacji oraz identyfikacja ich źródeł w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- charakterystyka rynku oraz wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych,
- identyfikacja determinant absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- analiza strategii rozwoju i modeli biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych,
- diagnoza źródeł innowacji oraz korzyści z ich wdrażania w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- próba opracowania propozycji strategii rozwoju dla wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w perspektywie najbliższych lat.

Na podstawie analizowanej literatury, źródeł wtórnych oraz doświadczeń zawodowych doktoranta zdefiniowano hipotezy badawcze, które zostały poddane weryfikacji w badaniach przeprowadzonych na potrzeby rozprawy. Hipotezy te stanowią odzwierciedlenie zależności pomiędzy absorpcją innowacji, a strategiami rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Hipoteza główna (H_0): Absorpcja innowacji ma wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Hipotezy szczegółowe:

- H_1 : Innowacje produktowe są najczęściej absorbowanymi innowacjami w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- H_2 : Innowacje przyrostowe drobne są najczęściej absorbowanymi innowacjami w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- H_3 : Interesariusze zewnętrzni są ważniejszym źródłem innowacji niż interesariusze wewnętrzni,
- H_4 : Interesariusze wewnętrzni osiągają z tytułu absorpcji innowacji więcej korzyści aniżeli interesariusze zewnętrzni,
- H_5 : Spośród interesariuszy zewnętrznych, klienci odnoszą najwięcej korzyści z absorpcji innowacji,
- H_6 : Spośród interesariuszy wewnętrznych, pracownicy w sklepach odnoszą najwięcej korzyści z absorpcji innowacji,
- H_7 : Dla interesariuszy zewnętrznych szerokość i głębokość asortymentu są kluczową korzyścią z absorpcji innowacji,
- H_8 : Dla interesariuszy wewnętrznych lepsza obsługa dotychczasowych rynków jest kluczową korzyścią z absorpcji innowacji,
- H_9 : Zarządzanie wiedzą jest kluczową determinantą absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- H_{10} : Pozyskiwanie nowych klientów jest głównym kryterium brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji,
- H_{11} : Propozycja „wartość dla klientów” jest tym elementem składowym modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, na który największy wpływ mają innowacje,
- H_{12} : Kluczowymi innowacjami według kryterium podręcznika Oslo mającymi wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są innowacje marketingowe,
- H_{13} : Kluczowymi innowacjami według kryterium skali zmian mającymi wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są innowacje przyrostowe średnie.

Podmiotowy zakres rozprawy to wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne typu „dom i ogród” funkcjonujące w Polsce, a przedmiotowy to innowacje, modele biznesu, strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych funkcjonujących w Polsce. Autor dysertacji przeprowadził badania obejmujące w przypadku studiów teoretycznych lata 1969 – 2017, a w przypadku badań empirycznych lata 1996– 2017.

Rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej pracy dokonany został przegląd literatury zwartej i czasopiśmienniczej oraz aktów prawnych z zakresu marketingu, zarządzania, zachowań nabywców, strategii przedsiębiorstw. Łącznie odwołano się do około 200 różnych publikacji polskich i obcojęzycznych. W pracy wykorzystano także wyniki ilościowych i jakościowych badań empirycznych publikowanych w naukowych pozycjach zwartych oraz czasopismach branżowych.

Drugim etapem była analiza danych pochodzących ze źródeł wtórnych zewnętrznych, takich jak: GUS, agencje ASM, GFK Polonia, PMR, itp. Źródła internetowe, głównie strony internetowe wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, stanowiły zasób najbardziej aktualnych informacji niezbędnych do opisanie ich modeli biznesu. W związku z tym, że jedną z przesłanek do napisania rozprawy była chęć pogłębienia współpracy i wymiany doświadczeń między przedsiębiorstwami, a szkołami wyższymi wykorzystano w sposób zagregowany dane z wewnętrznego źródła wtórnego (Leroy Merlin).

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie badań empirycznych w formie kwestionariusza ankiety internetowej, której adresatami byli dostawcy produktów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych oraz kwestionariusza B skierowanego do pracowników Leroy Merlin Polska. Liczba respondentów, która wzięła udział w badaniach ankietowych wynosiła 113 w przypadku kwestionariusza A oraz 519 w przypadku kwestionariusza B. W badaniach ankietowych autor wykorzystał wewnętrzne bazy danych dostawców i pracowników, a organizacja badań, polegająca na monitorowaniu konieczności przesłania wypełnionych ankiet do siedziby firmy Leroy Merlin, umożliwiła osiągnięcie ich satysfakcjonującej zwrotności.

Połączenie badań jakościowych i ilościowych pozwoliło na uzyskanie pogłębionych wyników i umożliwiło pełniejsze poznanie współzależności, jakie zachodzą pomiędzy absorpcją innowacji, a strategiami rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych występujących w Polsce. Dokonano również sondażu rozpoznawczego wśród dyrektorów wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce (30 ankiet internetowych i pocztowych). Dzięki uzyskanym komentarzom pozyskano subiektywne opinie na temat tego w jakim stopniu absorpcja innowacji wpływa na strategie rozwoju

wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych prowadzonych przez wiodących detalistów. Wyniki tych badań zostały jednak utajnione i nie są przeznaczone do publikacji.

W pracy dokonano również analizy w oparciu o studium przypadku, w którym udowodniono zależności między absorpcją innowacji, a strategią rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Treść rozprawy ujęto w pięciu rozdziałach, poprzedzonych wstępem, a podsumowanych w zakończeniu. Dwa pierwsze rozdziały stanowią rozważania oparte głównie o studia dostępnej literatury przedmiotu. Przedstawiają one m.in. dotychczasowy stan wiedzy o innowacjach, modelach biznesu i strategiach rozwoju przedsiębiorstw, w szczególności handlowych. Kolejne trzy rozdziały to część empiryczna pracy.

Przedmiotem rozważań rozdziału pierwszego jest istota i rodzaje innowacji, ich źródła oraz korzyści jakie czerpią interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni w handlu detalicznym. W rozdziale tym opisano proces absorpcji innowacji ze szczególnym uwzględnieniem analizy strategicznej. Zaproponowano procedurę zarządzania innowacjami jako połączenie procesu absorpcji i procedury zarządzania projektami. Jest to swego rodzaju odpowiedź na potrzeby praktyki gospodarczej, w której występują działy odpowiedzialne za zarządzanie projektami, a nie ma miejsca oraz środków finansowych na stworzenie działu zarządzającego tylko i wyłącznie innowacjami. Dokonano również podziału determinant absorpcji innowacji w przedsiębiorstwie handlowym na egzogeniczne i endogeniczne. Opisano cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego, które jest bardzo mocno związane z determinantami endogenicznymi.

Rozdział drugi zawiera przede wszystkim opis definicji strategii oraz porównanie podstawowych ich rodzajów w podziale na strategie rozwoju, strategie konkurencji i strategie funkcjonalne. Autor w swoich rozważaniach na temat strategii uwzględnia model biznesu jako ten, który zdaniem wielu autorów kształtuje strategię, jest czynnikiem startowym i regulatorem procesu poznawczego, czyli analizy strategicznej. W rozdziale tym można również odnaleźć opis i przykłady różnych form handlu detalicznego. Zaprezentowano model procesu zarządzania strategicznego, w którym uwzględniono model biznesu jako swego rodzaju innowację w zarządzaniu strategicznym. W tej części pracy położono również nacisk na proces formułowania strategii, który został wykorzystany w rozdziale piątym.

Celem rozdziału trzeciego jest analiza rynku dystrybucji materiałów budowlanych oraz sektorów na nim funkcjonujących, czyli wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, hurtowni i składów budowlanych. Uwzględniono również rynek artykułów do wyposażenia

wnętrz, którego asortyment częściowo pokrywa się z asortymentem wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Scharakteryzowano poszczególne przedsiębiorstwa pod kątem oferty, specyficznych cech i podstawowych informacji. Dokonano próby opisu modelu biznesu dla sektora oraz strategii rozwoju i konkurencji dla kluczowych przedsiębiorstw w oparciu o autorską metodologię.

Rozdział czwarty zawiera materiał empiryczny przygotowany w oparciu o źródła pierwotne, wnioski i implikacje zarządcze. Rozdział rozpoczynają założenia metodyczne badań i opis narzędzi badawczych. W rozdziale tym przedstawiono weryfikację hipotez badawczych sformułowanych na wstępie dysertacji. Dokonano analizy studium przypadku, w którym udowodniono zależności występujące między absorpcją innowacji, a strategiami rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

W rozdziale piątym autor podjął próbę sformułowania propozycji strategii rozwoju dla badanego przedsiębiorstwa Leroy Merlin. Rozdział rozpoczyna się analizą strategiczną przedsiębiorstwa uwzględniającą obszary związane z innowacjami. Dokonano w nim opisu poszczególnych opcji strategicznych, wskazując możliwości ich realizacji.

W zakończeniu pracy wyeksponowano najważniejsze wyniki, rezultaty poznawcze oraz określono kierunki przyszłych badań nad absorpcją innowacji i strategiami rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

1 Innowacje w handlu detalicznym

1.1 Istota i rodzaje innowacji

Pojęcie innowacje używane jest bardzo często w życiu społecznym oraz gospodarczym. Jest ono, zwłaszcza ostatnimi czasy, na tyle popularne i odmieniane praktycznie przez wszystkie przypadki, że stosuje się je zamiennie z takimi pojęciami jak: pomysł, odkrycie, wynalazek, wzór użytkowy, itp. Warto zatem tą kwestię usystematyzować, aby być precyzyjnym i móc dowieść hipotez zawartych w niniejszej dysertacji. Jest to punkt wyjścia do określania, co jest innowacją, a co nią nie jest, aby w dalszej kolejności móc stwierdzić o jej wpływie na modele biznesu i strategię biznesowe wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Innowacja pochodzi od łacińskiego słowa *innovato*, co oznacza odnowienie. Jest przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych: nauk społecznych, technicznych, ekonomicznych oraz nauk o zarządzaniu. Mimo, że innowacja sięga początków ludzkiej cywilizacji, to kamieniem milowym na drodze rozwoju teorii innowacji była koncepcja J. Schumpetera, naukowca i ministra finansów w rządzie austriackim, który w pracy z 1934 roku przyznał innowacji centralne miejsce. Jego zdaniem zysk przedsiębiorcy jest tylko nagrodą za to, że prowadząc działalność gospodarczą wdraża jednocześnie innowacje [Schumpeter 1983, s. 134]. Według J. Schumpetera innowacje można odnieść do następujących sytuacji [Schumpeter 1960, s. 64]:

1. Wprowadzenie na rynek nowego produktu lub produktów o nowych właściwościach,
2. Wprowadzenie nowej metody produkcji i nowego procesu technologicznego,
3. Otwarcie nowego rynku zbytu,
4. Zdobycie nowych źródeł organizacji jakiegoś przemysłu,
5. Wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

Przytoczona powyżej definicja innowacji, zwana mianem klasycznej, koncentrowała się na aspektach technicznych, ponieważ w czasach, kiedy była tworzona dominowały takie czynniki wytwórcze, jak kapitał, produkcja oraz ziemia. Uwzględniała tzw. „twórczą destrukcję”, która mogła przyczynić się do stworzenia bardziej nowych i efektywnych struktur w przedsiębiorstwie. W swojej definicji nie uwzględniała natomiast aspektu ekonomicznego oraz usług, które pojawiły się u P.F. Druckera. Uważał on, że innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego dokonują się zmiany prowadzące do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa [Drucker 1992, s. 29]. Obrazowo zaprezentował to P. Drucker w swojej książce,

twierdząc, że zasób w przyrodzie nie istnieje, dopóki człowiek nie znajdzie zastosowania do niego. Do tego momentu każda roślina jest chwastem, a każdy minerał kamieniem [Drucker 2002, s. 39].

Każdy autor, który zajmował się problematyką innowacji różnie je definiował, dodawał kolejny element lub uogólniał. W tabeli numer 1 zostały zebrane istotne definicje innowacji, które ilustrują różne sposoby rozumienia tej kategorii.

Tabela 1. Definicje innowacji według wybranych autorów

Autor	Definicja
[Kozioł 2007, s. 13]	Innowacja polega na organizowaniu produkcji opartej na nowych pomysłach służących celom nowatorów lepiej niż stare. Występują w niej dwa etapy. Odkrycia nowej wiedzy, która spowoduje wzrost podaży dóbr i usług, jak również wdrożenie tej wiedzy do procesów produkcji.
[Pomykalski 2001, s. 17]	Innowacja to proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstawaniem wynalazku, a następnie wdrażaniem nowego lub ulepszanego produktu, procesu organizacji usługi.
[Białoń 2010, s. 14]	Innowacja to wynik czegoś „nowego”, co powinno prowadzić do uzyskiwania korzyści zarówno firmom, jak i całej gospodarce.
[Griffin 2006, s. 424]	Innowacje to kierowany wysiłek organizacji, zmierzający do rozwoju nowych produktów, nowych usług, czy wreszcie do znalezienia nowych zastosowań do produktów lub usług już istniejących.
[Duraj i Papiernik-Wojdera 2010, s. 69]	Innowacja składa się z trzech komponentów: koncepcja, wynalazek oraz jego produkcyjne, usługowe i rynkowe wykorzystanie.
[Baruk 2006, s. 94]	Innowacja jest to celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana dotycząca produktu, metod wytwarzania, organizacji pracy i produkcji oraz metod zarządzania, zastosowana po raz pierwszy w danej społeczności, celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniająca określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne.
[Sławińska 2011, s. 33]	Termin innowacja odnosi się zarówno do nowego pomysłu, sposobu działania, procesu wdrażania nowych rozwiązań, jak i doskonalenia istniejących produktów, procesów i rozwiązań technologicznych oraz organizacyjnych, a także może dotyczyć wszystkich funkcji w przedsiębiorstwie, podstawowych i wspomagających.
[Kotler 2004, s. 51]	Innowacje można traktować jako proces obejmujący generowanie pomysłów, ich selekcję, opracowanie i sprawdzanie koncepcji, analizę ekonomiczną, wykonanie i testowanie prototypów, próbny marketing oraz komercjalizację.
[Knosala i in. 2014, s. 19]	Innowację można przedstawić w wąskim zakresie jako komercyjne wprowadzenie nowości lub w zakresie szerokim – jako wieloetapowy, celowy proces i jego efekt, którym jest korzystna zmiana.
[Karlik 2012, s. 19]	Innowacje to nie tylko wielkie, przełomowe wynalazki i idee, ale przede wszystkim szereg drobnych pomysłów, wdrożenie których generuje przychody dla przedsiębiorstwa, w konsekwencji wpływa na poprawę jakości życia jego klientów.
[Tidd i Bessant 2013, s. 44]	Innowacja to proces, w którym pomysły stają się rzeczywistością i przynoszą nam określone korzyści, w którym wyróżniamy cztery fazy najważniejsze fazy: poszukiwanie, wybór strategiczny, wdrożenie oraz szczegółowy plan działania.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie literatury.

Mając na względzie znaczenie innowacji dla wzrostu gospodarczego, rozwoju i dobrobytu społeczeństw państwa członkowskie Unii Europejskiej przyjęły w Strategii Lizbońskiej na lata 2000 – 2010 wspieranie działalności innowacyjnej przez różnego rodzaju organizacje. Celem strategii było osiągnięcie wzrostu gospodarczego. Kluczowa okazała się zatem potrzeba pomiaru innowacji, zapewnienia pewnych wskaźników i narzędzi analizy dla twórców polityki publicznej. W ten oto sposób pod egidą OECD oraz Komisji Europejskiej (Eurostat) powstał *Podręcznik Oslo*, który podejmuje problematykę pomiaru i interpretacji danych z zakresu nauki, techniki i innowacji. Jest on kontynuacją pierwszej edycji powstałej w 1992 roku, która koncentrowała się tylko na innowacjach technologicznych w zakresie produktów i procesów (TPP). Trzecia edycja z 2008 roku jest już pewnego rodzaju odpowiedzią na rosnące przekonanie, że sektor usług nie znajduje wystarczającego odzwierciedlenia w definicji TPP. Poszerzono pojęcie innowacji o dwa nowe typy: innowacje marketingowe i innowacje organizacyjne. Obecnie funkcjonująca definicja brzmi: „Innowacja (innovation) to 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” [Podręcznik Oslo 2008, s. 48]. W publikacji tej można znaleźć informację, że podstawowym kryterium zaliczenia produktu, procesu, metody marketingowej i organizacyjnej do innowacji jest to, aby był nowy lub znacząco udoskonalony dla firmy, przy czym nowy lub udoskonalony produkt, metody marketingowe i organizacyjne firma może opracować jako pierwsza lub przyswoić od innych podmiotów. Innowacja zdefiniowana przez Eurostat jest w oczywisty sposób wytyczną dla Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), który prowadzi badania statystyczne w Polsce.

Definicję innowacji, a w zasadzie działalności innowacyjnej, można też znaleźć w polskim prawie, a dokładnie w znowelizowanej Ustawie o niektórych formach wspomagania działalności innowacyjnej [Ustawa z 30 maja 2008]. Działalność innowacyjna to działalność polegająca na opracowaniu nowej technologii i uruchomieniu na jej podstawie wytwarzania nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów lub usług. Jak widać jest to bardzo wąskie ujęcie, ograniczające się tylko i wyłącznie do aspektu technologicznego.

Na wstępie rozdziału przytoczono kilka pojęć, które mylnie używane są w praktyce jako synonimy innowacji, a są to: wynalazek, odkrycie, pomysł, koncepcja. Warto w tym miejscu określić, jak są one definiowane chociażby przez Wielki Słownik Języka Polskiego [Wielki Słownik Języka Polskiego 2012]. Odkrycie jest to coś ważnego, co zostało znalezione lub stwierdzone po raz pierwszy, coś na co ktoś natrafił lub co sobie uświadomił. Wynalazek

z kolei jest to wymyślenie lub odkrycie czegoś, czego przedtem nie było. Wynalazek jest nowym rozwiązaniem technicznym powstałym z premedytacją, który nie występuje w naturze, takim jak np. żarówka lub tworzywo sztuczne. Odkrycie z kolei nie jest wytworem człowieka, a stanowi jedynie ujawnienie celowe lub przypadkowe stanu występującego uprzednio w przyrodzie, np. złoża minerałów, odkrycie pełnej struktury ludzkiego genomu [Knosala i in. 2014]. Pomysł to „podany przez kogoś sposób osiągnięcia jakiegoś celu lub rozwiązania jakiegoś problemu” [Wielki Słownik Języka Polskiego 2012]. Koncepcja to „myśl zrobienia czegoś, pomysł do realizacji, ogólny plan działania, teoria czegoś” [Wielki Słownik Wyrazów Obcych i Trudnych 2007].

Mając zdefiniowane wszystkie te pojęcia można spróbować je zagregować, zwłaszcza na potrzeby niniejszej dysertacji. Ułatwi to prawidłowe identyfikowanie innowacji w gąszczu działań występujących w przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Zestawienie różnic między pojęciami powiązаныmi z innowacjami

Pojęcie \ Kryterium	Innowacja	Wynalazek	Odkrycie	Koncepcja	Pomysł
Komercyjne zastosowanie	tak	nie	nie	nie	nie
Stworzone przez człowieka	tak	tak	nie	tak	tak
Pierwsze zastosowanie w organizacji / na rynku	tak	nie	nie	nie	nie
Zakres zmian w produkcji, rynku, procesie, marketingu, organizacji	istotny	istotny	brak	istotny	istotny
Nowa wiedza lub jej wzrost w organizacji	tak	nie	nie	tak	nie
Realna korzyść dla interesariusza	tak	nie	nie	nie	nie
Rozwiązanie problemu	tak	tak	nie	tak	nie
Realna korzyść dla organizacji	tak	tak	tak	nie	nie
Czy były fazy poszukiwań, wybór strategiczny, wdrożenie, plan działania?	tak	tak	nie zawsze	tak	tak

Zródło: Opracowanie własne na podstawie literatury.

Handel detaliczny polega na pośredniczeniu w zorganizowanej wymianie towarowo-pieniężnej celem zaspokojenia indywidualnych potrzeb klientów poprzez sprzedaż towarów i usług. Handel odpowiadając na potrzeby klientów zapewnia następujące użyteczności [Sławińska 2010]:

1. Użyteczność miejsca – oferuje towary w miejscu, w którym klienci chcą je nabywać,
2. Użyteczność czasu – oferuje towary w czasie, w którym klienci chcą je nabywać,
3. Użyteczność posiadania – umożliwia zawarcie transakcji, która jest podstawą nabycia danej transakcji.

Każda z tych użyteczności przynosi wartości dodane dla klienta oraz dla przedsiębiorstwa. Te dwie perspektywy mają istotne znaczenie w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw handlowych. Istota zmian dla każdej ze stron jest różna, dlatego dylemat, który pojawia się w praktyce gospodarczej jest następujący: co jest, a co nie jest innowacją? Jeśli spojrzymy na przytaczane powyżej definicje, to paradoksalnie nie ułatwiają one odpowiedzi na zadane powyżej pytanie. Czy wprowadzenie od dostawcy innego zmienionego produktu, na przykład kabiny prysznicowej, która do tej pory nie była w przedsiębiorstwie handlowym jest innowacją, czy nie jest? Odpowiadając twierdząco na wszystkie kryteria z tabeli numer 2 należy stwierdzić, że tak. Ważne jest, aby te zmiany były istotne, tzn. nie wystarczy zdaniem autora dysertacji zmienić koloru tego produktu. Coś co wyróżnia taką modyfikację produktu od innowacji to: nowa wiedza, strategiczna decyzja w przedsiębiorstwie oraz istotność zmiany dla klienta i dla organizacji/przedsiębiorstwa (tabela 3). Jeżeli mówimy o produkcie, to dotyczy to obszaru związanego z wprowadzaniem nowej marki (w tym marki własnej), wdrożeniem nowej formuły tworzenia asortymentu i elementem najmniej ważnym dla klienta, czyli sposobem zabezpieczania towaru.

Tabela 3. Macierz innowacji w przedsiębiorstwie

		Stopień radykalności zmian w przedsiębiorstwie		
		Wysoki	Średni	Niski
Stopień ważności dla klienta	Wysoki	Nowe formy 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 franchisingu i współpracy z dostawcami	Nowe technologie informacyjne

Źródło: [Sławińska 2011, s. 36]

Powyższe zestawienie porządkuje również innowacje w przedsiębiorstwie handlowym i jest pewnego rodzaju klasyfikacją innowacji. Zanim jednak autor przejdzie do wyodrębnienia rodzajów innowacji w handlu należy opisać rodzaje innowacji na bazie dostępnej literatury.

Pierwszym kryterium ich podziału jest obszar zastosowania. Punktem wyjścia może być klasyfikacja zawarta w Podręczniku Oslo, zgodnie z którym wyodrębniamy cztery podstawowe rodzaje innowacji: innowacja produktowa (ang. *product innovation*), innowacja procesowa (ang. *process innovation*), innowacja marketingowa (ang. *marketing innovation*)

oraz innowacja organizacyjna (ang. *organisational innovation*) [Podręcznik Oslo 2008]. Jest to najczęściej przywoływana klasyfikacja, głównie ze względu na szerokie zastosowanie ustawowe, przy wycenie projektów innowacyjnych oraz w literaturze - mimo jej pewnych modyfikacji.

„Innowacja produktowa to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych” [Podręcznik Oslo 2008, s. 51]. Z przytoczonej definicji jednoznacznie wyłaniają się następujące cechy:

- produkt to zarówno wyrób, jak i usługa,
- nowe produkty to takie, które różnią się znacząco swoimi cechami lub przeznaczeniem od produktów wytwarzanych dotychczas przez przedsiębiorstwo, np. odtwarzacz mp3, smartfon. Nowa usługa, to na przykład usługa projektowania łazienek, usługa termowizji, która dotychczas nie była stosowana w przedsiębiorstwie,
- znaczące udoskonalenia produktów polegają na zmianie materiałów, komponentów wykorzystywanych do produkcji oraz innych cech zapewniających lepsze działanie wyrobu lub usługi, np. gore-tex.

Jak podkreślono wcześniej, aby zmiana została uznana za innowację produktową musi być ona znacząca w zakresie cech funkcjonalnych lub zastosowań wyrobu czy usługi. Innowacją produktową nie jest zatem zmiana kolekcji na sezon, odświeżenie oferty czy rewizja gamy produktów dokonywana cyklicznie przez przedsiębiorstwo.

„Innowacja procesowa, czyli innowacja w obrębie procesu, to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania” [Podręcznik Oslo 2008, s. 52]. Przykładem innowacji w zakresie metod produkcji jest wdrożenie nowych urządzeń służących automatyzacji procesu produkcji w ramach linii produkcyjnej lub wdrożenie nowego oprogramowania celem projektowania produktów. Innowacja w procesie dostawy dotyczy logistyki firmy i polega ona na wdrożeniu urządzeń, oprogramowania lub technik służących przyjmowaniu towarów, lokowaniu ich w różnych miejscach w przedsiębiorstwie i finalnie dostarczaniu gotowych produktów odbiorcy. Przykładem może być wdrożenie kodów kreskowych lub radiowego systemu identyfikacji towaru (RFID) lub wdrożenie kasy samoobsługowej dla klientów. Do innowacji procesowej zalicza się również nowe lub udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług. Jako przykład może posłużyć wdrożenie

systemu sondażowego przyjmowania towaru do sklepu. Innowacje procesowe mogą dotyczyć również działalności pomocniczej występującej w przedsiębiorstwie i polegają na wdrożeniu nowych lub udoskonaleniu obecnych technik, urządzeń lub oprogramowania w księgowości, zasobach informatycznych i pracach konserwacyjnych. Innowacja procesowa to bardzo ważny rodzaj innowacji z punktu widzenia niniejszej pracy, ponieważ przedsiębiorstwo handlowe bazuje na procesach, nie ma w nim etapu klasycznej produkcji.

„Innowacja marketingowa to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej” [Podręcznik Oslo 2008, s. 53]. Celem tego rodzaju innowacji jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku, otwarcie nowych rynków zbytu, a wszystko po to, aby zwiększyć sprzedaż. Podobnie jak przy dwóch pierwszych rodzajach innowacji, tak i tutaj ważne jest, aby nowa metoda marketingowa nie była stosowana przez przedsiębiorstwo oraz stanowiła znaczące odejście od dotychczas stosowanych instrumentów marketingowych. Tylko taka zmiana może zostać uznana za innowację marketingową. Może ona zostać stworzona przez firmę innowacyjną lub pozyskana z zewnątrz i pierwszy raz zastosowana w przedsiębiorstwie. Nowe metody marketingowe mogą być stosowane do nowych lub istniejących produktów. Mając na względzie to, że innowacja marketingowa ma ogromne zastosowanie w przedsiębiorstwie handlowym należy doprecyzować poszczególne obszary, których ona dotyczy. I tak zmiany mogą wystąpić w:

- projekcie lub konstrukcji produktu lub opakowaniu – wprowadzane zmiany polegają na zmianie formy i wyglądu produktu nie prowadzącej do zmian cech funkcjonalnych ani użytkowych. Przykładem może być wprowadzenie charakterystycznego opakowania dla marki własnej sieci handlowej, która jest lub będzie z nią kojarzona. Jednym z innowacyjnych rozwiązań opakowaniowych w zakresie innowacji materiałowych i konstrukcyjno-graficznych są opakowania typu SRP (shelf ready packaging), czyli opakowania gotowe na półkę¹. Wygląd opakowania i jego elementy pełnią dużą rolę w procesie podejmowania decyzji zakupowych [Jerzyk 2014],

¹ Określenie SRP oznacza to samo co RRP (Retail Ready Packaging - gotowe opakowanie detaliczne) i ready to sell (gotowe do sprzedaży) lub francuskie PAV (pret-a-vendre – gotowe do sprzedaży). Są one nowym sposobem pakowania i ekspozycji produktów, który pozwala na łatwą i szybką identyfikacją produktu na półkach sklepowych, a z drugiej strony ułatwia transport opakowanego produktu na półki, szybkie i niesprawiające kłopotu otworzenie opakowania, umieszczenie go na półce, a następnie wyrzucenie pustego opakowania. Obecnie opakowania tego typu to najbardziej rozwijający się segment innowacyjnych opakowań zbiorczych stosowanych w sklepach wielkopowierzchniowych [Ankiel 2015].

- dystrybucji produktów, polegające na wprowadzenie nowych kanałów sprzedaży – przykładem może być uruchomienie sprzedaży internetowej przez sklepy wielkopowierzchniowe lub nowe mniejsze formaty sklepów w małych miejscowościach,
- promocji produktów – polegają one na stosowaniu nowych metod promocji wyrobów i usług. Jako przykład mogą posłużyć indywidualne oferty dla klientów posiadających karty lojalnościowe w zależności od tego na jakim etapie realizacji projektu jest klient oraz historii jego zakupów,
- strategii cenowej dla sprzedaży wyrobów i usług – przykładem może być wprowadzenie możliwości licytacji produktu w wybranych okresach. Nowe metody kształtowania cen, których jedynym celem jest zróżnicowanie cen w zależności od nabywców nie są innowacją marketingową w zakresie strategii cenowej,

Innowacja organizacyjna to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem [Podręcznik Oslo 2008, s. 54]. Może ona polegać na redukcji kosztów administracyjnych lub transakcyjnych, podniesie satysfakcji z pracy zatrudnionych pracowników (w konsekwencji na zwiększeniu wydajności pracowników), obniżeniu kosztów dostaw czy uzyskaniu dostępu do wiedzy z zewnątrz. Ważne jest, aby zmiana była znacząca o wymiarze strategicznym oraz jak zwykle pierwszy raz zastosowana w firmie. Tylko wtedy zyska miano innowacji. Innowacje organizacyjne dotyczą:

- zasad działania przyjętych przez firmę, dotyczących rutynowych czynności, procedur w niej funkcjonujących. Przykładem może być utworzenie szkoleń przekrojowych, których celem jest przekazanie wiedzy ogólnej sprzedawcom o danej rodzinie produktów i od wszystkich dostawców, a nie tylko od jednego, jak w typowych szkoleniach produktowych,
- organizacji miejsca pracy, polegają one na wdrożeniu nowych metod podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników w ramach pionów lub jednostek organizacyjnych. Najlepszym przykładem jest wdrożenie nowej struktury w przedsiębiorstwie celem poprawy doskonałości operacyjnej i uzyskania lepszej satysfakcji klientów,
- stosunków z otoczeniem – polegają na wdrożeniu nowych organizacji stosunków z innymi firmami lub instytucjami. Przykładem może być wdrożenie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Kryterium obszarowe zostało wykorzystane w podejściu 4P, tzw. kryterium przestrzennym. Zgodnie z tą koncepcją wyróżnia się cztery rodzaje innowacji [Bessant, Pavitt, Tidd 2006]:

- innowacja produktu – polega na zmianie wyrobów i usług oferowanych przez firmę,
- innowacja procesu, inaczej zwana technologiczną – polega na zmianie sposobów wytwarzania produktów i dostawy,
- innowacja pozycjonowania (pozycji) – polega na wprowadzeniu istniejącego produktu na nowy rynek. Przykładem mogą być pożyczki dla najuboższych oferowane przez Grameen Bank,
- innowacja paradygmatów – polega na zasadniczej zmianie modelu prowadzenia biznesu. Przykładem może być platforma iTunes, czyli system kompletnej i zindywidualizowanej rozrywki.

Opisane powyżej kryteria są podstawowymi i kluczowymi kryteriami. Stanowią punkt wyjścia do rozważań nad podziałem innowacji. Podobnie jak w definiowaniu innowacji, tak i tutaj każdy autor publikacji dodaje kolejne kryterium podziału, a pozostałe najbardziej istotne rodzaje zdaniem autora niniejszej dysertacji zostały zawarte w tabeli 4.

Tabela 4. Rodzaje innowacji i ich charakterystyka

Kryterium	Rodzaje innowacji	Charakterystyka
Skala zmian	Przełomowe, strategiczne (wielkie)	Mogą spowodować radykalną zmianę charakteru całych gałęzi gospodarki.
	Przyrostowe średnie	Mogą spowodować zmianę charakteru przedsiębiorstw.
	Przyrostowe drobne	Mogą spowodować zmianę charakteru produktów lub procesów występujących w przedsiębiorstwie.
Stopień oryginalności zmian	Kreatywne	Kreują nowe produkty lub procesy, mają podstawowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw oraz gałęzi gospodarki. Zwykle są wynikiem prac badawczych.
	Imitujące	Polegają na powielaniu lub odtwarzaniu produktów, procesów lub sposobów organizacji istniejących już wcześniej w organizacjach.
Stopień złożoności	Wiązane	Wymuszają zastosowanie innych innowacji nie tylko w miejscu ich powstawania, ale i w innych gałęziach gospodarki.
	Izolowane	Nie wymuszają powstania innych dodatkowych innowacji.
Sposób finansowania	Inwestycyjne	Wymagają zapewnienia funduszy inwestycyjnych lub co najmniej ujęcia w planach inwestycyjnych przedsiębiorstwa.
	Bezinwestycyjne	Nie wymagają istotnych inwestycji, a jedynie mogą lub nie muszą obciążać bieżące koszty okresu przedsiębiorstwa.
Stosunek do środowiska przyrodniczego	Proekologiczne (eko innowacje)	Prowadzą do oszczędności zużycia materiałów, poprawiają stan powietrza, wody, ziemi i krajobrazu. Innowacje ekologiczne to także wprowadzanie na rynek produktów ekologicznych.
	Obojętne	Obojętne dla środowiska przyrodniczego i człowieka.
	Naruszające równowagę ekologiczną	Mają negatywny wpływ na stan środowiska przyrodniczego i człowieka.
Uczestnicy procesu innowacji	Sprzężone	Realizowane przez zespół zwykle interdyscyplinary.
	Niesprzężone	Realizowany przez pojedyncze osoby.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: [Białoń 2010, s. 21]

W przedsiębiorstwie handlowym mogą występować praktycznie wszystkie rodzaje innowacji, z wyjątkiem tych które dotyczą procesu produkcji. Dodatkowo mogą występować innowacje specyficzne dla danej branży, które zawarto w tabeli 5.

Tabela 5. Rodzaje innowacji w handlu detalicznym i ich charakterystyka

Kryterium	Rodzaje innowacji	Charakterystyka
Charakter i znaczenie innowacji dla przemian strukturalnych	Przełomowe (radikalne)	Wpływają na zmianę sposobu dokonywania zakupów przez Klientów, np. sklepy internetowe, samoobsługa.
	Ewolucyjne	Nieznaczące zmiany technologiczne w metodach sprzedaży oraz stopniowa poprawa obsługi klientów, np. poprawa komfortu zakupów.
	Społeczne	Uwzględniają zmiany w oczekiwaniach klientów. Jest to efekt słuchania klienta, np. godziny otwarcia sklepu.
	Techniczne	Polegają na poprawie efektywności procesów sprzedaży, np. zmiany w logistyce.
Wpływ na pozostałe ogniwa kanału dystrybucji	Zmieniające	Innowacje zmieniające dotychczasowy układ powiązań z dostawcami.
	Niezmieniające	Innowacje zachowujące i umacniające dotychczasowy układ z dostawcami.
Obszar zastosowania	Innowacje w formule dystrybucji	Innowacje dotyczące powiązań w kanale dystrybucji.
	Innowacje w przepływach dokonywanych w kanałach dystrybucji	Innowacje te dotyczą przepływów strumieni produktów, finansowych, informacyjnych.
	Organizacyjne	Innowacje dotyczą zmian w strukturach organizacyjnych.
	Innowacje łańcucha wartości	Odnoszą się do konfiguracji łańcucha wartości dla klienta i przedsiębiorstwa.
Miejsce występowania	Wewnętrzne	Celem ich jest usprawnienie w zakresie zarządzania potencjałem wewnętrznym przedsiębiorstwa i wprowadzenie rozwiązań technologicznych.
	Rynkowe	Celem jest wdrożenie usprawnień dla klientów.
Przedmiot działalności	Nowe formatu handlu	Na przykład sklepy dyskontowe, mniejsze sklepy w małych miejscowościach.
	Innowacje marketingowe	Na przykład nowe formy reklamy wykorzystujące innowacyjne nośniki.
	Innowacje w usługach	Na przykład usługa projektowania łazienek i kuchni.
	Innowacje w obsłudze klienta	Na przykład trzy poziomy obsługi klienta: samoobsługa i obsługa zautomatyzowana, asystowanie w sprzedaży, kompleksowa obsługa.
	Handel elektroniczny	Sklep internetowy, click&collect.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Sławińska 2011].

Przedsiębiorstwo handlowe, zwłaszcza działające w handlu detalicznym powinno, czy wręcz zmuszone jest do stosowania innowacji. Wynika to z tego, że ma bezpośredni kontakt z ostatecznym odbiorcą, który jest bardzo wyedukowany w zakresie oferty, umiejętności jej porównywania między podmiotami, zna ceny, zwykle zależy mu na najniższej, a jednocześnie oczekuje komfortu zakupów, szybkości obsługi i indywidualnego traktowania. Aby sprostać wybranym tylko wymaganiom przedsiębiorstwo handlu detalicznego musi poprawiać ofertę

oraz swoją sprawność organizacyjną w obecnym modelu biznesu. Musi jednocześnie na bazie innowacji budować swoją długoterminową strategię.

1.2 Źródła innowacji w handlu detalicznym

Źródła innowacji w szerokim ujęciu pochodzą lub odpowiadają na potrzeby ludzi, które się zmieniają wraz z postępowaniem cywilizacyjnym, w tym naukowym. Ważne jest, aby i w tym miejscu wrócić ponownie do różnic między pomysłem a innowacją. Czy sam pomysł innowacyjny jest już źródłem innowacji. „Pomysł odpowiada na pytanie – co i ewentualnie w jaki sposób można w konkretnych warunkach zrobić, jaki pomysł innowacyjny wdrożyć i jak uzasadnić, że jego realizacja jest ze wszech miar celowa, jednakże sam w sobie nie jest źródłem innowacji. Aby nim się stał, musi powstać odpowiednia dokumentacja projektowa, odpowiednie finanse, a nade wszystko zespół ludzi, którzy podjęliby się realizacji tegoż pomysłu, a więc rozpoczyna się proces innowacyjny” [Białoń 2010, s. 36].

Podstawowym podziałem jest podział na źródła innowacji wewnętrzne i zewnętrzne [Drucker 1992]. Do wewnętrznych źródeł zaliczamy:

- niespodziewane zdarzenie – rozumiane jako przypadkowy sukces lub porażka przedsiębiorstwa. Trzeba wiedzieć, że wynalazek w jednej organizacji może być zupełnie nieprzydatny, a do innej pasować idealnie. Stąd relatywizm określony w poprzednim zdaniu,
- sprzeczność i rozdźwięk – jako niedostosowanie poszczególnych czynności w procesach pracy. Brak owych niedostosowań rodzi pomysły, które przeradzają się w innowacje, a te z kolei tworzą ład i porządek w przedsiębiorstwie,
- wymogi procesu – wynikają ze złożoności innowacji, to znaczy wdrożenie innowacji w jednym produkcie lub procesie wymusza wdrożenie innowacji na przykład w marketingu. Bardzo często zdarza się to w przypadku nowoczesnych technologii lub zmian organizacyjnych, zmian w strukturach firmy,
- zmiany rynku lub branży – wymuszają zmiany w przedsiębiorstwie i stają się impulsem do długoterminowych zmian w przedsiębiorstwie,

W skład źródeł zewnętrznych wchodzi:

- zmiany demograficzne – cechuje je nieustanna zmienność, ale też przewidywalność, dzięki czemu można lepiej się przygotować do nich i skuteczniej wdrożyć innowacje,

- zmiany w sposobie myślenia – wynikają z luki między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej. Marzenia mogą przekształcić się w rzeczywistość między innymi poprzez innowacje,
- nowa wiedza – inaczej inspiracja naukowa zwykle generuje innowacje przełomowe. W związku z tym, że to źródło innowacji o strategicznym znaczeniu zostanie jej poświęcone więcej miejsca w dalszej części tego punktu.

Syntetyczny podział źródeł innowacji na zewnętrzne i wewnętrzne został ujęty w tabeli 6. Został on opracowany na bazie dostępnej literatury, w której autorzy dodawali kolejne źródło lub inaczej definiowali obecnie już istniejące.

Tabela 6. Źródła innowacji w przedsiębiorstwie

	Źródła innowacji	Motywacja pomysłodawcy
Źródła wewnętrzne	Własne przedsiębiorstwo	Wykorzystanie własnego potencjału, w tym powiązań korporacyjnych
	Kadra	Potrzeba rozwoju, potrzeba osiągnięć
	Klienci	Zaspokojenie specyficznych potrzeb
	Konkurencja	Wykorzystanie jego potencjału
	Dostawcy	Stymulowanie zbytu
	Personel zbytu (zagraniczna sieć sprzedaży)	Zagrożenie utraty rynku
Źródła zewnętrzne	Pośrednictwo w informacji	Zjazdy, targi, wystawy
	Inspirowanie powiązań	Fachowe książki i pisma
	Wymuszanie standardów	Literatura patentowa i normalizacyjna
	Sygnalizowanie szans i zagrożeń	Studia i prognozy rynku
	Propagowanie i rozpowszechnianie rozwiązań	Obce placówki badawcze
	Informowanie o nowych rozwiązaniach	Prospekty i katalogi
	Informowanie o powodzeniu towarów lub usług	Badanie rynku
	Innowacje rekombinowane	Pomysły i zastosowania przeniesione z jednej rzeczywistości do drugiej, np. z handlu elektronicznego do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych
	Przepisy prawa	Regulacja rynku
	Reklama	Wyzwała lub poszerza ukryte potrzeby
	Nauka	Chęć odkrywania czegoś nowego
	Eksploracja	Analiza wariantów projektów obecnych lub przyszłych otwiera nowe możliwości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury.

Innym kryterium podziału źródeł innowacji według tego samego autora [Drucker 1992] jest kryterium podażowo – popytowe. Do źródeł popytowych zalicza się: niespodziewane zdarzenie, sprzeczność i rozdzźwięk, wymogi procesu, zmiany rynku lub branży, zmiany demograficzne, zmiany w sposobie myślenia. Do podażowych zaliczamy nową wiedzę. W kryterium podażowo – popytowe wpisuje się tak samo nazywający się model innowacji [Wziątek-Kubiak 2011, s. 155]. W modelu podażowym faza pierwsza skoncentrowana jest na tworzeniu i wykorzystaniu zakumulowanych w przedsiębiorstwie zasobów innowacyjnych,

przekształcaniu wynalazku w produkt rynkowy. W modelu popytowym faza pierwsza procesu innowacji inicjowana jest przez analizy rynkowe. Popytowy model podejścia do innowacji zwany jest w literaturze jako *User-Driven Innovation (UDI)* [Rynarzewski, Mińska-Struzik 2012, s. 113]. Poniżej zostaną przybliżone najważniejsze z nich, czyli takie, które mają istotny wpływ na modele biznesowe i strategie przedsiębiorstw oraz co oczywiście najczęściej pojawiają się w praktyce.

Wiedza, zwana niekiedy w literaturze nową wiedzą, najczęściej kojarzona jest z badaniami naukowymi. Gdyby spojrzeć na to pojęcie szerzej, to w zasadzie każde źródło innowacji przyczynia się do wzrostu wiedzy, a to przeradza się w kolejne innowacje. Słuchanie klienta, przeprowadzanie badań rynkowych powoduje, że poznajemy lepiej potrzeby naszych nabywców, co z kolei przyczynia się do lepszego poznawania rynku, klientów. Wiemy więcej, nasza wiedza wzrosła, dlatego możemy zaproponować nowe rozwiązania na przykład w zakresie dodatkowych usług dla klienta. Rzadko występuje taka sytuacja, w której nauka szuka rozwiązań dla potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Najczęściej jest tak, że wynalazek pochodzący z nauki wykorzystywany jest przez przedsiębiorstwo do czegoś innego, niż naukowiec zakładał pracując nad nim. W literaturze można znaleźć określenie inspiracja naukowa i ma ona zwykle wymiar o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, ale często i dla danego rynku. Pomysły płynące z nauki tworzą możliwości, ale aby stały się innowacją musi znaleźć się na nie klient. W związku z powyższym wiedza jako źródło innowacji zostanie w niniejszej dysertacji wykorzystana w szerokim ujęciu. Może być ona rozumiana jako system składający się z następujących elementów [Białoń 2010, s. 39]:

- cele zarządzania wiedzą,
- tworzenie, pozyskiwanie, gromadzenie i rozwijanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą w ramach organizacji,
- wykorzystywanie wiedzy,
- wdrażanie zarządzania wiedzą, którego celem jest uruchomienie mechanizmów pobudzających tworzenie, pozyskiwanie, gromadzenie, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie i zachowanie, jej przechowywanie, magazynowanie,
- ocena wpływu zarządzania wiedzą na efekty działalności przedsiębiorstw.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie powinno być postrzegane jako strategiczny czynnik budowy przewagi konkurencyjnej. Aby dobrze wykorzystywać wiedzę przedsiębiorstwo musi wdrożyć ten system. Brak któregoś z tych elementów spowoduje, że przedsiębiorstwo nie będzie skutecznie wykorzystywać tego kapitału. Praktyka gospodarcza

pokazuje, że przedsiębiorstwa nie mają problemu z określeniem celu, zebraniem i gromadzeniem wiedzy, ale najczęściej brakuje im skutecznego wdrożenia, dzielenia się wiedzą. Bardzo często zdarza się, zwłaszcza w dużych korporacjach, że kilka oddziałów pracuje nad tym samym rozwiązaniem. Otwierają już otwarte drzwi, zamiast pracować nad ulepszeniem już istniejącego rozwiązania. Kolejną słabością jest wykorzystanie posiadanej wiedzy, ze względu na brak pomysłów, środków finansowych, zasobów ludzkich lub rozbieżnych celów poszczególnych działów w przedsiębiorstwie. Aby dobrze wykorzystywać wiedzę, trzeba znać odpowiedzi na następujące pytania [Białoń 2010, s. 42]:

- wiedzieć co jest problemem i gdzie on jest;
- wiedzieć dlaczego wystąpił problem;
- wiedzieć jak problem rozwiązać;
- wiedzieć kto ma problem rozwiązać;
- wiedzieć kiedy tego dokonać.

Zarządzanie wiedzą obejmuje następujące obszary: identyfikacja zasobów wiedzy, badanie przydatności wiedzy, ocena potrzeb w zakresie wiedzy, a następnie jej adresowanie, pozyskiwanie, przetwarzanie i korzystanie [Moszkiewicz 2005, s. 93].

Klienci jako źródło innowacji to szczególny rodzaj pomysłów płynących z rynku, który może, ale nie musi stanowić element badań marketingowych. Menedżerowie przedsiębiorstwa, którzy chcą wykorzystać informacje od klientów, jako jedno z najważniejszych źródeł inspiracji, pomysłów muszą spełnić zdaniem autora niniejszej dysertacji kilka warunków:

- posiadać umiejętność słuchania klienta,
- posiadać umiejętność przekładania języka klienta na język biznesu, inaczej mówiąc musi wiedzieć, co to dla nich oznacza,
- muszą mieć odpowiednich współpracowników na każdym stanowisku, a zwłaszcza na stanowiskach sprzedaży, na kasach, czyli tam, gdzie jest bezpośredni kontakt z klientem,
- muszą być otwarci na zmianę i z pokorą przyjmować niejednokrotnie negatywne informacje,
- muszą mieć wdrożony w firmie system zarządzania wiedzą,
- muszą mieć możliwości finansowania innowacji.

Pomysły płynące od klienta zwykle są bardziej operacyjne niż strategiczne. Z reguły dotyczą sytuacji, w których klient nie był wystarczająco usatysfakcjonowany i zakomunikował to pracownikom. Takie innowacje w sposób ewolucyjny zmieniają przedsiębiorstwo.

Pokazanie klientom, że przedsiębiorstwo ich słucha, ceni sobie ich zdanie i zmienia się z nimi i dla nich, powoduje zmianę relacji na długoterminowe. Klient staje się lojalnym partnerem, w przyszłości ambasadorem przedsiębiorstwa i w tym sensie takie źródło inspiracji ma wymiar strategiczny.

Pracowników jako źródło informacji można rozumieć w dwojaki sposób. Po pierwsze jako źródło bezpośrednie, czyli pracownik wpada sam na pomysł, który jest wdrażany przez przedsiębiorstwo. Po drugie jako źródło pośrednie, czyli otrzymuje innowacje z zewnątrz od klienta, dostawcy, konkurenta lub z innej branży i dalej przekazuje grupie innowatorów, którzy zarządzają innowacją. Aby kadra stała się realnym źródłem innowacji przedsiębiorstwo musi mieć wdrożony system zarządzania wiedzą. Pracownik powinien wiedzieć, gdzie zgłosić innowację, co się z nią dzieje, jakie są efekty wdrożenia, co trzeba skorygować, jaki to ma wpływ na przedsiębiorstwo. Komunikacja dwustronna musi być zachowana, inaczej przedsiębiorstwo nigdy nie dowie się o doskonałych pomysłach, które można przekuć w innowacje, a z drugiej strony pracownik, który nie wie co się dzieje z jego innowacjami straci motywację do usprawniania przedsiębiorstwa.

Bardzo ważna jest też kultura organizacji oraz proces zarządzania ludźmi. Poprzez kulturę należy rozumieć stworzenie warunków sprzyjających do otwartości, do bezpośredniego komunikowania się, do możliwości popełniania błędów, do krytykowania konstruktywnego, do dzielenia się wiedzą. Musi to być wpisane w fundamenty przedsiębiorstwa i stanowić pewnego rodzaju DNA. To wszystko z kolei musi być uwzględnione w zarządzaniu zasobami ludzkimi, po to, aby kultura organizacja mogła się realizować w praktyce. Na szczególną uwagę zasługują pomysły pochodzące od klienta, ale przekazane przez pracownika. Nie bez powodów mówi się, że potrzeby klientów są „matką wynalazków”. To potrzeby klientów właściwie rozpoznane, których nie można zaspokoić dzisiaj, wymuszają na przedsiębiorstwie zmiany, które bardzo często stają się innowacjami. Obecny klient posiada dużą wiedzę o rynku i o produktach w dużej mierze dzięki szerokiemu dostępowi do informacji, jaką daje Internet. Dlatego trzeba to docenić, być gotowym na krytykę i posiadać pracowników zdolnych do przekuwania potrzeb klienta w nowe rozwiązania.

Konkurenci jako źródło innowacji są bardzo często wykorzystywani w praktyce, ponieważ wiedza o nich jest z reguły bardzo duża. Jest to tym bardziej ważne w sytuacji, kiedy mamy wysoką koncentrację rynku, jeden lub kilka podmiotów kreują rynek i trzeba podążać za liderami. Wdrożenie innowacji pochodzącej od konkurentów nie może się jednak odbywać w prosty, automatyczny sposób, czyli taki gdzie nie uwzględnia się następujących czynników:

- model biznesu konkurenta,
- strategia konkurenta,
- motywacje do wdrożenia zmian u konkurenta,
- efekt „góry lodowej”, tzn. widzimy wierzchołek widoczny dla wszystkich, a nie wiemy co przedsiębiorstwo musiało wewnątrz zmienić, aby skutecznie wdrożyć innowacje.

Dostawcy stanowią istotne źródło innowacji produktowych i marketingowych, a zwłaszcza w handlu detalicznym, gdzie rola przedsiębiorstwa w dużym uproszczeniu ogranicza się do dystrybucji. Także i tutaj, podobnie jak w przypadku pracowników ważny jest system zarządzania wiedzą, komunikacja oraz kultura przedsiębiorstwa. Można bowiem być tylko pasywnym beneficjentem innowacyjnych produktów, czy rozwiązań marketingowych pochodzących od dostawcy, mając świadomość, że taka innowacja prawdopodobnie pojawi się u konkurenta. Można też wspólnie z partnerem generować pomysły i przekuwać je w innowacje lub stworzyć takie pole współpracy i partnerstwa, że dostawca w pierwszej kolejności zwraca się do przedsiębiorstwa będącego innowatorem. Razem ponoszą ryzyko związane z projektem, ale też razem będą świętować sukces.

Innowacje pochodzące z rekombinacji, zwane innowacjami rekombinowanymi, to nic innego jak pomysły i zastosowania, które są na porządku dziennym w jednym miejscu świata, mogą być nowe i ekscytujące w innym. Jedno z klasycznych podejść do innowacji polega na transponowaniu lub adoptowaniu starych pomysłów do nowych okoliczności [Tidd i Bessant, 2013, s. 342]. Bardzo często to źródło jest powiązane z kreatywnością pracowniczą, gdzie zespół składa się ze specjalistów z różnych nieprzystających pozornie do siebie dziedzin. W takim zespole pozornie niepowiązane rzeczy niespodziewanie owocują nową perspektywą. Do tego źródła innowacji można zaliczyć też transfer pomysłów z innych branż, na przykład rozwiązania w handlu artykułami spożywczymi, elektronicznymi można zastosować w handlu artykułami do majsterkowania.

Kolejnymi formułami poszukiwania innowacji jest eksploatacja i eksploracja. Eksploatacja polega na ciągłym poprawianiu tego co robimy, ale było lepiej [Tidd i Bessant, 2013]. Oczywiście, aby można było uznać nowe udoskonalenie za innowację musi ono być zgodne z kryteriami kwalifikującymi, o których była mowa w pierwszym punkcie niniejszego rozdziału. Eksploracja natomiast to znaczne przeskok, reorientacje oraz sięganie po wiedzę spoza przedsiębiorstwa, czy nawet branży, inaczej mówiąc wchodzenie na nowe obszary.

O tym w jaki sposób przedsiębiorstwo zarządza źródłami innowacji decyduje zastosowany model polityki innowacyjnej (tabela 7).

Tabela 7. Modele polityki innowacyjnej

Rodzaj generacji polityki	Model	Źródła innowacji
Polityka innowacyjna pierwszej generacji	– Linearny – Technology Push – Market Pull	Sektor badań i rozwoju, działy badawczo rozwojowe w przedsiębiorstwach, a także potrzeby rynku.
Polityka innowacyjna drugiej generacji	Model budowy systemów innowacji, oparty na interakcjach	Innowacyjność oparta na mechanizmach interakcji między różnymi interesariuszami procesu kreowania innowacji, na poziomach: krajowym, regionalnym czy sektorowym.
Polityka innowacyjna trzeciej generacji	Model wielowymiarowości innowacji	Rozwijanie różnych form współpracy między różnymi podmiotami zainteresowanymi innowacjami w sferze badań edukacji, polityki regionalnej, przedsiębiorczości.
Polityka innowacyjna czwartej generacji	Model oparty na wiedzy i współpracy sieciowej	Dążenie do zintegrowania systemu opartego na powiązaniach sieciowych, w których coraz większą rolę odgrywa odbiorca końcowy. Rozwój innowacji społecznych tj. innowacji otwartych na partycypację.

Źródło: [Mazurek-Łopacińska 2015].

Model czwartej generacji oparty jest na włączaniu do procesu innowacji podmiotów z różnych sfer, wśród których oprócz podmiotów badawczo-rozwojowych i organizacji biznesowych są także instytucje publiczne oraz klienci, których zaangażowanie i potencjał staje się ważnym źródłem innowacji. Zastosowanie tego modelu zależy od wielu czynników, między innymi od kultury organizacyjnej, jaka panuje w danym przedsiębiorstwie.

1.3 Korzyści z wdrażania innowacji w handlu detalicznym

Przedsiębiorstwo, które chce się rozwijać musi mieć zaplanowany swój system finansowy w taki sposób, aby mieć komfort w myśleniu o działalności innowacyjnej. W przypadku przedsiębiorstw handlowych ta równowaga zaczyna się od właściwie określonej strategii w zakresie najważniejszych elementów rachunku wyników (w rozumieniu rachunkowości zarządczej), takich jak:

- obrót (przychody ze sprzedaży towarów i usług),
- marża procentowa na sprzedaży towarów i usług,
- wartość zapasu towarów,
- liczba pracowników oraz koszty personalne.

Obrót w przedsiębiorstwach handlowych można zapisać następującym wzorem:

$$O = \sum N_i \times K_i$$

O – obrót,

N_i – liczba nabywców,

K_i – koszyk nabywcy, rozumiany jako

$$K = \sum c_i \times a_i$$

c_i – cena sprzedaży towaru u danego nabywcy,

a_i – liczba towarów w koszyku danego nabywcy

Na obrót ma wpływ liczba nabywców oraz wartość koszyka. Warto w tym miejscu wyjaśnić, że nabywca w rozumieniu statystycznym (dla celów pomiarowych) to dowód zakupu (faktura, paragon) w systemie kasowym. Koszyk klienta składa się z iloczynu ilości towarów w nim się znajdujących oraz cen sprzedaży tych towarów.

Dodając do wzoru na obrót, wzór na koszyk otrzymujemy rozszerzony wzór na obrót.

$$O = \sum N_i \times c_i \times a_i$$

Można sobie to łatwo wyobrazić na przykładzie klientów robiących zakupy w sklepie, a przez to zrozumieć zależność między tymi elementami. Im sklep ma więcej klientów, więcej sprzedaje produktów po wyższych cenach tym obrót sklepu jest większy. Przedsiębiorstwo prowadzące wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne lub poszczególne jego sklepy mogą określać swoją strategię długo lub krótkoterminową w zakresie obrotu poprzez:

- wzrost liczby klientów, np. wzrost sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, wzrost udziału w sektorze, wchodzenie na inne sektory rynku dystrybucji materiałów budowlanych takie, jak hurtownie i składy budowlane,
- wzrost liczby sprzedawanych artykułów, zwany strategią „sprzedawać więcej”,
- wzrost średniej ceny sprzedaży, zwany strategią „sprzedawać lepiej”.

Podjęcie decyzji odnośnie realizacji danej strategii skutkuje oczywiście podjęciem odpowiednich działań, a te z kolei wpływają na poszczególne pozycje rachunku wyników.

Marża procentowa na sprzedaży towarów stanowi integralną część polityki cenowej wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych oraz strategii związanej z realizacją obrotu. Przedsiębiorstwo podejmując decyzje o ustaleniu ceny, marży musi brać pod uwagę elastyczność cenową towarów, które sprzedaje. Zbyt wysoka marża, a w konsekwencji zbyt

wysoka cena może skutkować spadkiem liczby sprzedanych artykułów, co w sposób bezpośredni przyczyni się do spadku obrotów. Ustalanie cen, marż na sprzedaży jest jednym z najważniejszych zadań w przedsiębiorstwie handlowym. Od ich poziomu zależy efektywność ekonomiczna firmy. Więcej interesujących treści na temat skutecznej polityki cenowej można znaleźć w opracowaniu I. Ruskin-Brown [Ruskin-Brown 2013].

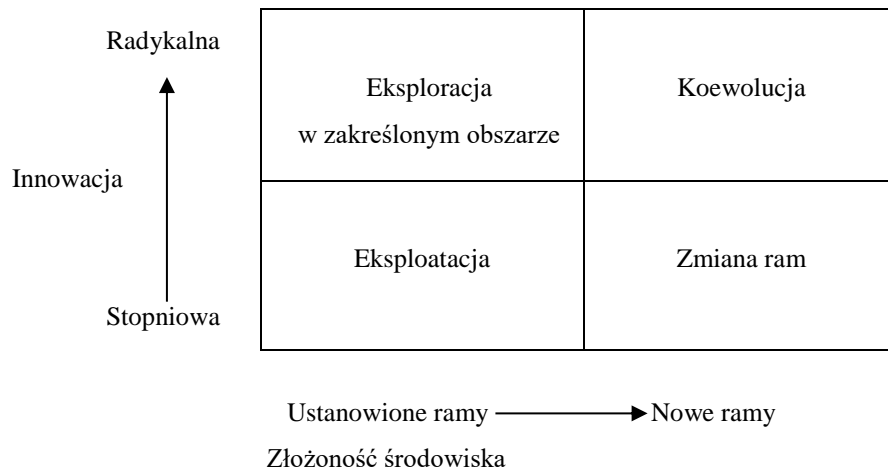
Zapas oraz pracownicy stanowią zasoby przedsiębiorstwa, bez których w obecnym modelu biznesu wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne nie mogłyby funkcjonować. Zapas dlatego, gdyż każdy sklep stacjonarny posiada produkty dostępne od ręki, a pracownicy dlatego, że model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zawiera elementy obsługi klienta i samo zapewnienie dostępności oraz samoobsługa nie wystarcza do osiągnięcia rynkowego sukcesu.

Ekonomiczne aspekty działalności innowacyjnej w rozumieniu *sensu stricte*, to przede wszystkim kryteria ocen innowacji, korzyści z wdrażania innowacji oraz źródła finansowania. Prowadzenie każdej działalności gospodarczej wiąże się z ryzykiem. Działalność innowacyjna również jest ryzykowna. Zdaniem Druckera „obrona dnia wczorajszego, czyli niewprowadzanie innowacji jest znacznie bardziej ryzykowne niż działanie na dzień jutrzejszy” [Drucker 1992, s. 154]. Ten sam autor twierdzi, że skuteczny innowator to ten, który jest nastawiony na okazje, a nie na ryzyko. Odnosi sukces w takim stopniu, w jakim systematycznie analizuje źródła okazji do innowacji, precyzuje okazję i wykorzystuje ją [Drucker 1992, s. 154].

W niniejszej części pracy będzie mowa o precyzowaniu okazji, pomysłu, czyli o kryteriach, które służą podjęciu decyzji o wdrożeniu innowacji. Potrzebna jest zatem ramowa strategia określająca, jakie są oczekiwania od innowacji. Jest to niezbędne w celu rozdzielenia niewystarczających zasobów w portfelu projektów innowacyjnych lub szerzej inwestycyjnych.

Wybory w innowacjach są bardzo trudne i skomplikowane. Zanim projekty zostaną oceniane należy zdefiniować przestrzeń w jakiej się one znajdują, czy możliwa do zastosowania jest klasyczna metoda od ogółu do szczegółu, czy też metoda lejka. Pomocna jest w tym zakresie jest mapa przestrzeni wyborów w innowacjach przedstawiona na rysunku 1.

Rysunek 1. Mapa przestrzeni wyborów w innowacjach



Źródło: [Tidd i Bessant 2013, s. 449]

Oś pionowa obrazuje skalę zmian w przedsiębiorstwie, stopień radykalizmu innowacji. Oś pozioma z kolei odnosi się do stopnia złożoności środowiska, inaczej otoczenia, w którym firma funkcjonuje. Liczba elementów funkcjonujących w otoczeniu oraz stopień ich rozpoznania i zdefiniowania determinuje to, w jakim środowisku przedsiębiorstwo funkcjonuje. Im więcej elementów nierozpoznanych, tym bardziej niepewna sytuacja i tym trudniej podjąć decyzję o wdrożeniu innowacji. Lewa część macierzy to obszar innowacji w obecnym modelu biznesu. Prawa część macierzy to wchodzenie w nowy model biznesu. Mapa przedstawiona na rysunku 1 jest punktem wyjścia w rozważaniach nad tym, jaki model biznesu zostanie obrany przez przedsiębiorstwo.

Strefa pierwsza, to obszar eksploatacji, w którym przedsiębiorstwo rozwija się stopniowo w obecnym modelu biznesu. Przykładem innowacji eksploatacyjnej może być wdrożenie kas samoobsługowych.

Strefa druga, czyli eksploracja w określonym obszarze, to poszukiwanie innowacji cały czas w ramach obecnego modelu biznesu, ale działalność innowacyjna obarczona jest wówczas większym ryzykiem. Przedsiębiorstwo takie bardzo często wyznacza nowe wzorce dla danego sektora i nowe zachowania dla uczestników rynku. Przykładem może być wdrożenie nowych formatów sklepów w małych miejscowościach, które zapoczątkowane zostały przez jedną ze spożywczych wielkopowierzchniowych sieci handlowych, a następnie zostały powielane przez konkurentów (Carrefour Express).

Strefa trzecia to działalność innowacyjna, która tworzy nowy model biznesu, ale w sposób ewolucyjny, w powiązaniu cały czas z obecną działalnością przedsiębiorstwa. Zmiany są

ryzykowne i widmo porażki jest tutaj bardzo realne, natomiast potencjalny sukces jest na tyle kuszący, że przedsiębiorstwa decydują się wdrożyć takie innowacje. Z taką sytuacją bardzo często mamy do czynienia, kiedy w sektorze pojawia się nowy podmiot, który proponuje nowe rozwiązania, na które nie zdecydowały się do tej pory pozostałe przedsiębiorstwa w nim funkcjonujące. Brakiem motywacji do zmian jest tutaj zasada, skoro jest dobrze to nie warto niczego zmieniać. Jako przykład może posłużyć wdrażanie sklepu internetowego i odbiorem w sklepie stacjonarnym (*click&collect*).

Strefa czwarta to obszar koewolucji, czyli rewolucyjne zmiany w przedsiębiorstwie tworzące nowy model biznesu. Są to działania na pograniczu chaosu, gdzie liczba zmiennych determinuje bardzo duże ryzyko. Takie innowacje bardzo często prowadzą do ewolucji przemysłowych, zmian paradygmatów. Przykładem mogą być tutaj sklepy Tchibo, którego podstawową działalnością jest produkcja kawy.

W zależności od strefy, obszaru, w którym przedsiębiorstwo się porusza lub na który planuje wejść, stosowane są różne kryteria wyboru, występują też różne wyzwania towarzyszące wyborom oraz oczekiwania co do struktur organizacji. W tabeli 8 zebrano najważniejsze z nich.

Tabela 8. Strefa i odpowiadające jej wyzwania, narzędzia i struktury

Strefa	Wyzwania w poszukiwaniach	Narzędzia i metody	Struktury organizacyjne
Strefa I – <i>Business as usual</i> – Innowacyjność w warunkach stanu stabilności z niewielkimi zakłóceniami podstawowego modelu biznesu	<ul style="list-style-type: none"> - eksploatacja – stopniowe poszerzanie granic technologicznych i marketingowych, - dopracowywanie i udoskonalenie, - bliskie związki z głównymi graczami 	<ul style="list-style-type: none"> - dobre praktyki w opracowywaniu nowych produktów i usług, - metody portfelowe, - klarowne kryteria decyzyjne, - przeglądy wzdłuż jasnych i ugruntowanych ścieżek, - bliskość klienta, - platformy technologiczne oraz narzędzia służące ustawicznej eksploatacji 	<ul style="list-style-type: none"> - struktury sformalizowane i obowiązujące powszechnie, - duże zaangażowanie w całej firmie, - zdefiniowane zakresy obowiązków i ustalone stanowiska
Strefa II – <i>Business as usual</i> – Eksploracja w określonych granicach w ramach obecnego modelu biznesu	<ul style="list-style-type: none"> - przesuwanie granic technologicznych i marketingowych za pomocą zaawansowanych technik, - aktywne czerpanie z głównych, strategicznych źródeł wiedzy, - konieczność podejmowania ryzyka i duża niepewność 	<ul style="list-style-type: none"> - zaawansowane narzędzia do oceny ryzyka, np. warianty i projekcje przyszłości R&D, - różnorodne metody portfolio, - instrumenty typowe dla fazy koncepcyjnej np. diagramy tzw. <i>bubble charts</i>, - stosowanie kryteriów uwzględniających aspekty finansowe i niefinansowe, - metody jakościowe dopuszczające pewien wpływ entuzjazmu – efekt „smoczej jamy” (<i>Dragon’s Den effect</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - wymierne inwestycje w komórki wyspecjalizowane w poszukiwaniach, np. R&D, badania rynku, - zwracanie uwagi na wczesne stadia rozwoju projektu o podwyższonym ryzyku, - częste zebrania z pracownikami, - decyzje podejmowane na szczeblu strategicznym (zarządu) niż operacyjnym

<p>Strefa III – ramy alternatywne i nowe modele biznesowe, absorpcja nowych odmiennych elementów ze środowiska</p>	<ul style="list-style-type: none"> – zmiana ram – badania alternatywnych wariantów, – wprowadzanie nowych elementów, – eksperymentowanie i badanie bez narzucania limitów, – duże znaczenie rozmiarów pola działania i jego obrzeży 	<ul style="list-style-type: none"> – różnorodność prognoz, – odbieranie słabych sygnałów, – innowacje z inspiracji użytkowników, – użytkownicy ekstremalni i z obrzeży, – prototypy – sondowanie i wyciąganie wniosków, – techniki wspomagające kreatywność, – inicjatywy oddolne wewnętrzne i zewnętrzne, parcie pod prąd itp., – symulacje sytuacji kryzysowych – modele alternatywnego finansowania i decentralizacja decyzyjności w początkowych etapach eksploracji 	<ul style="list-style-type: none"> – perfekcyjne, tworzone <i>ad hoc</i>, – z ogromem wyzwań, ale i dla takich którym wolno więcej, – jednostki inwestujące w przedsięwzięcia o podwyższonym ryzyku, – wewnętrzna przedsiębiorczość, – wysyłanie w teren zwiadowców, – panele dotyczące przyszłości, agencje pośredniczące i konsultingowe, przerzucanie pomysłów
<p>Strefa IV – możliwość radykalnych innowacji – nowy model biznesu, nowa architektura wykorzystująca nieznaną do tej pory, jak i ugruntowane elementy</p>	<ul style="list-style-type: none"> – konieczność koewolucji wraz ze wszystkimi zainteresowanymi, – bycie tam, gdzie trzeba, – odpowiednio wczesne reakcje, – aktywność w działaniu 	<ul style="list-style-type: none"> – teoria złożoności - złożone, metodyczne podejście – reagowanie na informacje zwrotne i poszerzanie oferty, – sondowanie i wyciąganie wniosków, – prototypy i wykorzystywanie łączników między różnymi dziedzinami 	<ul style="list-style-type: none"> – dalekie od powszechnie przyjętych, – marzyciele, tacy którym wolno więcej, – agenci i osoby posuwający spawy naprzód

Źródło: [Tidd i Bessant 2013, s. 382, 453].

Podstawowym celem wdrażania innowacji jest uzyskanie określonych korzyści ekonomicznych lub społecznych. Kierownictwo przedsiębiorstwa musi zatem nieustannie podejmować takie decyzje, aby korzyści te maksymalizować. Instrumentem takiego procesu decyzyjnego jest właściwa metodyka ustalania pożądaných efektów ekonomicznych.

Prawidłowe określenie efektów ekonomicznych powinno służyć [Baruk 1992, s. 188]:

- podejmowaniu racjonalnych decyzji w zakresie zaangażowania środków materiałowych, finansowych, osobowych,
- podejmowaniu racjonalnych decyzji w zakresie wyboru rozwiązania, które po wdrożeniu stanie się innowacją,
- ustaleniu wpływu określonych innowacji na wyniki finansowe przedsiębiorstwa,
- ustalenie wynagrodzenia twórcy projektu.

Obliczenie efektów ekonomicznych innowacji powinno składać się z kilku etapów [Baruk 1992, s. 189]: określenie istoty projektu innowacyjnego i jego powiązania z innymi rozwiązaniami, określenie rodzajów skutków ekonomicznych, wycena rodzajów skutków ekonomicznych.

Pozostałe kryteria pozaekonomiczne to między innymi: strategia przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna, relacje z klientami, satysfakcja klienta i inne opisane w części empirycznej. Ważnym elementem, który ma wpływ na wdrażanie innowacji jest model biznesu. Silna zależność między innowacjami a modelem biznesu powoduje, że nie można ograniczać się tylko do kryteriów ekonomicznych na etapie wyboru projektu. Bilans ekonomiczny z pewnością nastąpi, ale na etapie wyboru nie powinno się tylko to tego ograniczać. Szablon modelu biznesu zaproponowany przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura i opisany w rozdziale II zdaniem autora niniejszej dysertacji doskonale nadaje się do ustalenia określonej listy kryteriów wyboru projektu innowacyjnego. Każdy z elementów podstawowych wchodzących w skład elementu fundamentalnego stanowi wyczerpujące zestawienie wszystkich aktywności przedsiębiorstwa.

Model biznesu przedsiębiorstw handlowych, w tym wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zawiera specyficzną formę finansowania swojej działalności. Polega ona z jednej strony na długim odroczonym terminie płatności dla dostawcy, a z drugiej strony na natychmiastowym pobieraniu zapłaty od klienta w formie gotówkowej lub bezgotówkowej. Taka sytuacja powoduje, że przy właściwym zbilansowaniu najbardziej istotnych pozycji bilansu, rachunku zysków i strat, powstaje nadwyżka gotówki w rachunku przepływu środków pieniężnych, którą można wykorzystać między innymi na działalność innowacyjną. Można zatem stwierdzić, że jest to podstawowy sposób finansowania nie tylko działalności podstawowej, ale i innowacyjnej wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Innowacje powodują określone skutki w przedsiębiorstwie oraz w otoczeniu. Intencją wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie jest to, aby rezultaty tych działań miały charakter pozytywny dla interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych, a więc przynosiły oczekiwane korzyści. Zdarzają się oczywiście skutki negatywne, zwykle dotyczą one konkurencji, która musi dostosować się do nowej sytuacji i wymusza określone działania jako odpowiedź na postępowanie tego „najpierwszego” jak określa go Drucker.

W dalszej części pracy autor skoncentruje się na rodzajach korzyści pochodzących z innowacji oraz na grupach interesariuszy, które zyskują na innowacjach. Każdy podział determinowany jest wieloma kryteriami. W literaturze można spotkać między innymi następujące kryteria [Janasz i Kozioł 2007, s. 22]:

- korzyści dla społeczeństwa (obniżka kosztów, poprawa jakości produktów, wzrost ilości produktów, poprawa warunków pracy i bezpieczeństwa, ochrona środowiska),
- rodzaje pozytywnych efektów (gospodarcze, społeczne),

- wymierność korzyści (wymierne, niewymierne),
- realność korzyści (potencjalne, rzeczywiste).

Mając na uwadze cele niniejszej rozprawy oraz kompleksowe ujęcie rodzajów korzyści autor proponuje podział, w którym głównym kryterium analizy korzyści pochodzących z innowacji jest interesariusz (tabela 9).

Tabela 9. Rodzaje korzyści pochodzących z innowacji ze względu na kryterium interesariuszy

Korzyści	Beneficjenci	Przykłady korzyści
Wewnętrzne	Kierownictwo	Dochody (premie), władza, rozwój osobisty, rozwój firmy, wyższe zyski, obniżka kosztów.
	Pracownicy	Dochody i premie, stabilizacja, możliwość rozwoju i awansu, wyższe płace, wzrost satysfakcji z pracy i poprawa warunków i bezpieczeństwa pracy.
	Związki zawodowe	Dochody (świadczenia socjalne), stabilizacja, pewność pracy, poprawa warunków pracy i bezpieczeństwa.
	Właściciele, akcjonariusze	Dochody, rozwój własnej działalności, możliwość ekspansji, wzrost wartości przedsiębiorstwa, wzrost wartości akcji.
	Podmioty z grupy kapitałowej	Dyfuzja innowacji, rozwój przedsiębiorstwa.
Zewnętrzne	Klienci	Towary i usługi o wyższej jakości, nowe produkty, lepsze zaspokojenie potrzeb, wzrost ilości i dostępności produktów, odkrywanie potrzeb.
	Dostawcy	Długoterminowa współpraca, możliwość rozwoju przedsiębiorstwa.
	Spółeczeństwo	Większe wpływy z podatków, środki na cele społeczne, ekorozwój, ochrona środowiska naturalnego.
	Konkurencja	Rozwój przedsiębiorstwa w dalszej perspektywie.
	Inwestorzy	Pomnożenie kapitału, zysk z kapitału.
	Gospodarka	Rozwój gospodarki (PKB), postrzeganie kraju jako innowacyjnego.
	Podmioty spoza sektora	Dyfuzja innowacji do nowych sektorów, rozwój przedsiębiorstwa i sektora.
	Instytucje naukowe	Rozwój naukowo-techniczny (badania podstawowe, badania stosowane, prace rozwojowe).

Zródło: opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury.

Lista korzyści w podziale na interesariuszy została wykorzystana w badaniach własnych autora rozprawy. Jest ona doskonałym odzwierciedleniem praktyki gospodarczej.

1.4 Absorpcja innowacji w handlu detalicznym

1.4.1 Analiza strategiczna w procesie absorpcji innowacji

Pojęcie absorpcji innowacji często utożsamiane jest z dyfuzją innowacji. Trzeba zaznaczyć, że nie są to pojęcia tożsame, aczkolwiek zależne od siebie. Dyfuzja innowacji stanowi proces rozpowszechniania innowacji polegający na tym, że po pierwszym udanym zastosowaniu nowego rozwiązania technicznego lub organizacyjnego następuje jej przyswojenie przez inne przedsiębiorstwo [Penc 1997, s. 89]. Dyfuzja może być traktowana jako zjawisko społeczne

lub bądź jako seria aktów jednostkowych polegających na zaakceptowaniu określonej innowacji przez poszczególne osoby w obrębie społeczności. Taka dyfuzja innowacji polega na jej adaptacji (absorpcji) przez poszczególne jednostki (przedsiębiorstwa) wchodzące w skład określonego systemu lub na imitacji tej innowacji przez podmioty niebędące inicjalnymi innowatorami. Trwa to do momentu wyprodukowania przez naśladowców określonego wyrobu lub wykorzystania danej technologii [Karcz 1997, s. 31]. Dyfuzja innowacji może występować w dwóch poziomych kierunkach [Leszczyńska 2011, s. 19]:

- przestrzenny, w którym innowacja jest transferowana wewnątrz przedsiębiorstwa lub na zewnątrz pomiędzy jednostkami gospodarczymi,
- sytuacyjny, w którym innowacja znajduje zastosowanie w innych dziedzinach.

Pojęcie absorpcji innowacji wiąże się z aktywnym zaangażowaniem się w procesy innowacyjne i podejmowanie działań w tym kierunku. Oznacza również zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach. Bardzo często absorpcja mierzona jest liczbą tworzonych i wdrażanych innowacji oraz nakładami przeznaczanymi przez przedsiębiorstwo na działania w tym zakresie. Można wyróżnić dwa rodzaje absorpcji innowacji:

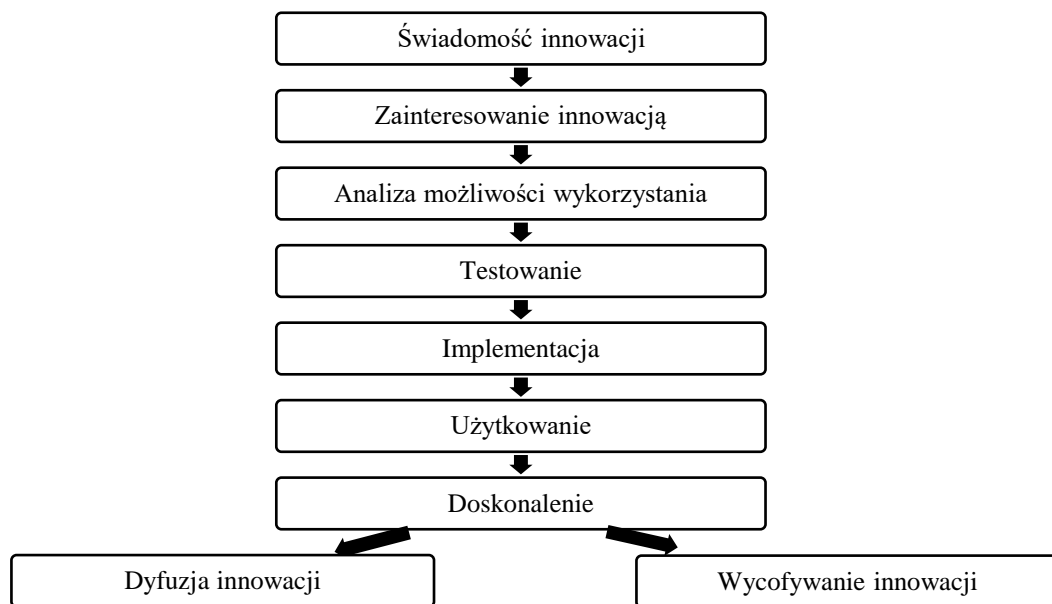
- absorpcja bierna – będąca zdolnością przedsiębiorstwa do przyjmowania innowacji z otoczenia lub inaczej rzecz ujmując zdolnością do wdrażania innowacji pochodzących z zewnątrz,
- absorpcja czynna – polegająca na zdolności kreowaniu innowacji w przedsiębiorstwie a następnie jej wdrażaniu.

W Polsce znacznie częściej występuje absorpcja bierna, a jednym z powodów tego stanu rzeczy jest niski poziom nakładów na badania i rozwój lub wręcz ich brak. Przedsiębiorstwa nie posiadają oddzielnych działów zajmującymi się innowacjami, a co najwyżej posiadają dział organizacji i zarządzania, który zajmuje się zarządzaniem projektami.

Podsumowując etap poszukiwania różnic między pojęciami można stwierdzić, że dyfuzja innowacji koncentruje się na przestrzennym jej rozpowszechnianiu, natomiast absorpcja innowacji dotyczy procesu ich przyswajania przez jednostkę. Dla przedsiębiorstw absorpcja innowacji oznacza akceptację innowacji pojawiających się w wyniku dyfuzji.

Proces absorpcji innowacji rozpoczyna się od wiedzy, poprzez kształtowanie świadomości, decyzję o jej wdrożeniu lub odrzuceniu, do wdrożenia i potwierdzenia tej decyzji (rysunek 2).

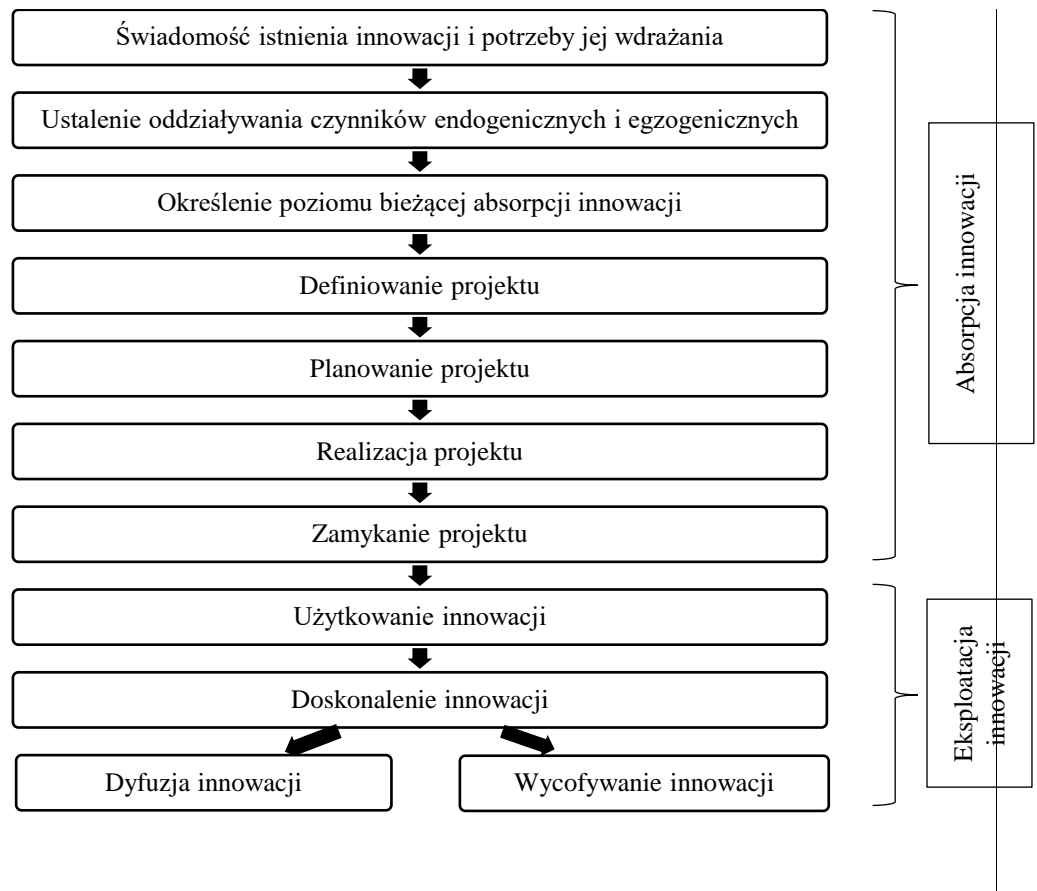
Rysunek 2. Proces absorpcji innowacji w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Leszczyńska 2011, s. 21].

Mając na względzie to, że jednym z aspektów pracy doktorskiej jest połączenie wiedzy teoretycznej z praktyką gospodarczą, zasadnicze pytanie jest takie: co oznacza absorpcja innowacji w praktyce, w tym w przedsiębiorstwach handlu wielkopowierzchniowego. Gdzie jest granica między zarządzaniem projektami, a zarządzaniem innowacjami. Różnice między projektami, a procesami innowacji zostały wyjaśnione przez A. Kamińską [Kamińska 2014, s. 150]. Autor dysertacji doszedł do wniosku, że te procesy niezależne od siebie na pewnym etapie zaczynają współistnieć lub wręcz powinny być integrowane. Przedsiębiorstwa w praktyce bardziej koncentrują się na zarządzaniu projektami niż zarządzaniu innowacjami. W sytuacji, kiedy brakuje potencjału finansowego w przedsiębiorstwach w zakresie badań i rozwoju konieczne jest uwzględnienie zarządzania innowacjami w zarządzaniu projektami. Budowanie kolejnej struktury na tym etapie rozwoju społeczno-gospodarczego będzie nieefektywne. Dotyczy to również, a może zwłaszcza przedsiębiorstw handlowych. Mając powyższe na uwadze autor zaproponował kompleksową procedurę zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie podzieloną na podproces związany z absorpcją innowacji i podproces związany z eksploatacją innowacji (rysunek 3).

Rysunek 3. Procedura zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Leszczyńska 2011, s. 165].

Etapy zawarte w powyższej procedurze zostały wykorzystane w rozdziale IV, w którym identyfikowano innowacje występujące w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych i określano, na jakim etapie dana innowacja się zakończyła.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad konkurentami będzie możliwe wtedy, kiedy proces absorpcji innowacji będzie sprzężony z procesem zarządzania przedsiębiorstwem, a taką możliwość sprzężenia stwarza metoda zarządzania przez innowacje [Bartes i Srzednicki 2003, s.167].

Proces absorpcji innowacji rozpoczyna się analizą strategiczną. Na tym etapie należy odpowiedzieć na pytanie, jakie są kompetencje i ograniczenia przedsiębiorstwa w zakresie absorpcji innowacji. W praktyce oznacza to analizę słabych i mocnych stron w odniesieniu do konkretnej innowacji, dzięki czemu będzie można ustalić obszary, których udoskonalenie przyczyni się do zwiększenia absorpcji innowacji przez dane przedsiębiorstwo.

Pierwszy krok w analizie strategicznej przedsiębiorstwa to świadomość kierownictwa o istnieniu innowacji, a w dalszej kolejności o potrzebie jej wdrożenia. Niezwykle ważne jest,

aby ustalić zgodność danej innowacji ze strategią firmy i jej ewentualny wpływ na strategię. W tym miejscu kluczowym aspektem jest zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, a dokładniej określenie źródła pochodzenia innowacji (zewnętrzne lub wewnętrzne) i zarządzanie bazą innowacji. Mając takie informacje kadra zarządzająca powinna dokonywać periodicznie przeglądu nowych pomysłów i zgłoszeń. Wtedy może pojawiać potrzeba wdrożenia danej innowacji. W praktyce gospodarczej kadra zarządzająca rzadko kiedy jest świadoma, co jest innowacją, a co nią nie jest - w myśl definicji wcześniej przytaczanych. Ma to o tyle duże znaczenie, że brak takiej świadomości powoduje klasyczne podejście do zarządzania projektami, a więc na przykład stosowanie w ocenie dokładnie tych samych wskaźników oceny projektu (np. ROI). Tymczasem może się okazać, że powinno się dla danej innowacji zastosować inny wskaźnik oceny, który krótkoterminowo nie przyniesie zdefiniowanej stopy zwrotu, ale długoterminowo przedsiębiorstwo uzyska dzięki niemu pewną przewagę konkurencyjną.

Określenie możliwości podjęcia działań związanych z innowacją uzależnione jest od poznania uwarunkowań konkretnej innowacji oraz kompetencji przedsiębiorstwa. Diagnoza strategiczna opiera się w dużej mierze na analizie czynników egzogenicznych i endogenicznych. Analiza tych czynników w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa pozwala na poznanie uwarunkowań oraz jego kompetencji w zakresie absorpcji innowacji [Leszczyńska 2011, s. 149]. Czynniki egzogeniczne to takie, które dotyczą polityki państwa wobec innowacji, aktywności gospodarki, stopnia zużycia maszyn i urządzeń, zakresu patentowania wynalazków, sposobu organizacji przemysłu i charakteru konkurencji (tabela 10).

Tabela 10. Egzogeniczne czynniki absorpcji innowacji

Czynniki	Charakterystyka
Techniczno-technologiczne	Charakter i złożoność innowacji, stan wiedzy i kierunki rozwoju nowych technologii
Geograficzno-środowiskowe	Uwarunkowania naturalne i ekologiczne
Prawne	Akty prawne, przepisy, normy przemysłowe
Polityczne	Polityka gospodarcza, zagraniczna, przemysłowa, naukowo-techniczna
Ekonomiczne	Warunki prowadzenia działalności gospodarczej wynikające z polityki gospodarczej i sytuacji ekonomicznej

Zródło: [Leszczyńska 2011, s. 25].

Z punktu widzenia przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne czynnikami mającymi największe znaczenie są aspekty techniczno-

technologiczne, w tym kierunki rozwoju nowych technologii oraz determinanty ekonomiczne. Wszystkie pozostałe są w Polsce stabilne (jak na przykład czynniki prawne) lub mają małe znaczenie, jak niestety polityka naukowo-techniczna państwa. Dużo większe znaczenie mają natomiast czynniki endogeniczne, a więc takie, które cechują dane przedsiębiorstwo (tabela 11). Określenie wpływu tych czynników zostało przeprowadzone w badaniach własnych autora dysertacji, a wyniki zaprezentowane w rozdziale IV.

Tabela 11. Czynniki endogeniczne absorpcji innowacji

Rodzaj czynnika	Czynnik i charakterystyka
Strategiczne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdolność kreowania wizji rozwoju przedsiębiorstwa, 2. Przewidywanie i identyfikacja obecnych trendów rynkowych, 3. Zarządzanie wiedzą – umiejętność pozyskiwania i przekształcania informacji w niezbędne w procesach innowacyjnych zasoby wiedzy,
Organizacyjne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętność zarządzania ryzykiem, 2. Organizowanie współpracy: między funkcjonalnej, zewnętrznej z klientami, dostawcami, organizacjami B+R, 3. Umiejętność włączania wszystkich zasobów w firmie w proces innowacyjny, zwłaszcza pracowników, 4. Umiejętność dostosowania metod produkcji, metod zarządzania i dystrybucji do zaistniałych sytuacji, 5. Podnoszenie kwalifikacji pracowników, aby mogli silniej angażować się w działalność innowacyjną,
Techniczne	Umiejętność twórczego kojarzenia najnowszych rozwiązań technicznych i technologicznych
Ekonomiczne	Zdolność do oceny efektów ekonomicznych i społecznych stwarzanych przez projekty innowacyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Strychalska-Rudzewicz 2009], [Bogdanienko i in. 2004].

Z czynnikami endogenicznymi związane jest pojęcie przedsiębiorstwa innowacyjnego. Wyodrębnienie tego pojęcia w niniejszej dysertacji ma na celu nie tylko pomóc w klasyfikacji przedsiębiorstw handlu na innowacyjne i nieinnowacyjne, ale przede wszystkim wskazać atrybuty i umiejętności jakimi powinno dysponować przedsiębiorstwo, aby skutecznie zarządzać innowacjami.

W przypadku przedsiębiorstwa handlowego, w tym przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, na absorpcję innowacji mają wpływ następujące dodatkowe czynniki:

- źródła innowacji w podziale na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych,
- to, którzy interesariusze odnoszą korzyści z wdrażania innowacji w podziale na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych,
- jakie korzyści z wdrażania innowacji odnoszą interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni,

- czy przedsiębiorstwo posiada komórkę organizacyjną, która zajmuje się innowacjami, w tym projektami, zarządzaniem wiedzą,
- jakie kryteria brane są pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji.

Wszystkie wymienione powyżej czynniki zostały objęte badaniami własnymi autora dysertacji, a ich wyniki zostały zaprezentowane w rozdziale IV.

Efektom analizy strategicznej powinno być określenie poziomu bieżącej absorpcji innowacji. Jest to swego rodzaju inwentaryzacja narzędzi, kompetencji, programów potrzebnych do przyswajania innowacji. Instrumentem wykorzystywanym na tym etapie może być kwestionariusz ankiety przeprowadzony wśród pracowników przedsiębiorstwa i jego dostawców. Wyniki poziomu absorpcji dla przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne zostaną zaprezentowane w dalszych fragmentach pracy.

Drugą część procesu absorpcji innowacji to zarządzanie innowacją, przy czym autor rozprawy mając na względzie uwarunkowania praktyki gospodarczej, nazywa ten etap zarządzaniem projektowym innowacjami. Zanim jednak takie ujęcie zostanie opisane, należy zdefiniować zarządzanie innowacjami sensu stricto.

Zarządzanie innowacjami to jedna z koncepcji dotyczących zarządzania zasobami w przedsiębiorstwie, takimi jak handel, finanse czy zasoby ludzkie. Kształtowało się ono w procesie ewolucji począwszy od zarządzania zmianą, poprzez zarządzanie technologią, zarządzanie działalnością B+R (badania i rozwój), do zarządzania wiedzą i informacją [Karlik 2012]. Jest to stosunkowo nowa koncepcja, którą w Polsce jako jeden z pierwszych zdefiniował S. Kasprzyk, jako całokształt czynności niezbędnych do przygotowania i praktycznego zastosowania nowych rozwiązań technicznych [Kasprzyk 1980, s. 36]. W nieco szerszym ujęciu zarządzanie innowacjami należy rozumieć z kolei jako poszukiwanie, w oparciu o istniejące zasoby, takich rodzajów innowacji, które powodują, że sam proces innowacji staje się bardziej efektywny w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stawiają przed organizacją rynek, konkurencja oraz klienci [Pomykański 2001, s. 84].

Jeszcze bardziej precyzyjnie zarządzanie innowacjami definiuje J. Baruk. Jest to „wybór nowej techniki, technologii, organizacji pracy, pozyskiwanie nowych rozwiązań oraz cała gama możliwych sposobów ich wykorzystania, z uwzględnieniem aspektów prawnych, finansowych, administracyjnych, społecznych, strukturalno-procesowych, środowiskowych i strategicznych” [Baruk 2006, s. 167]. Przynotowana definicja pokazuje wewnętrzną sprzeczność, z jaką musi zmierzyć się organizacja. Z jednej strony innowacje kojarzą się

z kreatywnością, swobodą i wolnością, a z drugiej z dyscypliną związaną z trzymaniem się procedur, regulacji prawnych i wreszcie z efektywnością realizowanego procesu.

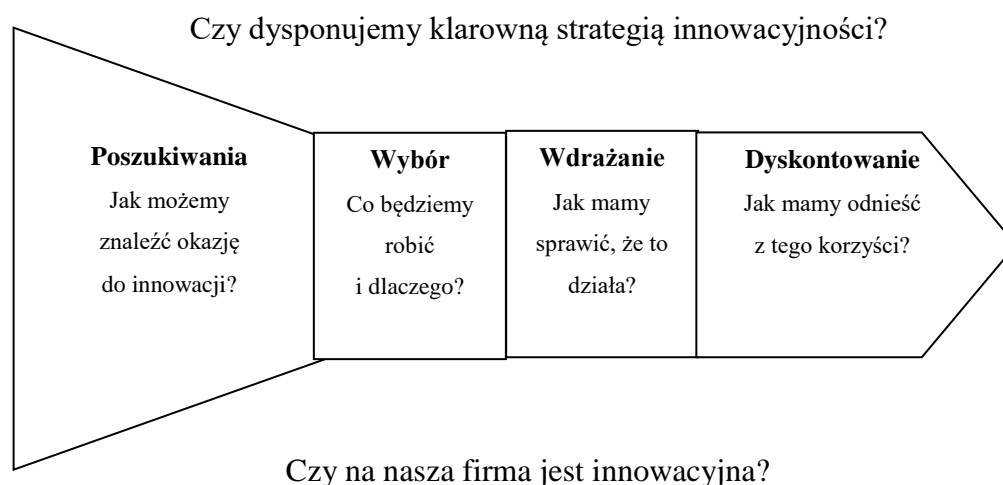
Celem nadrzędnym zarządzania innowacjami jest realizacja strategii przedsiębiorstwa, a jego zadaniami według R. Knosala [za: Vahs, Burmester 2005] są:

- formułowanie i wdrażanie strategii oraz celów innowacji,
- podejmowanie decyzji w zakresie działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa,
- planowanie, monitorowanie i kontrola przebiegu procesów innowacyjnych,
- tworzenie organizacji ukierunkowanej na innowacyjność, a zwłaszcza kultury proinnowacyjnej i systemu motywacyjnego,
- tworzenie systemu informacji o innowacjach,
- promocja wewnętrznych i zewnętrznych sieci stymulujących współpracę.

Zarządzanie innowacjami dotyczy zatem kilku niezwykle istotnych sfer, takich jak [Karlik 2012, s. 39]: strategia zarządzania, realizacja projektów badawczo-rozwojowych, kompetencje do innowacji, poszukiwanie okazji do innowacji, finansowanie innowacji, bezpieczeństwo innowacyjnej własności intelektualnej, wspieranie postaw innowacyjnych.

Rozwój nauk ekonomicznych oraz wzrost znaczenia innowacji w przedsiębiorstwach przyczyniły się do stworzenia modeli zarządzania innowacjami. Jest to pozytywny efekt synergii nauki i praktyki, którego celem jest wspomaganie organizacji, przedsiębiorstw w sprawnym zarządzaniu procesami innowacyjnymi. Jednym z nich jest model zaproponowany przez J. Tidda i J. Bessanta przedstawiony na rysunku numer 4.

Rysunek 4. Uproszczony model procesu innowacyjnego



Źródło: [Tidd i Bessant 2013, s. 89].

Model ten składa się z czterech następujących po sobie etapów: poszukiwania, wybór, wdrażanie, dyskontowanie. Przez poszukiwanie należy rozumieć przeszukiwanie, penetrację otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego w celu znalezienia okazji do zmian. Faza ta jest powiązana z wcześniej opisanymi źródłami innowacji oraz eksploatacją i eksploracją. Elementy tego modelu zostaną wykorzystane przy budowie procedury zarządzania innowacjami.

1.4.2 Zarządzanie procesem absorpcji innowacji

Po dokonaniu analizy strategicznej przedsiębiorstwo decyduje, czy i w jaki sposób ma się rozwijać w oparciu o zidentyfikowane sygnały. Wdrożenie to przekształcenie pomysłu w coś konkretnego, a następnie wprowadzenie tego na rynek wewnętrzny lub zewnętrzny. Można w dużym uproszczeniu powiedzieć, że na tym etapie powstaje faktycznie innowacja. Dyskontowanie to nic innego jak czerpanie korzyści z wdrożenia innowacji, zarówno w ujęciu finansowym, jak i powiększanie bazy wiedzy o firmie oraz udoskonalania procesu innowacyjnego. Warunkiem koniecznym funkcjonowania tego modelu zarządzania innowacjami jest posiadania przez firmę strategii innowacyjności oraz posiadanie przez firmę cech innowacyjnych.

Zdaniem autora dysertacji proces absorpcji innowacji ma wiele elementów wspólnych z zarządzaniem projektem w przedsiębiorstwie i zawiera następujące po sobie wymienione wcześniej etapy: definiowanie projektu, planowanie projektu, realizacja projektu, zamykanie projektu, użytkowanie innowacji, doskonalenie innowacji, dyfuzja innowacji lub wycofanie z innowacji.

Autor dysertacji skupi się na tych elementach, które są specyficzne dla zarządzania innowacjami, procesu absorpcji ze szczególnym uwzględnieniem opracowań własnych w zakresie studiów literaturowych oraz badań własnych.

Głównym celem definiowania projektu jest określenie jego celu, zakresu, interesariuszy, korzyści i ryzyka. Efektem końcowym etapu definiowania będzie karta projektu zawierająca wymienione w poprzednim zdaniu elementy. Definiowanie celu projektu związanego z innowacjami musi rozpocząć się od wniosków płynących z poprzedniego etapu, czyli określenia poziomu absorpcji do innowacji. W tamtym etapie pojawił się pomysł, który został nazwany i uznano, że należy przejść do kolejnego etapu, czyli definiowania. Cel projektu musi

być oczywiście ustalony zgodnie z zasadą SMART, czyli powinien być prosty (ang. *simple*), mierzalny (ang. *measurable*), ambitny (ang. *ambitious*), realny (ang. *realistic*) i określony w czasie (ang. *time-bounded*). Jest to bardzo istotny etap, ponieważ w jego trakcie podejmowana jest decyzja, które projekty zostaną odrzucone, a które będą realizowane. Aby to zrealizować należy przyjąć kryteria wyboru, które pozwolą osiągnąć cele biznesowe, czyli zrealizować strategię firmy. Na bazie studiów literaturowych oraz doświadczeń własnych autora dysertacji zostały zdefiniowane kryteria wyboru innowacji w przedsiębiorstwie handlowym prowadzącym wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne (tabela 12).

Zdaniem autora kryteria te mogą być generalnie implementowane w przedsiębiorstwach handlu wielkopowierzchniowego. Oceny jakie uzyskuje projekt w poszczególnych kategoriach (od 0 do 9) mnożone są przez współczynnik wagi danego kryterium, a następnie sumowane. Końcowa ocena projektu (OP) obliczana jest na podstawie następującego wzoru:

$$OP = (\text{Wpływ Kryterium 1}) \times (\text{Waga Kryterium 1}) + \dots + (\text{Wpływ Kryterium N}) \times (\text{Waga Kryterium N})$$

W ten sposób określone kryteria wyboru projektów pozwalają ocenić, które z prezentowanych projektów innowacyjnych najbardziej realizują strategię przedsiębiorstwa oraz wspomagają proces podjęcia decyzji o przeznaczeniu odpowiednich zasobów do realizacji projektu.

Tabela 12. Kryteria wyboru innowacji do realizacji

Kryterium
Wzrost przychodów ze sprzedaży
Pozyskanie nowych klientów
Wzrost udziału w rynku
Wejście na nowe rynki
Obniżenie kosztów prowadzenia działalności
Zwiększenie poziomu rentowności przedsiębiorstwa
Narzędzia służące ocenie inwestycji (np. okres zwrotu, NPV, IRR)
Wzrost satysfakcji i lojalności klientów
Wzrost satysfakcji i lojalności pracowników
Poprawa wizerunku sklepu / sieci / przedsiębiorstwa
Wzrost siły rynkowej konkurentów bezpośrednich i pośrednich
Potrzeba podejmowania działań w zakresie ochrony środowiska
Strategia przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

Po zdefiniowaniu celów projektu, należy zastanowić się co trzeba zrobić, aby osiągnąć zakładane korzyści biznesowe. Mowa tutaj o zakresie prac do wykonania, czyli wstępnym zakresie projektu. Na etapie definiowania projektu, zakres prac ma charakter ogólny, może być określony jako wdrożenie konkretnego narzędzia czy zmiana obowiązujących procedur. Z precyzowaniem zakresu prac związane jest określenie wymagań od projektu, które są tym czego interesariusze oczekują od projektu. Projekt nie jest realizowany tylko dlatego, że ktoś tak chce, ale dlatego żeby rozwiązać jakiś problem lub umożliwić osiągnięcie jakiegoś celu. Wymagania mogą dotyczyć zakresu funkcjonalnego, sposobu realizacji prac projektowych (np. wdrożenie systemu kasowego może odbyć się w nocy, aby nie przerywać pracy) albo oczekiwań w kwestii wydajności projektowanego systemu (nowy system będzie umożliwiał jednoczesny dostęp wielu użytkowników w tym samym czasie). Wymagania mogą również dotyczyć preferencji jakościowych wobec projektu albo sposobu zarządzania projektem (np. sposobu zarządzania ryzykiem w projekcie).

Ogólne wymagania względem projektu i ostatecznej jego wersji są definiowane na etapie tworzenia karty projektu. Wymagania te są doprecyzowywane podczas fazy planowania. Źle zdefiniowane wymagania lub też ich brak wymuszają potrzebę zmian w dalszych etapach projektu, co z pewnością będzie miało wpływ na sukces całego przedsięwzięcia. Celem tego etapu jest stworzenie szczegółowego obrazu procesu, z przedstawieniem ewentualnych luk, które w nim występują.

Identyfikacja interesariuszy to proces ustalania wszystkich osób lub organizacji, na które wpływa przedsięwzięcie lub które mogą mieć pozytywny lub negatywny wpływ na realizację projektu. W przypadku absorpcji innowacji znajomość interesariuszy ma kluczowe znaczenie w określaniu źródeł innowacji, a w konsekwencji gromadzeniu i zarządzaniu wiedzą. Rozpoznanie interesariuszy na etapie definiowania projektu oraz analiza ich poziomu spodziewanych korzyści, istotności i wpływów, może stanowić kluczowy czynnik sukcesu projektu. Pozwala to w późniejszym etapie na przygotowanie strategii zarządzania ich oczekiwaniami oraz wpływami. Autor dysertacji dokonał podziału interesariuszy występujących w przedsiębiorstwach prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne na zewnętrznych i wewnętrznych (tabela 13).

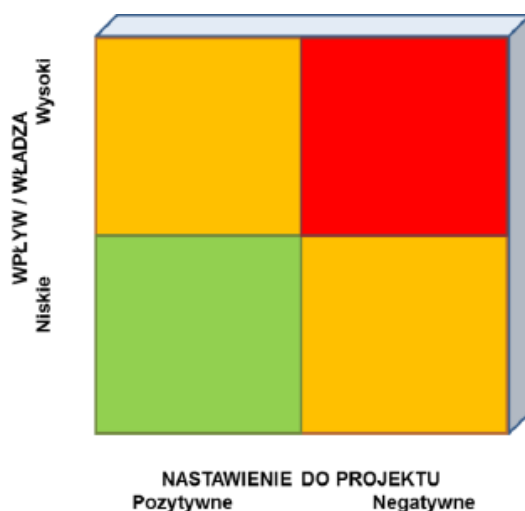
Tabela 13. Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych

Grupa interesariuszy	Interesariusze
Interesariusze zewnętrzni	Klienci
	Konkurenci
	Inwestorzy
	Dostawcy
	Firmy spoza sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych
	Urzędy, instytucje
	Gospodarka
	Instytucje naukowe
Interesariusze wewnętrzni	Pracownicy w sklepach
	Pracownicy w centrali
	Kierownictwo
	Właściciele, akcjonariusze
	Związki zawodowe, Rady pracownicze
	Podmioty z grupy kapitałowej

Zródło: Opracowanie własne.

Po zidentyfikowaniu interesariuszy kolejnym krokiem powinno być określenie ich wpływu na źródła innowacji i znaczenie dla projektu. W przypadku źródeł innowacji autor określił ich wpływ przeprowadzając badania ankietowe, natomiast dla określenia znaczenia dla projektu można wykorzystać narzędzie w postaci diagramu pola sił (rysunek 5) lub stosując metodę zaproponowaną przy wyborze kryteriów wyboru.

Rysunek 5. Diagram pola sił



Zródło: Opracowanie własne.

Umieszczenie interesariuszy w odpowiednim polu na diagramie, pozwala przede wszystkim na skupienie uwagi na tych interesariuszach, którzy mogą mieć największy wpływ na projekt i mogą stanowić dla niego zagrożenie.

Korzyści z wdrożenia projektu bardzo mocno powiązane są z celami jakie stawiane są przed projektem. W przypadku zarządzania innowacjami czy procesem absorpcji innowacji należy ten obszar poszerzyć. Wynika to z tego, o czym wcześniej wspominał już autor dysertacji, że na innowację należy patrzeć w sposób długoterminowy. Korzyści z wdrażania innowacji mogą pojawić się w dłuższym okresie, przez co oczekiwany okres zwrotu nie zostanie dotrzymany.

Niekiedy może zdarzyć się, że innowacja jako samodzielny byt nie przyniesie korzyści, ale będzie miała ona wpływ na inne procesy w przedsiębiorstwie, które przyniosą korzyści. Mając to na uwadze autor dysertacji opracował zestaw potencjalnych korzyści, jakie mogą odnosić interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni po wdrożeniu innowacji w przedsiębiorstwie prowadzącym wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne (tabela 14).

Tabela 14. Korzyści jakie odnoszą interesariusze zewnętrzni z wdrażania innowacji

Grupa interesariuszy	Korzyści
Interesariusze zewnętrzni	Zwiększenie szerokości i głębokości asortymentu
	Poprawa jakości produktów
	Możliwość testowania produktów
	Poprawa ekspozycji i aranżacji produktów
	Obniżenie cen sprzedaży
	Poprawa jakości obsługi klientów w działach handlowych
	Poprawa jakości obsługi podczas inkasowania należności (dział kas)
	Usprawnienie logistyki
	Poprawa komfortu robienia zakupów (łatwość robienia zakupów, klarowna ekspozycja towaru, przestrzeń i swoboda poruszania się)
	Poprawa jakości usług dodatkowych (transport, zamówienia, reklamacje, wymiana towaru)
	Interesariusze wewnętrzni
Lepsza obsługa dotychczasowych rynków	
Obniżenie kosztów działalności	
Większa wydajność pracy	
Poprawa jakości produktów / usług	
Zwiększenie możliwości produkcyjnych	
Wzrost liczby partnerów rynkowych	
Wzrost satysfakcji pracowników	

Źródło: Opracowanie własne.

W celu określenia, jakie największe korzyści odnoszą interesariusze autor przeprowadził badania własne, których wyniki zostaną zaprezentowane w rozdziale IV.

Ryzyko, to niepewne zdarzenie lub okoliczność, które w przypadku zmaterializowania się może mieć wpływ na cele projektu. Każde ryzyko ma przynajmniej jedną bezpośrednią

przyczynę oraz jeśli wystąpi – jeden lub więcej skutków. Przyczyną może być wymaganie, założenie, ograniczenie lub uwarunkowanie powodujące możliwość wystąpienia niekorzystnych lub korzystnych rezultatów. Ryzykiem może być dłuższy niż planowano okres uzyskiwania zezwolenia na realizację inwestycji lub w przypadku szansy, możliwość wykonania prac w szybszym terminie. Wystąpienie któregokolwiek z tych niepewnych zdarzeń, może nieść za sobą określone skutki dotyczące kosztów, terminów realizacji lub wyników projektu. Ważne jest, aby już na etapie definiowania projektu uwzględnić wszelkie założenia i ograniczenia, które de facto mogą stanowić ryzyko w projekcie. Ryzyka można sklasyfikować na następujące kategorie:

- organizacyjne (zależności projektu, zasoby, finansowanie, itp.),
- techniczne (technologie, wydajność i niezawodność, jakość),
- zewnętrzne (podwykonawcy i dostawcy, rynek, odbiorca, prawo i regulaminy),
- związane z zarządzaniem projektem (planowanie, realizowanie, komunikacja) i inne.

Po zdefiniowaniu ryzyka należy zastanowić się w jaki sposób ryzyko może wpływać na podstawowe cele projektu, takie jak koszt, czas, zakres i jakość. Pomocna w tym celu może być przedstawiona poniżej klasyfikacja wpływu ryzyka na główne cele projektu.

Tabela 15. Wpływ ryzyka na główne cele projektu

Cel projektu	Skala liczbowa lub opisowa				
	Bardzo łagodne 0,05	Łagodne 0,10	Umiarkowane 0,20	Dotkliwe 0,40	Bardzo dotkliwe 0,50
Koszt	Nieznacznym wzrost kosztów	Wzrost kosztów o mniej niż 10%	Wzrost kosztów o 10-20%	Wzrost kosztów o 20-40%	Wzrost kosztów o więcej niż 40%
Czas	Nieznacznym wzrost czasu	Wzrost czasu o mniej niż 5 %	Wzrost czasu o 5-10%	Wzrost czasu o 10-20%	Wzrost czasu o więcej niż 20%
Zakres	Niewielkie zawężenie zakresu	Wpływ na mniej istotne obszary zakresu	Wpływ na bardziej istotne obszary zakresu	Zawężenie zakresu nieakceptowane przez odbiorcę	Produkt projektu praktycznie nieużyteczny
Jakość	Prawie niezauważalny spadek jakości	Wpływ tylko na najbardziej wymagające zastosowania	Spadek jakości wymaga decyzji Sponsora Projektu	Spadek jakości nieakceptowany przez Sponsora Projektu	Produkt projektu praktycznie niezdatny do użycia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów empirycznych uzyskanych w przedsiębiorstwie Leroy Merlin.

Planowanie projektu jest to w znacznej mierze szacowanie nakładów pracy i innych zasobów niezbędnych do realizacji projektu z uwzględnieniem ograniczeń projektu, takich jak:

- czas, w jakim należy wykonać projekt – harmonogram projektu,

- koszt, czyli środki finansowe, które możemy wykorzystać do realizacji projektu – budżet projektu,
- zakres, czyli jaką postać finalną ma przedstawiać zrealizowany projekt w sensie funkcjonalności, użytych technologii, jakości, obszaru zastosowania itp.

Etap realizacji projektu jest zarówno najprostszym etapem, ponieważ jest opracowany szczegółowy plan realizacji projektu, zakres, harmonogram, budżet jak i najtrudniejszym, ponieważ następuje zderzenie planów z brutalną rzeczywistością. W dużym uproszczeniu etap ten polega na kontroli zakresu harmonogramu i budżetu projektu oraz analizie danych i zapobieganiu wystąpieniu ryzyka. Każdy projekt funkcjonuje w ramach „trójkąta ograniczeń”, którymi są: koszt, czas, zakres. Rolą Menedżera Projektu jest zapewnienie realizacji projektu przy ustalonym czasie, zasobach oraz określonym zakresie. Zmiana któregokolwiek z parametrów wpływa na jeden lub dwa pozostałe:

- dodanie nowych funkcji do projektu (zakres), będzie wymagało zaangażowania większych środków (koszt) lub wydłuży termin realizacji projektu (czas),
- próby przyspieszenia realizacji projektu (czas), muszą wiązać się z zwiększeniem zasobów do jego realizacji (koszt) lub ograniczenia funkcji projektu (zakres),
- próby realizacji projektu przy mniejszym budżecie (koszt), muszą wiązać się ze zmniejszeniem zasobów, co przełoży się na zakończenie projektu w późniejszym terminie (czas) lub z redukcją funkcji projektu (zakres).

Wyjściem z tej sytuacji jest macierz kompromisów projektu, pozwalająca ustalić strategię realizacji projektu i określić obszar, w którym można się poruszać. Wiersze macierzy kompromisów zawierają główne parametry trójkąta ograniczeń (w tym przypadku rozszerzone o parametr jakości) w kolumnach znakiem „X” oznaczono dokładnie jeden parametr ustalony (niepodlegający negocjacom w trakcie realizacji projektu), dokładnie jeden optymalizowany (który może zmieniać się w granicach ustalonych ze Sponsorem Projektu), a pozostałe dwa parametry oznaczają się jako negocjowane (tabela 16).

Tabela 16. Macierz kompromisów projektu

Parametr trójkąta ograniczeń	Ustalony	Optymalizowany	Negocjowany
Koszt	X		
Czas		X	
Zakres			X
Jakość			X

Źródło: Opracowanie własne.

Uzgodnienie nieprzekraczalnego parametru trójkąta ograniczeń ułatwia podejmowanie decyzji w trakcie realizacji projektu, jasno ustala priorytety dla wszystkich uczestników projektu oraz ukierunkowuje dyskusję w trakcie poszukiwania kompromisu w przypadku wystąpienia problemów.

Zamykanie projektu jest ostatnim etapem procesu zarządzania projektami. Jednym z najistotniejszych jego elementów jest uzyskanie akceptacji rezultatów projektu przez Sponsora Projektu i interesariuszy. Aby projekt mógł zostać zamknięty, musi zostać spełnionych szereg warunków, które precyzuje kontrolna lista pytań:

- Czy zostało zorganizowane spotkanie bilansujące projekt?
- Czy jest gotowy raport zakończenia projektu?
- Czy przekazano dokumentację projektu do dostępnej bazy wiedzy do zarządzania projektami?
- Czy przekazano kompletną dokumentację klientowi końcowemu?
- Czy jest stworzony plan utrzymania zmiany?
- Czy jest przygotowany plan szkoleń?
- Czy jest zabezpieczony transfer wiedzy do użytkowników końcowych?
- Czy ustalono zasady serwisowania (i czas serwisowania przez Menedżera Projektu), gwarancji, utrzymania?
- Czy udokumentowano pracę grupy roboczej w aktach osobowych?
- Czy przekazano wiedzę interesariuszom?
- Czy formalnie zamknięto statusy Karty Projektu i ewentualnie powiązanych Kart Zmian?
- Czy wyniki projektu zostały przekazane do projektów powiązanych?

Uzyskanie odpowiedzi TAK na wszystkie pytania pozwala na formalne zamknięcie projektu.

W sytuacji, kiedy podjęta jest decyzja o wdrożeniu innowacji w całym przedsiębiorstwie, wówczas przechodzimy do fazy jej użytkowania. Tutaj niezwykle ważnym elementem jest monitorowanie, zarządzanie wiedzą płynącą od interesariuszy po to, aby doskonalić innowację, jeżeli jest taka potrzeba. Dzięki temu można doskonalić innowację i wyciągać wnioski na przyszłość zwane w praktyce gospodarczej jak tzw. „lessons learned”. Jest to formalny sposób agregowania wiedzy i doświadczeń pracowników i niezwykle istotny element budowania kultury innowacyjnej w przedsiębiorstwie.

Ostatnie dwie ścieżki w zarządzaniu innowacjami w przedsiębiorstwie handlowym to dyfuzja innowacji lub jej wycofanie. O dyfuzji innowacji autor wspominał wcześniej. W tym

miejscu warto nadmienić o alternatywnej ścieżce, czyli wycofaniu z innowacji. W praktyce stosunkowo rzadko dochodzi do wycofania, ponieważ jeżeli projekt innowacyjny nie spełnia postawionych przed nim kryteriów, to jest on zamykany wcześniej i nie dochodzi do fazy użytkowania. Zdarzają się jednak takie sytuacje, że pod wpływem zmian w otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym przedsiębiorstwo wycofuje się z danej innowacji lub jej nie powiela. Przykład może stanowić zmiana formatu sklepu w mniejszych miejscowościach.

Absorpcja innowacji w wielu przypadkach ma bardzo duże znaczenie na poziomie makro i mikro. Szybkie rozprzestrzenianie się innowacji (zwłaszcza przełomowych) może spowodować zwiększenie konkurencyjności gospodarki, a ta z kolei wpłynie na jakość życia. Na poziomie mikro, czyli na poziomie przedsiębiorstw przyswajanie innowacji przyrostowych średnich czy przyrostowych drobnych przełoży się odpowiednio na strukturę przedsiębiorstwa lub ofertę produktową. Obydwa te obszary z poziomu strategicznego i taktycznego z pewnością wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, jeżeli tylko właściwie zostaną wykorzystane szanse z nich płynące.

1.4.3 Przedsiębiorstwo innowacyjne i jego cechy

Wyodrębnienie pojęcia „przedsiębiorstwo innowacyjne” w niniejszej dysertacji ma na celu nie tylko pomóc w klasyfikacji przedsiębiorstw handlowych na innowacyjne i nieinnowacyjne, ale przede wszystkim wskazać cechy, umiejętności jakimi powinno dysponować przedsiębiorstwo, aby skutecznie zarządzać innowacjami.

Przedsiębiorstwo innowacyjne według Podręcznika Oslo, „to firma, która wdrożyła innowacje w rozpatrywanym okresie”, a w węższym zakresie „to firma, która w rozpatrywanym okresie wdrożyła nowy lub znacząco udoskonalony produkt lub proces” [Podręcznik Oslo 2008, s. 50].

Na gruncie statystyki również stworzono pojęcie „przedsiębiorstwa prowadzącego działalność innowacyjną”, czyli takiego, które „w danym roku sprawozdawczym prowadziło działalność innowacyjną, to znaczy poniosło nakłady finansowe na tę działalność” [GUS 2006, s. 18]. Jest to definicja dość uproszczona i służy stosunkowo łatwemu wyodrębnieniu takich przedsiębiorstw dla potrzeb statystyki lub też dla potrzeb administracyjnych państwa. W praktyce może pojawić się przykład przedsiębiorstwa, które ponosiło nakłady finansowe i nie wdrożyło żadnej innowacji oraz sytuacja dokładnie odwrotna, chociaż rzadko spotykana, gdzie wdrażano innowacje bez ponoszenia żadnych kosztów.

Według A. Sosnowskiej, S. Łobejko, i P. Kłopotek przedsiębiorstwo innowacyjne to „organizacja inteligentna, stale generująca i realizująca innowacje znajdujące uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności” [Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2001, s. 14]. Cytowani autorzy w swojej pracy wymieniają również cechy, jakie powinno posiadać przedsiębiorstwo uważane za innowacyjne. Są to:

- szeroki zakres prac B+R,
- systematyczne wdrażanie nowych rozwiązań naukowo-technicznych,
- duży udział nowości technologicznych, produktowych i organizacyjnych,
- stale wprowadza innowacje na rynek,
- posiada zdolności przewidywania przyszłości,
- cechuje go elastyczność działania,
- posiada zespoły twórcze,
- cechuje go umiejętność wykorzystania potencjału innowacyjnego,
- posiada stałą łączność z klientami,
- jest zdolne do stałego generowania innowacji.

Podobną definicję zaproponował A. Jasiński, który uważa, że przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które [Jasiński 2000]:

- prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe lub dokonuje zakupów projektów nowych produktów lub technologii,
- przeznaczają na tę działalność wysokie nakłady finansowe,
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- reprezentuje duży udział nowości, rozumianej jako wyrób lub technologia w wolumenie produkcji i usług,
- stale wprowadza innowacje na rynek.

Zdaniem A. Jasińskiego przedsiębiorstwo powinno być oparte na wiedzy, doświadczeniach i współpracować z otoczeniem, a w szczególności z producentami, dostawcami, klientami i jednostkami naukowymi.

Przytoczone powyżej definicje zawierają element prac badawczo-rozwojowych oraz aktywność innowacyjną firm. Odmienny opis przedsiębiorstwa innowacyjnego zaproponowała E. Okoń-Horodyńska, zdaniem której organizacja proinnowacyjna powinna cechować się [Okoń-Horodyńska 2008]:

- rosnącą rolą wiedzy i informacji oraz zdolności ich wykorzystania,
- tolerancją dla odmienności punktów widzenia i pluralizmu idei,

- brakiem sztywnych zasad stratyfikacji, czyli uzależnieniem pozycji w instytucji od demonstrowanej wiedzy i umiejętności,
- pracą zespołową, w interdyscyplinarnych grupach typu „projekt”,
- zmiennością treści zadań wynikającą z usytuowania instytucji w dynamicznym i wielokulturowym otoczeniu,
- elastycznością struktury organizacyjnej, umożliwiającą przemieszczanie personelu stosownie do następujących zmian zadań, projektów realizowanych przez instytucję oraz pełnionych przez nią funkcji,
- brakiem szczegółowego określenia sposobu wykonywania powierzonych zadań,
- regułami decentralizacji i delegacji uprawnień oraz odpowiedzialności,
- partycypacją i kolegialnością w decydowaniu i zarządzaniu,
- rosnącym znaczeniem dłuższej perspektywy czasowej w zarządzaniu przy zachowaniu zdolności instytucji do reagowania na wyłaniające się nagłe problemy,
- kontaktami z pracownikami i klientami reprezentującymi zróżnicowane kultury, profile, wykształcenia, biografie i wzory doświadczeń życiowych.

Powyższa definicja ma charakter jakościowy i mówi o pewnej kulturze zarządzania przedsiębiorstwem, „miękkich” czynnikach wzrostu działalności innowacyjnej, które mają bardzo duże znaczenie we współczesnych firmach, nie tylko handlowych.

Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które tworzy i rozwija swój potencjał innowacyjny, dynamizuje procesy innowacyjne prowadzące do poprawy relacji między ponoszonymi nakładami i uzyskiwanymi efektami, a także do poprawy relacji z klientami [Białoń 2008, s. 5]. Potencjał innowacyjny firmy rozumiany jest natomiast jako „ogół aktywów umożliwiających generowanie pomysłów innowacyjnych, przeprowadzanie procesów innowacyjnych, w których najważniejsza jest faza wdrażania, a następnie komercjalizacja efektów procesów innowacyjnych, a w tym sprzedaż nowych produktów i usług, licencji na nowe produkty czy technologie, czy też zgłaszanie ich do opatentowania” [Białoń 2010, s. 178]. Potencjał innowacyjny firm może dotyczyć: badań i rozwoju, technologii i produkcji, personelu, systemu informacyjnego, marketingu, finansów organizacji, stylu i systemu zarządzania, kontaktów zewnętrznych organizacji, kultury organizacyjnej [Łunarski i in. 2007].

Główne atrybuty zachowań innowacyjnych firm detalicznych nie odbiegają istotnie od innych przedsiębiorstw, o czym można przekonać się analizując listę zaproponowaną przez B. Reformat 2015, s. 67]:

- rozwinięte kompetencje oraz wiedza,
- umiejętności pracy w zespole, spójność działań i komunikacji,
- otwartość na współpracę (np. w ramach sieci) z partnerami rynkowymi oraz pracownikami firmy,
- mądrość (inteligencja firmy),
- przewidywalność zjawisk rynkowych,
- doświadczenie,
- innowacyjność,
- myślenie strategiczne.

Reasumując rozważania zawarte w niniejszym rozdziale należy podkreślić, że w realiach zmieniającego się otoczenia gospodarczego, globalizacji rynku, nowoczesnych technologii i permanentnej konkurencji, umiejętność absorpcji innowacji stanowi jeden z kluczowych warunków biznesowego sukcesu. Innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne posiadają wiele alternatywnych źródeł, generują szereg korzyści, ale równocześnie także ryzyk związanych z ich wdrażaniem. Nowocześnie zarządzane przedsiębiorstwa handlowe dążą do osiągnięcia atrybutu innowacyjności, który jest podstawą podnoszenia konkurencyjności oferty. Skuteczna absorpcja innowacji jest również determinantą prawidłowego funkcjonowania modelu biznesu przedsiębiorstwa. Kolejny fragment rozważań poświęcono strategiom rozwoju przedsiębiorstw handlowych i modelom biznesu stosowanym w handlu detalicznym.

2 Strategie rozwoju i modele biznesu w handlu detalicznym

2.1 Strategie rozwoju przedsiębiorstwa

Przed analizą pojęcia strategii warto wyeksponować fakt, że szybkie, nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu wynikające z procesu globalizacji, rozwoju nowoczesnych technologii i mediów społecznościowych wpływają bezpośrednio na przedsiębiorstwa zarówno w wymiarze operacyjnym, jak i strategicznym. Wielu autorów uważa, że tradycyjne podejście do zarządzania strategicznego jest obecnie mało użyteczne. Przed przedsiębiorstwami stają bowiem nowe wyzwania, które stwarzają nowe szanse do tworzenia wartości i kreowania popytu, które zarządzający muszą umieć wykrywać i wykorzystywać. W literaturze można znaleźć wiele informacji na temat ewolucji zarządzania strategicznego: od podejścia tradycyjnego do nowoczesnego. Bardzo kompleksowo i w sposób zagregowany przedstawili to M. Davenport i S. Leibold (tabela 17).

Tabela 17. Zmiany w podejściu do zarządzania strategicznego

Wyszczególnienie	Podejście tradycyjne	Przejsie nowoczesne
Istota i wartość	- tradycyjna klasyczna strategia - organizacja jako systematyczna machina	- liczne zmieniające się paradoksy - organizacja jako systemowy mechanizm
Strategiczna orientacja	- zasoby i kompetencje - strategiczne planowanie i „dopasowanie” - racjonalna strategia i pojedynczy model biznesu	- <u>zdolności i innowacje</u> - <u>strategiczne „kształtowanie”, częściowe „niedopasowywanie” do tradycyjnych granic</u> - <u>różne strategie i wielorakie modele biznesu</u>
Otoczenie rynkowe	- lokalne, narodowe, regionalne - tradycyjne branże i łańcuch wartości	- globalne, transnarodowe - nowo odkrywane branże, ekosystem biznesu
Organizacja i kontrola	- biurokracja - dyrekcja, kontrole - łańcuch wartości, pojedyncze, zamknięte organizacje	- merytokracja - przewodnictwo, spójność, koncentracja - system wartości, liczne zamknięte i otwarte organizacje
Mierzenie dokonań	- wartość dla akcjonariuszy - osiągnięcia finansowe	- <u>wartość dla interesariuszy</u> - osiągnięcia finansowe i pozafinansowe
Cele	- zysk, wzrost, kontrola - pojedyncze cele organizacji	- <u>samoodnawianie się, równowaga, innowacje</u> - <u>wiele celów organizacji</u>
Perspektywa procesowa	- poszczególne części współdziałają w ramach kolejnych kroków - efektywność od początku do końca; - standaryzacja - hierarchiczne przepływy informacji	- całość wyłania się ze współdziałania części, - mikro- i makrointegracja – kluczem sprzężenie zwrotne i kastomizacja - <u>wielorakie, bez granic nieliniowe połączenia wiedzy w sieć</u>
Rola zarządzających	- optymalizacja jakości i produktywności - powtarzalne codzienne operacje - przetwarzanie zasobów i informacji - podział i specjalizacja pracy i organizacji - oparcie się na tradycyjnej energii pracowników	- jakość = produktywność = adaptacja i odpowiedź na wyzwania - <u>oparcie się na ideach, pomysłach</u> - <u>poszukiwanie innowacji</u> - <u>przetwarzanie wiedzy i zdolności</u> - holistyczne podejście i integracja pracy z organizacją

Zródło: Opracowanie własne na podstawie [Davenport, Leibold 2006, s. 25], [Duczowska-Piasecka 2012, s.192].

Autor pracy zaznaczył w tabeli przez podkreślenie te elementy, które są najważniejsze z punktu widzenia niniejszej dysertacji. Pomysły, innowacje, zarządzanie wiedzą, wartości dla interesariuszy są kluczowe w nowoczesnym zarządzaniu strategicznym. Interesujące jest również to, że w nowoczesnym zarządzaniu strategicznym mogą występować wielorakie modele biznesu w przedsiębiorstwie. Można zadać sobie pytanie, co to oznacza i jak to rozumieć. Z tym podejściem autor niniejszej rozprawy polemizuje, ponieważ jego zdaniem model biznesu, na który zdecydowało się analizowane w kolejnych rozdziałach przedsiębiorstwo jest ściśle określony i sukcesywnie wdrażany. Z czasem otoczenie lub inne czynniki powodują, że należy niektóre elementy modelu zmienić, aby utrzymać się na rynku lub powiększyć obszar działania. Taka sytuacja, z kolei wpływa na obecny model biznesu, to znaczy, że do konstytutywnych elementów modelu biznesu, o których mowa będzie w dalszej części tego rozdziału, dodaje się lub odejmuje odpowiednie cechy. To z kolei powoduje, że model biznesu całego przedsiębiorstwa zmienia się. Istotność zmiany, z teoretycznego punktu widzenia, nie ma tutaj zbyt dużego znaczenia. Z perspektywy klienta taka zmiana bardzo często może być niezauważona, jeżeli następuje ona wewnątrz organizacji. Wielorakie modele biznesu mogą natomiast, zdaniem autora dysertacji, występować w ramach danej branży. Przykładem może być dodanie nowego formatu sklepu do obecnie istniejącego w jednym z przedsiębiorstw danej branży, np. sieć Tesco wdrożyła mniejsze formaty sklepów w mniejszych miastach. Cały czas firma funkcjonuje w dużych miastach w branży spożywczej, ale jej zasięg zwiększył się. Oznacza to, że do obecnych konstytutywnych elementów modelu biznesu dodano inne cechy i model zmienił się. Przedsiębiorstwo ma zatem jeden model, ale w branży spożywczej stosowane są wielorakie modele.

Przed przedstawieniem definicji strategii rozwoju i modelu biznesu warto wyjaśnić podstawową różnicę między tymi pojęciami. Nie są to kategorie tożsame, ale wzajemnie od siebie zależą. R. Casadeus-Masanel i J.E. Ricart podeszli w klarowny sposób do pojęć takich jak: strategia, model biznesu, taktyka. Ich zdaniem „model biznesu odnosi się do logiki firmy, jest drogą kreacji wartości dla swoich interesariuszy. Strategia odnosi się do wyboru modelu biznesu, którym firma konkuruje na rynku. Taktyka odnosi się do bezpośredniej aktywności gospodarczej firmy poprzez zastosowanie odpowiedniego modelu biznesu i doboru pracowników” [Jabłoński M. 2013, s. 61]. Strategia odpowiada na pytanie: jak?, a model biznesu odpowiada na pytanie: co?. „Z pytania pierwszego wynikają przesłanki przygotowania strategii konkurencji, która wówczas realizować będzie określony model biznesu na rynku. Na pytanie drugie odpowiada konkretny produkt, który stanie się siłą przetargową w grze

konkurencyjnej” [Duczkowska-Piasecka i in. 2013, s. 292]. Zdaniem tej autorki kierunek zależności między tymi pojęciami jest taki, że model biznesu kształtuje strategię, ponieważ ta, aby była realna musi opierać się na zdolnościach, zasobach i dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa.

Z logicznego punktu widzenia, model biznesu rozpoczyna proces zarządzania strategicznego, ponieważ „jest on czynnikiem startowym i regulatorem procesu poznawczego, czyli analizy strategicznej. Model biznesu wpływa na możliwości percepcyjne podmiotu, określając zasady selekcji informacji oraz metody ich interpretacji i wartościowania” [Banaszyk 2004]. Ten sam autor dodaje, że akceptowany przez stratega model biznesu i dostosowany do warunków prowadzenia działalności biznesowej, funkcjonuje do momentu, kiedy rezultaty działalności przedsiębiorstwa są zadowalające w świetle przyjętych kryteriów oceny. Jeżeli warunki te ulegną zmianie, to w pierwszej kolejności zmieniane są inne obiekty zarządzania strategicznego, a nie model biznesu. Jeżeli te zmiany nie przyniosą zadowalających rezultatów, wówczas należy zakończyć rynkową egzystencję przedsiębiorstwa lub dokonać zmiany modelu biznesu.

Przed przystąpieniem do zdefiniowania pojęcia strategia rozwoju przedsiębiorstwa warto wyjaśnić pojęcia z nią powiązane, takie jak rozwój oraz wzrost przedsiębiorstwa oraz zarządzanie strategiczne. Rozwój przedsiębiorstwa to „skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia” [Pierścionek 2001, s. 11]. Ten sam autor dodaje, że dostosowania są skuteczne, jeżeli zapewnią przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, co jest warunkiem niezbędnym utrzymania się na rynku. Zmiany te polegają na:

- wprowadzeniu nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa,
- poprawie jakości elementów już istniejących w przedsiębiorstwie,
- zmianie struktur systemów.

Analizując powyższe elementy można stwierdzić, że rozwój przedsiębiorstwa jest zjawiskiem jakościowym polegającym na wdrażaniu innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych.

Wzrost przedsiębiorstwa to pojęcie ilościowe oznaczające powiększanie ilości zasobów, co prowadzi do wzrostu udziału w rynku lub co najmniej jego utrzymania. Wzrost ten mierzony jest następującymi wskaźnikami: dynamika wartości sprzedaży, dynamika udziału w rynku (lub rynkach), dynamika wzrostu wartości aktywów i zatrudnienia, czy dynamika wzrostu potencjału umiejętności [Pierścionek 2001, s. 11]. Wzrost przedsiębiorstwa jest pochodną

rozwoju przedsiębiorstwa, czyli aby wystąpiły zmiany ilościowe muszą wystąpić zmiany jakościowe. Wynika z tego, że rozwój i wzrost przedsiębiorstwa wymaga opracowania i wdrożenia odpowiednich strategii, które powstają w procesie zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne powstało na bazie ekonomii, teorii organizacji i zarządzania oraz cybernetyki i obejmuje problematykę natury ekonomicznej i organizacyjnej oraz także sferę problemów informacyjnych, informatycznych oraz metod analitycznych i podejmowania decyzji [Pierścionek 2001, s. 18]. Rozbudowaną, a zarazem kompleksową definicję zarządzania strategicznego, zaproponowała E. Urbanowska-Sojkin. Jej zdaniem zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem to „dynamiczny i celowo ukierunkowany proces realizacji niezbędnych funkcji pozwalających na uwarunkowane kulturowo koordynowanie i synchronizowanie pracy ludzkiej oraz gospodarne użytkowanie zasobów ekonomicznych przez kształtowanie ich potencjału, pozwalającego wykorzystać szanse, jak i zneutralizować zagrożenia występujące albo mogące wystąpić w otoczeniu tego przedsiębiorstwa” [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 69].

Inny autor, dokonując krytycznego przeglądu wielu definicji zarządzania strategicznego zaproponował własną, według której jest to „proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nimi proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości” [Krupski 2003, s. 97]. Włączenie modelu biznesu do definicji zarządzania strategicznego zaproponował P. Banaszyk, twierdząc, że „zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem jest działalnością zmierzającą do wprowadzenia w życie, a potem obrony modelu biznesu, czyli abstrakcyjnego wyobrażenia rozwoju przedsiębiorstwa, prowadzącego do wyników ocenianych jako pozytywne, przez to model biznesu staje się stosunkowo najtrwalszym składnikiem zarządzania strategicznego tym przedsiębiorstwem” [Banaszyk 2004].

Zgodnie z wymienionymi powyżej kilkoma definicjami, zarządzanie strategiczne to proces, który składa się z etapów. Liczba tych etapów i kolejność ich występowania jest odmiennie ujmowana w specjalistycznej literaturze z zakresu zarządzania strategicznego. Biorąc pod uwagę właśnie te rozbieżności można wyróżnić dwa modele procesu zarządzania strategicznego. Pierwszy model, to taki, w którym pierwszym etapem jest analiza zewnętrzna otoczenia i analiza wewnętrzna organizacji. W drugim modelu etapem początkowym jest, co wydaje się oczywistym - identyfikacja problemu strategicznego. Musi być jakiś powód, że

zarząd dokonuje analizy strategicznej, chyba że przeprowadza takie analizy w sposób periodyczny. Nawet jednak określenie w ramach czasowych analiz zdeterminowane jest pewnymi przesłankami, i jest to zdaniem autora niniejszej dysertacji wystarczający argument, aby skupić się na podejściu do procesu zarządzania strategicznego mieszczącym się w ramach pierwszego modelu. Zarządzanie strategiczne można najkrócej ograniczyć do trzech etapów: analiza strategiczna, projektowanie strategii, realizacja strategii [Gierszewska, Romanowska 2017, s. 11]. Zdaniem innych autorów zarządzanie strategiczne składa się z [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 77], [Łuczak 2003, s. 127], [Krzakiewicz i Cyfert 2015, s. 232]:

- diagnozowania strategicznego, w celu rozpoznania jego uwarunkowań dotyczących:
 - oczekiwań, celów i misji organizacji,
 - zasobów organizacji,
 - otoczenia zewnętrznego organizacji,
- formułowania strategii, w celu precyzyjnego określenia zamierzeń i metod działalności, poprzez:
 - generowanie opcji strategicznych,
 - ocenę poszczególnych opcji,
 - wybór wariantu strategii,
- wdrożenia strategii, czyli wprowadzenia w życie założeń planistycznych poprzez:
 - planowanie zasobów niezbędnych do wdrożenia strategii,
 - określenie zmian struktur w związku z podjętą strategią,
 - opracowanie systemów motywacyjnych i kontrolnych związanych z nową strategią,
- kontroli strategicznej, czyli monitorowania realizacji strategii i oceny aktualności planu strategicznego.

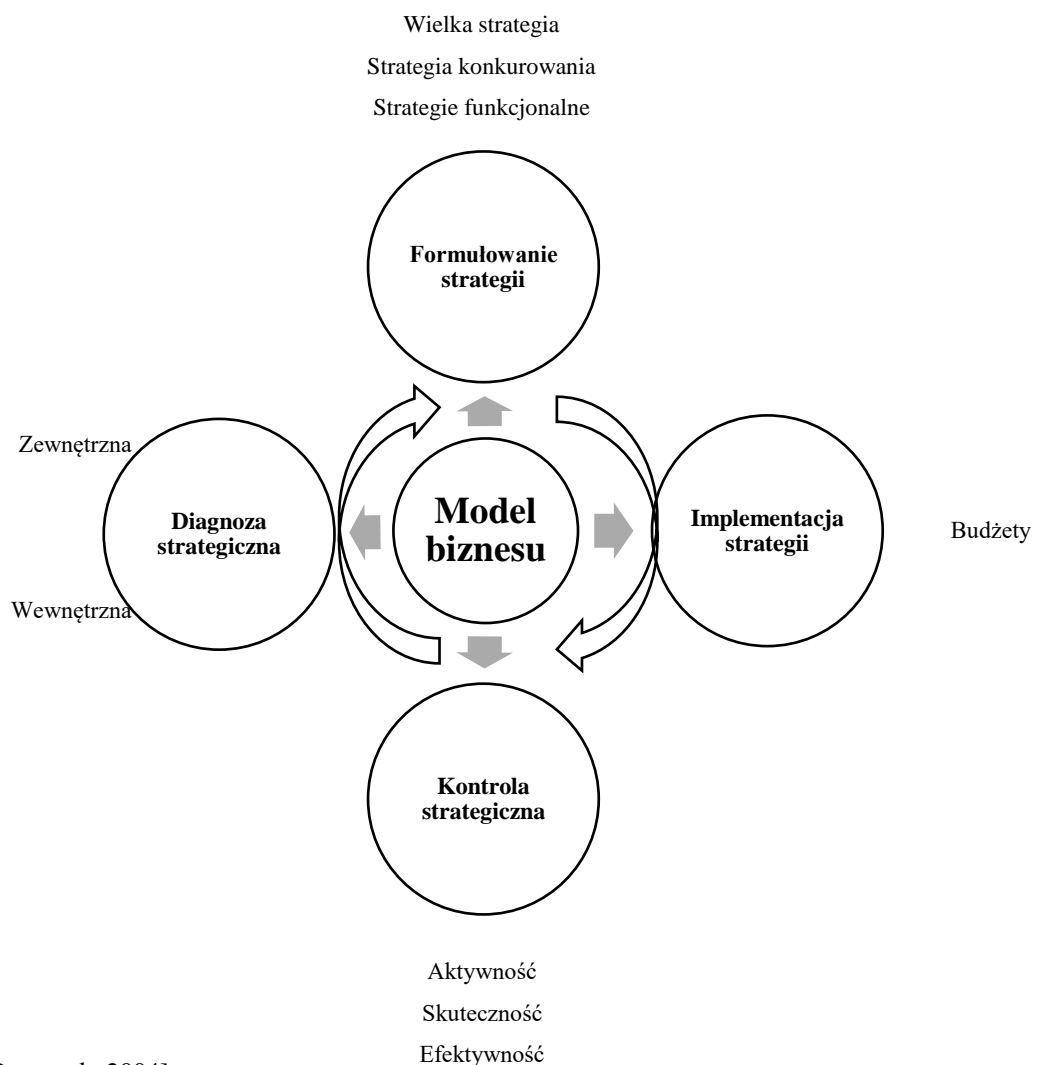
Z. Pierścionek podzielił etap formułowania strategii na dwa elementy i według niego proces zarządzania strategicznego składa się następujących etapów [Pierścionek 2001, s. 14]:

- analiza strategiczna,
- generowanie wyjściowych wariantów strategii,
- ocena i wybór strategii,
- wdrożenie strategii,
- kontrola i weryfikacja strategii.

Różne modele struktury procesu zarządzania strategicznego w sposób tabelaryzowany zebrał i przedstawił także L. Berliński [Berliński, s. 41]. Z kolei P. Banaszyk mając na

względnie to, że model biznesu jest czynnikiem spajającym zarządzanie strategiczne, zaproponował następujące jego procesowe ujęcie (rysunek 6). Jest to model procesu zarządzania strategicznego, który zawiera dokładnie takie same etapy jak model E. Urbanowskiej-Sojkin, a dodatkowo uwzględnia model biznesu, który jest swego rodzaju innowacją w zarządzaniu strategicznym.

Rysunek 6. Proces formalnego zarządzania strategicznego



Źródło: [Banaszyk, 2004]

Pamiętając o jednym z celów pracy doktorskiej, a mianowicie powiązania dotychczasowego dorobku naukowego z praktyką gospodarczą oraz wykorzystania w praktyce gospodarczej wiedzy o strategiach rozwoju, modelach biznesu i wdrażaniu innowacji autor dysertacji będzie bazował na modelu procesu zarządzania strategicznego autorstwa P. Banaszyka.

Strategia w języku greckim oznacza „dział sztuki wojennej, obejmujący teorię i praktykę przygotowania i prowadzenia wojny, jej poszczególnych kampanii i najważniejszych bitew” [Encyklopedia PWN 2017]. Jak widać pojęcie wywodzące się z terminologii wojskowej zostało zaadaptowane do nauk o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji strategii. W tabeli nr 18 autor dysertacji przytoczył kilka wybranych, z którymi się najbardziej identyfikuje.

Tabela 18. Wybrane definicje strategii

Autorzy	Definicja
[Ackoff 1974, s. 29]	Strategia dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągnięcia wpływających na system jako całość.
[Chandler 1962, s. 13]	Strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działań oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne do zrealizowania celów.
[Mintzberger 1979, s. 25]	Strategia jest sposobem kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem, spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia. Strategię można ująć w formie 5xP: <ul style="list-style-type: none"> – P jak <i>plan</i> lub rodzaj świadomie zamierzonego działania, – P jak <i>pattern</i> (model) utożsamiany ze sformalizowanym, ustrukturalizowanym działaniem, – P jak <i>ploy</i> (sterowanie), działanie zmierzające do realizacji konkretnego celu, – P jak <i>position</i>, utożsamiane z szukaniem korzystnej pozycji w otoczeniu, pozwalającej sprostać konkurencji, – P jak <i>perspective</i>, czyli postrzeganie swojej pozycji w przyszłości.
[Obłój 2001 s. 384-385]	Strategia przedsiębiorstwa jest zbiorem pięciu elementów: <ul style="list-style-type: none"> – misji, czyli wyrażenia w prostym jasnym przekazie zamierzeń i aspiracji organizacji, – domeny działania, poprzez określenie rynków zbytu i sposobu dystrybucji dóbr i usług, – przewagi strategicznej – zyskać miano lidera w prowadzonej działalności, stać się najlepszym z najlepszych, – celów strategicznych, poprzez określenie konkretnych celów przedsiębiorstwa do zrealizowania w przyszłości, – funkcjonalnego programu działania, w celu wdrożenia strategii w codziennych zachowaniach organizacji.
[Krupski 2003, s. 16]	Strategia to przyjęte zachowanie się organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza. Przyjęte zachowania firmy zawarte są zarówno w jej planach działania, jak i we wzorcach postępowania (w formie zasad, reguł), tak skonstruowanych, by przynajmniej w zamierzeniach nadążały za zachowaniem otoczenia, a nawet wyprzedzały lub/i kreowały je.
[Pierścionek 2001, s. 13]	Strategia przedsiębiorstwa to zespół skoordynowanych działań, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągnięcia celów tego przedsiębiorstwa. W innym ujęciu strategia, to zbiór określonych zasad postępowania zarządu firmy, stałych w pewnym okresie, których zastosowanie prowadzi do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Strategia jako określony zbiór sposobów lub zasad, jest wyodrębniona od celu (celów), które są zewnętrzne w stosunku do strategii. Strategia powstaje w wyniku procesu zarządzania strategicznego.
[Urbanowska-Sojkin 2004, s. 84]	Strategia przedsiębiorstwa jest złożonym procesem reagowania, pozwalającym tworzyć i utrzymywać zadowalające relacje między celami przedsiębiorstwa i jego zasobami, a zmieniającymi się uwarunkowaniami powstającymi w otoczeniu, tak aby osiągnąć możliwie najwyższą sprawność.

Zródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

W kolejnym fragmencie rozważań analizie poddano strategię rozwoju przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem roli strategii konkurencyjnej i strategii marketingowych w ekspansji firmy na rynku.

2.2 Podstawowe koncepcje strategii rozwoju przedsiębiorstwa

Formułowanie strategii przedsiębiorstwa realizowane jest na trzech poziomach:

- na poziomie całej firmy: „kształtowana jest przez naczelne kierownictwo, które nadzoruje działania organizacji zajmującej się więcej niż jednym rodzajem działalności gospodarczej. Dotyczy ona działań podejmowanych przez organizację jako całość i takich, które powinna ona objąć oraz dąży do określenia roli, jaką odgrywa i jaką powinien odgrywać każdy z poszczególnych rodzajów działalności” [Bień i in. 1997, s. 5], [Penc 2001, s. 144-145]. Strategia przedsiębiorstwa odpowiada na następujące pytania: Jakimi rodzajami działalności gospodarczej winniśmy się zajmować lub inaczej jaki model biznesu powinniśmy mieć oraz jak je prowadzić?

Przykład: przedsiębiorstwo jako całość, prowadzące działalność handlową w formie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, np. Castorama Polska, Leroy Merlin Polska, (w szerszym ujęciu grupy kapitałowej: Grupa Kingfisher, Grupa Adeo),

- na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych (SJG): służy sterowaniu interesami i działaniami określonej pojedynczej SJG, która grupuje w ramach wielogałęziowego przedsiębiorstwa wszystkie rodzaje działalności gospodarczej zmierzające do wytworzenia określonego rodzaju wyrobu lub usług i traktuje je jako pojedynczą jednostkę operacyjną. Strategia na poziomie SJG nazywana jest strategią konkurencyjną, ponieważ dotyczy w zasadzie konkurencyjności występującej pomiędzy produktami i usługami znajdującymi się na rynku. Strategia konkurencyjności odpowiada na trzy pytania [Faulkner i Bowman 1996, s. 3]:

- gdzie powinniśmy konkurować, czyli na których rynkach i w jakich segmentach?
- jakimi produktami i usługami powinniśmy konkurować?
- w jaki sposób osiągniemy trwałą przewagę konkurencyjną na wybranych rynkach?

Przykład: pojedynczy wielkopowierzchniowy sklep specjalistyczny danej sieci handlowej, danego przedsiębiorstwa (w szerszym ujęciu grupy kapitałowej: Castorama Polska, Leroy Merlin Polska),

- na poziomie funkcjonalnym: polega na określeniu, w jaki sposób funkcje typu marketing, finanse, produkcja, logistyka, badania i rozwój mają być realizowane zgodnie ze strategią na poziomie SJG (strategią konkurencji), aby sprzyjać uzyskaniu pożądanej przewagi konkurencyjnej oraz na koordynacji danej funkcji z innymi funkcjami. Strategia funkcjonalna jest zatem zdeterminowana strategią konkurencji.

Porównanie podstawowych rodzajów strategii przedsiębiorstwa zawiera tabela 19.

Tabela 19. Porównanie podstawowych rodzajów strategii przedsiębiorstwa

Aspekt	Strategia korporacji	Strategie SJG	Strategie funkcjonalne
Zakres	<ul style="list-style-type: none"> – wybór, w których obszarach działalności gospodarczej powinno być umiejscowione przedsiębiorstwo (wybór modelu biznesu), – strategia rozwoju przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> – wybór, które produkty i usługi, oraz na jakich rynkach powinny być sprzedawane, – strategia rozwoju SJG – strategia konkurencji 	<ul style="list-style-type: none"> – określenie rynku docelowego, – szerokość i głębokość asortymentu, – polityka marki produktu, – wycofywanie produktów
Cele i zadania	<ul style="list-style-type: none"> – zagregowane cele działalności przedsiębiorstwa (np. rozwój, rentowność, zysk na akcję) 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczone celami przedsiębiorstwa, – zagregowane wokół produktów/rynków (np. wzrost sprzedaży, rentowność, przepływy gotówkowe) 	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczone celami przedsiębiorstwa i SJG, – zagregowane wokół konkretnego produktu/ryнку (sprzedaż, udział w rynku, satysfakcja nabywców)
Alokacja zasobów	<ul style="list-style-type: none"> – alokacja pomiędzy obszarami działalności SJG, – alokacja między działy funkcjonalne pracujące na rzecz różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (np. badania i rozwój) 	<ul style="list-style-type: none"> – alokacja między produkty/rynki w ramach danej SJG, – alokacja między działy funkcjonalne w ramach SJG 	<ul style="list-style-type: none"> – alokacja między instrumenty marketingu mix dla każdego produktu/ryнку
Źródła przewagi konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – głównie dzięki zasobom finansowym i ludzkim, lepszej organizacji i zarządzaniu, efektem synergicznym 	<ul style="list-style-type: none"> – głównie dzięki strategii konkurowania, kompetencjami w danej SJG w stosunku do konkurentów 	<ul style="list-style-type: none"> – głównie dzięki skutecznemu uplasowaniu produktu na rynku, wyższości jednego z elementów marketingu w stosunku do działań konkurentów
Główne obszary decyzyjne	<ul style="list-style-type: none"> – polityka finansowa, – sprawy organizacji, – dywersyfikacja działalności, – technologie 	<ul style="list-style-type: none"> – projektowanie systemu produkcyjnego, – polityka asortymentu, – rozwój rynku, – polityka dystrybucji 	<ul style="list-style-type: none"> – polityka cen, – promocja, – kształtowanie zapasów

Źródło: [Garbarski, Rutkowski i Wrzosek 2000, s. 575-576], [Wrzosek 2004, s. 19].

Analizując wymienione powyżej rodzaje strategii powstają dylematy: w jaki sposób odnieść je do przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne? jaki poziom strategii dotyczy przedsiębiorstwa prowadzonego w Polsce przez korporację

międzynarodową? jak rodzaj strategii znajduje zastosowanie na poziomie pojedynczego sklepu? Zdaniem autora dysertacji strategia rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa dotyczy przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, np. Castorama Polska, Leroy Merlin Polska, natomiast SJG, to poszczególne sklepy prowadzone przez te przedsiębiorstwa. Podejście takie wynika ze specyfiki tego sektora, istotności poszczególnych sklepów determinowanej poziomem przychodów rocznych oraz jest pochodną swego rodzaju autonomii w zarządzaniu poszczególnymi sklepami. W dalszej części tego punktu pracy zostaną omówione rodzaje strategii na każdym poziomie.

Szeroko rozpowszechnionym podziałem strategii na poziomie przedsiębiorstwa (strategie rozwoju) jest typologia zaproponowana przez L. W. Rue i P. G. Holland [Stabryła 2002, s. 58], [Chwałek 1992, s. 33]:

1. Strategie wzrostu to podstawowy typ strategii, który dowodzi o ekspansywności firmy polegającej na zdobywaniu nowych rynków zbytu, dywersyfikacji produkcji, działalności inwestycyjnej:
 - strategia koncentracji: polega na wytwarzaniu jednego rodzaju produktu lub usługi, często w wielu odmianach, co pozwala na wyróżnienie się przedsiębiorstwa w zakresie jakości i kosztów w jednym segmencie, kilku segmentach lub na całym rynku. Strategia koncentracji oznacza wyspecjalizowaną strukturę działalności przedsiębiorstwa,
 - strategia integracji pionowej: polega na włączaniu do danego przedsiębiorstwa jednostek powiązanych w procesie produkcji lub sprzedaży danego wyrobu,
 - strategia dywersyfikacji: polega na włączeniu do oferty produktów lub usług odmiennych od dotychczasowych, które mogą, ale nie muszą być powiązane w określony sposób z dotychczasowym produktem.
2. Strategie stabilizacji są realizowane wtedy, kiedy sytuacja przedsiębiorstwa jest dobra, a sektor stabilny. Zapewniają utrzymanie dotychczasowej pozycji firmy lub jej niewielką poprawę i polegają na utrzymaniu aktualnie realizowanej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo wyczekuje na najbardziej sprzyjający moment działania, np. na wdrażanie innowacji, czy też dokonanie przejęcia aktywów innej firmy,
3. Strategie obronne (defensywne) to strategie nastawione na przetrwanie, na minimalizację strat. Są reakcją przedsiębiorstwa na naciski z otoczenia i są

konsekwencją niepowodzeń finansowych, organizacyjnych i rynkowych. W ich ramach wyodrębnić można strategie:

- restrukturyzacji (redukcji): ukierunkowana jest na reorganizację przedsiębiorstwa w związku z nieprawidłowościami i błędnymi działaniami, a jednocześnie jej celem jest stworzenie mechanizmów zabezpieczających firmę przed potencjalnymi zewnętrznymi lub wewnętrznymi zakłóceniami. Mogą pojawiać się odmiany dynamiczne strategii restrukturyzacji polegające na procesie doskonalenia organizacji firmy, kadry kierowniczej i pracowników, usprawnienia produkcji, oferty sprzedaży czy usprawnienia pracy,
- zbycia udziałów (pozbycia się): polega na zbyciu części majątku, aby chronić całość przedsiębiorstwa,
- likwidacji: stosowana jest wówczas, gdy wcześniej wymienione strategie defensywne nie przyniosły oczekiwanych efektów.

4. Strategie złożone (kombinowane, łączone) oznaczają jednoczesne zastosowanie strategii wzrostu, stabilizacji, obronnej dla różnych jednostek firmy.

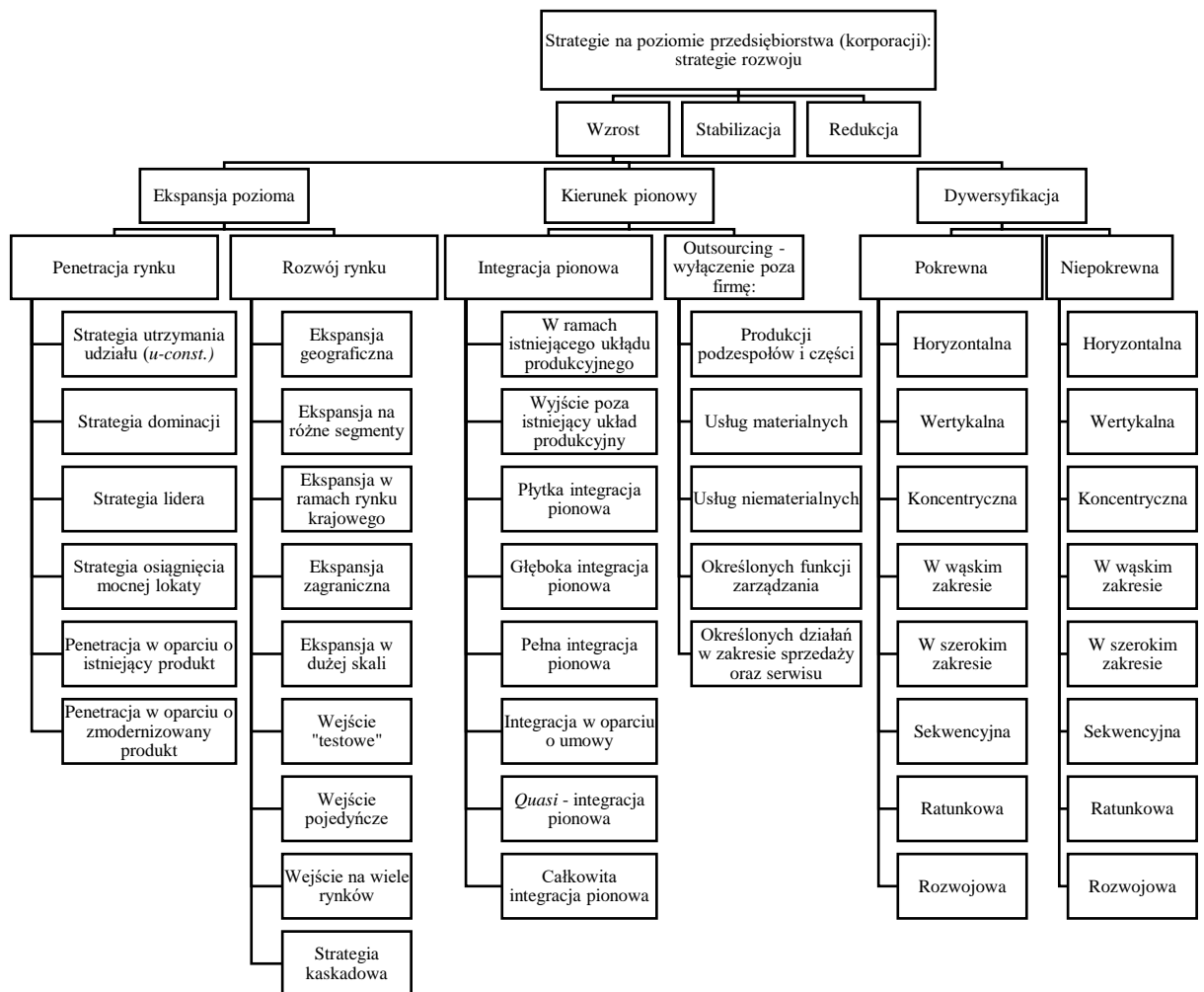
Podstawowe rodzaje strategii korporacji (przedsiębiorstwa) wyodrębnione przez

Z. Pierścionka zaprezentowano w przejrzysty sposób na rysunku 7.

Podsumowując analizę strategii na poziomie przedsiębiorstwa można sformułować następujące tezy [Stabryła 2002, s. 60]:

- wybór strategii jest zdeterminowany zewnętrznymi i wewnętrznymi warunkami działania firmy,
- strategie rozwoju przedsiębiorstwa w praktyce występują w rozmaitych kombinacjach, określonych przez dominujące cechy typologiczne,
- nadrzędną strategią dla perspektywicznego horyzontu działania jest strategia rozwojowa, a w krótkim okresie o wyborze strategii decyduje realna sytuacja funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- poszczególne typy strategii rozwoju firmy znajdują zastosowanie w rozmaitych dziedzinach działalności lub czynnikach wytwórczych oraz kształtują organizację i funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa,
- pragmatyczny sens strategii rozwoju przedsiębiorstwa wyrażony jest w postaci programów i planów.

Rysunek 7. Podstawowe rodzaje strategii korporacji



Źródło: [Pierścionek 2003, s. 289].

Strategie na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych, zwane strategiami konkurencji, biznesów, domen dotyczą jednego sektora lub inaczej segmentu rynku i są określone w kluczowych wymiarach przedsięwzięć rynkowych, jakimi są produkt i rynek. Strategiczne jednostki gospodarcze to zakłady przedsiębiorstwa, wyspecjalizowane przedmiotowo, które działają w sektorach i w określonym środowisku konkurencyjnym. Mają własną charakterystyczną misję, cele wiodące oraz strategię. Podstawą strategii na poziomie SJG jest koncepcja konkurencyjności. Twórcą podstawowych strategii konkurencji był M. Porter, a jego model należący do kanonu badań konkurencji podmiotów gospodarczych został zaprezentowany na rysunku 8.

Rysunek 8. Model strategii konkurencji M. Portera

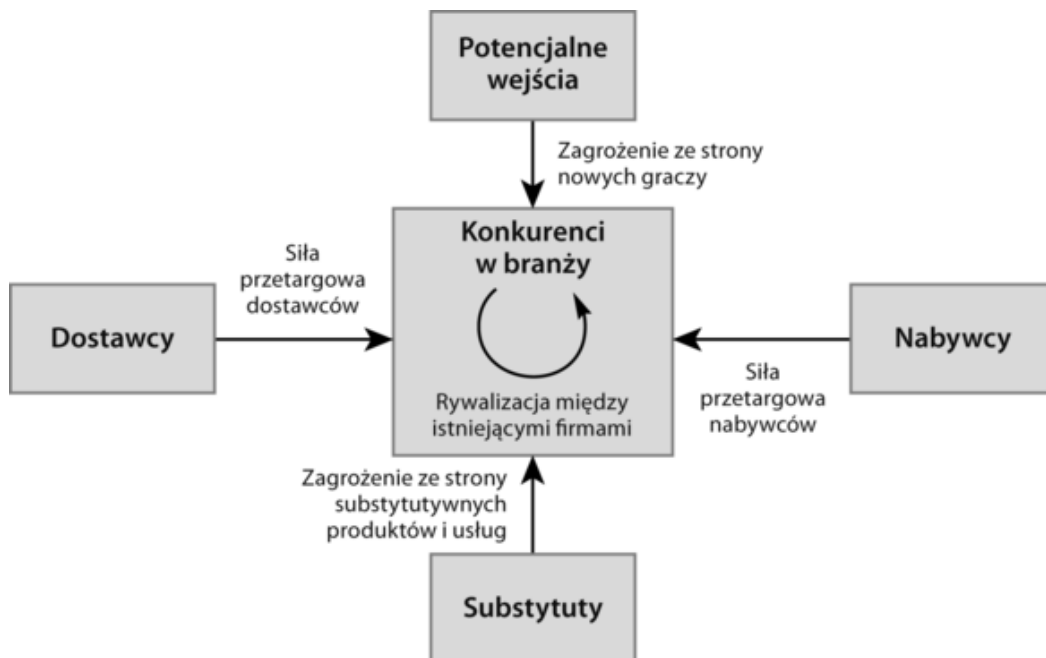
Zakres działania	Przewaga strategiczna	
		Unikalność postrzegana przez klienta
	Sektor	ZRÓŻNICOWANIE
	Segment	KONCENTRACJA

Zródło: [Porter 1998, s. 54].

Decydując się na wybór określonej strategii należy brać pod uwagę, to w jaki sposób przedsiębiorstwo chce uzyskać przewagę konkurencyjną (poprzez unikalność postrzeganą przez klienta lub poprzez obniżanie kosztów) oraz jaki będzie zakres jego działalności (w sektorze lub w segmencie).

Strategia zróżnicowania, zwana również strategią przywództwa jakościowego, polega na wytwarzaniu unikalnego wyrobu lub świadczenia unikalnej usługi. Zdaniem M. Portera, jeżeli uda się osiągnąć zróżnicowanie, to przedsiębiorstwo zyska w danym sektorze wyższą od przeciętnej stopę zysku, ponieważ skutecznie obroni się przed pięcioma siłami konkurencyjnymi (rysunek 9).

Rysunek 9. Siły napędowe wewnątrz sektora



Zródło: [Porter 1998, s. 22].

Zarządzanie siłami konkurencji musi być wpisane w strategię przedsiębiorstwa i powinno przejawiać się w następujących działaniach: szukanie takiej pozycji w sektorze, gdzie siły konkurencji są najsłabsze, wykorzystywanie zmiany w układzie sił, czy kształtowanie siły konkurencji na swoją korzyść [O Strategii – 10 idei HBR 2012, s. 84].

Strategia zróżnicowania powoduje wysoką lojalność klientów do marki, przez to mniejszą wrażliwość na cenę, co w konsekwencji przeniesie się na wyższe marże i ucieczkę z konieczności zajmowania pozycji niskich kosztów. „Lojalność klientów i niezbędność przewyższenia unikalności przez konkurentów stanowią jednocześnie przeszkody wejścia. Zróżnicowanie zapewnia wyższe marże zysku, umożliwiające przeciwstawienie się siłom dostawców, a jednocześnie w oczywisty sposób ogranicza siłę nabywców, którzy nie mając porównywalnych wyrobów są mniej wrażliwi na ceny. Wreszcie firma, która zróżnicowała się w celu zdobycia lojalności klientów, będzie miała lepszą pozycję wobec wyrobów substytucyjnych niż jej konkurenci” [Porter 1998, s. 53].

Strategia przywództwa kosztowego polega na maksymalnym obniżeniu kosztów własnych, dzięki czemu uzyska się niskie ceny, które przyciągną klientów. Obniżkę kosztów można osiągnąć różnymi sposobami. Ważne jest to, aby nie odbyło się to kosztem jakości produktów, co w praktyce niestety często ma miejsce.

Strategia koncentracji polega na skupieniu się na określonej grupie klientów, na wybranej grupie produktów i usług lub na wąskim rynku w rozumieniu geograficznym. Strategia ta w przeciwieństwie do strategii zróżnicowania i przywództwa kosztowego koncentruje się na małym segmencie, a nie na sektorze. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w wytwarzaniu, ma mniejszy zasięg działania, co oznacza rezygnację z części wolumenu, na rzecz wyższej rentowności.

Wymienione powyżej strategie konkurencji mają zastosowanie na rynku krajowym. Umiędzynarodowienie i globalizacja przedsiębiorstw oraz intensyfikacja konkurencji na wielu obszarach i poziomach wymaga próby podjęcia integracji koncepcji międzynarodowych i krajowych strategii konkurencji [Sowa 2006]. Jest to obszar, który nie wpisuje się bezpośrednio w problematykę niniejszej rozprawy, ale może być inspiracją dla dalszych badań.

Strategie funkcjonalne to strategie przedsiębiorstwa w obrębie jego podstawowych funkcji. W związku z powyższym można wyróżnić następujące rodzaje strategii funkcjonalnych: strategia marketingowa, finansowa, personalna, strategia w zakresie działalności podstawowej i pomocniczej, strategia w zakresie organizacji i zarządzania. Typologię strategii marketingowych zawiera tabela 20.

Tabela 20. Typologia strategii marketingowych

Typ strategii	Charakterystyka
a) Strategie produktowe	
Strategia rozwoju nowego produktu	Polega na wdrażaniu produktów postrzeganych przez konsumentów jako nowe. Za nowy może być uznany produkt zupełnie innowacyjny, jak i nieznacznie zmieniony oraz taki, który wcześniej był oferowany na innych rynkach, natomiast na danym rynku pojawił się pierwszy raz. Na potrzeby niniejszej dysertacji można przyjąć, że strategia ta polega na wdrażaniu innowacji produktowych.
Strategie poszczególnych faz cyklu życia produktu	<p>Strategie w fazie wprowadzania produktu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia szybkiego zbierania śmietanki (wysoka cena, wysoka promocja), 2. Strategia powolnego zbierania śmietanki (wysoka cena, niska promocja), 3. Strategia szybkiej penetracji (niska cena, wysoka promocja), 4. Strategia powolnej penetracji (niska cena, niska promocja) <p>Strategie w fazie wzrostu produktu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Doskonalenie jakości produktu i wprowadzanie usprawnień, 2. Wprowadzanie nowych modeli i produktów uzupełniających, 3. Wchodzenie na nowe segmenty rynku, 4. Zwiększanie dostępności produktu i wchodzenie w nowe kanały dystrybucji, 5. Zmiany reklamy z uświadamiającej na budującą ich lojalność wobec produktu, 6. Obniżanie ceny w celu zachęcenia konsumentów wrażliwych na cenę <p>Strategie w fazie dojrzałości produktu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modyfikacja rynku, 2. Modyfikacja produktu, 3. Modyfikacja elementów marketingu-mix <p>Strategie w fazie spadku produktu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost inwestycji w celu wzmocnienia swojej pozycji na rynku, 2. Utrzymanie poziomu inwestycji do czasu wyjaśnienia przyszłości sektora, 3. Selektywne przenoszenie poziomu inwestycji z mniej rentownych segmentów rynku bardziej opłacalne nisze, 4. „Zbieranie śmietanki” w celu szybkiego odzyskania gotówki, 5. Szybkie wycofywanie się z działalności deficytowej i przekazanie aktywów na bardziej zyskową działalność
Strategie w układzie produkt-rynek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia penetracji rynku (dotychczasowy rynek, dotychczasowy produkt): <ul style="list-style-type: none"> – Wzrost udziału w rynku i zakresu użytkowania produktu <ul style="list-style-type: none"> ▪ zwiększenie liczby klientów zainteresowanych produktem, ▪ wzrost ilościowy spożycia, ▪ nowe zastosowania 2. Strategia rozwoju produktu (dotychczasowy rynek, nowy produkt): <ul style="list-style-type: none"> – Udoskonalenie funkcji produktu, – Rozszerzenie linii produktu, – Innowacje produktowe na tym samym rynku 3. Strategia rozwoju rynku (nowy rynek, dotychczasowy produkt): <ul style="list-style-type: none"> – Rozszerzenie rynków dla istniejących produktów – Ekspansja geograficzna lub wygenerowanie nowych segmentów 4. Strategia dywersyfikacji (nowy rynek, nowy produkt): <ul style="list-style-type: none"> – Dywersyfikacja koncentryczna, – Dywersyfikacja horyzontalna, – Dywersyfikacja równoległa (konglomeratowa), – Dywersyfikacja wertykalna (integracja pionowa „do przodu” lub „do tyłu”),
Strategia pozycjonowania produktu na rynku	<p>Według kryterium liczby obsługiwanych segmentu rynku:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia pozycjonowania dla jednego segmentu rynku, 2. Strategia pozycjonowania dla wielu segmentów rynku <p>Według kryterium natężenia walki konkurencyjnej:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia pozycjonowania imitacyjnego 2. Strategia plasowania defensywnego, 3. Strategia pozycjonowania w niszy rynkowej, 4. Strategia pozycjonowania antycypacyjnego, 5. Strategia pozycjonowania adaptacyjnego

Strategie asortymentu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia szerokiego i głębokiego asortymentu, 2. Strategia szerokiego i płytkiego asortymentu, 3. Strategia wąskiego i głębokiego asortymentu, 4. Strategia wąskiego i płytkiego asortymentu
Strategie marki	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia marki indywidualnej, 2. Strategia marki rodzinnej, 3. Strategia marek łączonych, 4. Strategia rozszerzenia marki
b) Strategie cenowe	
Strategia zbierania śmietanki z rynku	Polega na stosowaniu możliwie najwyższych cen w krótkim czasie. Dotyczy produktów nowych, markowych.
Strategia cen prestiżowych	Polega na „zbieraniu śmietanki” we wszystkich fazach cyklu życia produktu. Dotyczy produktów markowych, luksusowych.
Strategia cenowej penetracji rynku	Polega na ustaleniu ceny produktu na niskim poziomie w celu zwiększenia udziału w rynku.
Strategia cen ekspansywnych	Polega na ustaleniu ceny produktu na bardzo niskim poziomie w celu stworzenia masowego rynku, często kosztem konkurentów.
Strategia cen prewencyjnych	Polega na stosowaniu niskich cen, aby przeciwdziałać wejściu na rynek potencjalnych konkurentów.
Strategia cen eliminujących konkurentów	Polega na stosowaniu niskich cen w celu wyeliminowania konkurentów.
Strategie w układzie cena – jakość	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia najwyższej jakości (strategia preferencji jakościowych, luksusu rynkowego) – wysoka jakość po wysokiej cenie, 2. Strategia penetracji (strategia wysokiej jakości) – wysoka jakość po średniej cenie, 3. Strategia świetnej jakości – wysoka jakość po niskiej cenie, 4. Strategia przepłacania – średnia jakość po wysokiej cenie, 5. Strategia średniej ceny i jakości – średnia jakość po średniej cenie, 6. Strategia dobrej wartości – średnia jakość po niskiej cenie, 7. Strategia „uderz i uciekaj” – niska jakość po wysokiej cenie, 8. Strategia kiepskich dóbr – niska jakość po średniej cenie, 9. Strategia tanich dóbr – niska jakość po niskiej cenie
c) Strategie dystrybucji	
Strategie dystrybucji ekskluzywnej	<p>Cel: prestiżowy wizerunek, kontrola nad kanałem, stabilność cen, Pośrednicy: mała liczba placówek o prestiżowej reputacji, Klienci: ograniczona liczba zamożnych klientów wyznaczających nowe trendy, gotowych docierać do odległych punktów sprzedaży, Marketing: sprzedaż osobista, atrakcyjne warunki zakupu, wysoki standard obsługi, Przykładowe branże: drogie samochody, indywidualnie projektowana odzież i biżuteria,</p>
Strategie dystrybucji selektywnej	<p>Cel: wizerunek solidnej firmy, wysoki stopień kontroli kanału, sprzedaż i zyski, Pośrednicy: umiarkowana liczba firm o solidnej reputacji, Klienci: umiarkowana liczba wrażliwych na markę klientów gotowych znieść pewne niedogodności związane z dojazdem do sklepów, Marketing: intensywne promocje, korzystne warunki zakupu, wysoki poziom usług, Przykładowe branże: meble, sprzęt gospodarstwa domowego, komputery, sklepy typu dom i ogród (wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne)</p>
Strategie dystrybucji intensywnej	<p>Cel: szeroka dostępność, duże rozmiary sprzedaży i duży wolumen zysku, Pośrednicy: znaczna liczba różnych typów firm i placówek, Klienci: duża liczba klientów ceniących wygodę, Marketing: masowa reklama, dogodna lokalizacja, ciągłość zaopatrzenia, Przykładowe branże: żywność, chemia gospodarcza, materiały biurowe</p>
d) Strategie promocji	
Strategie <i>push</i> i <i>pull</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia <i>push</i> (pchania) – towarzyszy dystrybucji intensywnej i polega na oddziaływaniu na poszczególne ogniwa dystrybucji hurtowej i detalicznej, 2. Strategia <i>pull</i> (przyciągania) – towarzyszy zwykle dystrybucji selektywnej i polega na reklamie produktów w celu pobudzenia popytu konsumentów finalnych, 3. Strategia mieszana – jako połączenie strategii <i>push</i> i <i>pull</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Penc-Pietrzak 1999], [Strategor 2001].

Strategia marketingowa odzwierciedla wybór celów, zasad i reguł, które w określonym czasie nadają kierunek działaniom marketingowym, wyznaczając rozmiary, kombinację i alokację środków w zależności od zmieniającej się sytuacji w środowisku działania i we wnętrzu przedsiębiorstwa [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 151].

Strategia finansowa to sposób realizacji celów finansowych przedsiębiorstwa. Zawiera ona zasady, kryteria i reguły postępowania niezbędne przy podejmowaniu decyzji dotyczących źródeł i sposobów finansowania działalności przedsiębiorstwa w długim terminie. Decyzje finansowe podejmowane są w pięciu kluczowych obszarach strategicznych [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 210]:

- kierunki i formy inwestowania,
- kształtowanie struktury aktywów,
- kształtowanie struktury kapitału,
- zarządzania kapitałem pracującym,
- podział zysku i polityka dywidend.

Strategia w zakresie działalności podstawowej i pomocniczej obejmuje zasadnicze rozstrzygnięcia i sposoby realizacji strategicznych celów rozwojowych przedsiębiorstwa:

- w zakresie technologii produkcji, świadczenia usług i realizacji działań pomocniczych,
- w kwestii lokalizacji zakładów produkcyjnych i usługowych,
- w sferze organizacji i zarządzania działalnością podstawową i pomocniczą.

Strategie w zakresie organizacji i zarządzania dotyczą podstawowych wyborów strategicznych w dwóch głównych obszarach [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 234]:

1) zarządzanie przedsiębiorstwem:

- reguły w zakresie oddziaływań zarządczych (cele i wartości nadrzędne oraz zakres centralizacji/decentralizacji),
- system informacyjny określony rzeczowo, czasowo i przestrzennie,
- metody współdziałania z otoczeniem i zarządzania w sytuacjach kryzysowych,

2) organizacja przedsiębiorstwa:

- forma organizacyjno-prawna,
- sposoby organizacji podmiotu przy dokonywaniu wyborów strategicznych.

W przypadku przedsiębiorstwa międzynarodowego należy przy ocenie organizacji przedsiębiorstwa wziąć pod uwagę ich struktury organizacyjne, a w szczególności stopień ich formalizacji. Więcej informacji na temat cech właściwych różnym rodzajom struktur organizacyjnych przedsiębiorstw międzynarodowych podaje J. Kraśniak [Kraśniak 2014].

Strategia personalna składa się z pięciu elementów, a wybory i zachowania strategiczne mogą dotyczyć każdego z nich. Tymi elementami są [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 247];

- rekrutacja i selekcja pracowników,
- kształtowanie i rozwój pracowników,
- system oceny pracowników,
- system wynagradzania pracowników,
- kształtowanie stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie.

Opisane powyżej rozważania teoretyczne zostaną wykorzystane przez autora jako podbudowa części empirycznej niniejszej rozprawy.

2.3 Istota i rodzaje modeli biznesu w handlu detalicznym

Źródłem definicji modelu biznesu należy szukać w miejscach, gdzie tworzą się nowe idee, pomysły, a więc w parkach technologicznych, inkubatorach przedsiębiorczości. To tam testowane są nowe rozwiązania, które po wdrożeniu w życie mogą stworzyć nowy model biznesu. Takich miejsc można również doszukiwać się w codziennym życiu gospodarczym, w którym nieświadomie powstaje nowy model biznesu. Jednym z celów dysertacji jest właśnie pokazanie, że praktyka gospodarcza, w tym sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych jest innowacyjny i stanowi źródło tworzenia nowych modeli biznesu. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji modelu biznesu. W niniejszej pracy zostaną zaprezentowane wybrane z nich oraz tabelaryczne zestawienie najczęściej cytowanych. Wielki Słownik Języka Polskiego nie definiuje modelu biznesu jako całości, a jedynie traktuje model jako „opis lub schemat przedstawiający, jak coś jest zbudowane, jak działa lub co się z nim dzieje” [Wielki Słownik Języka Polskiego PWN 2014]. Jest to bardzo dobry punkt wyjścia do rozważań i mimo, że autor tej definicji z pewnością nie myślał o modelu biznesu, to jej szerokość bardzo dobrze pasuje do praktyki gospodarczej. Wyeksponował bowiem schemat, czyli ogólny zarys lub plan przedstawiający sposób prowadzenia biznesu, sposób zarabiania pieniędzy, generowania zysku oraz jak jest ów schemat zbudowany, czyli co wchodzi w skład konstytutywnych elementów modelu biznesu, o których będzie mowa w dalszej części rozdziału. Jak działa i co się z nim dzieje, czyli jaką strategię przyjęto, aby zainicjować lub kompleksowo wdrożyć model biznesu.

Jednymi z pierwszych, którzy zdefiniowali model biznesu jako całość byli A. Afuah i C. Tucci. Ich zdaniem model biznesu to „przyjęta przez firmę metoda powiększania

i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom sfery produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan zarabiania pieniędzy, zarówno obecnie, jak i w długim okresie” [Afuah i Tucci 2003, s. 20-24].

Autorami, którzy wnieśli istotny wkład w definiowanie modelu biznesu byli również H. Chesbrough i R. Rosenbloom. Zaproponowali oni elementy składowe modelu biznesu, takie jak: propozycja wartości, segmenty rynku, struktura łańcucha wartości firmy, struktura kosztów i potencjalnych zysków, pozycja firmy w sieci wartości (w powiązaniu z dostawcami i klientami oraz identyfikacja potencjalnych konkurentów i komplementariuszy) oraz strategia konkurencji [Chesbrough 2006, kindle location 1842] i w oryginale [Chesbrough i Rosenbloom 2002, s. 533]. Autorzy tej definicji wyeksponowali różnicę między modelem biznesu, a strategią. Strategia, jak widać jest częścią modelu biznesu.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji modeli biznesu, które w sposób zagregowany zaprezentował T. Falencikowski [Falencikowski 2013, s. 23]. W tabeli 21 autor dysertacji przytoczył kilka najbardziej trafnych.

Tabela 21. Wybrane definicje modelu biznesu

Autorzy	Definicja
[Mahadevan 2000, s. 59]	Model biznesu to niepowtarzalne połączenie trzech obszarów, które nieodłącznie wiążą się z działalnością gospodarczą: – strumień wartości skierowany do partnerów biznesu i klientów, – strumień dochodów, – strumień logistyczny składający się z wielu elementów tworzących łańcuch dostaw.
[Betz 2002, s. 21-27]	Model biznesu to kombinacja właściwie skonfigurowanych zasobów, sprzedaży, zysków i kapitału.
[Banaszyk 2004, s. 26]	Model biznesu to analityczna konstrukcja wyobrażenia biznesu, w którym ukryta jest rozumna natura działania polegająca na zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem.
[Obłój 2002, s. 98]	Model biznesu jest to połączenie koncepcji strategicznej firmy, technologii rozumianej jako budowa łańcucha wartości, dzięki której następuje skuteczna eksploatacja i odnowa zasobów i umiejętności.
[Cyfert i Krzakiewicz 2011, s. 100-105]	Model biznesu to logika powiązań pomiędzy zasobami będącymi w dyspozycji organizacji a działaniami tworzącymi wartość dla szeroko rozumianych klientów.
[Jablński M. 2013, 40]	Model biznesu to „specyficzny, autorski kształt relacji pomiędzy różnymi zasobami i działaniami angażowanymi w przedsiębiorstwie, w którym logika generowania dochodów jest oparta na trwałych filarach dzięki adekwatnej dla potrzeb rynku propozycji wartości dla klienta. Jest on wspomagany strategią i odpowiednio dobraną konfiguracją łańcucha wartości”.
[Duczkowska-Piasecka 2013, s. 16]	Model biznesu jest to: – konstrukcja organizacyjno-zarządcza mająca dla przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie w grze rynkowej, – przedmiot wyborów i zmian strategicznych, które determinują długoterminową pozycję przedsiębiorstwa, – pole konkurencji i budowy przewagi konkurencyjnej, – oś nowego myślenia strategicznego, budującego przyszłość przedsiębiorstwa.

Zródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Według T. Gołębińskiego model biznesu to podstawowa działalność gospodarcza, logika działania i sposób postępowania, dobór podstawowych zasobów, zakres i charakter relacji wewnętrznych i zewnętrznych oraz związki przyczynowo – skutkowe między składnikami modelu [Gołębiński i in. 2008, s. 17]. Ten sam autor wyodrębnił cztery główne czynniki, które mają wpływ na tworzenie modeli biznesu oraz ich klasyfikacje. Są to: propozycja wartości dla klienta, zasoby i kompetencje, miejsce w łańcuchu dostaw i źródła przychodów.

Tabela 22. Elementy konstytuujące model biznesu

Elementy konstytuujące model biznesu																																									
Propozycja wartości dla klienta				Zasoby/kompetencje				Miejsce w łańcuchu dostaw				Źródła przychodów																													
Produkt								Realizowana działalność		Rodzaj powiązań		Rola w łańcuchu dostaw																													
Korzyści materialne	Korzyści emocjonalne	Cykl transakcyjny		Relacje z ostatecznymi konsumentami/użytkownikami		Relacja korzyści/koszt		Maszyny/urządzenia/infrastruktura		Zasoby finansowe		Zaawansowane technologie		Marka/wzory użytkowe		Kompetencje menedżerskie		Wiedza na temat rynku		Projektowanie		Wytwarzanie		Marketing		Sprzedaż		Transakcyjne		Partnerskie		Koordynacyjna		Pasywna		Wytwarzanie dóbr materialnych/swiadczenie usług		Pośrednictwo handlowe		Inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu	

Źródło: [Gołębiński i in. 2008, s. 62].

Bardzo interesujące podejście do modelu biznesu, wywodzące się z praktyki gospodarczej zaproponowali A. Osterwalder i Y. Pigneur. Ich zdaniem „model biznesu opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wytworzonej wartości” [Osterwalder i Pigneur 2010, s. 18]. Model biznesu składa się z dziewięciu fundamentalnych elementów, które dotyczą czterech kluczowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli klientów, oferty, infrastruktury i pozycji finansowej. Na rysunku 10 został przedstawiony szablon modelu biznesu, który zawiera wspomniane fundamentalne elementy. W celu określenia własnego modelu biznesu przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na szereg pytań w ramach danego elementu fundamentalnego. Musi określić poszczególne elementy składowe. W tabeli 23 zebrano te informacje i określono pewien szablon, który jest pomocny w definiowaniu modeli biznesu. Lista elementów

składowych oczywiście nie jest zamknięta, jednak zdaniem autora niniejszej dysertacji jest to lista podstawowa, która stanowi punkt wyjścia do zdefiniowania modelu biznesu.

Rysunek 10. Szablon modelu biznesu

KP - Kluczowi Partnerzy <i>Niektóre działania zleca się firmom zewnętrznym, a niektóre zasoby pozyskuje się spoza przedsiębiorstwa</i>	KD - Kluczowe działania <i>To wykonywanie pewnej liczby kluczowych działań do realizacji PW, RzK, SK, K, P\$</i>	PW - Propozycja wartości <i>Organizacja stara się rozwiązywać problemy klientów i zaspokajać ich potrzeby za pomocą propozycji wartości</i>	RzK - Relacje z klientami <i>Z poszczególnymi segmentami klientów kształtuje się relacje</i>	SK - Segmenty klientów <i>Organizacja obsługuje jeden lub większą liczbę segmentów klientów</i>
	KZ - Kluczowe zasoby <i>Kluczowe zasoby to aktywa niezbędne do formułowania i realizacji PW, RzK, SK, K, P\$</i>		K - Kanały <i>Propozycja wartości trafia do klientów za pośrednictwem kanałów komunikacji, dystrybucji i sprzedaży</i>	
K\$ - Struktura kosztów <i>Poszczególne elementy modelu biznesowego wpływają na określoną strukturę kosztów</i>		P\$ - Strumień przychodów <i>Strumień przychodów stanowi efekt realizacji propozycji wartości</i>		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Osterwalder i Pigneur 2010, s. 22].

Tabela 23. Szablon definiowania modeli biznesu

Fundamentalny element – kluczowe pytania	Podstawowe elementy składowe	Opis elementów składowych
SK – Segmenty klientów Dla kogo tworzymy wartość? Kim są nasi najważniejsi klienci?	Rynek masowy	Duża grupa odbiorców cechujących się podobnymi potrzebami
	Rynek niszowy	Bardzo mała grupa odbiorców i różnych specyficznych cechach
	Segmentacja	Podział odbiorców na segmenty klientów cechujących się różnymi potrzebami
	Dywersyfikacja	Przedsiębiorstwo obsługuje dwa różne segmenty klientów
	Wielostronny rynek	Przedsiębiorstwo obsługuje dwa lub więcej różne segmenty rynków
PW – Propozycja wartości Jaką wartość generujemy dla naszych klientów? Jakiego rodzaju problemy pomagamy klientom rozwiązywać? Które potrzeby klientów zaspokajamy? Jaki zbiór produktów i usług oferujemy każdemu z segmentów klientów?	Nowość	Niektóre propozycje wartości zaspokajają nowe potrzeby klientów
	Wydajność	Poprawa jakości lub skuteczność produktu lub usługi w celu generowania wartości
	Dostosowanie do indywidualnych potrzeb	Dostosowanie produktów czy usług do konkretnych potrzeb danego klienta lub danego segmentu rynku przyczynia się do generowania wartości
	Skuteczność	Produkt lub usługa, która pomaga klientowi wykonać określone zadania
	Projekt	Projekt to istotny, choć mało wymierny aspekt produktu czy usługi, który może stanowić niezwykle istotny element propozycji wartości

	Marka i status	Źródłem wartości dla klienta może być już sam fakt korzystania z określonej marki lub posługiwania się nią
	Cena	Oferowanie tej samej wartości po niższej cenie to powszechny sposób zaspokajania potrzeb segmentów rynku wrażliwych na cenę. Cena skutkuje na pozostałe elementy modelu biznesu
	Niższe koszty	Generowanie wartości poprzez stworzenie klientom możliwości obniżania kosztów działalności
	Niższe ryzyko	Generowanie wartości poprzez obniżanie ryzyka związanego z zakupem produktu lub usługi
	Dostępność	Generowanie wartości poprzez stworzenie dostępu do produktów czy usług tym klientom, którzy wcześniej nie mogli z nich korzystać
	Wygoda i użyteczność	Generowanie wartości poprzez większą wygodę lub łatwość użytkowania produktu lub usługi
K – Kanały Z jakich kanałów powinniśmy korzystać przy nawiązywaniu kontaktów z poszczególnymi segmentami klientów? W jaki sposób nawiązujemy te kontakty w chwili obecnej? Czy nasze kanały są zintegrowane? Które sprawdzają się najlepiej? Które są najbardziej ekonomiczne? Jak wpisują się one w nasze standardowe zasady postępowania z klientami?	Kanał własny bezpośredni	Sprzedawcy w siedzibie firmy
	Kanał własny pośredni	Sklepy detaliczne należące do organizacji lub przez nią prowadzone
	Kanał partnerski	Kanały partnerskie to zawsze kanały pośrednie, gdzie sprzedaż prowadzona jest przez partnera. Dotyczą one między innymi dystrybucji hurtowej, detalicznej czy internetowej.
	Faza funkcjonowania kanału	Świadomość => opinia => zakup => realizacja => obsługa posprzedażowa
RzK – Relacje z klientami Jakiego rodzaju relacji oczekują od nas przedstawiciele poszczególnych segmentów rynku? Którym spośród tych oczekiwań udało nam się sprostać? Ile nas to kosztuje? W jakim stopniu działania te są zintegrowane z pozostałymi elementami naszego modelu biznesu? Jaki jest cel relacji z klientami: pozyskiwanie, zatrzymywanie, zwiększenie sprzedaży?	Osobiste wsparcie	Opiekun klienta wspiera go podczas procesu dokonywania zakupów lub już po sfinalizowaniu transakcji
	Dedykowany opiekun klienta	Tego rodzaju relacja wiąże się z przydzieleniem klientowi konkretnego pracownika odpowiedzialnego za udzielanie mu pomocy
	Samoobsługa	Przedsiębiorstwo zapewnia klientowi tylko wszelkie narzędzia niezbędne do samodzielnego korzystania z oferty
	Obsługa zautomatyzowana	Ten rodzaj relacji z klientem stanowi połączenie bardziej wyszukanych form samoobsługi z procesem automatyzacji
	Społeczności	Przedsiębiorstwo utrzymuje przestrzeń dla własnych społeczności, dzięki czemu użytkownicy mogą dzielić się ze sobą wiedzą i pomagać sobie nawzajem w rozwiązywaniu problemów
	Współtworzenie	Przedsiębiorstwo tworzy wartość we współpracy z klientami
P\$ - Strumienie przychodów Za jaką wartość Twoi klienci gotowi są zapłacić? Za co płacą obecnie?	Sprzedaż aktywów	Źródłem jest sprzedaż prawa własności do określonego fizycznego produktu
	Oplata za korzystanie	Strumień wartości pojawia się w związku z korzystaniem z określonego rodzaju usługi. Im częściej klient z czegoś korzysta, tym więcej za to płaci
	Oplata abonencka	Strumień przychodów pochodzi ze stałego dostępu do pewnej usługi

<p>W jaki sposób dokonują płatności w chwili obecnej? Jak woleliby płacić? Jak duży jest udział poszczególnych strumieni przychodów w ogólnych przychodach firmy? Jaki rodzaj strumieni przychodów generowany jest: transakcyjny - jednorazowy, okresowy – wielokrotny?</p>	Wypożyczenie i leasing	Strumień przychodów pojawia się wtedy, gdy pewna osoba zyskuje na ustalony okres wyłączne prawo do korzystania z danego rodzaju zasobu w zamian za określoną opłatę
	Udzielenie licencji	Strumień przychodów pojawia się dlatego, że klient zyskuje możliwość korzystania z chronionej prawem własności intelektualnej
	Prowizje z tytułu pośrednictwa	Strumień przychodów pojawia się w przypadku występowania usług pośrednictwa realizowanych na rzecz jednej lub więcej stron
	Reklama	Strumień przychodów zasila opłaty z tytułu reklamy określonego produktu, usługi lub marki
	Sposób ustalania ceny/mechanizmy cenowe	W ramach poszczególnych rodzajów strumieni przychodów występować mogą różne mechanizmy ustalania ceny, np. ceny sztywne, ceny dynamiczne
<p>KZ – Kluczowe zasoby</p> <p>Jakich kluczowych zasobów wymaga nasza propozycja wartości? Jakich zasobów wymagają nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?</p>	Zasoby fizyczne	Ta kategoria obejmuje fizyczne aktywa, jak infrastruktura produkcyjna, budynki, pojazdy, urządzenia, systemy, sieć punktów sprzedaży czy sieć dystrybucji
	Zasoby intelektualne	To między innymi marka, patenty i prawa autorskie, sojusze z partnerami oraz bazy danych klientów
	Zasoby ludzkie	Ludzie pracujący w przedsiębiorstwie
	Zasoby finansowe	To między innymi gotówka, linia kredytowa
<p>KD – Kluczowe działania</p> <p>Jakich kluczowych działań wymaga nasza propozycja wartości? Jakich działań wymagają nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?</p>	Produkcja	Tego rodzaju działania wiążą się z projektowaniem, wytwarzaniem i dostarczaniem produktu w znacznych ilościach i (lub) z zapewnieniem jego najwyższej jakości
	Rozwiązywanie problemów	Działanie to polega na formułowaniu nowych rozwiązań dla indywidualnych problemów poszczególnych klientów
	Platforma lub sieć	Działania koncentrują się na aktywności związanej z funkcjonowaniem platformy bądź sieci. Funkcję platformy pełnić mogą różnego rodzaju sieci, serwisy kojarzące partnerów, oprogramowanie, a nawet marki
	Usługi	Działania pożyteczne związane z pracą nieprodukcyjną, np. handel, montaż
<p>KP – Kluczowi partnerzy</p> <p>Kogo należy uznać za kluczowego partnera? Kto zasługuje na miano kluczowego dostawcy? Jakie kluczowe zasoby pozyskujemy od partnerów? Jakie kluczowe działania realizują nasi partnerzy? Jaki rodzaj partnerstwa funkcjonuje?</p>	Optymalizacja i korzyści skali	Celem jest obniżenie kosztów i często wiąże się z korzystaniem z usług outsourcingowych czy wspólnej infrastruktury
	Obniżanie poziomu ryzyka i niepewności	Celem jest obniżenie ryzyka, otrzymanie pewnej gwarancji, np. na terminowe dostawy surowców
	Przyjęcie konkretnych zasobów i działań	Przedsiębiorstwa poszerzają zakres własnych możliwości, przenosząc ciężar związany z dostarczaniem określonego rodzaju zasobów czy wykonywaniem pewnych zadań na inne jednostki
	Rodzaj partnerstwa	Sojusz strategiczny, współkonkurencja, wspólne działanie w celu stworzenia nowych jednostek, współpraca w celu zapewnienia bezpieczeństwa dostaw
<p>K\$ - Struktura kosztów</p> <p>Jakie najważniejsze koszty generuje nasz model biznesu? Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej? Które kluczowe działania wymagają największych nakładów finansowych?</p>	Struktury skoncentrowane na kosztach	W tych strukturach zakłada się, że należy obniżyć koszty wszędzie, gdzie tylko jest to możliwe
	Struktury skoncentrowane na wartości	W tych strukturach zakłada się, że najważniejsza jest wysoce atrakcyjna propozycja wartości i wysoki poziom indywidualizacji usługi
	Struktura kosztów	Koszty stałe, koszty zmienne, korzyści skali, korzyści zakresu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Osterwalder i Pigneur 2010].

Propozycja wartości dla klienta jest, zdaniem autora rozprawy, podstawowym składnikiem misji przedsiębiorstwa. Przekształcanie posiadanych zasobów w wartość cenioną przez klienta, sprawia, że zasoby firmy (zasoby kapitałowe i odpowiadające im zasoby finansowe, materialne i niematerialne, w tym zasoby oparte na wiedzy) zmieniają się w aktywa marketingowe, budując przewagę konkurencyjną firmy [Rutkowski 2010].

Ujmując w ten sposób model biznesu w ujęciu teoretycznym, można stosunkowo łatwo przełożyć go do realiów określonych branż. Trzeba przy tym podkreślić, że zarówno pytania zadawane przy tzw. elementach fundamentalnych modelu biznesowego, jak i klasyfikacja podstawowych jego części składowych (wraz z ich opisem) są niezwykle pomocne przy opisywaniu modeli biznesu dla każdej branży. Oczywiście trzeba brać pod uwagę specyfikę branży, pojęcia tam stosowane, aby można było w sposób precyzyjny zdefiniować model dla branży lub poszczególnych przedsiębiorstw w ramach danej branży. Autor dysertacji oczywiście uwzględnił te konstatacje przy definiowaniu modeli biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

W poprzednim punkcie przytoczono wiele definicji modelu biznesu. Każda z nich różniąc się w jakiś sposób od siebie zachowuje jednak część wspólną na poziomie ogólnym. Jest nią przede wszystkim to, że model biznesu definiuje „jak dany biznes służy zarabianiu pieniędzy”. Przy próbie wyróżniania rodzajów modeli biznesu powstają następujące dylematy i pytania:

- czy model biznesu jest tożsamy z branżą, a jeśli nie to czy w danej branży może wystąpić wiele modeli biznesu?
- czy zmiana jednego elementu składowego modelu biznesu zmienia model biznesu, a jeśli nie to, ile elementów lub który musi się koniecznie zmienić, aby mówić o innym/nowym modelu biznesu?
- które elementy składowe decydują o tym, z jakim modelem biznesu mamy do czynienia w danej sytuacji?
- jakie kryteria należy brać pod uwagę przy klasyfikacji modeli biznesu?

Wśród licznych rodzajów modeli biznesu można wyróżnić te zaproponowane przez K. Obłoję, gdzie kryterium podziału jest miejsce modelu w łańcuchu wartości. Podział ten obejmuje [Obłój 2011]:

- model dyrygenta: firma wybiera tylko kluczowe aktywności w sektorze, a pozostałe przekazuje na zewnątrz (outsourcing) do sieci partnerów. Firma pozostawia sobie rolę koordynatora tych procesów. Jest to związane ze specjalizowaniem się w tym, w czym jest się dobrym i dzięki temu firma prowadzi do obniżki kosztów,

- model operatora: firma koncentruje się na jednym wybranym aspekcie łańcucha dostaw. Są to wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, które świadczą usługi w określonych warunkach wykorzystując do tego specjalistyczny sprzęt lub posiadane certyfikaty. Założeniem tego modelu biznesu jest podporządkowanie całej konfiguracji firmy tylko tej jednej działalności, którą firma realizuje najlepiej,
- model integratora: firma poszerza swój łańcuch wartości o kolejne jego ogniwa, w celu kontroli nad całym procesem wytwarzania i zawłaszczania wartości. Model ten funkcjonuje w sektorach, w których istotne są ekonomia skali, możliwość dywersyfikacji, czy powtarzalność produkcji.

A. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman dodali do kryterium łańcucha wartości trzy inne kryteria i zaproponowali następujący podział modeli biznesu (tabela 24).

Tabela 24. Klasyfikacja modeli biznesu

Kryterium	Opis	Rodzaje modeli biznesu
Konfiguracja łańcucha wartości	Organizacja analizuje, ocenia i wycenia poszczególne elementy łańcucha wartości i wybiera jeden, którym zajmuje się lub rozbudowuje badany łańcuch wartości	Model zysku wieloelementowy: stosowany przez przedsiębiorstwa z sektora spożywczego, które obsługują wiele różnych kanałów dystrybucji
		Model zysku „łącznicy”: stosowany przez witryny i sklepy internetowe oraz sektor usług finansowych i ubezpieczeniowych
		Model zysku ze specjalizacji w konkretnej dziedzinie
		Model zysku posprzedażny
		Model zysku z pozycji w łańcuchu wartości
Strategiczne zasoby i umiejętności firmy	Firma posiada strategiczne zasoby i/lub kompetencje, które efektywnie wykorzystuje w walce z konkurentami	Model zysku z istniejącej bazy klientów
		Model zysku z marki
		Model zysku z mnożnika zysku
		Model zysku z produkcji
Innowacyjność i szybkość działania	Firma funkcjonuje na rynku, na którym cykl życia produktu jest krótki i ponadprzeciętne zyski czerpie z faktu "bycia pierwszym"	Model zysku zależny od czasu
		Model zysku z produktu specjalistycznego, np. farmaceutyków
		Model zysku z nowych produktów
Rodzaj przewagi konkurencyjnej	Firma funkcjonuje na rynku w długim okresie, dzięki stosowaniu określonej strategii budującej przewagę konkurencyjną	Model oparty na przewadze naturalnej
		Model oparty na korzystnej relacji ceny do jakości: model zysku ze skali transakcji i zysku z krzywej doświadczenia, model zysku z niskich kosztów działalności, model zysku ze skali transakcji, model zysku cyklicznego
		Model oparty na przewadze systemu obsługi i oferowania nowych rozwiązań dla klienta
		Model oparty na tworzeniu barier wejścia

Źródło: opracowanie własne na podstawie [A. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman 2000].

Przytoczone powyżej rodzaje modeli biznesu sprawdzają się z pewnością na gruncie teoretycznym. Kryteria ich wyodrębnienia są oczywiście czytelne. Ponadto można dodatkowo

rozważać różne kombinacje w ramach przyjętych kryteriów, dzięki czemu możliwe jest bardziej precyzyjne definiowanie aktywności przedsiębiorstwa. Powstaje jednak pytanie, jak to przekłada się na realia gospodarcze. Czy przyjęte kryteria nie są zbyt ogólne. Gdyby nałożyć teoretyczny model biznesu do realiów konkretnego przedsiębiorstwa, to czy powstała konstrukcja opisywałaby rzeczywistość w sposób jednoznaczny? Można również zastanawiać się czy osoba, która chce rozpocząć działalność gospodarczą skorzysta z tych teoretycznych dywagacji? Zdaniem autora niniejszej dysertacji odpowiedzi na tak sformułowane pytania nie są niestety jednoznacznie pozytywne.

Autor rozprawy reprezentując praktykę gospodarczą dokonał próby przypisania sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych do określonego rodzaju modelu biznesu. Okazuje się, że nawet w ramach jednego kryterium można ten rodzaj działalności przypisać do kilku modeli biznesu. Jako przykład wybrano kluczowe kryterium podziału, czyli konfigurację łańcucha wartości. Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne specjalizują się w konkretnym obszarze działania, czyli pełnią rolę detalicznego dystrybutora towarów dla domu i ogrodu. Posiadają one istotną pozycję na rynku, ponieważ ich udział w sprzedaży materiałów budowlanych jest duży, gdyż sięga 40%. Coraz bardziej znaczący w tej branży jest model biznesu, w którym trzeba uwzględniać fakt, że wielu klientów sprawdza oferty cenowe w Internecie, ale kupuje w sklepie tradycyjnym lub odwrotnie.

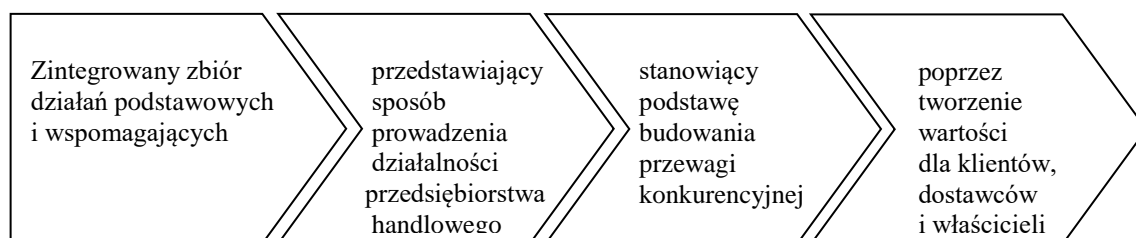
W poprzednim punkcie zostały przytoczone kryteria, a następnie rodzaje modeli biznesu na poziomie ogólnym. Z punktu widzenia celu dysertacji należy dokonać opisu modeli biznesu w handlu detalicznym, po to, aby w konsekwencji opisać dokładnie model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych działających w Polsce. Handel w ujęciu funkcjonalnym jest to działalność gospodarcza polegająca na zawodowym pośredniczeniu w procesach wymiany towarowo – pieniężnej, czyli na zakupie towarów w celu ich dalszej odsprzedaży. Biorąc pod uwagę kryterium miejsca i zadań, handel można podzielić na [Sławińska 2008, s. 12]:

- handel hurtowy: polegający na zakupie stosunkowo dużych partii towarów u producentów lub importerów w celu odsprzedaży nabywcom instytucjonalnym,
- handel detaliczny: polegający na zakupie towarów i sprzedaży finalnym nabywcom. Rolą handlu detalicznego jest zatem zawodowe pośredniczenie w wymianie towarowo-pięniężnej w celu zaspokojenia potrzeb indywidualnych nabywców.

Handel detaliczny stanowi istotne ogniwo każdej gospodarki, a jego kondycja odzwierciedla poziom rozwoju gospodarczego danego państwa. Twierdzi się niekiedy, że

niczym witryna sklepowa odzwierciedla poziom rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju. Opisuując model biznesu handlu detalicznego należy przyjąć definicje handlu w ujęciu instytucjonalnym, a jego istotą jest prowadzenie przedsiębiorstwa handlowego, którego konstytutywną cechą jest dokonywanie zakupu towarów w celu jej dalszej odsprzedaży. Model ten w sposób obrazowy zaprezentowany został na rysunku 11.

Rysunek 11. Model biznesu w handlu detalicznym



Źródło: [Sławińska 2010, s. 40].

Model ten, mimo że określa tylko pewne ramy jednoznacznie pokazuje co jest celem nadrzędnym przedsiębiorstwa, a mianowicie budowanie wartości dla klientów, dostawców i właścicieli. Można polemizować, czy tworzenie wartości dla dostawców jest równie ważne jak dla dwóch pozostałych. Jedno jest pewne, że nie ma w tym modelu ważniejszych podmiotowo elementów niż te wyżej wskazane.

W celu dokonania podziału modeli biznesu należy przyjąć określone kryteria. M. Sławińska zaproponowała następujące [Sławińska 2010]:

- sposób konfiguracji łańcucha wartości,
- formy handlu detalicznego,
- stopień specjalizacji działalności handlowej,
- formy współdziałania przedsiębiorstw,
- stopień internacjonalizacji działalności.

Model biznesu wyodrębniony według sposobu konfiguracji łańcucha wartości jest najczęściej wymieniany spośród wszystkich pozostałych. Źródłem zysku i podstawą tego rodzaju modeli jest koncentracja na konfiguracji funkcji, zasobów realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz wybór firm, którym wybrane funkcje zostaną przekazane. Podstawowymi funkcjami przedsiębiorstwa handlowego są zakup towarów na bazie stworzonej oferty asortymentowo usługowej, gospodarka zapasami i wreszcie sprzedaż towarów i usług. Funkcje wspomagające to te, które dotyczą zarządzania procesami występującymi w przedsiębiorstwie handlowym i te w pierwszej kolejności mogą być

przekazane partnerowi zewnętrznemu. Według tego kryterium można wyróżnić trzy modele [Sławińska 2010]:

- model operatora,
- model integratora,
- model dyrygenta.

Przez kryterium form handlu detalicznego należy rozumieć sposób nawiązywania kontaktu z nabywcą i rodzaju bazy materialno-technicznej niezbędnej do realizacji podstawowych funkcji w przedsiębiorstwie. Główne formy handlu detalicznego zostały zawarte w tabeli 25.

Tabela 25. Główne formy handlu detalicznego

Formy handlu	Podział	Opis
Handel wysyłkowy	Uniwersalny	Polega na komunikowaniu się z klientami za pomocą katalogów, w których prezentowana jest oferta. Dostawy odbywają się przy pomocy poczty lub firm kurierskich. Handel specjalistyczny polega na koncentrowaniu się na wybranej grupie asortymentowej np. odzież (przykład Quelle).
	Specjalistyczny	
Handel stacjonarny	Sklepy	Branżowe – oferta asortymentowa należąca do jednej branży, np. odzieżowej, obuwniczej. Lokalizacja, powierzchnia sprzedażowa, poziom cen, forma obsługi klienta zależy od branży. Przykład: sklepy odzieżowe H&M.
		Specjalistyczne – oferta asortymentowa wąska z jednej lub niewielu grup towarowych, ale za to głęboka. Obsługa profesjonalna. Przykład: sklepy ze sprzętem ogrodniczym Stiga.
		Butik – oferta asortymentowa zawiera modną lub ekskluzywną odzież lub galanterię, zwykle tej samej marki, w szczególności jednego producenta. Powierzchnia sklepu niewielka. Przykład: sklepy Vistula.
		Dom towarowy – oferta asortymentowa szeroka z kilku branż cechująca się okresowym i epizodycznym zakupem. Powierzchnia sprzedaży powyżej 2500 m ² , zwykle 7000 – 8000 m ² . Lokalizacja znajduje się w centrum miast. Domy towarowe znajdują się w fazie schyłku, a ich funkcje przejmują centra handlowe. Przykład: dawne Domy Towarowe Centrum.
		Domy handlowe – pewna odmiana domów towarowych, przy czym oferta asortymentowa obejmuje dwie lub więcej branż, a co najmniej jedna z nich jest szeroka i głęboka. Oferta ta zwykle odpowiada na zaspokojenie konkretnych potrzeb określonego segmentu nabywców, takich jak na przykład meble, wszystko dla domu, dom i ogród. Lokalizacja na obrzeżach miast. Przykład: Agata Meble, wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne.
		Supermarket – oferta asortymentowa obejmuje towary żywnościowe z wielu grup zakupu i artykuły nieżywnościowe częstego zakupu. Powierzchnia sprzedaży 400 – 2499 m ² , sprzedaż samoobsługowa, zlokalizowane w dzielnicach miast i centrach handlowych. Przykład: markety Piotr i Paweł.
		Hipermarket – oferta asortymentowa obejmuje towary żywnościowe wszystkich branż, w różnych kategoriach cenowych, a także szeroki asortyment towarów nieżywnościowych z branży AGD, RTV, mebli, odzieży, obuwia, branży księgarskiej, ogrodniczej. Są to samoobsługowe sklepy o powierzchni hal sprzedażowych od 2500 m ² . Przykład: sklepy Carrefour.
		Sklep przemysłowo – spożywczy zwany sklepem ogólnospożywczym, zaliczany do handlu tradycyjnego. Oferta asortymentowa szeroka, ale płytka i ograniczona do towarów żywnościowych i innych artykułów częstego zakupu. Lokalizacja w osiedlach mieszkaniowych lub małych miejscowościach. Przykład: drobnodetaliczne sklepy spożywcze prowadzone przez właścicieli.

		Dyskonty – oferta asortymentowa wąska z grupy towarów żywnościowych lub częstego zakupu (od 600 do 1000 SKU), co charakterystyczne o niskim poziomie cenowym i z dużym udziałem marki własnej. Powierzchnia od 400 do 1500 m ² wymusza częste (zwykle raz w tygodniu) zmiany oferty produktów nieżywnościowych. Przykład: sklepy Biedronka, Lidl.
		<i>Convenience</i> – oferta asortymentowa ograniczona do towarów częstego zakupu lub pod wpływem impulsu. Lokalizacja dogodna dla klienta, często na dworcach lub stacjach paliw dzięki czemu sklepy takie mogą być czynne całą dobę. Sklepy takie zwykle należą do sieci handlowej. Przykład: sklepy Żabka.
	Pozostałe jednostki handlu detalicznego	Stacje benzynowe – placówki zajmujące się sprzedażą paliw oraz zwykle posiadające ograniczoną ofertę produktów kupowanych po wpływem impulsu lub sklepy typu convenience. Przykład: stacje paliw Orlen.
		Apteki – placówki zajmujące się sprzedażą leków i produktów medycznych. Kioski – placówki oferujące asortyment ograniczony do dóbr częstego zakupu, prasy, biletów komunikacji miejskiej. Lokalizacja blisko nabywcy, zwykle przy przystankach autobusowych, dworcach lub centrach handlowych. Przykład: kioski Inmedio, Relay.
Handel obwoźny	Handel targowiskowy	Oferta asortymentowa ograniczona do produktów rolnych (owoce, warzywa). Lokalizacja wyznaczona przez władze miasta lub gminy, za które pobierane są opłaty targowiskowe. Personalna obsługa klienta i bliskie relacje.
	Handel z samochodu	Oferta asortymentowa ograniczona do jednego lub kilku asortymentów, na przykład pieczywo, warzywa, owoce lub dobra częstego zakupu. Stosowany zwykle w małych miejscowościach, gdzie dostęp do handlu stacjonarnego jest stosunkowo mały.
Handel elektroniczny	Detaliści „czystej gry”	Handel tylko i wyłącznie z wykorzystaniem środków elektronicznych, prowadzony za pośrednictwem Internetu. Przykład. Merlin.pl, Amazon.com.
	Detaliści wielokanałowi	Handel towarami zarówno za pośrednictwem Internetu oraz prowadzony w innych formach handlu, na przykład w sklepach stacjonarnych, czy poprzez sprzedaż wysyłkową na podstawie drukowanego katalogu. Jest to połączenie handlu wysyłkowego, stacjonarnego i obwoźnego, które może rozwijać się bardzo dynamicznie.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie [Sławińska 2010], [Sławińska 2013, s. 52], [Kucharska 2014, s. 106], [Kucharska, Twardzik 2007, s.25], [Domański 2001, s. 18].

Kryterium stopnia specjalizacji wynika ze struktury podmiotowej przedsiębiorstw handlu detalicznego, a ta z kolei z przedmiotu działalności. Biorąc pod uwagę profil oferty asortymentowo – usługowej można wyróżnić dwa modele biznesu przedsiębiorstw handlu detalicznego [Sławińska 2010, s. 88]:

- marka przedsiębiorstwa jest jednocześnie marką sieci (sklepów),
- marka przedsiębiorstwa nie jest tożsama z marką sieci (sklepów).

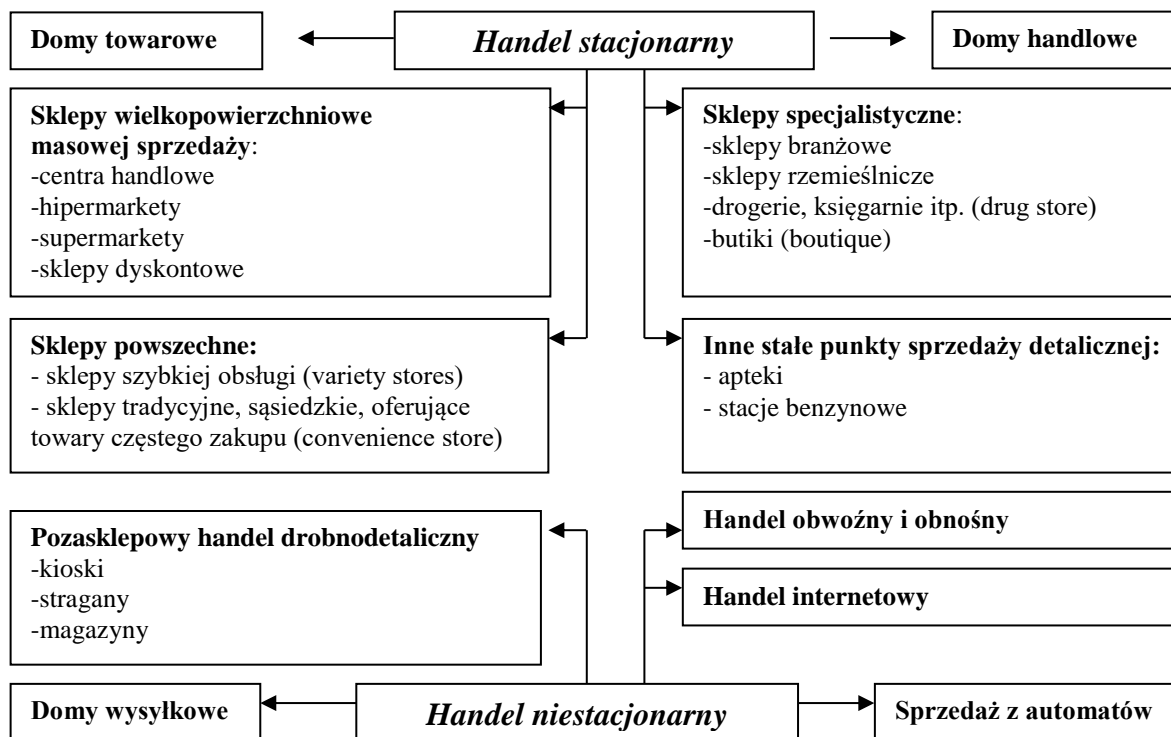
Pierwszy model biznesu dotyczy przedsiębiorstw tworzących sieć sklepów jednorodnych z takim samym asortymentem, z takimi samymi usługami, rozwiązaniami organizacyjno-technicznymi oraz wspólną strategią. Istotną wartością dodaną takiego modelu jest to, że wartości przedsiębiorstwa komunikowane są w sposób bezpośredni interesariuszom właśnie dzięki bliskości marki. Przykładem są sieci sklepów Rosmann, Aldi, a w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, sieć sklepów Castorama.

Drugi model biznesu charakteryzuje się tym, że istnieje wiele przedsiębiorstw posiadających ofertę asortymentową różniącą się od siebie i działających na różnych rynkach.

Przedsiębiorstwa należą do jednej grupy kapitałowej, posiadają różne marki, które nie są tożsame z marką przedsiębiorstwa - właściciela. Trudno tutaj mówić o marce właściciela, ponieważ zwykle jest ona znana tylko osobom zainteresowanym strukturą grupy kapitałowej lub udziałowcom. Nie jest ona eksponowana w sklepach, przez co trudniej jest przekazywać swoje wartości finalnym nabywcom. Taki model wymaga zbudowania dla każdego podmiotu zależnego oddzielnej strategii, oferty asortymentowo - usługowej oraz wizerunku, aby dobrać odpowiednie instrumenty pozycjonowania. Przykładem tego modelu jest koncern handlowy Metro AG, który posiada kilka spółek zarządzających następującymi sieciami sklepów: Metro & Makro Cash and Carry, MediaMarkt, Saturn, Praktiker. W sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych przykładem jest wspomniana wcześniej sieć sklepów Praktiker, czy Grupa Adeo do której należą: Leroy Merlin, Aki, Zodio, Weldom, Bricoman, Bricocenter, Kbane.

Bardzo interesujący podział form handlu detalicznego zaproponowany został przez W. Ciechomskiego (rysunek 12). Wyodrębnił on dwie główne formy handlu detalicznego, czyli handel stacjonarny i niestacjonarny. Poszczególne formy handlu zostały zagregowane w sposób wewnętrznie spójny. Na uwagę zasługuje wyodrębnienie sklepów szybkiej obsługi oraz sprzedaży z automatów.

Rysunek 12. Formy handlu detalicznego



Źródło: [Ciechomski 2010, s. 45], [Ciechomski i Romanowski 2015].

Kryterium form współdziałania przedsiębiorstw wynika z podstawowej funkcji przedsiębiorstw handlowych, czyli współpracy z wieloma podmiotami, na różnych płaszczyznach w celu dokonania wymiany handlowej. W tabeli 26 zawarto zestawienie ilustrujące klasyfikację form współdziałania przedsiębiorstw.

Tabela 26. Podział form współdziałania przedsiębiorstw

Kryterium	Rodzaj modelu biznesu	Opis
Czas trwania współpracy	Współpraca doraźna	Związana z realizacją pojedynczej transakcji lub projektu, np. wspólna akcja handlowa lub budowa centrum handlowego.
	Współpraca trwała	Współpraca związana długoterminową umową gospodarczą.
Miejsce w łańcuchu dostaw	Kooperacja pionowa	Współpraca przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą na różnych szczeblach obrotu gospodarczego. Celem jest zabezpieczenie dostępności do rynku lub źródeł zaopatrzenia oraz optymalizacja kosztów w kanale dystrybucji.
	Kooperacja pozioma	Współpraca między przedsiębiorstwami na tym samym szczeblu dystrybucji między firmami handlu hurtowego i detalicznego. Celem jest zwiększenie potencjału rynkowego oraz obniżenie kosztów realizacji poszczególnych funkcji, np. zakupu, marketingu.
Zakres i intensywność współpracy	Kooperacja całkowita	Współpraca obejmuje szeroki zakres funkcji przedsiębiorstwa.
	Kooperacja częściowa	Współpraca ograniczona jest do jednej z funkcji składających się na łańcuch wartości przedsiębiorstwa.
Zależność podmiotów	Dobrowolne łańcuchy detalistów	Współpraca gospodarcza przedsiębiorstw handlowych niezależnych ekonomicznie i prawnie prowadzących działalność gospodarczą pod wspólną nazwą, która powstają zwykle z inicjatywy hurtownika. Celem jest zabezpieczenie ciągłości sprzedaży przez firmy handlu hurtowego i dostęp do rynku detalicznego. Przykład: Eurocash.
	Franczyza	Długoterminowa współpraca między francyzodawcą a francyzobiorcą, na podstawie której udostępnia się odpłatnie prawo do korzystania z określonej koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej. Francyzodawca udostępnia znak firmowy, produkt, synergie działania, doradztwo, <i>know-how</i> , renomę. Po stronie francyzobiorcy jest zapewnienie kapitału, pracy i lokalu. Przykład: Intermarche, sklepy Mrówka.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Sławińska 2008].

Ostatnim kryterium podziału modeli biznesu w handlu detalicznym jest kryterium strategii internacjonalizacji działalności. Polega ono na skłonności przedsiębiorstw handlu detalicznego do rozszerzania przestrzennego zasięgu działania. O tym czy przedsiębiorstwo umiędzynaradawia się decydują następujące elementy [Borusiak 2008, s. 111]:

- transfer działań operacyjnych w zakresie sprzedaży,
- transfer technologii w zakresie formatu punktu sprzedaży i zarządzania nim,
- występowanie zróżnicowanych warunków działania wynikających z granic państw.

Najczęściej spotykane rodzaje modeli biznesu według stopnia internacjonalizacji zostały zestawione w tabeli 27.

Tabela 27. Modele biznesu według stopnia internacjonalizacji

Kryterium, autor	Rodzaj modelu biznesu	Opis
Podejście do rynków zagranicznych i polityki marketingowej dla nich stosowanej [Perlmutter 1969]	Model etnocentryczny	Przedsiębiorstwo zorientowane na rynek kraju macierzystego i silnej ekspozycji tożsamości kraju pochodzenia. W krótkiej perspektywie przedsiębiorstwo ma wysoką sprawność i skuteczność działania, w długiej natomiast ujawniają się minusy związane z niedostosowaniem do rynku lokalnego. Przykład: Wal-Mart na rynku niemieckim.
	Model policentryczny	Przedsiębiorstwo silnie zorientowane na rynek kraju przyjmującego, które polega na wysokim dopasowaniu się do rynku lokalnego w innym kraju. Przedsiębiorstwo osiąga korzyści, dzięki znajomości rynku lokalnego, minusem z kolei jest niewykorzystanie potencjału zasobowego oraz wiedzy.
	Model geocentryczny	Przedsiębiorstwo zorientowane na rynku wszystkich krajów wykorzystując zjawiska wspólne. Przedsiębiorstwo realizuje cele globalne poprzez cele lokalne i dzięki temu osiąga wyższą konkurencyjność niż dwa poprzednie modele. Minusem jest ponoszenie wyższych kosztów związanych z edukacją i komunikacją.
Zakres adaptacji oraz korzyści z integracji działań [Zentes i in. 2007]	Model zorientowany na rynek macierzysty	To odpowiednik modelu etnocentrycznego, który transferuje format z rynku macierzystego na nowy rynek bez żadnej modyfikacji, uwzględniania specyfiki nowego rynku.
	Model wielonarodowy	To odpowiednik modelu policentrycznego polegający na zastosowaniu różnych formatów dostosowanych do rynku lokalnego w danym kraju, dzięki znajomości rynku lokalnego.
	Model globalny	Polega na zastosowaniu w różnych krajach ustandaryzowanego formatu dzięki wielowymiarowej charakterystyce nabywców, a w konsekwencji wykorzystaniu efektu skali.
	Model glokalny	Polega na posiadaniu i stosowaniu wielu formatów, które wykorzystywane są w zależności od rynku w kraju, na który wchodzi. Model ten wywodzi się z filozofii „myśl globalnie, działaj lokalnie”.
Sposób prowadzenia działalności [Rudolph 2000]	<i>Content retailer</i>	Model polega na wysokim stopniu dostosowania się do rynku lokalnego, co skutkuje małym stopniem standaryzacji formatów. Charakterystyczny jest duży udział marki własnej. Przykład: Intermarché.
	<i>Channel retailer</i>	Model polegający na integracji kanału dystrybucji, posiadający szeroką ofertę produktową rozpoznawalnych producentów. Stosuje ustandaryzowane formaty, przez co dokonuje szybkiej ekspansji na rynki zagraniczne. Przykład: Metro, Wal-Mart.
	<i>Global discounter</i>	Model polega na stosowaniu strategii niskich cen i standardowego formatu, co skutkuje korzyściami efektu skali. W celu obrony marży stosuje się duży udział marek własnych. Przykład: Lidl, Aldi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Kluczowymi determinantami tworzenia nowych modeli biznesu w handlu detalicznym są: globalizacja gospodarki, przemiany społeczne, zachowania konsumentów, nowe technologie informacyjne, trend do przekraczania granic branży/sektora [Sławińska 2010, s. 49]. Zdaniem autora niniejszej rozprawy wymienione powyżej determinanty mają wpływ nie tylko na nowe, ale również na zmiany w obecnie istniejących, modelach biznesu. Odrębną kategorią modeli biznesu w handlu są coraz częściej występujące tzw. modele e-biznesu, które w sposób szczegółowy zostały scharakteryzowane przez W. Szpringera [Szpringer 2012].

Globalizacja gospodarki oznacza „proces realnego scalania gospodarek narodowych, przejawiający się w dynamicznym wzroście obrotów handlowych, międzynarodowych przepływów kapitałowych i usługowych, będący rezultatem wzrastającej tendencji do traktowania przez przedsiębiorstwa całego świata jako rynku zbytu” [Budnikowski 2006, s. 18]. Przyczyn globalizacji jest bardzo wiele i można je podzielić na cztery grupy: przyczyny polityczne, technologiczne (zwłaszcza rozwój Internetu), społeczno-kulturowe i ekonomiczne. Globalizacja gospodarki ma wpływ na przedsiębiorstwa, które chcą prowadzić ekspansję na nowe rynki oraz na te firmy, które działają na rynku lokalnym i są zmuszane do konkurencji z firmami międzynarodowymi. Zjawisko globalizacji gospodarki może wywoływać zarówno skutki pozytywne, jak i negatywne. Do pozytywnych skutków w ujęciu ekonomicznym zaliczyć można [Sławińska 2010, s. 52]:

- wzrost efektywności i konkurencyjności zarówno całych gospodarek, jak i pojedynczych podmiotów gospodarczych,
- zmniejszenie kosztów wytwarzania i komunikacji,
- przyspieszenie wzrostu gospodarek krajów w obszarach zacofanych,
- powstawanie nowych rynków i podmiotów gospodarczych,
- wzrost jakości wyrobów i usług,
- powstawanie nowych zawodów.

Negatywne skutki globalizacji gospodarki w ujęciu ekonomicznym to:

- wzrost konkurencji międzynarodowej,
- wzrost bezrobocia,
- chwiejność światowego systemu finansowego,
- szybkie rozprzestrzenianie się kryzysów na zintegrowanych rynkach,
- rozszerzanie się spekulacyjnych krótkoterminowych lokat kapitałowych,
- spadek popytu na prace niewykwalifikowane,
- znikanie niektórych zawodów,
- rosnąca polaryzacja dochodowa i majątkowa,
- uzależnienie życia gospodarczego i społecznego od wytworów nauki i technologii,
- wzrost konsumpcjonizmu.

Globalizacja determinuje modele biznesu przedsiębiorstw planujących ekspansję na nowe rynki, jak również lokalnych firm, które działając na lokalnym rynku zmuszane są do konkurowania z tymi pierwszymi.

Drugą z determinant zmian modeli biznesu w handlu detalicznym są przemiany społeczne, które kształtują zachowania klientów i modele konsumpcji. Są one bardzo widoczne w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce. Zmiany te są zauważalne w co najmniej kilku obszarach, takich jak [Sławińska 2010, s. 54]:

- zmiana stylu życia,
- wzrost aktywności zawodowej kobiet,
- proces starzenia się społeczeństwa.

Styl życia to „całokształt cech charakterystycznych dla zachowania się jednostki lub zbiorowości (środowiska społecznego, kręgu towarzyskiego, grupy wiekowej lub zawodowej, mieszkańców kraju itp.), ujawniający się zwłaszcza w życiu codziennym (w postawach wobec pracy, sposobach spędzania wolnego czasu, konsumpcji, stroju, stosunkach międzyludzkich itp.)” [Encyklopedia PWN 2016]. Wszystkie te elementy zmieniły się w ciągu ostatnich 25 lat w Polsce. Obecny konsument postrzega siebie jako indywidualną jednostkę i tak chce być traktowany. Minęły już czasy, zwłaszcza w Polsce, kiedy to wystarczyło wyprodukować w sposób masowy, scentralizowany, aby odnieść sukces sprzedażowy. Przedsiębiorstwa handlowe muszą zatem dokonywać podziału rynku masowego na mikrorynki ze względu na cechy wcześniej wymienione. Widać to również w sklepach wielkopowierzchniowych, w tym w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Model biznesu tych przedsiębiorstw nastawionych przede wszystkim na samoobsługę może ewoluować w kierunku pełnej obsługi klienta. Ta pełna obsługa może dotyczyć oczywiście wybranego asortymentu, pozostawiając mimo wszystko takie rodziny produktów, gdzie nabywca sam musi poradzić sobie z zakupami. Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne stojąc z jednej strony przed bardzo wysokimi wymaganiami klientów w zakresie profesjonalnej obsługi (między innymi ze względu na wzrost dochodów), a z drugiej silną presją płacową rynku pracy będą zmuszone w niedługim czasie zmienić model biznesu w całości, albo w części. Nieunikniona jest z pewnością zmiana kilku elementów konstytutywnych modelu biznesu, takich jak: relacje z klientami, propozycja wartości dla klientów, koszty działalności przedsiębiorstwa, zwłaszcza wynagrodzenia stanowiące najbardziej istotną pozycję w strukturze kosztów. Oferta produktowa, kanały dystrybucji, strategie marketingowe muszą być dostosowane do potrzeb każdego z mikro rynków, co oznacza odejście od metod skierowanych na tzw. „przeciętnego klienta”.

Wzrost aktywności kobiet to kolejny obszar zmian społecznych widocznych na świecie, a przede wszystkim w Polsce. Model rodziny w społeczeństwach XIX i XX wieku, w którym

kobieta to żona i matka, organizatorka życia małżeńsko-rodzinnego, opiekunka i wychowawczyni dzieci przemija prawdopodobnie w sposób nieodwracalny. W miarę postępu cywilizacyjnego rola kobiety zostaje wzbogacona o funkcje zawodowe z jednej strony, a z drugiej rola mężczyzny poszerza się o funkcje małżeńsko-rodzinne. Ta sytuacja skutkuje oczywiście wzrostem dochodów gospodarstwa domowego oraz mniejszą ilością czasu przeznaczoną na dokonywanie zakupów. To z kolei powoduje zmianę oczekiwań wobec oferty przedsiębiorstw handlu detalicznego, w tym wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Proces wydłużania się długości życia społeczeństwa jako niewątpliwy sukces ostatnich lat, ma oczywiście swoje konsekwencje w zachowaniach konsumentów, a te z kolei oddziałują na model biznesu handlu detalicznego. Te zachowania widoczne są w [Sławińska 2010, s. 62]:

- postawie wobec nowych produktów (innowacje produktowe), to znaczy osoby starsze zwykle nieufnie to nich podchodzą, czyli w konsekwencji nie kupują ich,
- rodzaju podejmowanych decyzji rynkowych, to znaczy osoby starsze zazwyczaj podejmują decyzje nawykowe,
- wyborze miejsca zakupu, czyli sklepem tak zwanego „pierwszego wyboru”, o którym myśli się i do którego idzie się na zakupy w pierwszej kolejności są sklepy osiedlowe, blisko miejsca mieszkania z tradycyjną obsługą,
- stosunku do nowoczesnych form sprzedaży, co przejawia się w tym, że osoby starsze dużo rzadziej dokonują zakupu przez Internet (handel elektroniczny), a dużo częściej lub prawie zawsze w sklepach fizycznych.

Autor dysertacji dodałby jeszcze jeden element występujący w przemianach społecznych, a mianowicie pojawienie się na rynku tak zwanego pokolenia Y, czyli ludzi urodzonych między 1980 a 2000 rokiem. Dla pokolenia Y, zwanego również „pokoleniem Milenium”, pokoleniem cyfrowym”, czy „pokoleniem kłapek i iPodów” charakterystyczne jest:

- wysoka tolerancja i otwartość na to co inne i nowe oraz dużą pewność siebie,
- cenie sobie wyższej jakości życia i doświadczenia życiowego, niż posiadanie,
- wychowanie w realiach wolnego rynku i obce są im czasy PRL w Polsce,
- mieszkanie dłużej z rodzicami opóźniając przejście w dorosłość i usamodzielnienie się,
- aktywne korzystanie z nowoczesnych technologii i mediów cyfrowych,
- posiadanie dzięki Internetowi znajomości na całym świecie,

Po uwzględnieniu doświadczeń i preferencji pokolenia Y widać z jakimi dylematami muszą zmierzyć się przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Kluczowe jest zatem pytanie, jaki model

biznesu handlu detalicznego wybrać, mając na względzie to, że konsumenci są tak odmienni. Pewne jest z to, że przemiany społeczne kształtują zachowania konsumentów, a te z kolei wpływają na modele biznesu i na innowacje które są wdrażane w przedsiębiorstwie.

Kolejną, trzecią już determinantą, mającą wpływ na tworzenie nowych i zmianę obecnych modeli biznesu są zachowania konkurentów. Przedsiębiorstwo handlu detalicznego konkuruje na wielu płaszczyznach, w tym między innymi konkuruje o klienta i o zasoby. Konkutowanie o klienta w handlu detalicznym odbywa się w sposób bezpośredni oraz pośredni (substytucyjny). Bezpośrednia konkurencja podmiotów handlu detalicznego to taka, w której biorą udział przedsiębiorstwa należące do tej samej branży, formatów sklepów. Odbywa się ona na poziomie sklepów w danej lokalizacji (pojedyncza miejscowość), sieć sklepów na poziomie krajowym, czy w końcu na poziomie grupy, do której należy sieć i wtedy można mówić o konkurencji międzynarodowej. Przykładem takiej konkurencji są czołowe przedsiębiorstwa należące do sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, posiadające ten samej model biznesu, takie jak Castorama, Leroy Merlin, Obi. Konkurencja pośrednia o klienta, inaczej substytucyjna, to taka, w której konkurują przedsiębiorstwa posiadające różne formaty sklepów, należące do innych sektorów, czyli posiadające różne modele biznesu. Wynik to z następujących sytuacji rynkowych [Sławińska 2010, s. 63]:

- sklepy zaspokajają te same potrzeby klientów, należą do tej samej branży, posiadają te same lub podobne produkty, ale różne formaty sklepów lub szerzej różne kanały sprzedaży. Jest to przykład na różne modele biznesu w danym sektorze. Przykładem z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych jest konkurowanie między sieciami Castorama, Leroy Merlin, z sieciami sklepów Bricomarche, PSB Mrówka (potrzeba remontu domu lub mieszkania, ta sama branża, ale różne formaty sklepów). Innym przykład, to konkurowanie wszystkich wymienionych powyżej podmiotów (sklepy stacjonarne) ze sklepami internetowymi,
- sklepy zaspokajają te same potrzeby konsumentów, ale wywodzą się z różnych branż, posiadają różne formaty sklepów i różne produkty. Jest to przykład konkurowania różnych sektorów, co oczywiste, stosujących różne modele biznesu. Na rynku dystrybucji materiałów budowlanych, do których należy sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych występuje konkurowanie z tak zwanym rynkiem tradycyjnym, czyli hurtowaniami i składami budowlanymi (np. siecią PSB),
- sklepy zaspokajają różne (ale substytucyjne po przekroczeniu pewnego poziomu zaspokajania) potrzeby klientów, są z różnych branż i w sprzedaży mają różne produkty.

Jako przykład może posłużyć konkurowanie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych z przedsiębiorstwami należącymi do branży z artykułami do wyposażenia domu i mieszkania, takimi jak Ikea, Black Red White.

Konkurowanie przedsiębiorstw handlu detalicznego o zasoby to konkurowanie w szczególności o kapitał, lokalizację, ale także w ostatnich czasach o zasoby ludzkie, czyli o pracowników. Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne nie powinny mieć problemów w konkurowaniu o kapitał, pod warunkiem, że należą do określonej grupy kapitałowej i są właściwie zarządzane. Wynika to z modelu biznesu, w którym występuje nadwyżka finansowa wynikająca z jednej strony z odroczonego terminu płatności dla dostawców, a z drugiej z braku odroczonego terminu zapłaty dla konsumentów (płatność gotówką lub kartą płatniczą w kasie). Występują oczywiście przedsiębiorstwa, które przy braku odpowiedniego kapitału upadają, na przykład sieć Nomi. Większym problemem jest konkurowanie lokalizacją, co wynika z przyczyn infrastrukturalnych (wyczerpana liczba atrakcyjnych miejsc na budowę lub zakup lokalu handlowego) oraz przyczyn rynkowych (rynek lokalny jest tak mały, że nieopłacalne jest budowanie kolejnego sklepu). Taka sytuacja powoduje, że kluczowym wydaje się pojawienie się w danej lokalizacji jako pierwszy podmiot, aby w pewnym sensie zmonopolizować rynek lokalny.

W dobie coraz bardziej wyraźnego rynku pracownika (a nie pracodawcy) kluczowe jest także zadbanie o pozyskanie zasobów ludzkich. W przedsiębiorstwach handlu detalicznego rotacja pracowników jest duża, przekraczająca niejednokrotnie 20% w skali roku. Taka sytuacja powoduje silną presję płacową na pracodawcę, ale również wymusza działania innowacyjne zmieniające model biznesu. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego stają przed dylematem, jak obsłużyć większą liczbę klientów przy zaangażowaniu takiej samej lub mniejszej liczby pracowników, jak kształtować relacje z klientami (obsługa klienta, czy samoobsługa). Szerzej kwestie relacji sieci handlu detalicznego nie tylko z klientami, ale również z dostawcami zostały opisane przez K. Blińską-Reformat [Blińska-Reformat 2015].

Zachowania konkurentów wskazują na konieczność intensywnych działań przedsiębiorstwa w zabieganiu o korzystne miejsce na rynku, a właściwie na wielu rynkach równocześnie. Działania takie skutkują pojawieniem się innowacyjnych modeli biznesu w ramach danej branży. Innowacje wywołane działalnością konkurentów dotyczą wszystkich elementów konstytutywnych modelu biznesu.

Nowe technologie informacyjne to z pewnością jedna z kluczowych determinant obecnych zmian i powstawania nowych modeli biznesu. Technologie informacyjne (ang. *information*

technology, IT) związane są „ze zbieraniem, przechowywaniem, przetwarzaniem, przesyłaniem i prezentacją informacji (tj. tekstów, obrazów i dźwięku). Obejmują one w szczególności technologie komputerowe (sprzęt i oprogramowanie) i komunikacyjne.” [GUS 2016]. Do tak rozumianych technologii informacyjnych w handlu detalicznym zalicza się [Rutkowski 1999, s. 94-95]:

- komputery osobiste,
- sieci komputerowe,
- oprogramowanie,
- międzynarodowe standardy przesyłania danych,
- kasy fiskalne i drukarki fiskalne,
- terminale płatnicze,
- systemy kodów kreskowych,
- telefony komórkowe, telefaksy, telewizja interaktywna, telewizja kablowa,
- Internet,
- inne formy osobistej i masowej komunikacji.

Innowacje w każdym z wymienionych powyżej technologii informacyjnych wpływają na handel detaliczny. Wynika to z tego, że dzięki takim zmianom można funkcjonować szybciej, taniej, bardziej efektywnie, wybierać skutecznie strategie konkurencji, czy w końcu zmieniać modele biznesu. Różny jest oczywiście sposób zaangażowania powyższych elementów w przedsiębiorstwie, co wpływa z kolei na poziom wykorzystania technologii informacyjnych, a przez to na miejsce systemów informacyjnych w przedsiębiorstwie. Właśnie ze względu na stopień implementacji i funkcji technicznych systemy informacyjne w przedsiębiorstwie można podzielić na [Kondratowicz 1999, s. 14]:

- informacyjne systemy zarządzania, których głównym celem jest automatyzacja procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo (np. zamówienia klientów, rejestracja transakcji kasowych, zamówienia klientów, ewidencja dostaw),
- systemy wspierające zarządzanie, których podstawowym celem jest dostarczanie kierownictwu i specjalistom informacji potrzebnych do podejmowania decyzji,
- strategiczne systemy informacyjne, które wykorzystuje się do wspierania i kształtowania strategii konkurencyjnej danej organizacji,
- systemy informacyjne hybrydowe, czyli kombinacja dowolnych z wymienionych powyżej systemów.

Zwykle w przedsiębiorstwach wykorzystywane są systemy hybrydowe, takie jak CRM (*Customer Relationship Management*), ERP (*Enterprise Resources Planning*), SRM (*Supplier Relationship Management*). Wykorzystanie takich systemów w handlu wielkopowierzchniowym doskonale wpisuje się w nowe zjawisko zwane masową indywidualizacją². Wsparciem w zarządzaniu masową indywidualizacją są technologie mobilne, które z powodzeniem wdrażane są w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych. Technologie te pomagają w doskonaleniu dystrybucji i promocji [Frackiewicz 2015]. Ciekawą technologią informacyjną jest RFID (*Radio Frequency Identification*), czyli system kontroli przepływu towarów oparty na zdalnym, poprzez fale radiowe, odczycie i zapisie danych z wykorzystaniem specjalnych układów elektronicznych przytwierdzonych do nadzorowanych przedmiotów (tzw. chip). Jest to technologia, która może zrewolucjonizować handel detaliczny pod warunkiem włączenia w ten proces wszystkich, albo większości podmiotów funkcjonujących w danym sektorze. Wynika to z tego, że koszt końcowy oznakowania produktu oraz inwestycja w systemy informacyjne musi być na tyle niska, aby opłacało się w nią zainwestować. Podstawowe czynniki kosztowe to: czas wdrożenia, środki finansowe oraz problemy w organizacji będącego następstwem wdrożenia nowego systemu informatycznego [Rutkowski 2011, s.170]. Dodatkowo dochodzą problemy technologiczne, ponieważ fale radiowe nie przedostają się przez produkty metalowe, co praktycznie uniemożliwia identyfikację produktów składowanych na paletach, np. farby.

Jedną z technologii informacyjnych, która rozpoczęła rewolucję w handlu detalicznym był Internet, który dotknął wszystkich elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym modelu biznesu. Zdaniem autora rozprawy te rewolucyjne zmiany jeszcze się nie zakończyły, ponieważ zmieniają model biznesu przedsiębiorstwa w sposób nierównomierny. Oznacza to, że każdy z dziewięciu elementów konstytutywnych modelu biznesu wg. A. Osterwaldera (proponując wartości, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, relacje z klientami, kanały, segmenty klientów, przychody, koszty) został zmieniony pod wpływem Internetu, ale nie w sposób równomierny. Wydaje się, że Internet najbardziej zmienił kanały komunikacji z klientami. Mowa jest tutaj zarówno o stronach internetowych i mediach społecznościowych, ale również o sklepach internetowych przedsiębiorstw handlu

²„Masowa indywidualizacja jest odpowiedzią współczesnych przedsiębiorstw na wzrost natężenia konkurencji na rynkach dóbr masowych i postępującą fragmentaryzacją tych rynków. Masowa indywidualizacja stanowi próbę radzenia sobie przedsiębiorstw z rosnącym zróżnicowaniem potrzeb i oczekiwań nabywców na poszczególnych rynkach, sprawiającym, że każdy klient może być taktowany jako osobny segment rynku (*segment of one*), którego wymagania muszą być spełnione, aby przedsiębiorstwo mogło odnieść rynkowy sukces” [Szymura-Tyc 2005, s. 137]

detalicznego. Zmiany w modelu biznesu dokonują się ewolucyjnie, ponieważ wartość obrotów sklepu internetowego firmy to poziom sprzedaży jednego sklepu stacjonarnego, czyli w zależności od przedsiębiorstwa udział ten może kształtować się na poziomie 2-5% wartości obrotów całego przedsiębiorstwa. Będzie to granica, przy której co piąty konsument będzie dokonywał zakupów przez Internet z dostawą do domu lub odbierając towary w sklepie stacjonarnym (ang. *pick up in store*). Każdy z konstytutywnych elementów modelu biznesu zostanie zmieniony w sposób istotny, czy przedsiębiorstwo będzie tego chciało, czy też nie. Internet nie jest zatem technologią nową, ale taką która będzie nieustannie wpływała na strategię, czy modele biznesu przedsiębiorstw.

Interesującą determinantą tworzenia nowych modeli biznesu w handlu detalicznym jest trend do przekraczania granic branży/sektora. Pojęcia sektor i branża bardzo często stosowane są zamiennie, dlatego warto w tym miejscu przytoczyć ich definicje. Sektor rozumiany jest jako „część gospodarki wydzielona ze względu na określony typ własności, produkcji lub usług” [Wielki Słownik Języka Polskiego PWN 2014]. Branża z kolei to „gałąź produkcji lub handlu obejmująca towary lub usługi jednego rodzaju” [Wielki Słownik Języka Polskiego PWN 2014]. Nieco węższe i bardziej precyzyjne znaczenie ma sektor w ujęciu ekonomicznym i jest rozumiany jako grupa przedsiębiorstw wytwarzających dobra (towary lub usługi) o podobnym przeznaczeniu. Przedsiębiorstwa należące do tego samego sektora nie zawsze oferują swoje produkty tym samym segmentom rynku (tzn. tym samym grupom nabywców). W geografii ekonomicznej wyróżnia się trzy sektory gospodarki:

- sektor pierwszy obejmujący rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo,
- sektor drugi obejmujący przemysł i budownictwo,
- sektor trzeci obejmujący usługi.

Czasami wyodrębnia się jeszcze sektor czwarty obejmujący zdobywanie, przetwarzanie i dostarczanie informacji. Wymienione powyżej sektory gospodarki są na tyle pojemne, że z punktu widzenia problematyki badawczej prezentowanej w rozprawie jest praktycznie nieprzydatny. Oczywiście handel detaliczny zalicza się do usług, ale z kolei ta kategoria jest na tyle pojemna, że jej wartość poznawcza jest znikoma. Bardziej wartościowe jest posługiwanie się Polską Klasyfikacją Działalności (PKD 2007) opracowaną w ramach „Operacja 2007”, wprowadzoną Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 251, poz.1885). „Klasyfikacja ta jest umownie przyjętym, hierarchicznie usystematyzowanym podziałem zbioru rodzajów działalności społeczno-gospodarczej jakie realizują jednostki (podmioty gospodarcze).

Zachowują pełną spójność i porównywalność metodologiczną, pojęciową, zakresową i kodową z klasyfikacją NACE Rev.2.” [GUS 2016]. W PKD 2007 można znaleźć pojęcie handel detaliczny i hurtowy jako grupę, w której znajdują się szczegółowo wymienione rodzaje działalności gospodarczej. Wpis podmiotów do Ewidencji Działalności Gospodarczej, Krajowego Rejestru Sądowego dokonywany jest na podstawie PKD 2007. Opieranie się tylko i wyłącznie na PKD 2007 przy definiowaniu sektora obarczone jest jednak pewnym błędem. Wynika on z tego, że przedsiębiorstwa dokonując wpisu do KRS mogą praktycznie wpisywać dowolną liczbę rodzajów działalności. Bardzo dobrze taką sytuację ilustruje tabela 28.

Tabela 28. Działalność gospodarcza według PKD 2007 zarejestrowana do Krajowego Rejestru Sądowego przez specjalistyczne sklepy wielkopowierzchniowe

Sieć DIY	Liczba działalności wpisanych do KRS
Bricoman	16
Bricomarche	22
Castorama	10
Jula	45
Leroy Merlin	47
Majster	83
Merkury Market	10
Obi	10
Praktiker	127
PSB Mrówka	14
Suma końcowa	384

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KRS.

Różnice między poszczególnymi wielkopowierzchniowymi sklepami specjalistycznymi są na tyle duże, że trudno na bazie PKD określić, w jakim sektorze/branży one funkcjonują. Jeszcze bardziej zastanawiające jest to, że nie ma chociażby jednej wspólnej działalności dla wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, a liczba wszystkich rodzajów działalności wpisanych do KRS wynosi aż 192. Najczęściej występujące zostały zaprezentowane w tabeli 29.

Jak widać z przytoczonych różnych źródeł nie ma pełnej enumeracji sektorów gospodarki i nie istnieje ich wykaz. Identyfikacja sektora dokonywana jest na ogół na potrzeby konkretnej analizy, tak jak to ma miejsce w przypadku przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne (patrz rozdział 3). Zdaniem autora dysertacji zmiana branży/sektora następuje, gdy przedsiębiorstwa handlu detalicznego wchodzi w obszary zarezerwowane do innych sektorów gospodarki (przemysł, budownictwo,

rolnictwo, leśnictwo), ale również kiedy występuje poszerzenie działalności o inne rodzaje usług (gastronomia, finanse itp.). W węższym ujęciu zmiana branży sektora przedsiębiorstwa handlu detalicznego następuje, gdy podmioty te realnie (nie tylko poprzez wpis PKD 2007 do KRS) wprowadzają do swojej oferty produkty z innych obszarów działalności. Jako przykład można podać wprowadzenie do sprzedaży urządzeń elektronicznych przez hipermarkety spożywcze, czy usługi ubezpieczenia do galerii handlowych.

Tabela 29. Wybrane rodzaje działalności według PKD 2007 wpisane przez poszczególne przedsiębiorstwa prowadzące wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne do Krajowego Rejestru Sądowego

Nazwa	Kod PKD	Bricoman	Bricomarche	Castorama	Jula	Leroy Merlin	Majster	Merkury Market	Obi	Praktiker	PSB Mrówka	Razem	
Sprzedaż detaliczna mebli, sprzętu oświetleniowego i pozostałych artykułów użytku domowego prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	4759Z	1		1	1	1	1	1		1		7	
Sprzedaż hurtowa drewna, materiałów budowlanych i wyposażenia sanitarnego	4673Z	1	1			1	1			1	1	6	
Sprzedaż detaliczna dywanów, chodników i innych pokryć podłogowych oraz pokryć ściennych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	4753Z	1		1	1	1	1			1		6	
Sprzedaż detaliczna drobnych wyrobów metalowych, farb i szkła prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	4752Z	1		1	1	1	1			1		6	
Sprzedaż detaliczna elektrycznego sprzętu gospodarstwa domowego prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	4754Z	1		1	1	1	1			1		6	
Sprzedaż detaliczna kwiatów, roślin, nasion, nawozów, żywych zwierząt domowych, kamry dla zwierząt domowych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	4776Z			1	1	1	1			1		5	
Sprzedaż detaliczna pozostałych nowych wyrobów prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	4778Z			1	1	1	1			1		5	
Działalność agencji reklamowych	7311Z		1				1	1	1		1	5	
Sprzedaż detaliczna wyrobów tekstylnych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach	4751Z			1	1	1	1			1		5	
...												...	
Suma końcowa		192	16	22	10	45	47	83	10	10	127	14	384

Źródło: Opracowanie własne na podstawie KRS.

Trend do przekraczania granic sektora, w tym w handlu detalicznym, jest widoczny od wielu lat i praktycznie jest do nie do powstrzymania. Wynika to z [Sławińska 2010, s. 74]:

- chęci poprawy pozycji konkurencyjnej poprzez poszerzenie swojej oferty towarowo-usługowej,
- chęci zwiększenia swojej siły rynkowej poprzez wejście do sektora o dużej dynamice wzrostu,
- upowszechniania się modelu dokonywania zakupów *one-stop shopping* polegającego na sprzedaży nie tylko towarów, ale również usług.

Zmiana branży przez przedsiębiorstwa tak naprawdę jest efektem wdrożenia innowacji produktowych, procesowych, marketingowych, organizacyjnych, czyli takich aktywności, których nie było w sektorze lub w pojedynczym przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa takie w efekcie końcowym, świadomie lub nie zmieniają swoje modele biznesu.

Autor rozprawy dodaje kolejną, szóstą determinantę, a są nią trendy ustawodawcze. Dotyczy to zwłaszcza wielkopowierzchniowych sklepów, które przy korzystnych uwarunkowaniach prawnych i politycznych w latach dziewięćdziesiątych potrafiły zbudować bazę własnych sklepów stacjonarnych o różnych formatach: hipermarketów, supermarketów, dyskontów czy delikatesów. Z czasem siłą rzeczy nastąpiło nasycenie rynku tymi formatami sklepów z jednej strony, a z drugiej pojawiły się niekorzystne tendencje polegające na ograniczeniu swobody handlu przez sklepy wielkopowierzchniowe, np. w niedziele i święta. Celem tych działań była ochrona polskich drobnodetalicznych przedsiębiorstw handlowych przed ekspansją podmiotów zagranicznych oraz ochrona praw pracowniczych. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego muszą zatem weryfikować swoją strategię długoterminową oraz krótkoterminową. Perspektywa długoterminowa dotyczy przede wszystkim budowy nowych sklepów i problemów związanych z uzyskiwaniem pozwoleń na budowę, a także korekt obecnych modeli biznesu. Perspektywa krótkoterminowa, czyli myślenie w skali jednego roku rozliczeniowego, determinowana jest na przykład zmianami w opodatkowaniu tych podmiotów. Firmy te muszą uwzględniać w swoich budżetach dodatkowe obciążanie z nim związane i wprowadzać działania ochronne, aby na koniec roku zrealizować cele przed nimi stawiane. Najtrudniejsza jest budowa strategii oraz tworzenie nowych modeli biznesu dla przedsiębiorstw handlu detalicznego (i nie tylko). Trzeba przy tym podkreślić, że w Polsce bardzo trudne do przewidzenia są zamysły ustawodawcy, gdy kluczowe partie polityczne głoszą odmienne podejścia do roli korporacji międzynarodowych w handlu jako sektorze gospodarki.

Modele biznesu powstają, są wdrażane i funkcjonują w pewnych określonych warunkach. Aby modele biznesu były atrakcyjne dla przedsiębiorców niezbędne jest poznanie otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, ponieważ makro i mikrootoczenie z pewnością determinuje zmiany zachodzące w modelach biznesu. W tabeli nr 30 przedstawiono najważniejsze czynniki zewnętrzne wpływające na tworzenie nowych i zmianę istniejących modeli biznesu w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Tabela 30. Najważniejsze czynniki zewnętrzne wpływające na modele biznesu i strategie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych

Element otoczenia, siły	Element siły oddziałującej na model biznesu	Najważniejsze pytania	Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne
Analiza rynku, siły rynkowe	Problemy rynku (główne czynniki kształtujące i zmieniające rynek, rozpatrywane z perspektywy klienta i oferty)	Jakie kluczowe problemy wpływają na kształt otoczenia po stronie klienta? Jakich zmian należy się spodziewać? W jakim kierunku zmierza rynek?	Silna presja cenowa, Silna presja płacowa, Stopniowe nasycanie się rynku podmiotami wielkopowierzchniowymi, Wzrost znaczenia mniejszych formatów sklepów w miejscowościach poniżej 30 tys. mieszkańców (blisko klienta) Rozwój sprzedaży internetowej,
	Segmenty rynku (główne czynniki rynku, opis ich atrakcyjności, poszukiwanie nowych segmentów)	Które segmenty klientów są najważniejsze? Gdzie występuje największy potencjał wzrostu? Które segmenty wykazują tendencję schyłkową? Które segmenty z marginesu zasługują na większą uwagę?	Klienci indywidualni, Klienci instytucjonalni, Wykonawcy, tzw. „fachowcy”, Segment składów i hurtowni budowlanych do zagospodarowania przez wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, Własne sklepy internetowe to segment o najwyższym potencjale wzrostu, Sprzedaż omnikanalowa
	Potrzeby i oczekiwania (opis potrzeb rynku i analiza poziomu ich zaspokojenia)	Czego potrzebują klienci? Jakie ich potrzeby pozostają w największym stopniu niezaspokojone? Na czym tak naprawdę zależy klientom? Na co rośnie a na co spada zapotrzebowanie?	Klient oczekuje profesjonalnej obsługi i indywidualnego podejścia, Wygoda, komfort i czas robienia zakupów, Klient chce doświadczać w taki sam sposób niezależnie od kanałów kontaktów z nimi (sklep stacjonarny, Internet), Szersza wiedza konsumentów, Atrakcyjne ceny Klient oczekuje <i>one-stop shopping</i>
	Koszty zmiany (charakterystyka kwestii związanych z przechodzeniem klientów do konkurencji)	W jaki sposób klienci są związani z firmą i jej ofertą? Czy koszty zmiany zniechęcają klientów do przechodzenia do konkurencji? Czy klient może z łatwością znaleźć podobną ofertę i z niej skorzystać? Jak duże znaczenie ma marka?	Niska lojalność klienta do sieci, decydujący jest element przyzwyczajenia i bliskości do sklepu, Brak kosztów zmiany sklepu, Łatwość znalezienia podobnej oferty,
	Atrakcyjność przychodowa (kwestie istotne z punktu widzenia atrakcyjności przychodowej i możliwości kształtowania cen)	Za co tak naprawdę klienci skłonni są płacić? Czy można liczyć na wyższe marże? Czy klienci mogą bez trudu znaleźć i kupić tańsze produkty bądź usługi?	Klient docenia szerokość i głębokość oferty, Marże raczej nie będą wzrastały, Marża na kosztach zależnych możliwa do poprawy poprzez wzrost efektywności zarządzania, Klient jest wygodny i jest w stanie zapłacić za kompleksową obsługę („od projektu do efektu”)
	Analiza konkurencji, siły branżowe	Konkurenci obecni (konkurenci obecnie działający na rynku oraz ich względne atuty)	Kogo zalicza się do grona konkurentów? Którzy gracze odgrywają dominującą rolę w sektorze? Jakie są ich przewagi lub słabości konkurencyjne? Jakie są kluczowe składniki

		ich oferty i na których segmentach klientów się koncentrują? Jaką mają strukturę kosztów? Jak istotny wpływ wywierają na nasz segment klientów, strumienie przychodów oraz marże?	Silna marka lidera rynku (lider badania <i>top of mind</i>), Bardzo duża wiarygodność lidera rynku w zakresie szerokości i głębokości oferty zwłaszcza w grupie produktów konstrukcyjnych i technicznych, Dynamiczny rozwój liczby sklepów sieci Bricomarche,
	Nowi gracze, którzy wkraczają na rynek. Czy zamierzają prowadzić działalność według odmiennego modelu?	Kim są nowi gracze na rynku? Co ich wyróżnia? Jakie mają przewagi i słabości konkurencyjne? Jakie bariery muszą pokonać? Jak formułują swoją propozycję wartości? Na jakich segmentach klientów się koncentrują? Jak wygląda ich struktura kosztów? W jak dużym stopniu wywierają wpływ na Twoje segmenty klientów, strumienie przychodów oraz marże?	Sklepy internetowe, Możliwość wejścia na rynek europejski amerykańskich wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych (Lowe's, Home Depot), Przekraczanie granic sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych przez branże elektroniczne i spożywcze,
	Produkty i usługi substytucyjne (charakterystyka potencjalnych substytutów dla Twojej oferty — obejmująca również ofertę innych rynków i branż)	Jakimi produktami bądź usługami można zastąpić naszą ofertę? Jak się ma ich cena do ceny naszych towarów? Czy kłopotem dla klienta byłaby zmiana naszego produktu na substytut? Z jakiej tradycji biznesowej ta oferta się wywodzi?	Sklepy tradycyjne, Domy pod klucz, Ogólnodostępna i tania usługa fachowca „złota rączka”, Wejście technologii produktów, których nie może zainstalować klient „majsterkowicz”,
	Dostawcy i elementy łańcucha wartości (opis kluczowych elementów łańcucha wartości funkcjonującego na Twoim rynku, połączony z poszukiwaniem nowych podmiotów, które dopiero rozpoczynają działalność)	Jacy gracze odgrywają największą rolę w łańcuchu wartości Twojej branży? Do jakiego stopnia Twoja działalność zależy od ich postawy i kondycji? Czy gdzieś na horyzoncie pojawiają się nowi gracze? Kto generuje największe zyski?	Dostawcy towarów z Chin, Dostawcy z Europy Wschodniej, np. Ukraina, Dostawcy sprzedający towary, w tym towary marki własnej, do całej grupy na świecie, Dostawcy znanych marek na rynku stają się producentami marek własnych danej sieci wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, np. farby, kleje, Wspólne zakupy w ramach grupy kapitałowej,
	Interesariusze (podmioty i osoby, które mogą wpływać na Twoją organizację i kształt jej modelu biznesowego)	Którzy interesariusze mogą wywierać wpływ na kształt Twojego modelu biznesowego? Jak silny może być to wpływ? Czy są to pracownicy, a może rząd lub lobbyści?	Klienci, Pracownicy w sklepach i w centrali, Konkurenci, Ustawodawcy,
Kluczowe trendy, (które mogłyby utrudniać)	Trendy technologiczne	Jakie są najważniejsze trendy technologiczne występujące na Twoim rynku i poza nim? Które technologie stwarzają	Internet, E-commerce, RFID, Kasy samoobsługowe,

funkcjonowanie według Twojego modelu biznesowego bądź otwierałyby drogę do jego rozwoju lub doskonalenia)		największe szanse lub największe zagrożenie? Które spośród nowych technologii cieszą się zainteresowaniem klientów z segmentów o drugorzędym znaczeniu?	Wi-fi, bluetoth w sklepach i zbieranie informacji o zachowaniach klientów, Urządzenia i aplikacje mobilne,
	Trendy ustawodawcze	Jakie trendy ustawodawcze mają wpływ na funkcjonowanie rynku? Które rozwiązania prawne mogą zaważyć na kształcie Twojego modelu biznesowego? Które przepisy i zasady podatkowe wpływają na popyt?	Zmniejszenie lub zakaz wydawania pozwoleń dla sklepów wielkopowierzchniowych, Podatek handlowy, Zakaz handlu w niedzielę, Przepisy prawa pracy,
	Trendy społeczne i kulturowe	Jakie trendy społeczne można zaobserwować? Które zmiany w obszarze kultury lub wartości społecznych mają wpływ na kształt Twojego modelu biznesowego? Które trendy mogą wpływać na zachowania Twoich nabywców?	Zmiana stylu życia, Wzrost aktywności zawodowej kobiet, Proces starzenia się społeczeństwa, Pojawienie się na rynku pokolenia Y,
	Trendy społeczno – gospodarcze	Jakie są podstawowe trendy demograficzne? Jak wygląda struktura dochodów i majątku na Twoim rynku? Na jakim poziomie kształtuje się dochód rozporządzalny? Na co wydają pieniądze przedstawiciele Twojego rynku (np. na dom, na zdrowie, na rozrywkę itd.)? Jaki odsetek populacji żyje w mieście, a jaki na wsi?	Trend do przekraczania granic branży/sektora Proces bogacenia się społeczeństwa, Wzrost liczby wydanych pozwoleń na budowę domu i rosnąca liczba mieszkań oddanych do użytkowania,
Makroekonomia, siły makroekonomii	Uwarunkowania rynku globalnego (ogólna bieżąca sytuacja makroekonomiczna)	Czy gospodarka znajduje się teraz w fazie boomu, czy spowolnienia? Jak kształtują się ogólne nastroje rynkowe? Ile wynosi stopa wzrostu PKB? Na jakim poziomie kształtuje się stopa bezrobocia?	Niepewna sytuacja polityczna i gospodarcza w krajach, gdzie grupa kapitałowa posiada swoje sklepy (np. Rosja, Ukraina, Brazylia), Tendencje nacjonalistyczne w krajach Unii Europejskiej i wzmocnienie ograniczeń w zakresie przyływu kapitału i ludzi,
	Rynki kapitałowe (obecna sytuacja na rynku kapitałowym. Jak się ona przekłada na możliwość zaspokajania Twoich potrzeb kapitałowych?)	Jak wygląda sytuacja na rynkach kapitałowych? Z jakimi trudnościami wiąże się uzyskanie finansowania działalności na rynku? Czy można bez trudu zdobyć kapitał początkowy, kapitał inwestycyjny, finansowanie ze środków publicznych lub z rynku? Jakie są koszty takiego pieniądza?	Siła zaplecza właścicieli lub grupy kapitałowej, do której należy dana sieć wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, Kryzys bankowy i ograniczenie działalności kredytowej banków na inwestycje w domy i mieszkania, Niska zdolność finansowa klientów,

	Towary i inne zasoby (analiza bieżącego poziomu cen i trendów — w odniesieniu do zasobów niezbędnych dla funkcjonowania twojego modelu biznesowego)	Jak wygląda obecny stan rynku towarów i innych zasobów niezbędnych do prowadzenia Twojej działalności (np. ceny ropy, koszty pracy)? Z jakimi trudnościami wiąże się pozyskiwanie zasobów niezbędnych do funkcjonowania zgodnie z przyjętym modelem biznesowym? Ile to kosztuje i jaki trend wykazują te koszty?	Zmiany kursu dolara, co przekłada się na wzrost cen towarów kupowanych w Chinach, Silna presja płacowa ze strony pracownika (rynek pracownika), Wzrost kosztu pracy w Chinach, Wzrost znaczenia marek własnych w celu uniezależnienia się od dostawców, poprawa siły negocjacyjnej,
	Infrastruktura gospodarcza (charakterystyka infrastruktury gospodarczej rynku, na którym prowadzona jest działalność)	Jak oceniasz stan (publicznej) infrastruktury swojego rynku? Jak ocenilibyś jakość infrastruktury transportowej, czy handlowej, poziom szkolnictwa, a także dostęp do dostawców i klientów? Na jakim poziomie kształtują się podatki od osób fizycznych i firm? Do jakiego rodzaju usług publicznych mają dostęp organizacje? Jak zmienia się ogólny poziom życia?	Poprawa infrastruktury drogowej przyczynia się do szybszego i tańszego dostarczania towarów do sklepów i do klientów, Wzrost liczby pracowników z wyższym wykształceniem, Ogólna poprawa poziomu życia w Polsce,

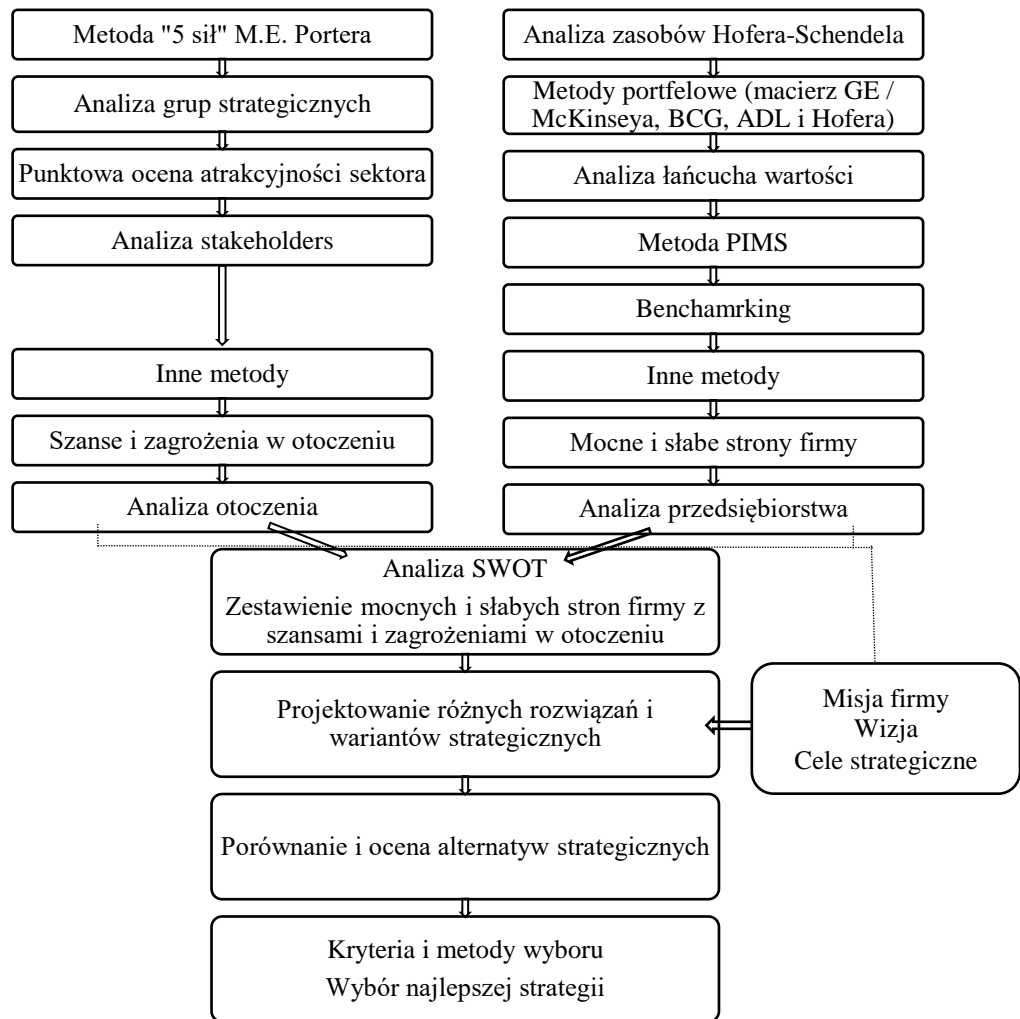
Zródło: Opracowanie własne na podstawie: [Osterwalder i Pigneur 2010, s. 205].

Wymienione w tabeli zewnętrzne determinanty wpływające na modele biznesu i strategię wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zostaną szerzej scharakteryzowane w kolejnych fragmentach pracy poświęconych formułowaniu strategii.

2.4 Formułowanie strategii przedsiębiorstwa jako etap zarządzania strategicznego

Formułowanie strategii to drugi etap zarządzania strategicznego, który polega na „dokonywaniu wyborów dotyczących dostosowania działalności przedsiębiorstwa do zmieniających się uwarunkowań oraz ustalania kierunków jego rozwoju w dłuższym horyzoncie czasowym” [Urbanowska-Sojkin 2004, s. 293]. W rozumieniu procesowym, formułowanie strategii to dokonywanie wyboru strategii na podstawie wcześniej przeprowadzonej analizy strategicznej, a dokładniej generowanie różnych wariantów strategii, ocenę poszczególnych wariantów i wybór jednego spośród nich. W obrazowy sposób proces ten został przedstawiony na rysunku 13.

Rysunek 13. Proces formułowania strategii przedsiębiorstwa



Źródło: [Penc-Pietrzak 2003, s. 203].

Tworzenie strategii, a wcześniej analiza strategiczna są procesami niezwykle skomplikowanymi i długotrwałymi i aby je kompleksowo opisać trzeba byłoby poświęcić temu zagadnieniu dużą część rozprawy. Może to być oczywiście obszarem zainteresowań autora w przyszłości. Mając na względzie, że nie jest to celem niniejszej pracy autor skupił się na wybranych elementach, które bezpośrednio wpisują się w tematykę pracy. Dodatkowym argumentem jest zmieniające się podejście do zarządzania strategicznego, o czym była mowa wcześniej, od tradycyjnego do nowoczesnego lub inaczej bardziej dostosowanego do praktyki gospodarczej, a w szczególności w zakresie:

- strategicznej orientacji: przejście z zasobów i kompetencji do zdolności i innowacji; przejście z racjonalnej strategii i pojedynczego modelu biznesu do „niewyraźnych strategii i wielorakich modeli biznesu,

- otoczenia rynkowego: przejście z tradycyjnych branż i łańcucha wartości do na nowo odkrywanych branż, ekosystemu biznesu,
- celów: przejście z zysku, wzrostu, kontroli i pojedynczych celów organizacji do samo odnawiania się, zrównoważenia, innowacji i wielu celów organizacji,
- mierzenia dokonań: przejście od wartości dla akcjonariuszy i osiągnięć finansowych do korzyści dla interesariuszy i osiągnięć niefinansowych oprócz finansowych,
- roli zarządzających: przejście od powtarzalnych codziennych operacji, przetwarzania zasobów i informacji, podziału i specjalizacji pracy i organizacji do odpowiednio opierania się na ideałach, pomysłach, poszukiwaniu innowacji, przetwarzaniu wiedzy i zdolności.

Mając powyższe na uwadze oraz będąc świadomym uproszczenia formułowania strategii w analizie strategicznej autor rozprawy dokonał analizy przy wykorzystaniu wybranych metod, takich jak:

- analiza otoczenia: metoda „5 sił” M.E. Portera, analiza grup strategicznych, punktowa ocena atrakcyjności sektora, analiza stakeholders (interesariuszy),
- analiza przedsiębiorstwa: metody portfelowe (macierz BCG, GE / McKinseya, macierz A.D. Little’a),
- analiza SWOT/TOWS.

Zdaniem autora zasadniczymi elementami mającymi wpływ na strategię rozwoju, strategię konkurencji i strategię funkcjonalne wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są między innymi:

- innowacje i ich rodzaje,
- poziom bieżącej absorpcji innowacji w przedsiębiorstwie,
- wartości i korzyści dla interesariuszy,
- stosowany model biznesu.

Elementy te będą objęte analizą w części empirycznej rozprawy (rozdział III i IV) i zostaną uwzględnione w wymienionych powyżej metodach analizy strategicznej. Na tej podstawie zostaną zaproponowane warianty strategii dla przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne (rozdział V).

3 Charakterystyka sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce

3.1 Rynek dystrybucji materiałów budowlanych

Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych należący do nowoczesnych kanałów dystrybucji materiałów budowlanych oraz wyposażenia wnętrz tak naprawdę nie doczekał się jeszcze oficjalnej definicji w publikacjach naukowych, słownikach czy encyklopediach. Nie ma również tego pojęcia w polskiej klasyfikacji wyrobów i usług, z której korzysta Główny Urząd Statystyczny. Autor dokonując przeglądu literatury zwartej spotkał się zaledwie z kilkoma pozycjami, które nawiązywały lub opisywały ten sektor [Domański 2005], [Chwałek 1992], [Sławińska 2011], [Pawłowski 2014], [Baran 2014]. Trochę więcej informacji na ten temat można znaleźć w czasopismach branżowych, takich jak „Handel Wewnętrzny”, czy „Marketing i Rynek”. Powoduje to pewną trudność w definiowaniu pojęcia sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Jedynym źródłem są raporty przygotowywane przez różne centra analiz, agencje, firmy konsultingowe i inne podmioty gospodarcze. Taka sytuacja przyczyniła się do tego, że jednym z celów szczegółowych niniejszej dysertacji jest właśnie zdefiniowanie i opisanie sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Aby ten cel został zrealizowany warto przytoczyć kilka definicji, które zostaną wykorzystane w dalszej części rozdziału.

Materiały budowlane to materiały stosowane zarówno do wykonania budowli, jak też do jej naprawy, remontu, modernizacji, przez wykorzystanie ich na stałe w obiekcie [Encyklopedia PWN 2015]. Główny Urząd Statystyczny nie definiuje w sposób bezpośredni materiałów budowlanych, ale używa tego terminu przy określaniu towarów nieżywnościowych niekonsumpcyjnych (ang. *non-consumer goods*). Można dzięki temu sklasyfikować materiały budowlane jako towary niekonsumpcyjne nieżywnościowe służące do zaspokajania potrzeb ludności, głównie w sferze produkcji. Pojęciem nadrzędnym w stosunku do materiałów budowlanych jest pojęcie sprzedaży towarów nieżywnościowych rozumianej jako „sprzedaż towarów zaspokajających potrzeby bytowe ludności związane z ubiorem; wyposażeniem mieszkania; higieną osobistą i ochroną zdrowia; kulturą, oświatą, wypoczynkiem; transportem. W wartości sprzedaży towarów nieżywnościowych uwzględnia się również wartość sprzedaży towarów służących do zaspokajania potrzeb ludności, głównie w sferze produkcji rolniczej oraz materiały budowlane” [GUS 2015]. Sprzedaż towarów nieżywnościowych podlega z kolei zarówno sprzedaży detalicznej towarów, jak i sprzedaży hurtowej. Sprzedaż detaliczna (ang.

retail sales of goods) to „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 2015]. Sprzedaż hurtowa (ang. *wholesale*) to działalność polegająca na odsprzedaży zakupionych towarów we własnym imieniu, zwykle nieostatecznym odbiorcom (innym hurtownikom, detalistom, producentom).

Pod pojęciem materiały budowlane uwzględnia się „szeroko rozumiane produkty niezbędne przy budowie i/lub remoncie domu oraz jego wykończeniu. Są to m.in. materiały wznoszeniowe, chemia budowlana, materiały termoizolacyjne, stolarka otworowa, ceramika sanitarna, instalacja grzewcza i instalacyjna, narzędzia i elektronarzędzia budowlane i ogrodowe, materiały wykończeniowe podłóg itd.” [ASM 2012].

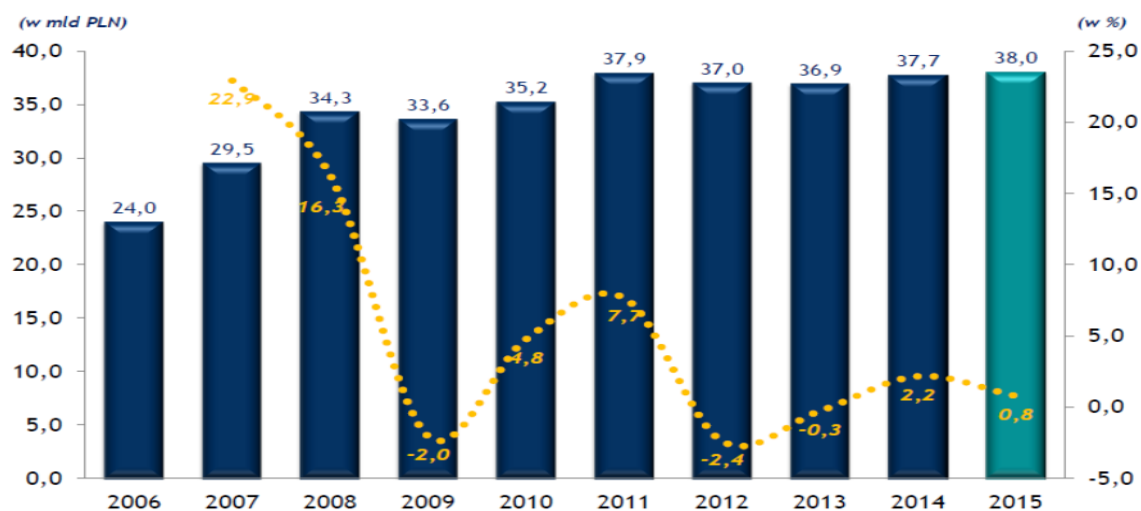
W celu określenia rynku dystrybucji materiałów budowlanych należy użyć pojęcia materiały budowlane w bardzo szerokim rozumieniu tych słów. Gdyby użyć wąskiej definicji, okazałoby się, że ograniczamy się tylko do wybranego asortymentu poszczególnych dystrybutorów. Dlatego przy definiowaniu tego rynku określa się podmioty funkcjonujące na tym rynku i w oparciu o wyniki tych przedsiębiorstw wycenia się wartość rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Można powiedzieć, że stosuje się podejście podmiotowe (lista przedsiębiorstw), a nie podejście przedmiotowe (lista materiałów). Jest to tym bardziej zasadne w sytuacji bardzo dynamicznych zmian na rynku, powiększania oferty produktowej, czy wręcz wchodzenia na nowe rynki.

Danych na temat wyceny rynku dystrybucji materiałów budowlanych nie ma niestety w informacjach statystycznych GUS. Wyceną tego rynku zajmują się zatem agencje badawcze, takie jak ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku. Metodologia polega na przeprowadzeniu następujących badań [ASM 2015]:

- badania pierwotne: indywidualny telefoniczny wywiad pogłębiony (ITI) - metoda badań jakościowych, polegająca na szczegółowej, wnikliwej rozmowie z respondentem. Celem badania ITI jest dotarcie do precyzyjnych informacji oraz poszerzenie wiedzy związanej z rynkiem dystrybucji materiałów budowlanych,
- badania wtórne: analiza danych zastanych (desk research) – polega na wykorzystaniu dostępnych danych wtórnych takich jak publikacje, raporty, biuletyny, bazy danych, katalogi, strony www, itp.

Wykorzystując metodologię opisaną powyżej określono wielkość rynku dystrybucji materiałów budowlanych w roku 2015 na 38 mld złotych (wykres 1).

Wykres 1. Wielkość rynku dystrybucji materiałów budowlanych w latach 2006 – 2015



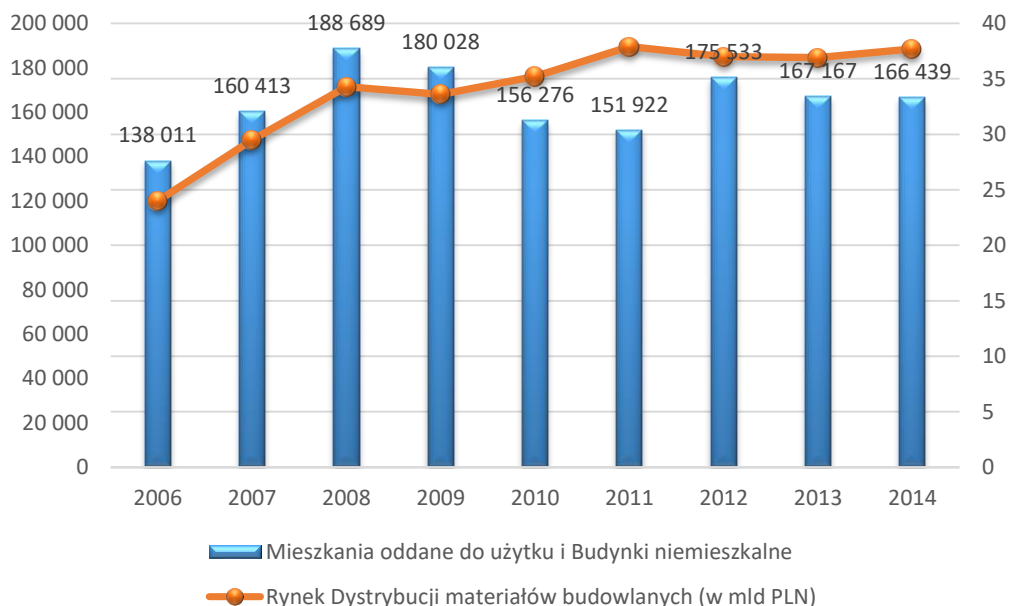
Źródło: [ASM 2015].

W ciągu 10 lat rynek ten wzrósł o 14 miliardów złotych w cenach bieżących, a więc 58% w stosunku do roku 2006 jako roku bazowego. Potwierdza to oczywiście trend liniowy, który pokazuje tendencję wzrostową. Warto zauważyć, że na tak dużą dynamikę ogromny wpływ miały wzrosty rynku w latach 2006 – 2008. W tym okresie rynek wzrósł o 10,3 miliardów złotych, a więc o 43% w stosunku do roku 2006 jako roku bazowego. Kolejne lata począwszy od roku 2008, a skończywszy na 2015 to wzrost rynku o 3,7 miliarda złotych, czyli o 11% w stosunku do roku 2008 jako roku bazowego. Gdyby dodatkowo przeanalizować jeszcze krótszy okres, czyli 2011 – 2015, to w ciągu tych ostatnich czterech lat rynek praktycznie nie zmienił się - jak inaczej można bowiem określić przy tej skali wzrost rynku o 100 milionów złotych, czyli zaledwie o 0,3%. Na taką sytuację duży wpływ miały oczywiście lata z recesją, a więc 2012 (-2,4%), 2013 (-0,3%). Przewidywane tempo wzrostu na lata 2015 - 2019 to średnio 5% rocznie, co oznacza wzrost wartości rynku do 47 miliardów złotych w roku 2019.

Jednym z czynników, który ma wpływ na taką sytuację, to liczba mieszkań oddanych do użytku i budynków niemieszkalnych, ponieważ właściciele tych obiektów są klientami dystrybutorów materiałów budowlanych, zwłaszcza na etapie wykańczania (wykres 2).

Na wykresie widać dużą zależność w latach 2006 – 2009, co potwierdza współczynnik korelacji na poziomie 95%. W kolejnych latach nie widać już tak bezpośredniej zależności, co zapewne spowodowane jest wejściem branży budowlanej w kryzys w roku 2009. Odbija się to oczywiście w sposób znaczący na mieszkalnictwie, ze względu na upadłości firm budowlanych oraz developerskich, a także niepewność co dalszej sytuacji gospodarczej w Polsce.

Wykres 2. Mieszkania oddane do użytkowania i budynki mieszkalne a wartość rynku dystrybucji materiałów budowlanych w latach 2006 – 2014



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS i ASM.

Na rynku dystrybucji materiałów budowlanych mimo pewnych turbulencji widać mimo wszystko progresję wyników, co potwierdza tylko fakt, że portfolio nabywców według kryterium potrzeb jest zróżnicowane. Ich potrzeby koncentrują się na następujących czynnościach:

- wykończenie nowego mieszkania lub budynku niemieszkalnego,
- remont starego mieszkania,
- budowa lub remont domu,
- zakupy przez wykonawców w imieniu i na rzecz inwestora/zleceniodawcy,
- prace w ogrodzie.

Struktura rynku dystrybucji materiałów budowlanych składa się z trzech grup [ASM 2012]:

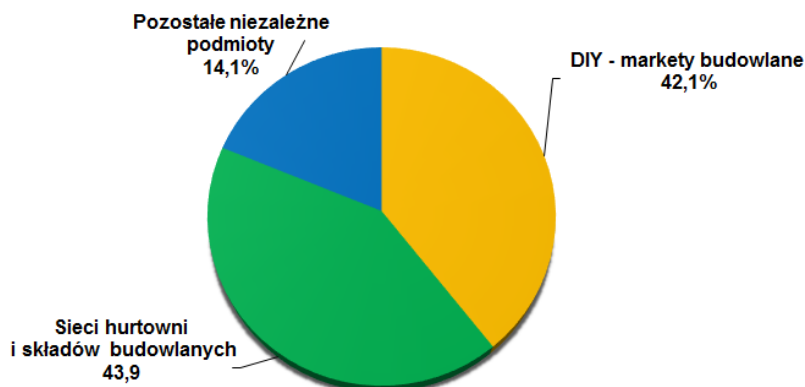
- sieci hurtowni i składów budowlanych: są to podmioty lub punkty, które mają wspólnego właściciela lub prowadzą swoją działalność w oparciu o umowę między dwoma niezależnymi przedsiębiorstwami. Sieci te mają podobny asortyment oraz wspólną markę i logo. Należą one do tak zwanego tradycyjnego kanału dystrybucji, w którym to dystrybutorzy nabywają produkty bezpośrednio u producenta z zamiarem dalszego ich odsprzedawania innym podmiotom zajmującym się sprzedażą materiałów

budowlanych. Hurtownicy rozprowadzają towar do mniejszych hurtowni, a ci z kolei do sklepów detalicznych, których klientem jest inwestor,

- wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne: są to markety budowlane, sklepy typu dom i ogród, wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne oferujące w zdecydowanej większości produkty typu „zrób to sam”, czy produkty które finalny nabywca może sam zamontować, zainstalować itp. Sklepy te prowadzą sprzedaż samoobsługową z elementami obsługi dotyczącej przede wszystkim doradzeniu w wyborze produktu oraz innych usług będących w ofercie. Sklepy te charakteryzują się bezpłatnymi parkingami, długimi godzinami otwarcia oraz lokalizacją ma obrzeżach miast. Prowadzą one działalność w ramach lokalnych, ogólnokrajowych lub międzynarodowych sieci, a duża skala obrotów umożliwia im konkurencyjną pozycję podczas negocjacji cen produktów z producentami. Wyróżnia się takie rodzaje marketów budowlanych jak: hipermarkety, supermarkety oraz dyskonty. Różnice pomiędzy rodzajami marketów wynikają przede wszystkim z wielkości punktu sprzedaży, różnorodności oferowanych tam produktów i usług czy polityki cenowej. Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne należą do nowoczesnych kanałów dystrybucji, inaczej zwanym „krótkim” kanałem dystrybucji polegającym na wyeliminowaniu lub ograniczeniu pośredników (np. hurtowników) między producentem, a ostatecznym inwestorem (nabywcą). Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne to „nowoczesne sklepy budowlane oferujące szeroki wybór towarów w następujących kategoriach: materiały budowlane, wykończeniowe, dekoracyjne i ogrodowe” [PMR 2014],
- pozostałe podmioty niezależne: są to podmioty niezrzeszone w żadne sieci działające na rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Należą do tradycyjnego kanału dystrybucji materiałów budowlanych.

Udziały w rynku poszczególnych grup dystrybutorów materiałów budowlanych przedstawia wykres 3. Niezmiennie od wielu lat dominującą pozycję (43,9%) zajmują sieci hurtowni i składów budowlanych z wartością przychodów rocznych brutto na poziomie 16,5 miliarda złotych. Na drugim miejscu są wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne z udziałem 42,1% i wartością przychodów brutto 15,9 miliarda złotych. Trzecie miejsce to niezależne podmioty, których udział w rynku dystrybucji materiałów budowlanych wynosi 14,1%, z wartością przychodów brutto 5,3 miliarda złotych.

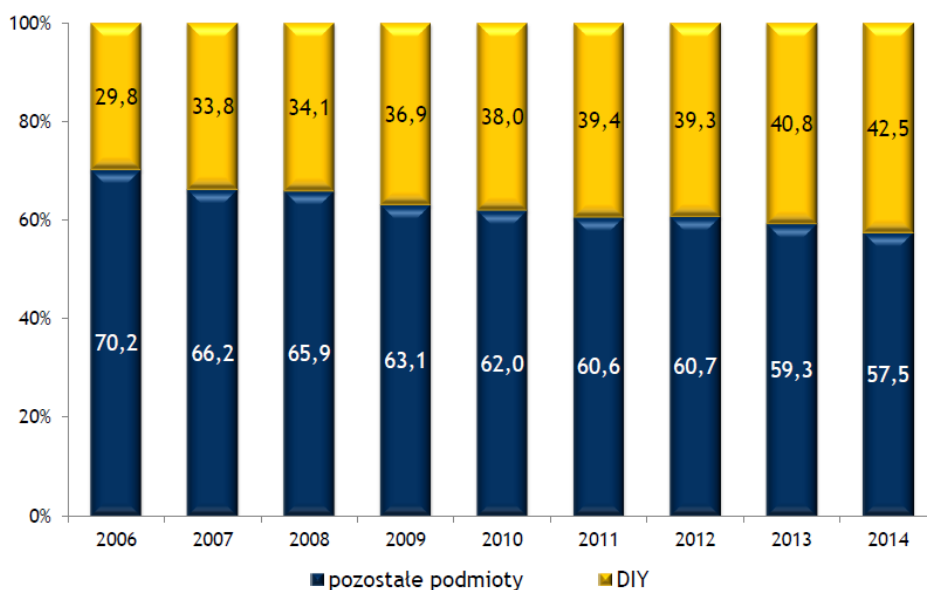
Wykres 3. Udziały poszczególnych typów dystrybutorów w roku 2014



Źródło: [ASM 2015]

Mimo dominującej pozycji sieci hurtowni i składów, ich udział z roku na rok zmniejsza się na rzecz wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych (wykres 4). Szacuje się, że udział wielkoformatowych sklepów specjalistycznych w roku 2019 wyniesie co najmniej 50%.

Wykres 4. Udziały wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w rynku dystrybucji materiałów budowlanych w latach 2006 – 2014



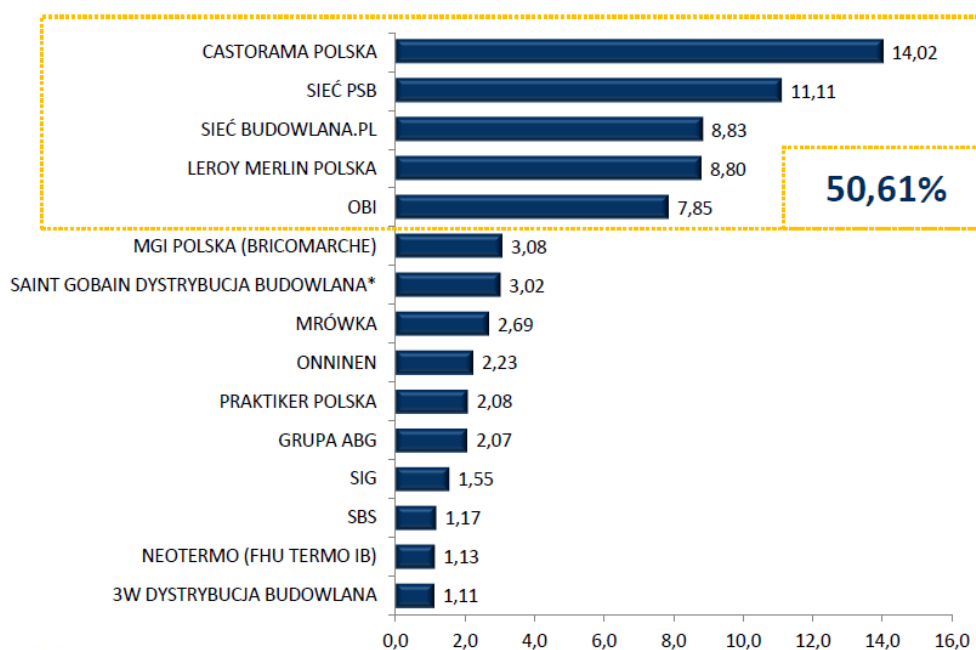
Źródło: [ASM 2015].

Przyczyną takich zmian jest między innymi to, że wzrasta zapotrzebowanie na tego typu sklepy ze strony finalnych nabywców. Klienci chętnie odwiedzają sklepy, gdzie w jednym miejscu mogą dokonać zakupów różnych towarów za atrakcyjną cenę. To z kolei przyczynia się do wzrostu liczby placówek, których jest ponad 600. Samych sklepów PSB Mrówka

i Bricomarche jest 316 i ich liczba wzrasta najszybciej spośród wszystkich wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce. Są one umiejscowione przede wszystkim w mniejszych miejscowościach, co w sposób oczywisty przyczynia się do zabierania przychodów sieciom i składom budowlanym działającym na tym samym rynku.

Rynek dystrybucji materiałów budowlanych jest silnie skoncentrowany. Świadczy o tym fakt, że ponad 50% udziału w rynku ma zaledwie 5 przedsiębiorstw (wykres 5).

Wykres 5. Udziały czołowych dystrybutorów w rynku dystrybucji materiałów budowlanych w roku 2014



Źródło: [ASM 2015].

Bardzo silna jest pozycja trzech liderów wśród wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, których wartość przychodów stanowi 30,67% całego rynku dystrybucji materiałów budowlanych. W pierwszej trójce znajdują się również dwa przedsiębiorstwa należące do sieci hurtowni i składów, co potwierdza ich uprzywilejowane miejsce w strukturze rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zostanie szerzej opisany w dalszej części rozprawy, natomiast w tym punkcie autor skupi się na charakterystyce sieci hurtowni i składów budowlanych.

Grupa sieci hurtowni i składów składa się z wielu przedsiębiorstw, aczkolwiek zdominowana jest przez dwa podmioty (tabela 31). Udziały sieci PSB i Budowlana.pl stanowią 45,43% całości przychodów w kanale składów i hurtowni budowlanych. Sytuacja taka jest niezmienna od wielu lat i póki co nie zapowiada się zmiana. Przedsiębiorstwa te bowiem z

roku odnotowują progresję przychodów w przeciwieństwie do niektórych firm z tej grupy. Lista 34 podmiotów wymienionych w tabeli 13 generuje 97,09% przychodów całej tej grupy, pozostałe podmioty niewymienione z nazwy 2,91%. Świadczy to o tym, że rynek ten jest silnie skoncentrowany oraz dobrze rozpoznany.

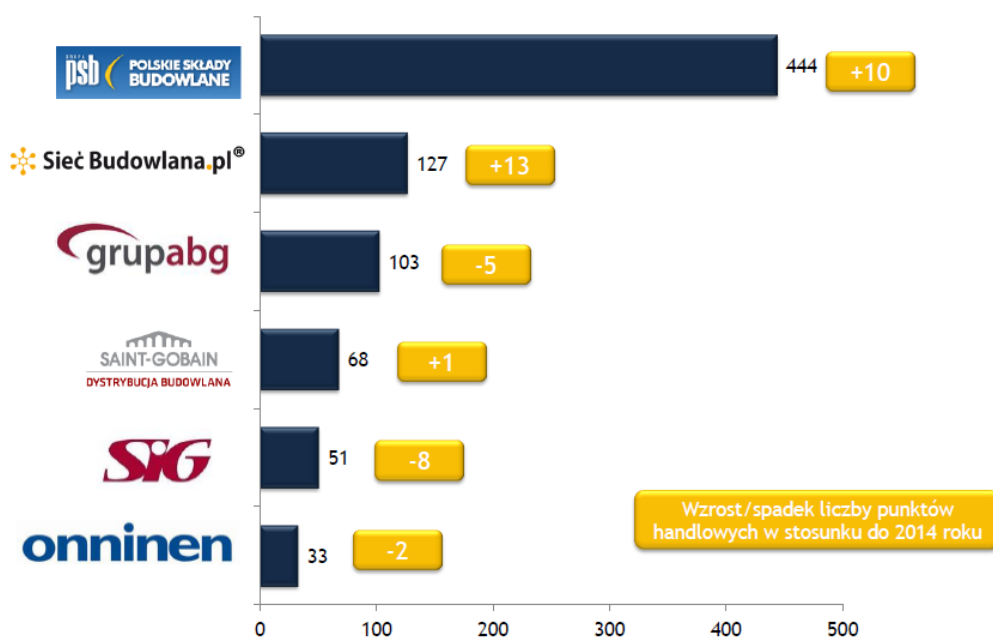
Tabela 31. Udziały rynkowe składów i hurtowni w 2014 roku

Pozycja na rynku sieci hurtowni i składów budowlanych w roku 2014	Dystrybutor	Przychody za rok 2014 (PLN)	Udział w rynku dystrybucji materiałów budowlanych za rok 2014	Udział w rynku dystrybucji sieci hurtowni i składów budowlanych za rok 2014
1	Sieć PSB	4 187 400 000	11,11%	25,31%
2	Sieć Budowlana.pl	3 330 000 000	8,83%	20,12%
3	Saint Gobain Dystrybucja Budowlana	1 137 458 200	3,02%	6,87%
4	Onninen	841 400 000	2,23%	5,08%
5	Grupa ABG	780 030 766	2,07%	4,71%
6	SIG	583 798 125	1,55%	3,53%
7	SBS	442 565 847	1,17%	2,67%
8	Neotermo (FHU Termo IB)	426 087 423	1,13%	2,58%
9	3W Dystrybucja Budowlana	418 765 207	1,11%	2,53%
10	Instal - Konsorcjum	411 361 972	1,09%	2,49%
11	AB Behcicki	291 312 745	0,77%	1,76%
12	Bel-Pol	255 228 000	0,68%	1,54%
13	Elektrotechnika Mors (w upadłości)	241 331 114	0,64%	1,46%
14	Sklepy Komfort	220 500 000	0,58%	1,33%
15	Sanpol	216 913 742	0,58%	1,31%
16	Grupa Fachowiec	185 865 038	0,49%	1,12%
17	Neptun	179 220 000	0,48%	1,08%
18	Grudnik	169 175 600	0,45%	1,02%
19	Materiały Budowlane Wesołek	165 885 974	0,44%	1,00%
20	Hurtownie Elektryczne Kopel	164 480 672	0,44%	0,99%
21	Rurex	157 668 004	0,42%	0,95%
22	Bims Plus	148 320 900	0,39%	0,90%
23	Peamco	145 412 764	0,39%	0,88%
24	Polska Grupa Elektryczna Forum Rondo	131 253 796	0,35%	0,79%
25	Grupa Handlo - Budowa	127 509 820	0,34%	0,77%
26	Grupa Centrum	127 222 679	0,34%	0,77%
27	Konsorcjum Handlowe Stofarb	109 253 980	0,29%	0,66%
28	Grupa Handlowa Sangroup	100 411 663	0,27%	0,61%
29	B + B M. Bieńkowski L .Bukowski	77 211 381	0,20%	0,47%
30	PDB	66 190 129	0,18%	0,40%
31	Wektra Marek Brzozowski	64 860 328	0,17%	0,39%
32	M GM (Sieć Hurtowni Elektrotechnicznych)	64 832 106	0,17%	0,39%
33	Ruckzuck.Biz	60 971 000	0,16%	0,37%
34	Vinsar	36 270 258	0,10%	0,22%
	Inne sieci	480 913 173	1,28%	2,91%
	Wartość rynku składów i hurtowni budowlanych	16 547 082 407	43,89%	100,00%
	Wartość rynku dystrybucji materiałów budowlanych	37 700 000 000		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [ASM 2015].

Poniżej autor scharakteryzuje sześć przedsiębiorstw, które łącznie wygenerowały w 2014 przychody na poziomie 10,9 miliarda złotych i stanowią o 65,63% rynku hurtowni i składów i 28,81% całego rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Podmioty te posiadają największą liczbę placówek w kraju (wykres 6).

Wykres 6. Liczba placówek czołowych sieci hurtowni i składów budowlanych w Polsce na dzień 23.09.2015 r.

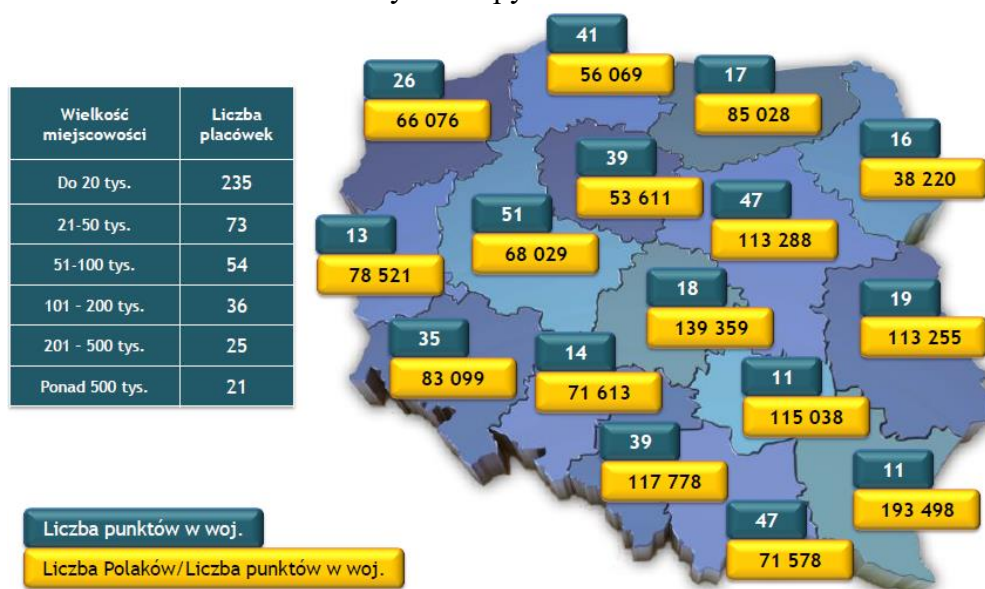


Źródło: [ASM 2015]

Składy budowlane PSB należą do Grupy Polskie Składy Budowlane S.A. (zwanej dalej Grupa PSB) z siedzibą w Wałczu k/Buska-Zdroju. Do Grupy PSB należą dodatkowo sklepy PSB Mrówka, działające w grupie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych oraz Sklepy PSB Profi dedykowane przede wszystkim obsłudze firm budowlanych. Firma została założona w kwietniu 1998 roku przez Bogdana Panhirsza i Mirosława Lubarskiego pod nazwą Panhirsz Sp. z o.o.. W kolejnych miesiącach udziały w spółce nabyło ponad 40 podmiotów gospodarczych, w tym 29 hurtowni materiałów budowlanych i 5 producentów. W październiku 1998 roku firma przyjęła obecnie funkcjonującą nazwę Grupa Polskie Składy Budowlane pozostając spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, aby na początku 2000 roku zmienić formę prawną i kontynuować działalność jako spółka akcyjna. „Formuła działania Grupy PSB polega na wspieraniu interesów firm kupieckich wspólną polityką zakupów, marketingiem, szkoleniami oraz udostępnieniem usług zmniejszających stałe koszty prowadzenia jednostek handlowych. Polskie Składy Budowlane działają jako grupa zakupowo-sprzedażowa, konsolidująca małe i średnie firmy, które pomimo funkcjonowania pod wspólnym logo sieci, zachowują swoją niezależność” [Grupa PSB 2015]. Do grupy składów budowlanych przyjmowane są sklepy działające na rynku lokalnym od kilku lat, mają dobrą kondycję finansową i nie stanowią bezpośredniej konkurencji w stosunku do placówek już funkcjonujących w ramach Grupy PSB. Głównym asortymentem są materiały pochodzące od

najbardziej znanych producentów i są to: cement, wapno, materiały ściennie, izolacje wodochronne, pokrycia dachowe, rynny, termoizolacje, instalacje, chemia budowlana, stolarka, sucha zabudowa, sufity podwieszane, farby, materiały wykończeniowe, kostka brukowa, narzędzia i sprzęt budowlany oraz systemy oświetlenia. Składy budowlane funkcjonują przede wszystkim w miejscowościach, gdzie zamieszkuje około 25 – 30 tysięcy mieszkańców (patrz rysunek 14).

Rysunek 14. Liczba składów budowlanych Grupy PSB na dzień 23.09.2015 r.



Źródło: [ASM 2015]

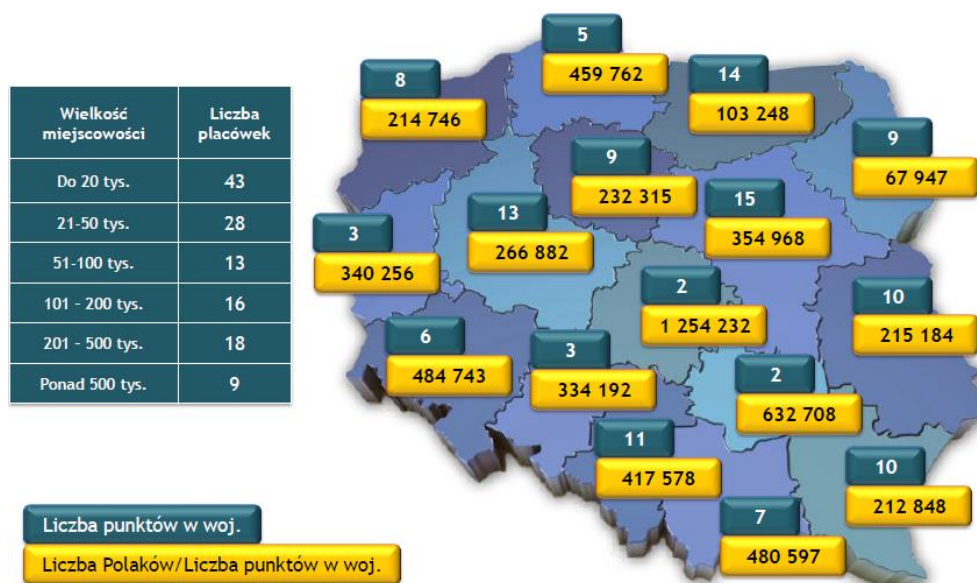
Liczba i lokalizacja placówek jest generalnie dostosowana do potencjału rynku wyrażonego liczbą mieszkańców przypadających na punkt sprzedaży. Oczywiście należy uwzględnić fakt, że składy PSB dzielą rynek w województwach z konkurentami i dlatego przy wyborze nowych lokalizacji bardziej miarodajne jest analizowanie wskaźnika liczby mieszkańców przypadających na wszystkie (łącznie z konkurencyjnymi) punkty sprzedaży. Niemniej należy stwierdzić, że są jeszcze obszary, gdzie występuje spory potencjał rynku na tego typu działalność, na przykład województwa podkarpackie, łódzkie, śląskie czy lubelskie. Od roku 2010 Grupa PSB rozwija sieć placówek PSB-Profi dedykowanych stałym klientom Grupy PSB, jakimi są firmy budowlane. W większości przypadków są to obecnie funkcjonujące hurtownie/składy budowlane, dobierane ze względu na lokalizację, sytuację majątkową i strukturę organizacyjną. W Polsce działają 43 placówki według stanu na dzień 30.12.2015 [Grupa PSB 2015]. Standardowa placówka PSB-Profi posiada następujące strefy [Grupa PSB 2015]:

- sklep samoobsługowy (ujednolicone regały, system kasowy, strefy towarowe),
- strefa obsługi klienta (rozmowy handlowe, wystawianie dokumentów),
- magazyn,
- strefa składowania towarów mogących zalegać na zewnątrz,
- miejsce do kompletowania towarów, odbieranych przez klientów w terminie późniejszym,
- parking,
- ekspozycje wybranych technologii budowlanych.

Przyglądając się modelowi biznesowemu sieci PSB-Profi widać, że pasuje się on pomiędzy składami budowlanymi a wielkopowierzchniowymi sklepami specjalistycznymi. Różnice między placówkami PSB-Profi, a omawianymi w dalszej części placówkami PSB-Mrówka determinowane są tym kto jest ich klientem. Przy analizie tego zagadnienia ważnymi pytaniami są: jakimi kryteriami decydującymi o miejscu zakupów kierują się wykonawcy, firmy budowlane, a jakimi klienci detaliczni? Czy można zorganizować tak placówki, aby odpowiadały potrzebom obydwu grup klientów? Na tego typu pytania autor postara się odpowiedzieć w dalszej części pracy, gdzie będzie mowa o segmentacji nabywców.

Drugie miejsce wśród sieci hurtowni i składów budowlanych z przychodami rocznymi za 2014 rok na poziomie 3,33 miliardy złotych i udziałem 20,12% zajmuje Sieć Budowlana.pl Sp. z o.o. (zwana dalej Budowlana.pl). Firma Budowlana.pl zajmuje z udziałem 8,83% trzecie miejsce w całym rynku dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce. Przedsiębiorstwo zostało założone w 2009 roku w Krakowie. Jest ogólnopolską firmą współpracującą przede wszystkim ze znanymi dostawcami w Polsce, której klientami są zarówno inwestorzy prywatni, jak i instytucjonalni. Budowlana.pl zrzesza hurtownie znajdujące się w całej Polsce, które dzięki zrzeszeniu zyskują siłę negocjacyjną w stosunku do producentów. Charakterystyczne jest to, że partnerzy funkcjonują pod swoją nazwą (logo) i gdyby nie informacja na stronie internetowej www.siecbudowlana.pl bardzo trudno byłoby zidentyfikować przynależność danej sieci hurtowni, a przez to konkretnej placówki do sieci Budowlana.pl. Hurtownie otwierane w różnych miejscowościach, bez względu na ich wielkość, chociaż co trzecia hurtownia znajduje się w miejscowościach do 20 tys. mieszkańców. Obecnie Budowlana.pl współpracuje z 34 partnerami, czyli hurtowniami budowlanymi mającymi swoje placówki na terenie całej Polski. Takich placówek na dzień 23.09.2015 jest 127 (patrz rysunek 15).

Rysunek 15. Liczba hurtowni zrzeszonych w sieci Budowlana.pl na dzień 23.09.2015 r.



Źródło: [ASM 2015]

Najwięcej placówek sieć Budowlana.pl zrzesza w województwach: mazowieckim, warmińsko-mazurskim, wielkopolskim i śląskim. Podobnie jak w przypadku hurtowni PSB bardzo niskie nasycenie punktami sprzedaży jest w województwie łódzkim, zaledwie 2 hurtownie, natomiast stosunkowo wysokie w województwie podkarpackim.

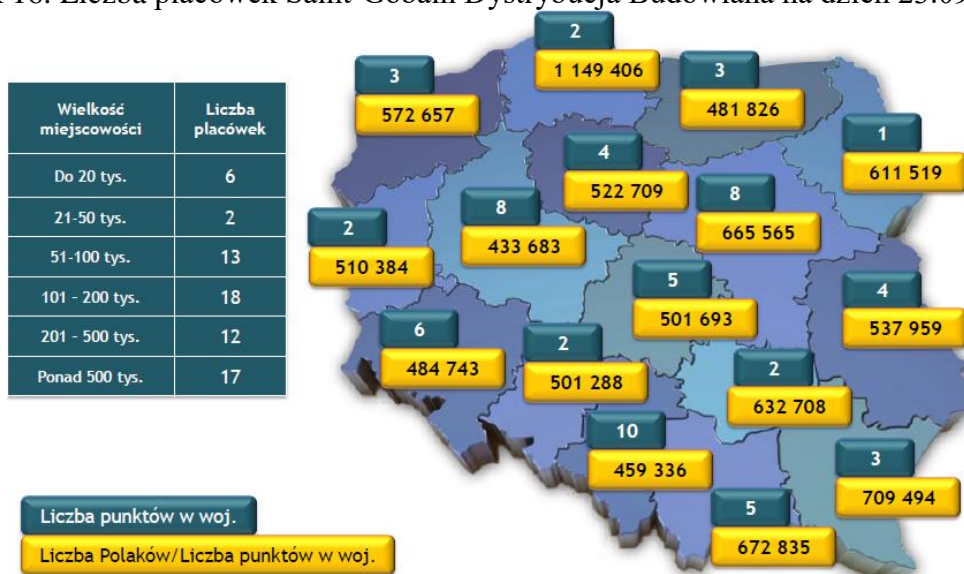
Trzecie miejsce na rynku hurtowni i składów budowlanych zajmuje Saint-Gobain Polska Dystrybucja Budowlana (zwana dalej SGDB) z przychodami rocznymi na poziomie 1,14 miliarda złotych. Taka wartość stanowi 6,87% udziału w rynku hurtowni i składów i 3,02% udziału w całym rynku dystrybucji materiałów budowlanych. SGDB jest jednym z obszarów działalności Saint-Gobain w Polsce dostarczającym materiały budowlane zarówno do budowy budynków nowych, jak i renowacji. Dystrybucja Budowlana Saint-Gobain obsługuje duże, średnie i małe firmy budowlane, rzemieślników pracujących w sektorze budownictwa oraz klientów indywidualnych. SGDB posiada trzy marki w Polsce [Saint-Gobain Dystrybucja Budowlana 2015]:

- Ekorad: spółka rozpoczęła działalność w 2006 roku, która polega na dostarczaniu źródła ciepła do inwestycji budowlanych, zarówno mieszkaniowych jak i przemysłowych. Podstawowa oferta związana z ogrzaniem obiektów poszerzona jest o estetyczne elementy wyposażenia wnętrz. Obecnie Ekorad posiada 7 oddziałów terenowych,

- Platforma Materiały Budowlane: to sieć dystrybucji typu cash & carry do której wejście możliwe jest po okazaniu imiennej karty wstępu. Platforma zarezerwowana jest dla profesjonalnych wykonawców, w szczególności dla małych i średnich przedsiębiorstw z branży budowlanej i remontowo-budowlanej. Oferta produktowa obejmuje materiały do murowania, stolarkę, farby, płytki, instalacje elektryczne i hydrauliczne oraz narzędzia. Każda z 4 hurtowni jest tak zaprojektowana, aby zaoszczędzić czas i pieniądze klienta,
- Tadmar: to spółka działająca w całej Polsce od 1996 roku rozwijająca sieć hurtowni z branży technik grzewczych, sanitarnych i instalacyjnych. Klientami Tadmaru są firmy handlowe, wykonawcze, inwestorzy, developerzy. Sieć liczy 56 hurtowni prowadzących sprzedaż samoobsługową oraz takie o większej powierzchni, które posiadają ekspozycje nowoczesnych produktów i rozwiązań z branży wyżej wymienionych.

Rozmieszczenie wszystkich placówek SGDB w Polsce prezentuje rysunek 15.

Rysunek 16. Liczba placówek Saint-Gobain Dystrybucja Budowlana na dzień 23.09.2015 r.



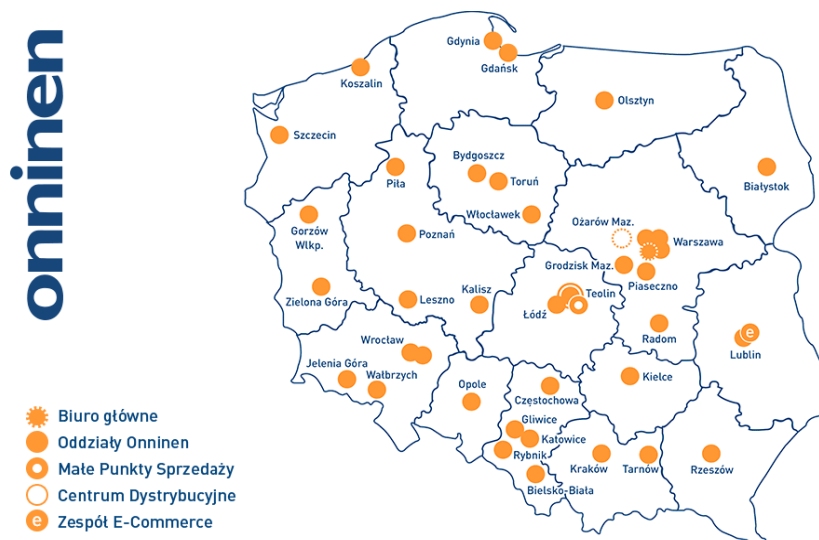
Źródło: [ASM 2015].

W przypadku SGDB widać, że najwięcej swoich placówek firma posiada w województwie śląskim, co zapewne wynika z wysokiego potencjału tamtego rynku, ale również umiejscowienia siedziby i centrum dystrybucyjnego.

Czwarta pozycja zarezerwowana jest do spółki Onninen, ogólnopolskiej sieci hurtowni elektrotechnicznych, instalacyjno-sanitarnych, grzewczych i wentylacyjnych. Przychody za

rok 2014 wynoszące 841 milionów złotych zapewniły udział w rynku dystrybucji sieci hurtowni i składów budowlanych na poziomie 5,08% i udział w całym rynku dystrybucji materiałów budowlanych na poziomie 2,23%. W Polsce Onninen prowadzi działalność w oparciu o sieć 40 hurtowni, posiada sklep internetowy oraz centrum dystrybucyjne (rysunek 17).

Rysunek 17. Liczba hurtowni Onninen na dzień 30.12.2015 r.



Źródło: [Onninen 2015].

Hurtownie ulokowane są w każdym z województw, a dominującym obszarem działalności są miasta duże i średniej wielkości (powyżej 100 tys. mieszkańców), gdzie działa blisko 85% punktów sprzedaży.

Piąte miejsce na rynku dystrybucji sieci hurtowni i składów budowlanych (udział 4,71%) zajmuje Grupa ABG. Przychody roczne o wielkości 780 milionów złotych zapewniają udział w całym rynku dystrybucji materiałów budowlanych na poziomie 2,07%. Grupa ABG prowadzi działalność od 1997 roku i jest jedną z pierwszych polskich grup zakupowych z branży artykułów techniki grzewczej, instalacyjnej i sanitarnej. Jej głównym celem „jest wspieranie firm członkowskich poprzez ścisłą współpracę ze starannie wyselekcjonowanymi dostawcami, gwarantującymi najwyższy poziom obsługi logistycznej oraz konkurencyjne warunki handlowe” [Grupa ABG 2015]. Grupa ABG zrzesza obecnie 8 firm członkowskich, które łącznie posiadają ponad 80 punktów sprzedaży na terenie całej Polski. Ich liczba zmniejszyła się w stosunku do roku 2013, co dowodzi silnej konkurencji na analizowanym rynku.

Szóste miejsce i 3,53% udziału w rynku dystrybucji sieci hurtowni i składów budowlanych należy do spółki SIG działającej na polskim rynku od 1996 roku. Klientami firmy SIG są odbiorcy indywidualni posiadający domy jednorodzinne, jak i instytucjonalni tacy jak centra handlowe, lotniska. Hurtownie, których jest ponad 50 (stan na 30.12.2015r.), posiadają w swojej ofercie szeroki asortyment taki jak: sucha zabudowa, sufity podwieszane, klimatyzacja i wentylacja, dachy (w tym pokrycia dachowe, okna i wyłazy dachowe), izolacje (w tym izolacje techniczne, budowlane, hydroizolacje, systemy ociepleń), chemia budowlana, ściany i stropy, fundamenty, stolarka drzwiowa i okienna, techniki zamocowań, narzędzia.

W kolejnym fragmencie rozważań autor dysertacji opisuje rynek artykułów wyposażenia wnętrz. Pomimo, że czyni to w uproszczonej wersji, uznaje to jednak za niezbędne z kilku powodów:

- artykuły do wyposażenia wnętrz stanowią część asortymentu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych,
- dynamicznie zmieniająca się sytuacja w otoczeniu powoduje poszerzanie oferty produktowej i/lub wchodzenie przedsiębiorstw na nowe rynki, dlatego należy obserwować nie tylko konkurencję bezpośrednią,
- klienci pytani o wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne bardzo często wymieniają firmy spoza tego sektora, wskazując sklepy specjalistyczne z artykułami do wyposażenia wnętrz, takie jak Ikea, czy Jysk (patrz badania pierwotne autora w dalszej części pracy). Odwrotna sytuacja również ma miejsce, czyli respondenci pytani o miejsca zakupu artykułów wyposażenia wnętrz wskazują Castoramę (tabela 32).

Rynek artykułów do wyposażenia wnętrz według PMR [PMR 2014] definiowany jest zatem jako „suma wartości sprzedaży detalicznej następujących segmentów:

- meble, półwyroby meblarskie (np. skrzynie do kanap i tapczanów, materace, wkłady do łóżek), obudowy stolarskie na kaloryfery,
- artykuły kuchenne i nakrycia stołu: zastawa stołowa, sztucce, artykuły kuchenne nieelektryczne,
- tekstylia domowe: firanki, serwety, tkaniny pościelowe, stołowe, ręcznikowe, bielizna stołowa (obrussy) i pościelowa, ręczniki, koce, inne,
- podłogi drewniane i panele podłogowe,
- artykuły sanitarne: artykuły ceramiczne, plastikowe i metalowe,
- sprzęt oświetleniowy: oprawy i źródła światła,
- dywany i wykładziny: dywany, chodniki, wykładziny, linoleum, pozostałe.”

Tabela 32. Planowane miejsce zakupu artykułów wyposażenia wnętrz (VIII 2014)

Miejsce zakupu	
Castorama	30%
Mały, lokalny, niesieciowy sklep z artykułami wyposażenia wnętrz	27%
IKEA	21%
Sklep internetowy, Allegro	14%
OBI	12%
Inny sieciowy sklep z wyposażeniem wnętrz	10%
Inny hipermarket	6%
Black Red White	6%
Leroy Merlin	5%
Tesco	5%
Bodzio	4%
Carrefour	4%
Auchan	4%
Agata Meble	4%
Kaufland	3%
Jysk	3%
Inny market budowlany	1%

Wyjaśnienie: uwzględniono 80 odpowiedzi, pominięto braki danych oraz odpowiedzi „nie wiem”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [PMR 2014]

Sklepy specjalistyczne z artykułami wyposażenia wnętrz to „sklepy wyspecjalizowane w sprzedaży artykułów służących do wyposażenia wnętrz, oferujące produkty z jednego lub wielu segmentów, np. mebli, tekstyliów domowych czy oświetlenia” [PMR 2014]. Wycena rynku artykułów do wyposażenia wnętrz, podobnie jak w przypadku rynku dystrybucji materiałów budowlanych, odbywa się dzięki specjalizującym się w tym zakresie firmom badawczym, takim jak PMR Ltd. Sp. z o.o. z siedzibą w Krakowie. Danych takich nie ma niestety w opracowaniach statystycznych GUS. W celu wyceny rynku artykułów do wyposażenia wnętrz PMR wykorzystało dane historyczne, dane makroekonomiczne (historyczne oraz prognozowane), opinie i prognozy uczestników rynku dotyczące sprzedaży i koniunktury w sektorze oraz informacje o trendach występujących na rynku i czynnikach mających wpływ na jego rozwój. W celu kompleksowego przygotowania opisu rynku PMR przeprowadził badanie metodą wywiadu telefonicznego CATI na reprezentatywnej próbie 600 dorosłych mieszkańców Polski, którzy dokonywali remontu mieszkań/domów, zakupu mebli i innych artykułów wyposażenia wnętrz.

Na podstawie powyższej metodologii oszacowano wartość detalicznego rynku artykułów do wyposażenia wnętrz w roku 2015 na 12,7 miliardów złotych (tabela 33).

Tabela 33. Wartość oraz dynamika zmian detalicznego rynku artykułów do wyposażenia wnętrz w latach 2011 – 2015 z podziałem na kanały sprzedaży

	2011	2012	2013s	2014p	2015p
Wartość rynku (mld zł)	12,6	12,7	11,9	12,1	12,7
Sieci specjalistyczne	4,8	4,9	4,7	4,7	4,9
Sieci typu DIY	2,7	2,8	2,9	3,0	3,2
Pozostałe sklepy i targowiska	2,8	2,5	1,8	1,7	1,6
Internet	1,1	1,2	1,3	1,5	1,7
Sieci hipermarketów	1,3	1,2	1,2	1,2	1,2
Dynamika zmian rok do roku (%)	-5,20%	0,79%	-6,30%	1,68%	4,96%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [PMR 2015].

Analizowany rynek ulega ciągłym wahaniom (wzrosty poprzedzane są gwałtownymi spadkami), co w konsekwencji oznacza, że na przełomie 5 lat jego wartość praktycznie się nie zmieniła. Gwałtowne spadki spowodowane są przede wszystkim spadkiem sprzedaży mieszkań, przesunięciem w czasie decyzji o remoncie, zmniejszeniem dostępności kredytów dla konsumentów oraz uczuciem niepewności co do przyszłej sytuacji finansowej gospodarstw domowych. Klienci rzadziej decydują się na zakup impulsowy, a wydatki są skrupulatnie planowane w taki sposób, aby zaoszczędzić jak najwięcej.

Mając na uwadze fakt, że rynek artykułów do wyposażenia wnętrz składa się z różnych kanałów sprzedaży warto przeanalizować, jak wygląda jego struktura (tabela 34).

Tabela 34. Udział oraz dynamika zmian poszczególnych kanałów sprzedaży na rynku artykułów do wyposażenia wnętrz w latach 2011 – 2015

	Udział poszczególnych kanałów sprzedaży (%)				
	2011	2012	2013s	2014p	2015p
Sieci specjalistyczne	37,7%	38,8%	39,2%	38,6%	38,8%
Sieci typu DIY	21,2%	21,8%	24,2%	24,8%	25,2%
Pozostałe sklepy i targowiska	22,1%	19,9%	15,0%	14,1%	12,9%
Internet	9,0%	9,7%	11,2%	12,2%	13,3%
Sieci hipermarketów	10,0%	9,8%	10,4%	10,3%	9,8%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Dynamika zmian udziałów w punktach procentowych				
	2012 do 2011	2013 do 2012	2014 do 2013	2015 do 2014	2015 do 2011
Sieci specjalistyczne	1,1%	0,4%	-0,6%	0,2%	1,1%
Sieci typu DIY	0,6%	2,4%	0,6%	0,4%	4,0%
Pozostałe sklepy i targowiska	-2,2%	-4,9%	-0,9%	-1,2%	-9,2%
Internet	0,7%	1,5%	1,0%	1,1%	4,3%
Sieci hipermarketów	-0,2%	0,6%	-0,1%	-0,5%	-0,2%

s - szacunek, p - prognoza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [PMR 2014].

Określenie udziałów poszczególnych kanałów jest dość skomplikowane, ponieważ wymaga wyodrębnienia wartości przychodów z poszczególnych grup produktów w danym kanale sprzedaży. Znakomitym przykładem są tutaj wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, których oferta jest znacznie szersza niż tylko artykuły do wyposażenia wnętrz.

Największym udziałem (38,8%) mogą się pochwalić sieci specjalistyczne i można powiedzieć, że pozycja tego kanału jest stabilna, z tendencją wzrostową na przełomie 5 lat (wzrost udziału o 1,1 pp). Wynika to między innymi z dużej i stabilnej liczby największych sieci sklepów specjalistycznych (tabela 35). Udział tego kanału będzie jednak w najbliższych latach spadał, ze względu na przesunięcie sprzedaży do sklepów internetowych największych graczy, takich jak IKEA, czy Jysk.

Tabela 35. Największe sieci sklepów specjalistycznych pod względem liczby placówek w latach 2011 – 2015

	2011	2012	2013s	2014p	2015p
Bodzio	307	313	316	324	330
Firanki.pl, belviso, Strefa niskich cen	396	335	293	254	225
Jysk	134	142	149	168	187
Fachowiec	b.d.	b.d.	b.d.	100	110
Home&You	48	59	72	98	110
Komfort	143	122	117	105	100
Meble VOX	113	104	112	98	100
Abra	77	81	86	93	100
Meblik	51	73	83	80	78
Majster Plus	89	86	83	78	75
Razem	1358	1315	1311	1398	1415

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [PMR 2014].

Najbardziej dynamicznie rozwija się kanał internetowy, który wzrósł o 54% w ciągu 5 lat, z poziomu przychodów 1,1 do 1,7 miliarda złotych rocznie. Rozwija się zdecydowanie szybciej niż cały rynek, co potwierdza wzrost udziału w rynku z 9% w roku 2011 do 13,3% (wzrost udziału o 4,3 pp). Drugim kanałem sprzedaży pod kątem wzrostu udziału w rynku są wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne (wzrost o 4 pp z 21,2% na 25,2% w okresie 2011 – 2015). Wzrost przychodów z 2,7 do 3,2 miliarda złotych w tym okresie można wytłumaczyć intensywnym rozwojem wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, a także wdrażaniem do oferty coraz większej liczby artykułów do wyposażenia wnętrz. Najgorzej wygląda sytuacja wśród sklepów niespecialistycznych, a zwłaszcza targowisk, gdzie

na przełomie 5 lata udział tego kanału skurczył się o 9,2 punkty procentowe, a wartość spadła o 42% z 2,8 na 1,6 miliarda złotych. Spadek mógłby być jeszcze większy, gdyby nie dynamicznie rozwijająca się w tym kanale sieć sklepów niespecjalistycznych Pepco. Sklepy te mimo wąskiej oferty wyposażeniowej generują wysokie obroty dzięki dużej liczbie punktów sprzedaży. Od powstania pierwszego sklepu Pepco w 2004 roku sieć rozwija się bardzo intensywnie. W ciągu ostatnich trzech lat (2015 – 2017) liczba sklepów podwoiła się – z ponad 600 do 1300, przy czym w 2017 roku otwarto niemal 300 nowych sklepów, a ponad 70 powiększono lub przeniesiono do dogodniejszych lokalizacji.

W związku z tym, że udział sklepów specjalistycznych w handlu detalicznym artykułami wyposażenia wnętrz jest najwyższy (38,8% w roku 2015) autor przedstawił w tabeli nr 36 ranking 10 największych sieci specjalistycznych na rynku wyposażenia wnętrz w Polsce.

Tabela 36. Wartość całkowitej sprzedaży 10 największych sieci specjalistycznych na rynku wyposażenia wnętrz w Polsce w roku 2014

Pozycja	Firma prowadząca	Sieć	Segment	Przychody całkowite za rok 2014 w mln PLN	Udział w detalicznym rynku dystrybucji wyposażenia wnętrz za rok 2014	Dynamika zmian 2014 - 2011
1	IKEA Retail	IKEA	Meble i dodatki	2 381,3	19,68%	39,24%
2	Jysk	Jysk	Meble i dodatki	1 265,9	10,46%	21,80%
3	Agata Katowickie Przedsiębiorstwo Meblowe	Agata Meble	Meble i dodatki	678,8	5,61%	48,66%
4	Meble-Black Red White	Black Red White	Meble i dodatki	484,5	4,00%	17,77%
5	Szynaka Meble	Szynaka Meble	Meble i dodatki	458,3	3,79%	7,84%
6	Fabryka Mebli Bodzio Bogdan Szewczyk	Bodzio	Meble i dodatki	372,0	3,07%	20,08%
7	BBK	Home&You	Tekstylia domowe	255,3	2,11%	72,15%
8	Składy VOX	Majster Plus. Drzwi i podłogi VOX	Asortyment podłogowy	237,4	1,96%	-3,85%
9	Sklepy Komfort	Komfort	Asortyment podłogowy	234,9	1,94%	-28,41%
10	Abra	Abra	Meble i dodatki	228,6	1,89%	-2,31%
Wartość detalicznego rynku artykułów wyposażenia wnętrz				12 100	100,00%	-3,97%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [PMR 2014].

Liderem na rynku wyposażenia wnętrz w kanale sklepów specjalistycznych jest oczywiście Ikea z wysoką dynamiką sprzedaży. Firma osiągnęła wzrost całkowitych przychodów o 39,24% w latach 2011 – 2014 mimo spadku wartości rynku detalicznego artykułów do wyposażenia wnętrz (-3,97%). W zasadzie pierwsza dziesiątka sklepów zapewniła sobie taką

pozycję, dzięki progresji przychodów, a to z kolei jest następstwem ekspansywnego podejścia do rozwoju sieci placówek. Każde z takich przedsiębiorstw wymienionych w powyższej tabeli zwiększyło w sposób istotny liczbę punktów sprzedaży. Są oczywiście wyjątki, takie jak sklepy Komfort, które zmniejszyły liczbę sklepów. Dodatkowo nałożyły się na to zmiany właścicielskie, które w tym przypadku nie służyły rozwojowi przedsiębiorstwa. Warto podkreślić także, iż Ikea jest bardzo ciekawym przypadkiem, ponieważ posiadając tylko 8 sklepów, jest w stanie zajmować pierwszą i niezagrożoną pozycję na tym rynku. Poniżej autor przybliży kluczowe informacje o Ikea, zwłaszcza, że jest ona często wymieniana w gronie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych (patrz badania własne w rozdziale IV).

Ikea Retail Sp. z o.o. z siedzibą w Raszynie k/Warszawy, to część międzynarodowego koncernu The Ikea Group z siedzibą w Holandii. Pierwszy sklep w Polsce został otwarty w Poznaniu w 1991 roku, a dzisiaj łącznie jest ich 10 (stan na 31.12.2017r.): Warszawa Janki, Warszawa Targówek, Gdańsk, Wrocław, Poznań, Katowice, Kraków, Łódź, Bydgoszcz i Lublin. Wartość przychodów w okresie 2010 – 2014 przedstawia tabela 37.

Tabela 37. Przychody sieci Ikea w Polsce w latach 2010 – 2014

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Przychody (mld zł)*	1,60	1,71	1,92	2,09	2,37	2,65
Dynamika zmian (r/r)		6,9%	12,2%	8,7%	13,5%	12,0%
<i>* przychody za rok finansowy trwający od września do sierpnia</i>						

Zródło: Opracowanie własne na podstawie [Ikea, PMR 2014].

Koncept Ikea bardzo dobrze opisuje wizja przedsiębiorstwa, mianowicie „wizją IKEA jest tworzenie lepszych warunków codziennego życia dla wielu ludzi. Ideą biznesową IKEA jest oferowanie szerokiego asortymentu funkcjonalnych i dobrze zaprojektowanych artykułów wyposażenia domu, w cenach tak niskich, by jak najwięcej ludzi mogło sobie na nie pozwolić.” [Ikea 2016]. Ikea realizują swoją wizję dzięki prowadzeniu działalności w całym łańcuchu wartości, począwszy od strategii asortymentowej i rozwoju produktu poprzez produkcję, dystrybucję i w końcu sprzedaż detaliczną. Jest to możliwe, dzięki posiadaniu 43 jednostek produkcyjnych w 11 krajach, 27 biur handlowych w 23 krajach, 33 centrów dystrybucji i 328 sklepów w 28 krajach. W sumie Ikea prowadzi różnego rodzaju działalność w 43 krajach. To co jest charakterystyczne w Ikea, to fakt że rozwój przedsiębiorstwa finansowany jest wyłącznie przy wykorzystaniu własnych zasobów, a konkretnie inwestycja jest realizowana, kiedy zostaną zarobione pieniądze na nią. Taka strategia własnego finansowania inwestycji pozwala na długoterminowe patrzenie w przyszłość z jednej strony, a z drugiej strony na

pozostawanie niezależnym od instytucji finansowych. Jest to zgodne z pierwotną zasadą, którą ustalił założyciel firmy Ingvar Kamrad, który oficjalnie przeszedł na emeryturę w 2013 w wieku 87 lat.

3.2 Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych

Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne (WSS) pojawiły się w Europie z pewnym opóźnieniem w stosunku do hipermarketów i supermarketów spożywczych. Były one odpowiedzią na rozwój handlu wielkopowierzchniowego z dominacją artykułów spożywczych oraz próbą zastosowania koncepcji handlu dyskontowego do wybranych kategorii produktów. Formuła WSS miała w założeniu [Domański 2005, s. 131]:

- dostarczyć konsumentowi w jednym sklepie szeroką i głęboką zarazem gamę produktów w ramach określonej kategorii asortymentowej, takiej jak: artykuły wyposażenia domu (np. Ikea), artykuły do majsterkowania oraz do ogrodu (np. Castorama), sprzęt elektroniczny i media (np. Media Markt), artykuły sportowe (np. Decathlon), artykuły odzieżowe (np. H&M),
- stworzyć klientowi gwarancję możliwości dokonania zakupu produktu po konkurencyjnej cenie,
- zwiększyć użyteczność zakupu przez zminimalizowanie czasu związanego z poszukiwaniem produktu i porównywaniem jego cen,
- dostarczyć klientowi komplementarną w stosunku do hipermarketu spożywczego formułę sklepu gwarantującego mu szerszą ofertę w ramach tego samego centrum handlowego.

Autor dysertacji skupi się na sklepach zawierających w swojej ofercie artykuły do majsterkowania i do ogrodu. Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce, należący do nowoczesnych kanałów dystrybucji jest rynkiem dynamicznie się rozwijającym. Był to też jeden z powodów wybrania tej problematyki w rozprawie doktorskiej. Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne w praktyce gospodarczej nazywane są marketami budowlanymi, sklepami dla majsterkowiczów, sklepami typu dom i ogród. To ostatnie pojęcie stosowane jest w prawie budowlanym przy wydawaniu pozwoleń na budowę, tworzeniu projektów zagospodarowania terenu, czy planów sytuacyjno – wysokościowych. Metody wyceny sektora są takie same jak w przypadku rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Różnica polega na tym, że do wyceny sektora wielkopowierzchniowych

sklepów specjalistycznych brana jest pod uwagę skończona (określona) lista przedsiębiorstw, których sklepy spełniają następujące kryteria:

- duża powierzchnia handlowa,
- szeroka i głęboka oferta asortymentowa materiałów budowlanych, wykończeniowych, dekoracyjnych i ogrodowych,
- oferta asortymentowa zawiera produkty typu „zrób to sam”, czyli produkty do własnoręcznego montażu,
- sprzedaż samoobsługowa z elementami obsługi dotyczącej przede wszystkim doradzeniu w wyborze produktu oraz innych usług będących w ofercie,
- bezpłatne parkingi,
- długie godziny otwarcia przez siedem dni w tygodniu,
- przynależność do krajowych lub międzynarodowych sieci handlowych.

Na bazie powyższych kryteriów wyłoniona została lista 11 przedsiębiorstw handlowych należących do sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych działających w Polsce. Są to w kolejności alfabetycznej:

- Bricoman,
- Bricomarche,
- Castorama (w tym Bricodépot),
- Jula,
- Leroy Merlin,
- Majster,
- Merkurs Market,
- Nomi (w upadłości),
- Obi,
- Praktiker,
- PSB Mrówka.

Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce rozumiany jest zatem jako łączna wartość przychodów ze sprzedaży netto wszystkich wymienionych powyżej przedsiębiorstw. Wartość tego sektora w 2014 roku to 15,957 miliardów złotych i zajmuje on drugie miejsce w rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Sektor ten dynamicznie się rozwija, o czym świadczy jego wzrost o 123,1% w latach 2006 – 2014 oraz wzrost udziału w rynku dystrybucji materiałów budowlanych z 29,8% w roku 2006 do 42,5% w roku 2014, co ilustruje tabela 38.

Tabela 38. Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce oraz jego rozwój w latach 2006 – 2014

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Wartość rynku DIY (mln PLN)	7 152	9 971	11 696	11 989	12 768	14 272	14 522	15 056	15 957
Dynamika zmian rok do roku (%)		39,4%	17,3%	2,5%	6,5%	11,8%	1,8%	3,7%	6,0%
Dynamika zmian rok bazowy 2006 (%)		39,4%	63,5%	67,6%	78,5%	99,5%	103,1%	110,5%	123,1%
Udziały rynkowe rynku DIY (%)	29,80%	33,8%	34,1%	36,9%	38,0%	39,4%	39,3%	40,8%	42,5%

Zródło: Opracowanie własne na podstawie [ASM 2015].

Najwyższe wzrosty odnotowano w latach 2006 – 2008, co było związane z tak zwanym „bumem budowlanym”. Mimo że cała branża dystrybucji materiałów budowlanych odnotowywała duże wzrosty rok do roku w tych latach, to jednak sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych rozwijał się jeszcze szybciej (+39,4% w roku 2007, +17,3% w roku 2008). Było to oczywiście związane z pewną nowością w Polsce i początkami rozwoju tego rynku. Kluczowe wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, takie jak Castorama, czy Leroy Merlin tworzyły w tym okresie swoje oddziały w Polsce i budowały pierwsze sklepy.

Rok 2009, to rok kryzysu budowlanego, który udzielił się praktycznie wszystkim branżom budowlanym, w tym całemu rynkowi dystrybucji materiałów budowlanych, który odnotował regresję na poziomie 2%. Kryzys budowlany najmniej mimo wszystko odbił się na sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, który odnotował skromną progresję przychodów na poziomie 2,5%. Świadczyło to o tym, że ten model biznesu ma duży potencjał, a jego nowoczesny charakter dobrze został przyjęty przez polskich nabywców. Tak jak wcześniej wspomniano o wartości sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych świadczy suma przychodów poszczególnych przedsiębiorstw, które w okresie kilku ostatnich lat cechowały się tendencją wzrostową (tabela 39). Na progresję przychodów poszczególnych przedsiębiorstw (tzw. progresja przychodów na powierzchni całkowitej) składają się progresje przychodów sklepów już istniejących (tzw. progresja przychodów na powierzchni porównywalnej) oraz przychody z tak zwanych „sklepów nowo otwieranych”.

Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce zdominowany jest przez trzy podmioty: Castorama, Leroy Merlin oraz Obi. Łączna wartość ich przychodów w 2014 roku stanowiła 73,76% całego rynku i generowana była przez 167 sklepów, a więc przez zaledwie 28% wszystkich sklepów w sektorze.

Tabela 39. Rozwój wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce w latach 2009 – 2014

Sieć DIY	Wartości	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Castorama (w tym Bricodepot)							
	Przychody roczne (mln PLN)	4 857	4 938	5 244	5 257	5 291	5 285
	Udział w rynku DIY (%)	40,51%	38,68%	36,75%	36,20%	35,14%	33,12%
	Ilość sklepów	58	64	71	71	72	73
Leroy Merlin							
	Przychody roczne (mln PLN)	2 548	2 788	2 927	3 102	3 221	3 525
	Udział w rynku DIY (%)	21,25%	21,83%	20,51%	21,36%	21,39%	22,09%
	Ilość sklepów	37	40	43	43	43	48
Obi							
	Przychody roczne (mln PLN)	2 401	2 171	2 968	2 875	2 832	2 960
	Udział w rynku DIY (%)	20,03%	17,00%	20,80%	19,80%	18,81%	18,55%
	Ilość sklepów	34	37	42	43	43	46
Bricomarche							
	Przychody roczne (mln PLN)	622	701	800	880	980	1 160
	Udział w rynku DIY (%)	5,19%	5,49%	5,61%	6,06%	6,51%	7,27%
	Ilość sklepów	70	77	83	89	102	116
Praktiker							
	Przychody roczne (mln PLN)	814	821	810	758	762	648
	Udział w rynku DIY (%)	6,79%	6,43%	5,68%	5,22%	5,06%	4,06%
	Ilość sklepów	21	22	25	24	24	24
PSB Mrówka							
	Przychody roczne (mln PLN)	121	350	581	688	830	1 013
	Udział w rynku DIY (%)	1,01%	2,74%	4,07%	4,74%	5,51%	6,35%
	Ilość sklepów	49	88	122	148	148	200
Nomi (w upadłości)							
	Przychody roczne (mln PLN)	563	592	510	468	468	304
	Udział w rynku DIY (%)	4,70%	4,64%	3,58%	3,22%	3,11%	1,91%
	Ilość sklepów	34	32	29	28	28	28
Merkury Market							
	Przychody roczne (mln PLN)	0	343	350	339	342	404
	Udział w rynku DIY (%)	0,00%	2,69%	2,45%	2,33%	2,27%	2,53%
	Ilość sklepów	0	12	13	14	14	17
Bricoman							
	Przychody roczne (mln PLN)	63	65	80	94	160	232
	Udział w rynku DIY (%)	0,53%	0,51%	0,56%	0,65%	1,06%	1,45%
	Ilość sklepów	2	3	5	5	6	8
Jula							
	Przychody roczne (mln PLN)	0	0	0	60	170	181
	Udział w rynku DIY (%)	0,00%	0,00%	0,00%	0,41%	1,13%	1,14%
	Ilość sklepów	0	0	0	9	9	12
Majster							
	Przychody roczne (mln PLN)	0	0	0	0	0	247
	Udział w rynku DIY (%)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,54%
	Ilość sklepów	0	0	0	0	0	35
Razem: Przychody roczne (mln PLN)		11 989	12 768	14 272	14 522	15 056	15 957
Razem: Udział w rynku DIY (%)		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Razem: Ilość sklepów		305	375	433	474	489	607

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ASM.

Liderem sektora w Polsce od początku jego istnienia jest Castorama, która od 2011 roku utrzymuje praktycznie taki sam poziom przychodów rocznych wahający się między 5,2 a 5,3 miliarda złotych. Pozwala to oczywiście utrzymać pierwszą, niezagrożoną jeszcze przez kilka lat pozycję, ale przy wzroście sektora powoduje to spadek udziału z 40,51% w 2009 roku do

33,2% w roku 2014. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest niska progresja przychodów na powierzchni porównywalnej oraz zaledwie 2 dodatkowe nowe sklepy powstałe w ciągu ostatnich 4 lat (73 sklepy w 2014, 71 sklepów w 2011). Niska progresja na powierzchni porównywalnej lub w wielu lokalizacjach wręcz regresja przychodów to efekt powstawania nowych sklepów konkurentów, a także poprawa jakości obsługi w już istniejących sklepach konkurentów. Przychody Castoramy zawierają dane sklepów Bricodepot, czyli sklepy – składy budowlane. Sklepy te nie stanowią oddzielnej jednostki prawnej, dlatego ich wyniki ilustrowane są razem z danymi Castorama. W celu wzmocnienia lidera rynku w ciągu ostatnich kilku lat sklepy Bricodepot zostały zmienione na sklepy Castorama. Podobne sklepy w Polsce posiada Leroy Merlin, przy czym Bricoman to oddzielny podmiot prawny, dlatego jego wyniki pokazywane są odrębnie.

Druga pozycja od wielu lat zarezerwowana jest dla francuskiej sieci Leroy Merlin, która rozwija się szybciej niż cały sektor. Świadczy o tym wzrost przychodów netto o 38% (z 2,548 w 2009 roku do 3,525 miliarda złotych w 2014 roku) w porównaniu do 33% wzrostu całego sektora oraz wzrost udziału w sektorze w tym samym okresie z 21,25% do 22,09%. Faktem jest, że Leroy Merlin rozwija się szybciej niż jej główny konkurent, czyli Castorama mimo mniejszej liczby nowych sklepów (Leroy Merlin otworzyło ich 11, a Castorama 15). Powody takiej sytuacji mogą być następujące: wyższa progresja obrotów na powierzchni porównywalnej (stare sklepy) w Leroy Merlin oraz wyższe przychody w nowych sklepach Leroy Merlin w stosunku do Castoramy.

Trzecia, niezagrożona pozycja należy niemieckiej sieci Obi, której przychody wzrosły o 23,3% w okresie 2009 – 2014, osiągając wartość w 2014 roku na poziomie 2,96 miliarda złotych. Wartość przychodów Obi od 2011 roku jest praktycznie taka sama, co skutkuje oczywiście spadkiem udziału w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych z 20,8% w roku 2011 do 18,55% w roku 2014. Co ciekawe Leroy Merlin posiadający prawie taką samą liczbę sklepów jak Obi osiąga wyższe przychody całkowite oraz zwiększa udział w rynku w przeciwieństwie do Obi.

Charakterystyczne dla sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są okresy ekspansji nowych sklepów przeplatane okresami stagnacji. Dotyczy to zwłaszcza pierwszej trójki, czyli Castoramy, Leroy Merlin i Obi. Można doszukiwać się wielu przyczyn takiej sytuacji, w tym wewnętrznych, personalnych, znanych tylko zarządowi, ale jest kilka obiektywnych widocznych z pozycji obserwatora tego rynku:

- obserwacja, jak radzą sobie nowe sklepy,

- oczekiwanie na zwrot z inwestycji w nowe sklepy,
- brak atrakcyjnych lokalizacji na dany moment,
- zatrzymanie ekspansji, ponieważ nowe lokalizacje nie przynoszą oczekiwanych zwrotów z inwestycji,
- obserwowanie zachowania konkurentów,
- postawy pasywne spowodowane zbyt dużymi nakładami poniesionymi na niedawne ekspansywne inwestycje.

Analizując wyniki poszczególnych przedsiębiorstw w okresie 2009 – 2014 można zauważyć, że sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce jest różnorodny. Mamy tutaj przedsiębiorstwa, które:

- od wielu lat zajmują trzy pierwsze miejsca (Castorama, Leroy Merlin, Obi),
- pojawiły się na tym rynku, jak nowe (Merkury Market, Majster, Jula),
- są w stanie upadłości (Nomi),
- dynamicznie rozwijają się pod względem liczby sklepów i przychodów (Bricomarche, PSB Mrówka, Bricoman),
- spada wartość przychodów (Praktiker).

Taka sytuacja pokazuje, że mimo działania na tym samym rynku i praktycznie w bardzo zbliżonym modelu biznesu można osiągać diametralnie różne wyniki, chociażby na poziomie przychodów netto ze sprzedaży. Kluczowe wydaje się zatem pytanie, czy rzeczywiście wszystkie te przedsiębiorstwa działają w oparciu o taki sam model biznesu i czy mają takie same strategie. Wydaje się, że odpowiedź na tak postawione pytanie jest negatywna, ale zagadnieniu temu poświęcono więcej miejsca w kolejnych fragmentach pracy.

3.3 Charakterystyka wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych

Poniżej zostaną opisane bardziej szczegółowo poszczególne przedsiębiorstwa prowadzące w Polsce wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne. Każdy opis będzie zawierał swego rodzaju metryczkę z istotnymi informacjami o danej firmie.

Castorama powstała w roku 1969, kiedy to Christian Dubois otworzył pierwszy sklep z artykułami do majsterkowania o powierzchni 5000 metrów kwadratowych, z 250 miejscami parkingowymi i szeroką gamą towarów. W Polsce Castorama rozpoczęła działalność w 1994 roku, a jej założycielem był Claude Acquart. Podstawowe informacje dotyczące Castoramy Polska zawiera tabela 40.

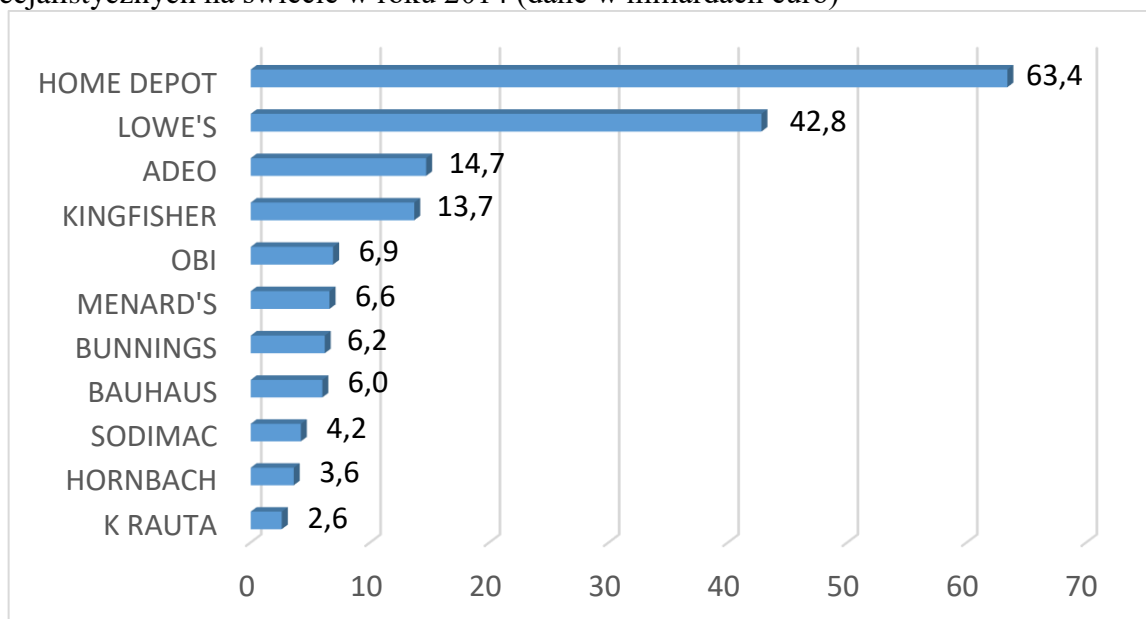
Tabela 40. Podstawowe informacje dotyczące Castorama Polska

Nazwa sieci DIY	Castorama
Nazwa pełna podmiotu	Castorama Polska Sp. z o.o.
Forma prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Adres siedziby	Warszawa 02-255, ul. Krakowiaków 78
Nazwa właściciela (grupy)	Grupa Kingfisher
Kraj pochodzenia	Wielka Brytania
Strona internetowa	www.castorama.pl
Rok otwarcia pierwszego sklepu w Polsce	1997
Ilość sklepów	73
Wielkość asortymentu (ilość produktów)	ponad 50 000
Liczba pracowników (etaty)	10 166
Powierzchnie sklepów (m2)	średnio 7 400

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Castorama Polska 2016].

Castorama należy obecnie do Grupy Kingfisher z siedzibą w Londynie w Wielkiej Brytanii, która posiada blisko 1200 sklepów w 10 państwach w Europie i Azji prowadząc działalność pod następującymi markami handlu detalicznego: B&Q, Castorama, Brico Depot i Screwix. Wartość sprzedaży za rok bilansowy kończący się 31.01.2015 wyniosła 11 miliardów funtów brytyjskich, co dało Grupie Kingfisher 4 miejsce na świecie w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zaraz po Home Depot, Lowe's, Grupa Adeo (wykres 7).

Wykres 7. Wartość przychodów netto czołowych wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych na świecie w roku 2014 (dane w miliardach euro)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Leroy Merlin Polska].

Kingfisher zatrudnia na całym świecie ponad 79 tysięcy pracowników. Grupa Kingfisher została właścicielem Castorama w roku 2002. Wcześniej, bo w roku 1998 francuska Castorama oraz angielska sieć B&Q podpisały porozumienie o współpracy. W tym samym roku do nowo współpracującej grupy dołączyło Brico Depot.

W Polsce pierwszy sklep Castorama powstał w 1997 roku w Warszawie. Pierwszy sklep Brico Depot natomiast powstał w roku 2006, po to aby po kilku następnych otwarciach powrócić do konceptu Castorama w celu wzmocnienia pozycji na rynku polskim.

Celem Castorama na świecie jest oferowanie w swoich sklepach do 50 tysięcy produktów potrzebnych do tego, aby zrobić lepszy dom lub mieszkanie (ang. „*with up to 50,000 products under one roof, Castorama stores offer everything that's needed to make a better home and garden*”) [Kingfisher 2016]. Produkty te podzielono na sześć grup: budowa, instalacja, wykończenie, urządzenie, ogród, narzędzia i artykuły. W Polsce dodatkowo komunikowane są następujące kluczowe zobowiązania: „Dzięki Castorama tak łatwo Budujesz Remontujesz i Urządzasz!”, „Dzień po dniu niskie ceny, wszystko czego potrzebujesz”.

Wszystkie usługi świadczone klientom i zobowiązania Castorama Polska zostały zaprezentowane poniżej [Castorama Polska 2016]:

- karta Castorama – karta kredytowa z możliwością odroczonej zapłaty oraz klasyczny kredyt ratalny,
- zamówienia – przyjmowanie zamówień klientów na wybrany asortyment i realizowanie w dogodnym dla klienta terminie,
- transport – transport (bez wniesienia) zakupionych towarów pod wskazane miejsce za określoną opłatą,
- usługi dodatkowe – oferowanie klientom na terenach sklepów możliwości dorabiania kluczy, przycięcia zakupionych drewnianych płyt, szkła i lusterek, oprawy obrazów, obszywania tkanin,
- gwarancja jakości – gwarantowanie produktów wysokiej jakości oraz wywiązywania się rozwiązywania reklamacji klientów z tytułu rocznej rękojmi (firmy) lub dwuletniej odpowiedzialności sprzedawcy z tytułu niezgodności z umową (osoby fizyczne),
- prezentacje i pokazy – organizowanie pokazów instruktażowych dla zainteresowanych polegające na tym, że specjaliści Castoramy pokażą, jak przy użyciu najnowszych rozwiązań technologicznych ułożyć na przykład parkiet, glazurę itp.,
- porady Castoramy – każdy doradca handlowy służy fachową informacją na temat sprzedawanych przez towarów. Do dyspozycji klientów są również karty porad,

w których można znaleźć najważniejsze informacje na temat prac remontowo-budowlanych,

- „największy wybór – znajdziesz to, czego szukasz!” – powtórzenie zobowiązania Grupy Kingfisher, polegającego na oferowaniu niemal 50 tysięcy produktów,
- gwarancja najniższej ceny – Castorama kupuje więcej, aby kupić jak najtaniej. Jeżeli w ciągu 15 dni od daty zakupu klient znajdzie w innym miejscu dokładnie taki sam, ale tańszy produkt, to po okazaniu dowodu zakupu z Castorama zostanie zwrócona różnica w cenie,
- kupujesz tyle ile potrzebujesz – klient może zwrócić niewykorzystane produkty przedstawiając dowód zakupu, dzięki temu nabywca ma komfort kupowania stosowanie do aktualnych potrzeb.

Castorama to przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie, czyli uwzględniające w procesie decyzyjnym kwestii społecznych i środowiskowych oraz rozliczające się z wpływem podejmowanych decyzji i działań na te obszary. Castorama deklaruje, że jej działania są przejrzyste, etyczne i przyczyniają się do rozwoju zrównoważonego. Castorama należąc do grupy Kingfisher realizuje strategię zrównoważonego rozwoju pod hasłem „Net positive”. „Strategia Net positive kładzie nacisk na rozwiązania, które wspomagają procesy korzystnego oddziaływania na otoczenie, rozwijają i umacniają umiejętności ochrony środowiska naturalnego i poprawiają jakość życia. Wykracza ona tym samym poza schemat, w którym organizacje starają się jedynie zminimalizować swoje niekorzystne oddziaływanie na środowisko i społeczności lokalne” [Castorama Polska 2016]. Strategia Net positive opiera się na czterech filarach:

- drewno – celem jest uzyskanie dodatniego bilansu zalesienia, czyli sadzenia więcej lasów niż Castorama zużywa drewna,
- energia – celem jest to, aby wszystkie domy miały neutralny ślad węglowy lub dodatni bilans energetyczny, czyli Castorama ogranicza swój ślad węglowy,
- innowacje – celem jest, aby domy były zrównoważone poprzez tworzenie produktów i korzystanie z nich nie generując odpadów,
- społeczności lokalne – Castorama wspiera projekty, które pomagają budować społeczności lokalne lub przekazują ludziom konkretne umiejętności,

i trzech fundamentach:

- pracownicy – to partnerzy współodpowiedzialni za działania firmy, angażujący się w realizację jej celów i pomagający klientom poprawiać ich warunki mieszkaniowe,

- dostawcy – to partnerzy traktowani po partnersku na zasadach wygrany – wygrany (win-win), wybierani dzięki obiektywnym kryteriom i ocenom, a podejmowane z nimi działania są transparentne i etyczne,
- środowisko naturalne – to dobro należące do wszystkich, z którego Castorama chce korzystać odpowiedzialnie, a docelowo przyczynić się go przywrócenia równowagi.

Celem tej strategii jest pozytywny wpływ na ludzi i społeczeństwo, regeneracyjny wpływ na środowisko, redukcja śladu węglowego, niegenerowanie śmieci, tworzenie dobrobytu.

Firma Leroy Merlin rozpoczęła działalność we Francji w 1923 roku. Od 1979 roku stowarzyszona jest z rodzinną grupą finansową Association Familiale Mulliez (AFM). W 2006 r. z firm branży budowlanej, które należały do AFM, utworzono Adeo, które zajmuje trzecie miejsce na świecie pod względem wartości przychodów spośród wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych (rysunek 13). Firma Leroy Merlin rozpoczęła swoją działalność w Polsce w 1994 roku, a w 1996 otworzyła pierwszy sklep w Piasecznie pod Warszawą. Podstawowe informacje o Leroy Merlin zawiera tabela 41.

Tabela 41. Podstawowe informacje dotyczące Leroy Merlin Polska

Nazwa sieci DIY	Leroy Merlin
Nazwa pełna podmiotu	Leroy Merlin Polska Sp. z o.o.
Forma prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Adres siedziby	Warszawa 03-734, ul. Targowa 72
Nazwa właściciela (grupy)	Grupa Adeo
Kraj pochodzenia	Francja
Strona internetowa	www.leroymerlin.pl
Rok otwarcia pierwszego sklepu w Polsce	1996
Ilość sklepów	51
Wielkość asortymentu (ilość produktów)	ponad 63 000
Liczba pracowników (etaty)	8 215
Powierzchnie sklepów (m²)	średnio 8 300

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Leroy Merlin Polska 2016].

Wizja Leroy Merlin to wspólnie z klientami stworzenie miejsca pierwszego wyboru dla realizacji potrzeb związanych z domem i ogrodem. Z kolei misją Leroy Merlin jest ułatwianie klientom realizacji domu ich marzeń. W związku z tym sklepy Leroy Merlin posiadają produkty, porady i usługi dostosowane do potrzeb klientów po to, aby ci mogli zrealizować marzenia o profesjonalnie zbudowanym i gustownie urządzonej domu, mieszkaniu i ogrodzie. Leroy Merlin Polska obecny jest w Internecie prowadząc sklep internetowy www.leroymerlin.pl, jest właścicielem portalu www.oferia.pl, którego zadaniem jest

ułatwienie znalezienia fachowców i wykonawców na rynku oraz serwisu wnętrza www.domzpomyslem.pl. Produkty zgrupowano w pięciu obszarach: budowa, technika, projekt, dekoracja, ogród.

Leroy Merlin Polska jest firmą odpowiedzialną społecznie, a jej strategia zrównoważonego rozwoju wynika ze strategii odpowiedzialności społecznej i środowiskowej nakreślonej przez Groupe Adeo i obowiązującej we wszystkich spółkach, jakie zrzesza. Zrównoważony rozwój i działalność odpowiedzialna społecznie dotyczą następujących obszarów [Pawłowski 2015, 251-264]:

- kultura organizacyjna – to jeden z najważniejszych obszarów polegający przede wszystkim na zachowywaniu się zgodnie z zasadami fundamentów przedsiębiorstwa i Grupy Adeo takimi jak: uczciwość, hojność, szacunek, prostota, bliskość, spójność i ambicja. Pracownicy w firmie mówią sobie po imieniu, traktują siebie po partnersku, mają zapewniony szeroki dostęp do ważnych informacji, wyników firmy i poszczególnych sklepów na każdym stanowisku za pomocą portalu intranetowego, świętują swoje sukcesy, mają autonomię i prawo do popełnienia błędu. Wszystkie te zasady zawarte są w kodeksie etyki, który stanowi pewnego rodzaju drogowskaz i pozwala w pełni realizować cele przedsiębiorstwa,
- rozwój pracowników – firma stosuje tak zwaną filozofię podziału, która polega na dzieleniu się wiedzą, władzą i wynikami. Kolejność nie jest przypadkowa, ponieważ w pierwszej kolejności pracownik otrzymuje wiedzę, po to aby mógł się rozwijać na płaszczyźnie poziomej jak i awansu pionowego. Zapewnione są programy rozwojowe przygotowujące pracownika do nowego zawodu: „Akademia Orłąt”, „Program Menedżerski”, „Drabina rozwoju”. Pracownik po ukończeniu programu czy cyklu szkoleń produktowych ponosi większą odpowiedzialność, ale posiada również szersze kompetencje. Ostatnim elementem jest podział wyników, czy to w formie premii, czy podziału części zysku rocznego, który można zamienić na akcje firmy w ramach akcjonariatu pracowniczego. Przedsiębiorstwo dba o tworzenie przyjaznych miejsc pracy, dlatego cyklicznie przeprowadzane jest badanie satysfakcji pracowników,
- zaangażowanie społeczne – celem jest pomoc osobom, grupom ludzi o trudnej sytuacji materialnej lub którym zagraża wykluczenie społeczne. Akcje odbywają się przy udziale pracowników sklepu w różnych formach i koncentrują się na trzech kluczowych pojęciach: dom, człowiek, pasja. Do najważniejszych z nich należy działalność fundacji Leroy Merlin, w której pracownicy na zasadzie wolontariatu pomagają na przykład

w remoncie pomieszczeń dla dzieci w domu dziecka, szpitalu. Fundacja wspiera inicjatywy pracowników przydzielając im granty, za które finansowany jest z kolei zakup materiałów. W 2017 roku odbyła się już dziewiąta edycja zgłaszania wniosków do programu grantowego. Oprócz tego Leroy Merlin wspiera działalności fundacji United Way, PAH – Pajacyk, ogólnopolskiej akcji „Dach nad głową” oraz bierze udział w Dniach Przedsiębiorczości. Ciekawą inicjatywą jest cykliczna akcja „Dzieciaki sadzeniaki”, która organizowana jest przez pracowników większości sklepów, a jej celem jest zachęcanie dzieci do zainteresowania się przyrodą, a zwłaszcza ogrodnictwem. Dzieci uczą się sadzenia roślin i opieki nad nimi,

- ochrona natury – działania polegają na możliwie największym ograniczeniu oddziaływania na naturę oraz na szerzeniu wiedzy ekologicznej i promocji zachowań proekologicznych, zarówno wśród pracowników, klientów i partnerów biznesu,
- relacje z klientami – inicjatywy, które w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są niestandardowe i polegają na budowaniu i utrzymywaniu partnerskich stosunków z klientami. Do najważniejszych z nich zaliczyć można spotkania relacyjne z klientami, wizyty w domach mieszkańców, badanie satysfakcji,
- uczciwość w biznesie – polega między innymi na współpracy z dostawcami w taki sposób, aby podmioty łączyło partnerstwo i długoterminowa współpraca. Wiedza i doświadczenie dostawców jest na tyle ważne, że firma zaprasza ich do udziału w przygotowywaniu kolekcji nowych produktów, które pojawią się w sklepach. Z drugiej strony, aby wiedzieć jaki wpływ wywiera kontrahent na środowisko i relacje społeczne, Leroy Merlin zleca firmom zewnętrznym przeprowadzenie audytów,
- nadzór korporacyjny – Leroy Merlin należąc do grupy Adeo, w której działalność społecznie odpowiedzialna jest bardzo ważna stosuje się do wspólnych zasad. Każdy bussiness unit, w tym sklepy w Polsce mogą dzielić się wiedzą, doświadczeniami na wspólnym portalu intranetowym terradeo, który jest poświęcony działalności CRM³.

Produkty dostępne w Leroy Merlin uzupełnione są ofertą usług podzielonych na 5 kategorii:

³ Cause Related Marketing (CRM) jest to koncepcja, którą można rozumieć z jednej strony jako zaangażowanie instrumentów marketingowych dla realizacji celów rynkowych i społecznych, a z drugiej strony jako wykorzystanie podejścia marketingowego przez organizacje użyteczności publicznej dla realizacji celów społecznych. Podejmowanie działań w ramach CRM jest szczególnie interesujące z perspektywy przedsiębiorstw handlu detalicznego. Dysponują one bowiem potencjałem zapewniającym skuteczne realizowanie kampanii CRM: mają bezpośredni kontakt z klientem, dzięki czemu mogą poznawać postawę i zachowania nabywców wobec danej inicjatywy, dysponują przestrzenią, którą mogą przeznaczyć na obsługę danej inicjatywy, mogą oddelegować pracowników do obsługi przedsięwzięcia. Detaliści mogą również wpływać na skuteczność inicjatyw producentów oraz hurtowników [Stefańska i Pilarczyk 2015].

- dopasowanie produktów do potrzeb – cięcie płyt i szkła, docinanie łańcucha do pił łańcuchowych, mieszanie farb, obszywanie wykładzin, oprawa obrazów i lusterek, realizowanie zamówień specjalnych, szycie zasłon i firanek, wycinanie otworów pod zawiasy puszkowe, wycinanie otworów wentylacyjnych w drzwiach, wycinanie otworów w blatach i zlewozmywakach, zamawianie rolet na wymiar,
- ułatwienia zakupów – montaż i uruchomienie sprzętu, organizowanie transportu, pomoc w załadunku samochodu, projektowanie kuchni i łazienki, projektowanie nawadniania ogrodu, przesadzanie kwiatów, rezerwacja produktów na życzenie, sporządzanie kosztorysów wybranych produktów, testowanie żarówek, transport natychmiastowy, transport z wnoszeniem, wjazd samochodem na dział materiałów budowlanych, zamówienia przez e-mail, zamówienia przez telefon,
- usługi montażowe – malowanie pomieszczeń, montaż bram garażowych, drzwi zewnętrznych i wewnętrznych, kominków, kuchni, zamków, okien, podłóg, schodów, szaf wnękowych, urządzeń grzewczych i sanitarnych, układanie glazury, terakoty i gresu,
- usługi posprzedażowe – dorabianie kluczy, mini serwis działu ogród, pomoc poprzez ulotki instruktażowe, serwis gwarancyjny i posprzedażowy, wypożyczanie klucza do montażu grzejników, wypożyczanie odkurzaczy do prania dywanów, wypożyczanie pasów do układania paneli, wypożyczanie sprzętu na czas trwania naprawy, wypożyczanie zgrzewarek do rur z polipropylenu,
- usługi finansowe – bezpieczny dom i wnętrze, karta kredytowa Leroy Merlin, pożyczka gotówkowa, zakupy na kredyt.

Leroy Merlin posiada dwa programy lojalnościowe dedykowane do dwóch grup nabywców. Pierwszy z nich to program korzyści DOM adresowany do klientów indywidualnych planujących remont domu lub mieszkania, prace w ogrodzie lub zmianę wystroju wnętrza. Program PRO z kolei, to program dedykowany dla osób prowadzących przedsiębiorstwa, tak zwanych profesjonalistów, fachowców, instalatorów. Korzyści wynikające z obydwu programów zawiera tabela 42.

Tabela 42. Korzyści wynikające z przystąpienia do programów lojalnościowych Leroy Merlin

Program DOM	Klub PRO
Oferty specjalne wyłącznie dla uczestników Programu wysyłane drogą e-mailową lub SMS-ową.	Oferty specjalne wyłącznie dla uczestników klubu wysyłane e-mailem lub SMS-em.
5% rabatu powitalnego na jednorazowe zakupy ważnego przez miesiąc od aktywacji konta.	Bony zakupowe do realizacji w Leroy Merlin. Za zakupy naliczane są punkty w liczbie równej sumie: 2% wartości zakupów w dziale budowlanym, drzewnym, elektrycznym i glazury. 5% wartości zakupów w dziale narzędzi, sanitarnym, hydraulicznym, ogród i metalowym. 10% wartości zakupów w dziale wykładzin, farb, dekoracji i oświetlenia. Na przykład za zakupy w dziale dekoracji na kwotę 100 zł zostaje naliczonych 10 punktów. Co 3 miesiące punkty zamieniane są na bony: 1 punkt = 1 zł. Termin ważności bonu wynosi 3 miesiące.
10% rabatu na całodzienne zakupy za każde 1000 punktów na koncie. 5 zł = 1 punkt, a w przypadku zakupów z 10% rabatem 10 zł = 1 punkt.	Gwarancja transportu w dniu zakupu przy zamówieniu do godz. 15:00, do I strefy i wadze do 1,5 t.
Gwarancja transportu w dniu zakupu przy zamówieniu do godz. 15:00, do I strefy i wadze do 1,5 t.	Możliwość zwrotu towaru bez paragonu jedynie na podstawie Karty Uczestnika.
Możliwość zwrotu towaru bez paragonu jedynie na podstawie Karty DOM.	Wcześniejsze przygotowanie towaru do odbioru osobistego w sklepie.
Historia zakupów w Internecie, która pozwoli śledzić wydatki i naliczone punkty.	Transport na budowę z możliwością zapłaty u kierowcy gotówką lub kartą płatniczą.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Leroy Merlin Polska 2016].

Obi to międzynarodowy koncern posiadający ponad 650 sklepów w Europie, głównie w Niemczech, a także w Austrii, Bośni - Hercegowinie, Czechach, Rosji, Słowenii, Szwajcarii, na Węgrzech i we Włoszech. W Polsce posiada 46 sklepów, a pierwszy z nich powstał w 1998 roku w Tychach. Podstawowe informacje o Obi w Polsce zawiera tabela 43.

Tabela 43. Podstawowe informacje dotyczące Obi Polska

Nazwa sieci DIY	Obi
Nazwa pełna podmiotu	Obi Centrala Systemowa Sp. z o.o.
Forma prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Adres siedziby	Warszawa 02-180, ul. Krakowska 102
Nazwa właściciela (grupy)	Obi
Kraj pochodzenia	Niemcy
Strona internetowa	www.obi.pl
Rok otwarcia pierwszego sklepu w Polsce	1998
Ilość sklepów	46
Wielkość asortymentu (ilość produktów)	od 40 000 do 60 000
Liczba pracowników (etaty)	-
Powierzchnie sklepów (m2)	średnio 6 600

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Obi Polska 2016].

OBI została założona w 1970 roku i należy do grupy Tengelmann. Jest niekwestionowanym liderem w niemieckiej branży detalicznej, która dynamizuje cały handel. Od 1993 roku firma wykorzystwała silną pozycję na macierzystym rynku niemieckim do ekspansji międzynarodowej. Misją Obi jest pomaganie klientom, poprzez własne sklepy, w realizacji marzeń o wybudowaniu i urządzeniu domu, pamiętając jednocześnie, że dom to nie tylko cztery ściany, ale również rodzina, bezpieczeństwo i wygoda. Obi posiada kodeks postępowania, który opiera się na wizji, misji oraz wartościach dotyczących wszystkich interesariuszy takich jak: wydajność, szacunek, otwartość o odpowiedzialność.

Obi jest zaangażowane społecznie i bierze lub brało udział w różnych inicjatywach, takich jak:

- sztuka dekoracji – sprzedaż własnego wydawnictwa o wnętrzach w sklepach w Obi w celu wsparcia fundacji Dziecięca Fantazja,
- marzenie za grosik – zbiórka drobnych monet przez wolontariuszy w sklepach Obi, za które zakupiono prezenty dla podopiecznych fundacji Dziecięca Fantazja,
- dobry dukat – akcja polegała na rozprowadzeniu na terenie Polski, przez określony czas żetonów o nazwie „Dobry Dukat” i nominale 4zł, wyprodukowanych przez Mennicę Polską. Klienci otrzymujący resztę w żetonach wspierali w ten sposób projekty pomocy dzieciom prowadzone przez UNICEF,
- szczęśliwy dukat – akcja podobna do akcji dobry dukat, przy czym tym razem klienci, którzy zgodzili się wydać resztę w szczęśliwych dukatach wspierali Fundację TVN „Nie jesteś sam” i Mennicy Polskiej.

Sklepy OBI oferują szeroki i kompleksowy wybór produktów, od 40 tys. do 60 tys. dostępnych od ręki. Asortyment podzielny jest na pięć grup: budować, ogród i wypoczynek, technika, mieszkać, łazienka i kuchnia. Nabywcami Obi są przede wszystkim osoby prywatne, czyli rodziny, majsterkowicze oraz półprofesjonaliści. Podobnie jak Castorama i Leroy Merlin, Obi posiada produkty marki własnej. Są to produkty wysokiej jakości gwarantujące niezawodność, oznaczone logo Obi (marka własna sieciowa, czyli nazwa tożsama z nazwą sieci), przygotowane z myślą o codziennych pracach domowych. Kolejną grupą są narzędzia Lux Tools (marka własna produktu/prywatna), które wytrzymują najbardziej wymagające prace, a ich nazwa pochodzi o firmy założyciela, która wchodzi w skład grupy Obi. Trzecią marką własną są produkty oznaczone nazwą CMI, czyli narzędzia do prac remontowych.

W celu wsparcia sprzedaży produktów, Obi posiada szereg usług podzielonych na trzy grupy:

- najważniejsze usługi – doradca ekspert, karta podarunkowa, raty, cięcie i przycinanie, zakupy przez telefon, dostawa,
- usługi w sklepach Obi – centrum mieszania kolorów, szycie zasłon i firan, wymiana butli gazowych, wynajem przyczep, projektowanie łazienek, ostrzenie łańcuchów do pilarek, płatności w euro, mieszanie tynków, obszywanie wykładzin podłogowych, przycinanie drzwi, wynajem zgrzewarki do rur,
- usługi online – zamów i odbierz, czyli rezerwacja towaru przez Internet i odbiór w dowolnym sklepie, aplikacje mobilne.

Bricomarche należy do Grupy Muszkieterów, największego europejskiego zrzeszenia niezależnych przedsiębiorców zarządzającego siecią prawie 4 tysięcy punktów handlowych w Europie. Jest to sieć franczyzowa, w której każdy z 200 niezależnych przedsiębiorców zarządza swoim sklepem w oparciu o zasady wspólnego systemu, pełniąc też funkcje zarządcze w strukturach centralnych. Sklepy znajdują się w mniejszych miejscowościach, aby być jak najbliżej klientów, oferując bliskość i wygodę codziennych zakupów. W Polsce działa prawie 300 sklepów Bricomarche i Intermarche, a samych Bricomarche ponad 130. Podstawowe informacje o Bricomarche znajdują się w tabeli 44.

Tabela 44. Podstawowe informacje dotyczące Bricomarche

Nazwa sieci DIY	Bricomarche
Nazwa pełna podmiotu	MGI Polska Sp. z o. o.
Forma prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Adres siedziby	Tarnowo Podgórne 62-080, ul. Św. Mikołaja 5
Nazwa właściciela (grupy)	Grupa Muszkieterów
Kraj pochodzenia	Francja
Strona internetowa	www.bricomarche.pl
Rok otwarcia pierwszego sklepu w Polsce	2000
Ilość sklepów	130
Wielkość asortymentu (ilość produktów)	od 15 000 do 25 000
Liczba pracowników (etaty)	-
Powierzchnie sklepów (m²)	od 1 000 do 2 500

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bricomarche 2016].

Na swojej stronie internetowej Bricomarche zobowiązuje się do posiadania dogodnych lokalizacji swoich sklepów, dużego wyboru produktów i przyjaznego formatu sklepu, najniższych cen, rewelacyjnych promocji.

Asortyment, w przeciwieństwie do pozostałych przedsiębiorstw, nie jest podzielony na kilka dużych grup, ale użytkownik strony internetowej od razu przechodzi do konkretnej grupy

związanej z określoną potrzebą. I tak mamy tutaj następujące kategorie: budować, łazienka i kuchnia, płytki, farby i lakiery, dekoracja wnętrz, podłoga, stolarka, ogrzewanie i wentylacja, narzędzia i akcesoria, hydraulika, elektryka, auto, rower i wędkarstwo, ogród, artykuły dla zwierząt, artykuły gospodarcze. Na uwagę zasługuje fakt, że w Bricomarche są produkty, których nie ma w trzech wymienionych wcześniej przedsiębiorstwach, na przykład wędkarskie, czy produkty dla zwierząt. Powodów wprowadzania takiego asortymentu może być wiele, między innymi to, aby dotrzeć do szerszej rzeszy klientów z jednej strony, a z drugiej, aby mając już tych klientów, zaoferować im więcej i osiągnąć z tego tytułu atrakcyjne profity. Produkty tego typu zwykle posiadają wyższą marżę niż produkty z tak zwanego „serca zawodu”, czyli na przykład płytki, kabiny, podłogi. Bricomarche posiada również marki własne produktu, które zapewniają sprawdzoną jakość, dobrą cenę, produkowane według ściśle określonych norm jakościowych, potwierdzonych przez niezależne laboratoria badawcze.

Bricomarche służy pomocą w zakresie realizacji szeregu usług dodatkowych, będących uzupełnieniem oferty produktów z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, takich jak: cięcie drewna, oprawa obrazów, wycinanie otworów w blatach i zlewozmywakach, testowanie urządzeń, pomoc w załadunku, towar na zamówienie, dowóz towaru, zwrot towaru, usługi montażowe, zakup na kredyt, szycie firan na zamówienie, bony towarowe.

Ciekawą usługą jest kalkulator, który pomaga nabywcy obliczyć, ile potrzebuje na przykład płytek, zaprawy klejącej do płytek, tapet, paneli podłogowych, czy w końcu jaka powinna być moc klimatyzatora. Jest to doskonale narzędzie w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, gdzie dominuje samoobsługa i nabywca sam musie wiele elementów procesu zakupu zrobić samemu.

Bricomarche należąc do Grupy Muszkietierów podejmuje liczne inicjatywy dobroczynne i prospołeczne w miejscowościach, w których prowadzi działalność gospodarczą. W kwietniu 2002 roku wzorem swoich francuskich kolegów, Muszkietierowie postanowili powołać Fundację Muszkietierów. Głównym celem Fundacji Muszkietierów jest pomoc tym, którzy znajdują się w trudnej sytuacji materialnej i życiowej, zwłaszcza dzieciom z domów dziecka. Poprzez akcje Fundacji przedsiębiorcy starają się realizować zasadę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorczości polegającą m. in. na dzieleniu się wypracowanymi zyskami.

Praktiker to sieć sklepów z polskim kapitałem od 2013 roku. Wcześniej należał do niemieckiej sieci Metro Group skupiającej takie marki jak Makro Cash&Carry, Media Markt, Saturn, Real. Historia w Polsce tej z pochodzenia niemieckiej sieci jest burzliwa, a jej los w pewnym okresie niepewny. Po ogłoszeniu upadłości przez Praktiker AG w lipcu 2013 roku szukano inwestora do polskiego oddziału, który relatywnie dobrze sobie radził, jak na całą sieć. Po wielu miesiącach spekulacji udało się go pozyskać, a została nim zarejestrowana w Szwajcarii spółka Pabag AG, za którym stoi strategiczny inwestor z Polski. Sieć liczy obecnie 24 sklepy w 20 polskich miastach. Podstawowe informacje o Praktiker w Polsce zostały zawarte w tabeli 45.

Tabela 45. Podstawowe informacje dotyczące Praktiker Polska

Nazwa sieci DIY	Praktiker
Nazwa pełna podmiotu	Praktiker Polska Sp. z o.o.
Forma prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Adres siedziby	Warszawa 02-486, Aleje Jerozolimskie 184
Nazwa właściciela (grupy)	Papag AG
Kraj pochodzenia	Niemcy
Strona internetowa	www.praktiker.pl
Rok otwarcia pierwszego sklepu w Polsce	1997
Ilość sklepów	24
Wielkość asortymentu (ilość produktów)	od 40 000 do 60 000
Liczba pracowników (etaty)	1 800
Powierzchnie sklepów (m²)	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Praktiker 2016].

W asortymencie Praktikera znajdują się materiały budowlano-remontowe, artykuły wyposażenia wnętrz i ogrodów, sprzęt dla majsterkowiczów oraz dodatki dekoracyjne. Sezonowo dostępne są również kolekcje specjalne przygotowane m.in. z myślą o Bożym Narodzeniu lub Wielkanocy. Asortyment podzielony jest na 5 dużych obszarów, a są nimi: ogród, wnętrza, narzędzia, budowa i remont, artykuły gospodarcze.

Zakres świadczonych usług jest szeroki, przy czym może różnić się w poszczególnych sklepach i zawiera: usługi stolarskie, usługi specjalne, czyli zamówienia towarów o nietypowych kolorach, wymiarach niedostępnych w danym momencie w sklepie, gwarancja najniższej ceny, transport, karta kredytowa Praktiker, bankomaty, wycinanie otworów w zlewozmywakach, prawo zwrotów, sprzedaż ratalna, mieszalnik farb.

Z myślą o klientach instytucjonalnych Praktiker przygotował specjalną usługę polegającą na przydzieleniu im specjalnego doradcy, który przygotowuje ofertę dopasowaną do potrzeb, doradzi i pomoże w wyborze konkretnych artykułów, wesprze w załatwieniu wszelkich formalności związanych z zakupem, pomoże w zrealizowaniu bezpośredniej dostawy towaru, indywidualnie dostosuje ceny, pomoże w zakupie z odroczonym terminem płatności. Takie podejście do klienta biznesu odpowiada bezpośrednio na jego potrzeby, czyli oszczędność czasu, profesjonalne doradztwo, indywidualne i elastyczne podejście, kompleksowe załatwianie spraw. Aby skorzystać z oferty, wystarczy skontaktować się z doradcą, a to jest bardzo łatwe, ponieważ wszyscy eksperci przydzieleni do danego sklepu i ich dane kontaktowe są umieszczone na stronie internetowej www.praktiker.pl.

Działalność Praktikera w zakresie odpowiedzialności społecznej trudno jest szczegółowiej skomentować, ponieważ brakuje informacji na ten temat w ogólnie dostępnych źródłach.

Polskie Składy Budowlane Mrówka, zwane dalej PSB Mrówka należą do Grupy Polskie Składy Budowlane z siedzibą w Wełeczu. Powstają w miastach powiatowych, a ich celem jest uzupełnienie aktualnej oferty składów PSB o nowy asortyment, kupowany przede wszystkim przez klientów detalicznych, prosto z półek marketu. Powstają również sklepy w miejscowościach gminnych nosząc nazwę Mini Mrówka. Podstawowe informacje na temat PSB Mrówka zawiera tabela 46.

Tabela 46. Podstawowe informacje dotyczące PSB Mrówka

Nazwa sieci DIY	PSB Mrówka
Nazwa pełna podmiotu	Grupa Polskie Składy Budowlane S.A.
Forma prawna	Spółka Akcyjna
Adres siedziby	Busko-Zdrój 28-100, Wełecz 142
Nazwa właściciela (grupy)	Grupa PSB
Kraj pochodzenia	Polska
Strona internetowa	www.mrowka.com.pl
Rok otwarcia pierwszego sklepu w Polsce	2003
Ilość sklepów	220
Wielkość asortymentu (ilość produktów)	ponad 20 000
Liczba pracowników (etaty)	ponad 10 000 (cała grupa PSB)
Powierzchnie sklepów (m²)	od 800 do 4 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [PSB Mrówka 2016].

Sklepy PSB Mrówka posiadają 15 działów handlowych, w których znajduje się około 20 tys. artykułów branży budowlanej, wykończeniowej, elektronarzędzi, farb, instalacji, oświetlenia oraz artykułów do kuchni, łazienki i ogrodu. Dla przedsiębiorcy atutem jest

przynależność do grupy PSB, ponieważ dzięki temu sklep ma dostęp do ponad 250 tys. artykułów dostępnych na specjalne zamówienie klienta. Właścicielami sklepów są podmioty gospodarcze prowadzące działalność handlową na własny rachunek. Głównymi elementami przewagi konkurencyjnej sklepów PSB-Mrówka na rynku są:

- dostęp do szerokiej oferty handlowej Grupy PSB,
- jakość i konkurencyjne ceny oferowanych towarów,
- ugruntowana pozycja rynkowa i silna marka Grupy PSB na rynku polskim,
- sprawdzone standardy prowadzenia tego typu placówek handlowych.

Model biznesu oparty jest na franczyzie, w której przedsiębiorca, chcący prowadzić działalność gospodarczą pod marką PSB Mrówka decyduje się zainwestować swój kapitał, natomiast grupa daje dostęp do wielu informacji, know-how, baz danych, czy w końcu do nowoczesnej, centrali zakupowej dającej możliwość „zatowarowania sklepu” po najniższych cenach. Bardzo czytelnie i dokładnie warunki przystąpienia do grupy i założenia własnego sklepu zamieszczone są na stronie internetowej PSB Mrówka.

W celu zapewnienia kompleksowej obsługi klientów, PSB posiada bazę ponad 18 tys. firm wykonawczych, z której można skorzystać do realizacji inwestycji. Grupa PSB posiada oczywiście sklep internetowy.

Kolejna sieć Nomi obecnie już nie prowadzi działalności gospodarczej, ponieważ postanowieniem sądu z 11 grudnia 2013 roku została ogłoszona jej upadłość. Na stronie internetowej Nomi można przeczytać, że prowadzona jest wyprzedaż środków trwałych likwidowanych sklepów. Kilka lokalizacji zostało zakupionych lub wynajętych przez podmioty konkurencyjne, między innymi Leroy Merlin, Bricomarche.

Merkury Market to przedsiębiorstwo, którego początki działalności sięgają 1991 roku, kiedy to powstała firma Merkury. Od początku swojej działalności zajmuje się dystrybucją artykułów wyposażenia wnętrz oraz materiałów budowlanych w regionie południowej Polski. Jako zakład pracy chronionej posiadający stanowiska pracy przystosowane dla potrzeb osób niepełnosprawnych. Merkury Market posiada własne centra handlowe, w których oczywiście znajdują się wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, zlokalizowane w wymienionych miejscowościach pod następującymi nazwami: Cieszyn – Merkury Design, Kielce – Merkury Design, Nowy Sącz – Merkury Design, Rzeszów – Merkury Design, Nowy Sącz – Galeria Merkury. Podstawowe informacje o Merkury Market zawiera tabela 47.

Tabela 47. Podstawowe informacje dotyczące Merkury Market

Nazwa sieci DIY	Merkury Market
Nazwa pełna podmiotu	MERKURY MARKET Sp. z o.o. Spółka Komandytowa
Forma prawna	Spółka Komandytowa
Adres siedziby	Krosno 38-400, ul. Czajkowskiego 51
Nazwa właściciela (grupy)	Merkury Market
Kraj pochodzenia	Polska
Strona internetowa	www.merkurymarket.pl
Rok otwarcenia pierwszego sklepu w Polsce	2011
Ilość sklepów	17
Wielkość asortymentu (ilość produktów)	ponad 55 000
Liczba pracowników (etaty)	-
Powierzchnie sklepów (m2)	od 2 000 do 8 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Merkury Market 2016].

Merkury Market eksponuje na swojej stronie internetowej szerokość oferty asortymentowej w postaci ponad 55 tys. produktów, które podzielone zostały na 24 grupy towarowe, takie jak: płytki ceramiczne, armatura sanitarna, ceramika sanitarna, wanny, kabiny prysznicowe, panele ściennie i podłogowe, stolarka budowlana, meble, kominki i systemy grzewcze, kamień elewacyjny i wewnętrzny, dachy i pokrycia dachowe, lampy, lustra, chromy, żarówki, pościel, kołdry, prześcieradła, narzuty, firany i zasłony, karnisze, rolety, dywany, wykładziny dywanowe i pcv, chemia budowlana, systemy dociepleń i elementy konstrukcyjne, materace, artykuły wykończeniowe, materiały budowlane i sucha zabudowa, narzędzia, ogród, ogrodzenia. Merkury Market wzbogaca swoją ofertę produktową kilkoma dodatkowymi usługami, takimi jak: karta stałego klienta, montaż paneli i stolarki, szycie firan i zasłon.

Bricoman Polska jest siecią sklepów remontowo – budowlanych, należąca do międzynarodowej grupy Adeo, do której należy między innymi Leroy Merlin. Główne różnice między tymi przedsiębiorstwami są takie, że Bricoman, to rodzaj składów budowlanych bardziej nastawionych na klienta instytucjonalnego i firmy remontowe, niż na nabywcę indywidualnego. Jego specyfiką jest również mniejsza niż w Leroy Merlin ilość produktów dekoracyjnych. Model biznesu Bricomana zakłada większą skalę samoobsługi, a co za tym idzie mniejszą liczbę pracowników w porównaniu do pozostałych podmiotów, w tym Leroy Merlin. Podstawowe informacje o Bricoman Polska zawiera tabela 48.

Oferta produktowa Bricomana podzielona jest na 12 następujących grup: materiały budowlane, okna i drzwi, elektryka i oświetlenie, elektronarzędzia, narzędzia ręczne, warsztat i bhp, płytki i terakota, artykuły sanitarne, artykuły hydrauliczne, artykuły metalowe, farby i środki do drewna, otoczenie domu. Bricoman podobnie jak pozostałe wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne dysponuje standardowymi usługami, takimi jak transport, sprzedaż

ratalna itp. Nie ma natomiast w swojej ofercie usług montażu lub innych usług świadczonych na terenie sklepu.

Tabela 48. Podstawowe informacje dotyczące Bricoman Polska

Nazwa sieci DIY	Bricoman
Nazwa pełna podmiotu	Bricoman Polska Sp. z o.o.
Forma prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Adres siedziby	Warszawa 04-203, ul. Murmańska 25
Nazwa właściciela (grupy)	Grupa Adeo
Kraj pochodzenia	Francja
Strona internetowa	www.bricoman.pl
Rok otwarcia pierwszego sklepu w Polsce	2007
Ilość sklepów	8
Wielkość asortymentu (ilość produktów)	ponad 63 000
Liczba pracowników (etaty)	600
Powierzchnie sklepów (m²)	od 4 000 do 7 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bricoman Polska 2016].

Bricoman Polska należąc do grupy Adeo zobowiązuje się do przyjęcia zachowań etycznych i zgadza się na respektowanie następujących zasad: przestrzeganie prawa pracy, poszanowanie praw człowieka, szacunek dla środowiska.

Jula, to przedsiębiorstwo powstałe w 1979 roku w Szwecji, a pierwszy tzw. multimarket w obecnym rozumieniu powstał w 2000 roku i stał się początkiem rozwoju sieci w Szwecji i innych krajach. Koncepcja biznesowa Jula, to oferowanie kreatywnym majsterkowiczom, fachowcom oraz osobom lubiącym spędzać aktywnie czas, atrakcyjnego asortymentu w przystępnych cenach. Wizją Jula jest ułatwianie życia kreatywnym majsterkowiczom i fachowcom na całym świecie. Podstawowe informacje o Jula w Polsce zawiera tabela 49.

W sklepach Jula klienci w jednym miejscu znajdą zarówno narzędzia do remontu domu, do ogrodu czy garażu, sprzęt sportowy, odzież, produkty biurowe, AGD, a także akcesoria do nowych technologii. Asortyment podzielony jest na następujące kategorie: narzędzia i maszyny, artykuły budowlane i farby, elektryka i oświetlenie, odzież i artykuły bhp, ogród, rekreacja, motoryzacja, dom i gospodarstwo domowe. W sklepach Jula nie są oferowane usługi dodatkowe (podobnie jak w Bricoman), ale można w nich skorzystać z programu lojalnościowego o nazwie JulaClub. Można dostrzec także różnice w ofercie produktowej i trochę innym modelu biznesowym sklepów Jula, który dokładniej zostanie opisany w dalszej części dysertacji.

Tabela 49. Podstawowe informacje dotyczące Jula w Polsce

Nazwa sieci DIY	Jula
Nazwa pełna podmiotu	Jula Poland Sp. z o.o.
Forma prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Adres siedziby	Warszawa 03-286, ul. Malborska 49
Nazwa właściciela (grupy)	Jula
Kraj pochodzenia	Szwecja
Strona internetowa	www.jula.pl
Rok otwarcia pierwszego sklepu w Polsce	2011
Ilość sklepów	12
Wielkość asortymentu (ilość produktów)	ponad 13 500
Liczba pracowników (etaty)	-
Powierzchnie sklepów (m²)	od 2 500 do 3000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jula Poland 2016].

Jula Poland zakłada zrównoważony sposób rozwoju oraz funkcjonowanie odpowiedzialnie społecznie. Celem zrównoważonego rozwoju w sieci Jula jest „stworzenie świata”, w którym wszyscy mogą dobrze żyć w granicach wyznaczonych przez naturę, a także wzmocnienie marki i otwarcie nowych możliwości biznesu. Dzięki zrównoważonemu rozwojowi firma Jula może nie tylko zmniejszyć negatywny wpływ na środowisko i społeczeństwo, ale także umocnić pozycję swojej marki i zwiększyć możliwości biznesowe. Odpowiedzialny biznes w Jula, to z kolei wymaganie od siebie, ale również od dostawców poszanowania dla ludzi oraz działania w sposób etyczny i przyjazny w stosunku do środowiska. Wszystkie te zasady zostały spisane w kodeksie postępowania sieci Jula.

Majster to najdłużej działająca polska firma handlowa funkcjonująca w Polsce południowo – wschodniej. Obecnie posiada 31 sklepów w 7 województwach. Podstawowe informacje o sieci Majster, niestety dość skromne, zawiera tabela 50.

Tabela 50. Podstawowe informacje dotyczące sieci Majster

Nazwa sieci DIY	Majster
Nazwa pełna podmiotu	Majster S.A.
Forma prawna	Spółka Akcyjna
Adres siedziby	Rzeszów 35-105, ul. Przemysłowa 3
Nazwa właściciela (grupy)	Majster
Kraj pochodzenia	Polska
Strona internetowa	www.majsterpl.pl
Rok otwarcia pierwszego sklepu w Polsce	-
Ilość sklepów	31
Wielkość asortymentu (ilość produktów)	-
Liczba pracowników (etaty)	-
Powierzchnie sklepów (m²)	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Majster 2016].

Jednym z priorytetów przedsiębiorstwa Majster, a co za tym idzie czynników budujących przewagę konkurencyjną jest umacnianie współpracy z firmami wykonawczymi i handlowymi. Pomaga temu specjalnie przygotowany program lojalnościowy „Budujący argument”. Idea Programu sprowadza się do tego, iż zakup objętego promocją towaru jest premiowany otrzymaniem punktów, te zaś upoważniają klienta do wyboru nagrody w oparciu o zasady zamieszczone w regulaminie akcji. Do tego programu przygotowywany jest specjalny katalog, w którym zawarty jest regulamin programu.

Oferta produktowa pogrupowana jest na 16 kategorii, takich jak: ogród, sport i turystyka, zoologia, narzędzia, farby i lakiery, oświetlenie, materiały instalacyjno-grzewcze, materiały budowlane, materiały wykończeniowe, dekoracja i wyposażenie wnętrz, wentylacje, kuchnia, meble, chemia gospodarcza, panele, dywany. To czym wyróżnia się oferta Majstra od konkurentów, to posiadanie produktów z kategorii sport i turystyka, w której znajdują się militaria, rowery, produkty wędkarskie. Podobnie jak kilka wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych Majster posiada produkty zoologiczne, w których klient może dokonać zakupu karmy dla zwierząt, akwariów itp. Sprzedaż produktów wspierana jest usługami, takimi jak transport, wycinanie otworów w zlewozmywakach, montaż stolarki okienno-drzwiowej. Ta ostatnia usługa posprzedażowa jest bardzo interesująca ze względu na to, że klienci Majstra mogą dokonywać zakupu towarów do montażu z 8% VAT, a ceny montażu ustalane są indywidualnie, w zależności od rodzaju prac.

3.4 Modele biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych

Autor dysertacji definiując model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych wykorzystał szablon powstawania modelu biznesu A. Osterwaldera i Y. Pigneura. Proces definiowania modelu biznesu został podzielony na następujące etapy:

1. Stworzenie matrycy, która zawiera: elementy konstytutywne, kluczowe pytania, podstawowe części składowe i ich opis, listę wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych,
2. Sprawdzenie dla każdego przedsiębiorstwa, czy w jego przypadku występuje dany element składowy,
3. Opisanie dla każdego przedsiębiorstwa tych podstawowych elementów składowych, które występowały, ze szczególnym uwzględnieniem propozycji wartości,
4. Unifikacja opisów dla wszystkich przedsiębiorstw,

5. Przeniesienie opisów do szablonu modelu biznesu,
6. Pogrupowanie przedsiębiorstw w grupy modeli biznesu.

Wykorzystując tę procedurę autor dysertacji stworzył własny autorski wykaz podstawowych elementów składowych propozycji wartości dla wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, który zawiera następujące elementy:

- szerokość asortymentu (liczba kategorii produktów na bazie oferty znajdującej się na stronie internetowej),
- głębokość asortymentu (liczba wszystkich produktów na bazie oferty znajdującej się na stronie internetowej),
- powierzchnie handlowe sklepów (w m²),
- typy sklepów (hipermarkety, supermarkety),
- dane o liczbie mieszkańców w miejscowościach, w których otwierane są sklepy.

Opis poszczególnych elementów składowych modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zawiera tabela 51.

Tabela 51. Opis podstawowych elementów składowych modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Fundamentalny element – kluczowe pytania	Podstawowe elementy składowe	Opis elementów składowych
SK – Segmenty klientów Dla kogo tworzymy wartość? Kim są nasi najważniejsi klienci?	Rynek masowy	Duża grupa nabywców, w tym majsterkowiczów posiadająca potrzebę zbudowania domu, urządzenia mieszkania i ogrodu.
	Rynek niszowy	Nie dotyczy
	Segmentacja	Nie dotyczy
	Dywersyfikacja	Nie dotyczy
	Wielostronny rynek	Nie dotyczy
PW – Propozycja wartości Jaką wartość generujemy dla klientów? Jakiego rodzaju problemy pomagamy klientom rozwiązywać? Które potrzeby klientów zaspokajamy? Jaki zbiór produktów i usług oferujemy każdemu z segmentów klientów?	Nowość	Nie dotyczy
	Wydajność	Nie dotyczy
	Dostosowanie do indywidualnych potrzeb	Nie dotyczy
	Skuteczność	Sprzedaż produktów dla domu i ogrodu
	Projekt	Nie dotyczy
	Marka i status	Nie dotyczy
	Cena	Oferowanie tych samych lub podobnych produktów po niższej cenie w stosunku do sklepów specjalistycznych lub hurtowni budowlanych
	Niższe koszty	Nie dotyczy
	Niższe ryzyko	Nie dotyczy
	Dostępność	Sklepy czynne 7 dni w tygodniu z długimi godzinami otwarcia, posiadające duże darmowe parkingi
Wygoda i użyteczność	Wymiary asortymentu: szeroki i głęboki (w zależności od strategii możliwe alternatywne wymiary to: szeroki i płytki, wąski i płytki). Wybór optymalnej polityki asortymentowej zależy od potencjału rynku.	

K – Kanaly Z jakich kanałów powinniśmy korzystać przy nawiązywaniu kontaktów z poszczególnymi segmentami klientów? W jaki sposób obecnie nawiązujemy te kontakty? Czy nasze kanały są zintegrowane? Które sprawdzają się najlepiej? Które są najbardziej ekonomiczne? Jak wpisują się one w nasze standardowe zasady postępowania z klientami?	Kanał własny bezpośredni	Sprzedaż internetowa
	Kanał własny pośredni	Własna sieć sklepów wielkopowierzchniowych masowej sprzedaży, w zależności od modelu biznesu: 1. hipermarkety – w miejscowościach powyżej 30 tys. mieszkańców, 2. supermarkety – w miejscowościach poniżej 30 tys. mieszkańców
	Kanał partnerski	Sklepy wielkopowierzchniowe masowej sprzedaży oparte na franczyzie (supermarkety)
	Faza funkcjonowania kanału	Świadomość => opinia => zakup => realizacja => obsługa posprzedażowa
RzK – Relacje z klientami Jakiego rodzaju relacji oczekują przedstawiciele poszczególnych segmentów rynku? Którym spośród tych oczekiwań udało się sprostać? W jakim stopniu działania te są zintegrowane z pozostałymi elementami danego modelu biznesu? Jaki jest cel relacji z klientami: pozyskiwanie, zatrzymywanie, zwiększenie sprzedaży?	Osobiste wsparcie	Nie dotyczy
	Dedykowany opiekun klienta	Nie dotyczy
	Samoobsługa	Samoobsługa z pomocą w sprzedaży, tzw. preselekcja
	Obsługa zautomatyzowana	Nie dotyczy
	Społeczności	Nie dotyczy
	Współtworzenie	Nie dotyczy
P\$ - Strumienie przychodów Za jaką wartość Twoi klienci gotowi są zapłacić? Za co płacą obecnie? W jaki sposób dokonują płatności w chwili obecnej? Jak woleliby płacić? Jak duży jest udział poszczególnych strumieni przychodów w ogólnych przychodach firmy? Jaki rodzaj strumieni przychodów jest generowany: transakcyjny - jednorazowy, okresowy – wielokrotny?	Sprzedaż aktywów	Sprzedaż produktów dla domu i ogrodu
	Opłata za korzystanie	Nie dotyczy
	Opłata abonencka	Nie dotyczy
	Wypożyczanie i leasing	Nie dotyczy
	Udzielenie licencji	Grupa Muszkietierów otrzymuje opłatę franczyzową od franczyzobiorcy. Grupa PSB pobiera opłatę za udzielenie licencji od przedsiębiorcy oraz otrzymuje środki z tytułu zakupu akcji grupy PSB przez przedsiębiorcę
	Prowizje z tytułu pośrednictwa	Nie dotyczy
	Reklama	Nie dotyczy
	Sposób ustalania ceny/mechanizmy cenowe	Ceny stałe, dostosowane do cen konkurentów, akcje handlowe promocyjne (w zależności od strategii: programy lojalnościowe)
KZ – Kluczowe zasoby Jakich kluczowych zasobów wymaga nasza propozycja wartości? Jakich zasobów wymagają nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?	Zasoby fizyczne	Własne sklepy wielkopowierzchniowe masowej sprzedaży (w zależności od modelu biznesu: hipermarkety lub supermarkety)
	Zasoby intelektualne	Marka danej sieci handlowej, bazy danych klientów
	Zasoby ludzkie	Ludzie pracujący w danym przedsiębiorstwie
	Zasoby finansowe	Zasoby finansowe pochodzące z zapłaty przed wydaniem towaru (gotówka, karta, przedpłata) oraz z odroczonego termin zapłaty dla dostawców

KD – Kluczowe działania Jakich kluczowych działań wymaga nasza propozycja wartości? Jakich działań wymagają nasze kanały dystrybucji, relacje z klientami i strumienie przychodów?	Produkcja	Nie dotyczy
	Rozwiązywanie problemów	Nie dotyczy
	Platforma lub sieć	Nie dotyczy
	Usługi	Handel detaliczny
KP – Kluczowi partnerzy Kogo należy uznać za kluczowego partnera? Kto zasługuje na miano kluczowego dostawcy? Jakie kluczowe zasoby pozyskujemy od partnerów? Jakie kluczowe działania realizują nasi partnerzy? Jaki rodzaj partnerstwa funkcjonuje?	Optymalizacja i korzyści skali	Wspólne zakupy w grupie, do której należą wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne
	Obniżanie poziomu ryzyka i niepewności	Nie dotyczy
	Przyjęcie konkretnych zasobów i działań	Nie dotyczy
	Rodzaj partnerstwa	Grupa, do której należą wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne
K\$ - Struktura kosztów Jakie koszty generuje dany model biznesu? Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej? Które kluczowe działania wymagają największych nakładów finansowych?	Struktury skoncentrowane na kosztach	Nie dotyczy
	Struktury skoncentrowane na wartości	Nie dotyczy
	Struktura kosztów	Korzyści skali

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione powyżej elementy stanowią model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Różnice występują w poszczególnych przedsiębiorstwach wynikają z zastosowania różnych strategii rozwoju, konkurencji i funkcjonalnych. Zatem, w szerszym ujęciu, model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych funkcjonujących w Polsce zaprezentowano na rysunku 18. Zilustrowany na tym rysunku model biznesu można podzielić na dwa bardziej szczegółowe modele, które funkcjonują w praktyce gospodarczej. Pierwszy z nich to model oparty na własnej sieci sklepów wielkopowierzchniowych masowej sprzedaży stosowany przez następujące przedsiębiorstwa: Castorama, Leroy Merlin, Obi, Praktiker, Bricoman, Merkury Market, Majster, Jula. Drugi model jest znacznie mniej popularny. Opiera się on na sieci sklepów franczyzowych i stosowany jest przez dwa przedsiębiorstwa: Bricomarche i PSB Mrówka. To, który model jest wykorzystywany uzależnione jest od przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Rysunek 18. Model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych funkcjonujących w Polsce

KZ - Kluczowe zasoby Własne lub franczyzowe wielkopowierzchniowe sklepy masowej sprzedaży (hipermarkety, supermarkety). Bazy danych klientów. Pracownicy sieci. Zasoby finansowe pochodzące z zapłaty przed wydaniem towaru (gotówka, karta, przedpłata) i odroczonego termin zapłaty dla dostawców.	KD - Kluczowe działania Handel detaliczny.	PW - Propozycja wartości Sprzedaż produktów dla domu i ogrodu. Sklepy czynne 7 dni w tygodniu z długimi godzinami otwarcia, posiadające duże i darmowe parkingi. Oferowanie tych samych lub podobnych produktów po niższej cenie w stosunku do sklepów specjalistycznych.	RzK - Relacje z klientami Samoobsługa z pomocą w sprzedaży.	SK - Segmenty klientów Duża grupa nabywców, w tym majsterkowiczów posiadająca potrzebę zbudowania domu, urządzenia mieszkania i ogrodu.
K\$ - Struktura kosztów Korzyści skali.	KP - Kluczowi partnerzy Wspólne zakupy w grupie kapitałowej lub w ramach sieci sklepów.		K - Kanały Własna lub franczyzowa sieć sklepów (hipermarkety, supermarkety). Sprzedaż internetowa.	
		S\$ - Strumienie przychodów Sprzedaż produktów dla domu i ogrodu. Ceny stałe, dostosowane do konkurencji, akcje handlowe promocyjne.		

Źródło: Opracowanie własne.

Konstrukcja modelu biznesu z jego konstytutywnymi elementami stanowić może podstawę do określenia definicji wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Dlatego reasumując powyższe rozważania autor proponuje przyjęcie następującej definicji wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Są to własne lub franczyzowe hipermarkety i supermarkety, czynne 7 dni w tygodniu z długimi godzinami otwarcia, z dużymi parkingami prowadzące sprzedaż detaliczną produktów dla domu i ogrodu w formie samoobsługi i sprzedaży preselekcyjnej, dedykowane dużej grupie nabywców posiadających potrzebę zbudowania lub remontu domu, urządzenia mieszkania i ogrodu.

3.5 Strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych

Krytyczna analiza strategii przedsiębiorstwa, na poziomie strategii rozwoju, strategii konkurencji, czy też na poziomie funkcjonalnym jest niezwykle trudna dla osoby niebędącej wewnątrz danej organizacji. W literaturze przedmiotu trudno jest doszukać się jednoznacznych wskazówek, w jaki sposób podejść do tego zagadnienia. Dotyczy to również literatury z zakresu analizy strategicznej, która pomaga opisać otoczenie, w tym sektor, ale w niewielkim stopniu ułatwia zdefiniowanie strategii konkretnego konkurenta. W związku z tym, że jednym z celów rozprawy doktorskiej jest próba opisanie strategii rozwoju przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, autor dysertacji zaproponował własne, autorskie podejście do tego zagadnienia.

Proces definiowania strategii został podzielony na następujące etapy:

1. Stworzenie matrycy, która zawiera: podstawowe strategie firmy, rodzaje i typy strategii, pytania o strategię, listę wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych,
2. Unifikację opisów dla wszystkich przedsiębiorstw,
3. Pytania o strategię dla każdego przedsiębiorstwa: czy dany rodzaj i typ strategii jest stosowany,
4. Opisanie dla każdego przedsiębiorstwa rodzajów i typów strategii w nim występujących,
5. Zdefiniowanie strategii na każdym poziomie dla każdego z przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych firm: Castorama, Leroy Merlin, Obi.

Na bazie kompleksowych studiów literaturowych autor dysertacji stworzył wykaz pytań, dzięki którym można dokonać próby określenia rodzaju i typu strategii stosowanych przez przedsiębiorstwa. Wykaz pytań pomocniczych dla określenia strategii rozwoju zawiera tabela 52.

Tabela 52. Wykaz pytań pomocniczych przy definiowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne

Rodzaj i typ strategii	Pytania o strategię
Strategie rozwoju Wybór, w których obszarach działalności gospodarczej powinno być umiejscowione przedsiębiorstwo (wybór modelu biznesu)	
1. Strategia wzrostu	1. Czy powstają nowe sklepy? Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku?
1.1. Strategia koncentracji	1.1. Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na sprzedaży jednego rodzaju usługi, często w wielu odmianach? Czy przedsiębiorstwo ma wyspecjalizowaną strukturę działalności? Czy przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę w zakresie jakości i kosztów w jednym segmencie, kilku segmentach lub na całym rynku?
1.2. Strategia integracji pionowej	1.2. Czy do danego przedsiębiorstwa włączane są jednostki powiązane w procesie sprzedaży danego wyrobu?
1.3. Strategia dywersyfikacji	1.3. Czy przedsiębiorstwo włącza do oferty produkty lub usługi odmienne od dotychczasowych, które mogą być, ale nie muszą powiązane w określony sposób z dotychczasowym produktem?
2. Strategia stabilizacji	2. Czy przedsiębiorstwo utrzymuje taki sam udział w rynku? Czy przedsiębiorstwo rozwija się tak samo szybko jak sektor?
3. Strategia obronna	3. Czy przedsiębiorstwo zmniejsza udziały w rynku?
3.1. Strategia restrukturyzacji	3.1. Czy przedsiębiorstwo jest restrukturyzowane?
3.2. Strategia pozbycia się	3.2. Czy przedsiębiorstwo sprzedaje swoje sklepy?
3.3. Strategia likwidacji	3.3. Czy przedsiębiorstwo jest w procesie likwidacji?
4. Strategia złożona	4. Czy przedsiębiorstwo stosuje jednocześnie strategię wzrostu, stabilizacji, obronną dla różnych jednostek firmy?
4.1. Strategia wzrostu	
4.2. Strategia stabilizacji	
4.3. Strategia obronna	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury

Wykaz pytań pomocniczych dla określenia strategii konkurencji zawiera tabela 53.

Tabela 53. Wykaz pytań pomocniczych przy definiowaniu strategii konkurencji przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne

Rodzaj i typ strategii	Pytania o strategię
Strategie konkurencji Wybór, które produkty i usługi oraz na jakich rynkach powinny być sprzedawane	
1. Strategia zróżnicowania	1. Czy istnieje rywalizacja między istniejącymi firmami? Czy przedsiębiorstwo świadczy unikalną usługę? Pytania o siły napędowe wewnątrz sektora: Czy istnieje zagrożenie ze strony nowych graczy? Czy istnieje duża siła przetargowa nabywców? Czy istnieje zagrożenie ze strony substytutów? Czy istnieje siła przetargowa dostawców? Czy nabywcy są wrażliwi na cenę?
2. Strategia przywództwa kosztowego	2. Czy przedsiębiorstwo maksymalnie obniża koszty własne? Czy ceny są niższe niż u konkurentów? Czy proces obsługi klienta jest nastawiony na samoobsługę? Czy nabywcy są lojalni wobec przedsiębiorstwa?
3. Strategia koncentracji	3. Czy przedsiębiorstwo skupia się na określonej grupie klientów? W jak dużych miejscowościach powstają nowe sklepy? Jakie są powierzchnie handlowe i w konsekwencji jakie typy sklepów dominują w przedsiębiorstwie: supermarkety czy hipermarkety? Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na wybranej grupie produktów lub usług na rynku w rozumieniu geograficznym? Czy przedsiębiorstwo skupia się na segmencie, a nie na sektorze?

Zródło: Opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury.

Wykaz pytań pomocniczych dla określenia strategii marketingowych przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne zawiera tabela 54.

Tabela 54. Wykaz pytań pomocniczych przy definiowaniu strategii marketingowych przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne

Rodzaj i typ strategii	Pytania o strategię
Strategie marketingowe	
1. Strategie w układzie produkt-rynek	
1.1. Strategia penetracji rynku (dotychczasowy rynek, dotychczasowy produkt)	1.1. Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku? Czy wzrasta zakres użytkowania produktu pod kątem: - zwiększenia liczby zainteresowanych produktem, - wzrostu spożycia, - nowych zastosowań produktu?
1.2. Strategia rozwoju produktu (dotychczasowy rynek, nowy produkt)	1.2. Czy przedsiębiorstwo udoskonala funkcje produktu? Czy przedsiębiorstwo rozszerza linie produktu? Czy wdrażane są innowacje produktowe na tym samym rynku?
1.3. Strategia rozwoju rynku (nowy rynek, dotychczasowy produkt)	1.3. Czy przedsiębiorstwo rozszerza rynki dla istniejących produktów w formie ekspansji geograficznej i wygenerowania nowych segmentów?
1.4. Strategia dywersyfikacji (nowy rynek, nowy produkt)	
1.4.1. Dywersyfikacja koncentryczna	1.4.1. Czy przedsiębiorstwo wprowadza niewielkie modyfikacje do dotychczas oferowanych produktów (przy niewielkich zmianach w technologii wytwarzania), umożliwiające zaoferowanie ich nabywcom, którzy nie znajdowali się dotychczas w sferze zainteresowania przedsiębiorstwa?

1.4.2. Dywersyfikacja horyzontalna	1.4.2. Czy przedsiębiorstwo oferuje nowy produkt dotychczasowym klientom, co przyczynia się do kreowania nowości rynkowej?
1.4.3. Dywersyfikacja konglomeratowa	1.4.3. Czy przedsiębiorstwo rozszerza ofertę o produkty niezwiązane z poprzednimi, które kierowane są do całkowicie nowych odbiorców i zaprzestaje produkować te starsze?
1.4.4. Dywersyfikacja wertykalna (pionowa)	1.4.4. Czy przedsiębiorstwo integruje swoją działalność z działalnością poprzedzającą oraz następną w stosunku do dotychczasowej?
2. Strategie asortymentu 2.1. Strategia szerokiego i głębokiego asortymentu 2.2. Strategia szerokiego i płytkiego asortymentu 2.3. Strategia wąskiego i głębokiego asortymentu 2.4. Strategia wąskiego i płytkiego asortymentu	2.1. Czy przedsiębiorstwo oferuje więcej kategorii produktów niż średnio w sektorze? Czy przedsiębiorstwo oferuje średnio więcej produktów w danej kategorii niż średnio w sektorze? 2.2. Czy przedsiębiorstwo oferuje więcej kategorii produktów niż średnio w sektorze? Czy przedsiębiorstwo oferuje średnio mniej produktów w danej kategorii niż średnio w sektorze? 2.3. Czy przedsiębiorstwo oferuje mniej kategorii produktów niż średnio w sektorze? Czy przedsiębiorstwo oferuje średnio więcej produktów w danej kategorii niż średnio w sektorze? 2.4. Czy przedsiębiorstwo oferuje mniej kategorii produktów niż średnio w sektorze? Czy przedsiębiorstwo oferuje średnio mniej produktów w danej kategorii niż średnio w sektorze?
3. Strategie cenowe 3.1. Strategia zbierania śmietanki z rynku 3.2. Strategia cen prestizowych 3.3. Strategia cenowej penetracji rynku 3.4. Strategia ekspansywnego kształtowania cen 3.5. Strategia prewencyjnego kształtowania cen 3.6. Strategia cen eliminujących konkurentów 3.7. Strategie cenowe w układzie cena – jakość	3.1. Czy przedsiębiorstwo stosuje możliwie najwyższe ceny w krótkim czasie (dotyczy to produktów nowych, markowych)? 3.2. Czy podmiot stosuje strategię „zbieraniu śmietanki” we wszystkich fazach cyklu życia produktu (dotyczy produktów markowych, luksusowych)? 3.3. Czy przedsiębiorstwo ustala ceny produktu na niskim poziomie w celu zwiększenia udziału w rynku? 3.4. Czy przedsiębiorstwo ustala ceny produktu na bardzo niskim poziomie w celu stworzenia masowego rynku, często kosztem konkurentów? 3.5. Czy przedsiębiorstwo ustala ceny produktu na bardzo niskim poziomie w celu stworzenia masowego rynku, często kosztem konkurentów? 3.6. Czy przedsiębiorstwo ustala ceny produktu na niskim poziomie w celu wyeliminowania konkurentów? 3.7. Czy przedsiębiorstwo stosuje jedną z poniższych strategii: Strategia najwyższej jakości (strategia preferencji jakościowych, luksusu rynkowego) – wysoka jakość po wysokiej cenie, Strategia penetracji (strategia wysokiej jakości) – wysoka jakość po średniej cenie, Strategia świetnej jakości – wysoka jakość po niskiej cenie, Strategia przepłacania – średnia jakość po wysokiej cenie, Strategia średniej ceny i jakości – średnia jakość po średniej cenie, Strategia dobrej wartości – średnia jakość po niskiej cenie, Strategia „uderz i uciekaj” – niska jakość po wysokiej cenie, Strategia kiepskich dóbr – niska jakość po średniej cenie, Strategia tanich dóbr – niska jakość po niskiej cenie

<p>4. Strategie dystrybucji</p> <p>4.1. Strategie dystrybucji ekskluzywnej</p> <p>4.2. Strategie dystrybucji selektywnej</p> <p>4.3. Strategie dystrybucji intensywnej</p>	<p>4.1. Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria: Cel: prestiżowy wizerunek, kontrola nad kanałem, stabilność cen, Pośrednicy: mała liczba placówek o prestiżowej reputacji, Klienci: ograniczona liczba zamożnych klientów wyznaczających nowe trendy, gotowych docierać do odległych punktów sprzedaży, Marketing: sprzedaż osobista, przyjemne warunki zakupu, wysoki standard obsługi, Przykładowe branże: luksusowe samochody, indywidualnie projektowana odzież i biżuteria.</p> <p>4.2. Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria: Cel: wizerunek solidnej firmy, określony stopień kontroli kanału, wysoka sprzedaż i zyski, Pośrednicy: umiarkowana liczba firm o solidnej reputacji, Klienci: umiarkowana liczba wrażliwych na markę klientów gotowych znieść pewne niedogodności związane z dojazdem do sklepów, Marketing: intensywna promocja, wygodne warunki zakupu, wysoki poziom usług, Przykładowe branże: meble, sprzęt gospodarstwa domowego, komputery, sklepy typu dom i ogród (wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne).</p> <p>4.3. Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria: Cel: szeroka dostępność, duże rozmiary sprzedaży i duży zysk, Pośrednicy: duża liczba różnych typów firm i placówek, Klienci: duża liczba klientów ceniących wygodę, Marketing: masowa reklama, dogodna lokalizacja, ciągłość zaopatrzenia, Przykładowe branże: żywność, chemia gospodarcza, materiały biurowe</p>
<p>5. Strategie promocji</p> <p>5.1. Strategie promotion-mix</p> <p>5.2. Strategie push i pull</p>	<p>5.1. Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria: Reklama – przykłady: ogłoszenia w środkach masowego przekazu, filmy reklamowe, broszury, ulotki, katalogi, prospekty, plakaty, szyldy, wystawy w miejscu sprzedaży, symbole i logo Promocja sprzedaży – przykłady: próbki towarów, degustacje, konkursy, gry, loterie, premie i prezenty, rabaty i przeceny, nagrody dla stałych klientów, ekspozycje towarów w punkcie sprzedaży, targi i wystawy, Sprzedaż osobista – przykłady: prezentacja oferty, próbki, targi i pokazy handlowe, Public relations i publicity – przykłady: informacje dla prasy, artykuły sponsorowane, przemówienia, seminaria, organizowanie imprez, działalność charytatywna</p> <p>5.2. Czy przedsiębiorstwo stosuje jedną z trzech poniższych strategii: Strategia push (pchania) – towarzyszy dystrybucji intensywnej i polega na wykorzystywaniu promocji do oddziaływania na poszczególne ogniwa dystrybucji hurtowej i detalicznej, Strategia pull (przyciągania)- towarzyszy zwykle dystrybucji selektywnej i polega na reklamie określonych produktów w celu pobudzenia popytu konsumentów finalnych, Strategia mieszana – jako połączenie strategii push i pull</p>
<p>6. Strategia marki pośrednika</p>	<p>6. Czy przedsiębiorstwo posiada w ofercie produkty marki własnej? Jaki rodzaj oraz ile marek własnych posiada przedsiębiorstwo: - marka sieciowa – nazwa marki tożsama z nazwą dystrybutora, - marka prywatna lub marka produktu, - połączenie powyższych rozwiązań – czyli marka prywatna firmowana nazwą dystrybutora?</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury.

Po zdefiniowaniu pytań służących identyfikacji strategii rozwoju, strategii konkurencji i strategii marketingowych przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne dokonano próby diagnozy strategii dla trzech kluczowych przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne: Castorama Polska – tabela 55, Leroy Merlin Polska – tabela 56 oraz Obi Polska – tabela 57. Informacje zamieszczone w tabelach są efektem studiów danych źródłowych, własnych badań pierwotnych na potrzeby dysertacji doktorskiej oraz wieloletniego doświadczenia zawodowego Autora pracy, zatrudnionego na stanowisku dyrektora wielkopowierzchniowego sklepu specjalistycznego z branży dom i ogród.

Tabela 55. Strategie: rozwoju, konkurencji i marketingowe Castorama Polska

Rodzaj i typ strategii	Pytania o strategię oraz odpowiedzi
Strategia rozwoju <i>Model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w oparciu o własną sieć sklepów detalicznych</i>	
Strategia wzrostu	Czy powstają nowe sklepy? <i>Liczba nowych sklepów w ciągu roku: 2</i>
Strategia koncentracji	Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku? <i>Tak, patrz tabele 38 i 39 opisujące wielkość i tempo wzrostu sektora</i> Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na sprzedaży jednego rodzaju usługi, często w wielu odmianach? <i>Sprzedaż produktów i usług dla domu i ogrodu</i> Czy przedsiębiorstwo ma wyspecjalizowaną strukturę działalności? <i>Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne z produktami dla domu i ogrodu</i> Czy przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę w zakresie jakości i kosztów w jednym segmencie, kilku segmentach lub na całym rynku? <i>Przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną w kilku segmentach: wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, materiały budowlane z segmentu hurtowni i składów budowlanych</i>
Strategia konkurencji <i>Sprzedaż produktów dla domu i ogrodu.</i> <i>Wielkość asortymentu (liczba wszystkich produktów ze strony internetowej): 49.158</i>	
Strategia koncentracji	Czy przedsiębiorstwo skupia się na określonej grupie klientów? <i>Duża grupa nabywców, w tym majsterkowiczów posiadająca potrzebę zbudowania domu, urządzenia mieszkania i ogrodu</i> W jak dużych miejscowościach powstają sklepy? <i>Sklepy powstają w miejscowościach powyżej 30 tys. mieszkańców.</i> Jakie są powierzchnie handlowe sklepów i w konsekwencji jakie typy sklepów dominują w przedsiębiorstwie: supermarkety czy hipermarkety? <i>Powierzchnie handlowe sklepów to średnio 7.400 m²</i> <i>Typ sklepów: hipermarkety</i> Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na wybranej grupie produktów lub usług na rynku? <i>Produkty dla domu i ogrodu</i> Czy przedsiębiorstwo skupia się na segmencie, a nie na sektorze? <i>Koncentracja na segmencie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych</i> <i>Koncentracja na sektorze dystrybucji materiałów budowlanych na działach konstrukcyjnych (budowlany) i technicznych (elektryczny, narzędzia, hydrauliczny)</i>
Strategie marketingowe	
Strategie w układzie produkt-rynek	Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku? <i>Tak, patrz tabele 38 i 39 opisujące wielkość i tempo wzrostu sektora</i>

Strategia penetracji rynku (dotychczasowy rynek, dotychczasowy produkt)	Czy wzrasta zakres użytkowania produktu pod kątem zwiększenia liczby klientów, wzrostu spożycia, nowych zastosowań produktu? <i>Wzrost udziału w rynku wynika z progresji przychodów ze sprzedaży ze starych sklepów (wzrost liczby klientów oraz koszyka) oraz otwarć nowych sklepów</i>
Strategie asortymentu Strategia szerokiego i głębokiego asortymentu	Czy firma oferuje więcej kategorii produktów niż średnio w sektorze? <i>Liczba kategorii produktów: 420 (sektor 290)</i> Czy przedsiębiorstwo oferuje średnio więcej produktów w danej kategorii niż średnio w sektorze? <i>Liczba produktów w danej kategorii: 117 (sektor 101)</i>
Strategie cenowe Strategie w układzie cena – jakość	Czy przedsiębiorstwo stosuje jedną z poniższych strategii? <i>Strategia średniej ceny i jakości – średnia jakość po średniej cenie (tak)</i> <i>Strategia dobrej wartości – średnia jakość po niskiej cenie (tak)</i> <i>Strategia tanich dóbr – niska jakość po niskiej cenie (tak)</i>
Strategie dystrybucji Strategie dystrybucji selektywnej	Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria: <i>Wizerunek solidnej firmy i znana marka Castorama (pierwsze miejsce w badaniach top of mind), wysoki stopień kontroli kanału, wysoka sprzedaż i zyski, Pośrednicy: umiarkowana liczba firm o solidnej reputacji (10 przedsiębiorstw)</i> <i>Klienci: umiarkowana liczba wrażliwych na markę klientów gotowych znieść pewne niedogodności związane z dojazdem do sklepów (tak)</i> <i>Marketing: intensywna promocja, wygoda zakupu, wysoki poziom usług (tak)</i>
Strategie promocji Strategie promotion-mix Strategie push i pull	Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria: <i>Reklama: ogłoszenia w środkach masowego przekazu, opakowania, filmy reklamowe, broszury, ulotki, katalogi, prospekty, plakaty, szyldy, wystawy w miejscu sprzedaży, symbole i logo</i> <i>Promocja sprzedaży: próbki towarów, pokazy dostawców, konkursy, gry, loterie, premie i prezenty, rabaty i przeceny, ekspozycje towarów w punkcie sprzedaży</i> <i>Public relations i publicity: informacje dla prasy, artykuły sponsorowane</i> Czy przedsiębiorstwo stosuje jedną z poniższych strategii: <i>Strategia pull (przyciągania): reklama produktów i usług w celu pobudzenia popytu konsumentów finalnych</i>
Strategia marki pośrednika	Czy przedsiębiorstwo posiada w ofercie produkty marki własnej? Jaki rodzaj oraz ile marek własnych posiada przedsiębiorstwo: <i>Liczba marek prywatnych (13)</i>

Zródło: Opracowanie własne.

Strategie przedsiębiorstwa Leroy Merlin Polska zostały przedstawione w tabeli 56.

Tabela 56. Strategie: rozwoju, konkurencji i marketingowe Leroy Merlin Polska

Rodzaj i typ strategii	Pytania o strategię oraz odpowiedzi
Strategia rozwoju <i>Model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w oparciu o własną sieć sklepów detalicznych</i>	
Strategia wzrostu	Czy powstają nowe sklepy? <i>Liczba nowych sklepów w ciągu roku: 6</i>
Strategia koncentracji	Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku? <i>Tak, patrz tabele 38 i 39 opisujące wielkość i tempo wzrostu sektora</i> Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na sprzedaży jednego rodzaju usługi, często w wielu odmianach? <i>Sprzedaż produktów i usług dla domu i ogrodu</i> Czy przedsiębiorstwo ma wyspecjalizowaną strukturę działalności? <i>Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne z produktami dla domu i ogrodu</i> Czy przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę w zakresie jakości i kosztów w jednym segmencie, kilku segmentach lub na całym rynku? <i>Przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną w jednym segmencie: wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych</i>
Strategia konkurencji <i>Sprzedaż produktów dla domu i ogrodu.</i> <i>Wielkość asortymentu (liczba wszystkich produktów ze strony internetowej): 95.458</i>	

Strategia koncentracji	<p>Czy przedsiębiorstwo skupia się na określonej grupie klientów? <i>Duża grupa nabywców, w tym majsterkowiczów posiadająca potrzebę zbudowania domu, urządzenia mieszkania i ogrodu</i></p> <p>W jak dużych miejscowościach powstają sklepy? <i>Sklepy powstają w miejscowościach powyżej 30 tys. mieszkańców.</i></p> <p>Jakie są powierzchnie handlowe sklepów i w konsekwencji jakie typy sklepów dominują w przedsiębiorstwie: supermarkety czy hipermarkety? <i>Powierzchnie handlowe sklepów to średnio 8.300 m²</i> <i>Typ sklepów: hipermarkety</i></p> <p>Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na wybranej grupie produktów lub usług na rynku? <i>Produkty dla domu i ogrodu</i></p> <p>Czy przedsiębiorstwo skupia się na segmencie, a nie na sektorze? <i>Koncentracja na segmencie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, w tym na działach dekoracyjnych (dekoracje, oświetlenie) i projektowych (łazienka, kuchnie)</i></p>
Strategie marketingowe	
Strategie w układzie produkt-rynek Strategia penetracji rynku (dotychczasowy rynek, dotychczasowy produkt)	<p>Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku? <i>Tak, patrz tabele 38 i 39 opisujące wielkość i tempo wzrostu sektora</i></p> <p>Czy wzrasta zakres użytkowania produktu pod kątem zwiększenia liczby klientów, wzrostu spożycia, nowych zastosowań produktu? <i>Wzrost udziału w rynku wynika z progresji przychodów ze sprzedaży ze starych sklepów (wzrost liczby klientów oraz koszyka) oraz otwarć nowych sklepów</i></p>
Strategie asortymentu Strategia szerokiego i głębokiego asortymentu	<p>Czy firma oferuje więcej kategorii produktów niż średnio w sektorze? <i>Liczba kategorii produktów: 266 (sektor 290)</i></p> <p>Czy przedsiębiorstwo oferuje średnio więcej produktów w danej kategorii niż średnio w sektorze? <i>Liczba produktów w danej kategorii: 359 (sektor 101)</i></p>
Strategie cenowe Strategie w układzie cena – jakość	<p>Czy przedsiębiorstwo stosuje jedną z poniższych strategii: <i>Strategia średniej ceny i jakości – średnia jakość po średniej cenie (tak), Strategia dobrej wartości – średnia jakość po niskiej cenie (tak), Strategia tanich dóbr – niska jakość po niskiej cenie (tak), Program lojalnościowy DOM i PRO</i></p>
Strategie dystrybucji Strategie dystrybucji selektywnej	<p>Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria: <i>Wizerunek solidnej firmy i znana marka Leroy Merlin (drugie miejsce w badaniach top of mind), określony stopień kontroli kanału, wysoka sprzedaż i zyski, Pośrednicy: umiarkowana liczba firm o solidnej reputacji (10 przedsiębiorstw) Klienci: umiarkowana liczba wrażliwych na markę klientów gotowych znosić pewne niedogodności związane z dojazdem do sklepów (tak) Marketing: intensywna promocja, wygoda zakupu, wysoki poziom usług (tak)</i></p>
Strategie promocji Strategie promotion-mix Strategie push i pull	<p>Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria: <i>Reklama: ogłoszenia w środkach masowego przekazu, opakowania, filmy reklamowe, broszury, ulotki, katalogi, prospekty, plakaty, szyldy, wystawy w miejscu sprzedaży, symbole i logo Promocja sprzedaży: próbki towarów, pokazy dostawców, konkursy, gry, loterie, premie i prezenty, rabaty i przeceny, ekspozycje towarów w punkcie sprzedaży Public relations i publicity: informacje dla prasy, artykuły sponsorowane</i></p> <p>Czy przedsiębiorstwo stosuje jedną z poniższych strategii: <i>Strategia pull (przyciągania): reklama produktów i usług w celu pobudzenia popytu konsumentów finalnych</i></p>
Strategia marki pośrednika	<p>Czy przedsiębiorstwo posiada w ofercie produkty marki własnej? Jaki rodzaj oraz ile marek własnych posiada przedsiębiorstwo: Liczba marek prywatnych (15)</p>

Zródło: Opracowanie własne.

Charakterystykę głównych wyznaczników strategii trzeciego kluczowego przedsiębiorstwa w branży DIY, jakim jest Obi Polska zawiera tabela 57.

Tabela 57. Strategie: rozwoju, konkurencji i marketingowe Obi Polska

Rodzaj i typ strategii	Pytania o strategię oraz odpowiedzi
Strategia rozwoju <i>Model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w oparciu o własną sieć sklepów detalicznych</i>	
Strategia wzrostu	Czy powstają nowe sklepy? <i>Liczba nowych sklepów w ciągu roku: 2</i>
Strategia koncentracji	Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku? <i>Tak, patrz tabele 38 i 39 opisujące wielkość i tempo wzrostu sektora</i> Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na sprzedaży jednego rodzaju usługi, często w wielu odmianach? <i>Sprzedaż produktów i usług dla domu i ogrodu</i> Czy przedsiębiorstwo ma wyspecjalizowaną strukturę działalności? <i>Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne z produktami dla domu i ogrodu</i> Czy przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę w zakresie jakości i kosztów w jednym segmencie, kilku segmentach lub na całym rynku? <i>Przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną w jednym segmencie: wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne</i>
Strategia konkurencji <i>Sprzedaż produktów dla domu i ogrodu.</i> <i>Wielkość asortymentu (liczba wszystkich produktów ze strony internetowej): 51.927</i>	
Strategia koncentracji	Czy przedsiębiorstwo skupia się na określonej grupie klientów? <i>Duża grupa nabywców, w tym majsterkowiczów posiadająca potrzebę zbudowania domu, urządzenia mieszkania i ogrodu</i> W jak dużych miejscowościach powstają sklepy? <i>Sklepy powstają w miejscowościach powyżej 30 tys. mieszkańców.</i> Jakie są powierzchnie handlowe sklepów i w konsekwencji jakie typy sklepów dominują w przedsiębiorstwie: supermarkety czy hipermarkety? <i>Powierzchnie handlowe sklepów to średnio 6.600 m²</i> <i>Typ sklepów: hipermarkety</i> Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na wybranej grupie produktów lub usług na rynku? <i>Produkty dla domu i ogrodu</i> <i>Czy przedsiębiorstwo skupia się na segmencie, a nie na sektorze?</i> <i>Koncentracja na segmencie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, w tym na dziale ogród</i>
Strategie marketingowe	
Strategie w układzie produkt-rynek	Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku? <i>Tak, patrz tabele 38 i 39 opisujące wielkość i tempo wzrostu sektora</i> Czy wzrasta zakres użytkowania produktu pod kątem zwiększenia liczby klientów, wzrostu spożycia, nowych zastosowań produktu? <i>Wzrost udziału w rynku wynika z progresji przychodów ze sprzedaży ze starych sklepów (wzrost liczby klientów oraz koszyka) oraz otwarć nowych sklepów</i>
Strategia penetracji rynku (dotychczasowy rynek, dotychczasowy produkt)	
Strategie asortymentu	Czy firma oferuje więcej kategorii produktów niż średnio w sektorze? <i>Liczba kategorii produktów: 316 (sektor 290)</i>
Strategia szerokiego i głębokiego asortymentu	Czy przedsiębiorstwo oferuje średnio więcej produktów w danej kategorii niż średnio w sektorze? <i>Liczba produktów w danej kategorii: 164 (sektor 101)</i>
Strategie cenowe	Czy przedsiębiorstwo stosuje jedną z poniższych strategii? <i>Strategia średniej ceny i jakości – średnia jakość po średniej cenie (tak),</i> <i>Strategia dobrej wartości – średnia jakość po niskiej cenie (tak),</i> <i>Strategia tanich dóbr – niska jakość po niskiej cenie (tak),</i> <i>Strategia przepłacania – średnia jakość po wysokiej cenie</i>
Strategie w układzie cena – jakość	
Strategie dystrybucji	Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria?

Strategie dystrybucji selektywnej	<i>Wizerunek solidnej firmy i znana marka Obi (trzecie miejsce w badaniach top of mind), określony stopień kontroli kanału, wysoka sprzedaż i zyski, Pośrednicy: umiarkowana liczba firm o solidnej reputacji (10 przedsiębiorstw) Klienci: umiarkowana liczba wrażliwych na markę klientów gotowych znieść pewne niedogodności związane z dojazdem do sklepów (tak) Marketing: intensywne promocje, wygoda zakupu, wysoki poziom usług (tak)</i>
Strategie promocji Strategie promotion-mix	Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria? Reklama: ogłoszenia w środkach masowego przekazu, opakowania, filmy reklamowe, broszury, ulotki, katalogi, prospekty, plakaty, szyldy, wystawy w miejscu sprzedaży, symbole i logo Promocja sprzedaży: próbki towarów, pokazy dostawców, konkursy, gry, loterie, premie i prezenty, rabaty i przeceny, ekspozycje towarów w punkcie sprzedaży Public relations i publicity: informacje dla prasy, artykuły sponsorowane
Strategie push i pull	Czy przedsiębiorstwo stosuje jedną z poniższych strategii? <i>Strategia pull (przyciągania): reklama produktów i usług w celu pobudzenia popytu konsumentów finalnych</i>
Strategia marki pośrednika	Czy przedsiębiorstwo posiada w ofercie produkty marki własne? Jaki rodzaj oraz ile marek własnych posiada przedsiębiorstwo: <i>Liczba marek sieciowych: 1 Liczba marek prywatnych: 2</i>

Zródło: Opracowanie własne.

Oprócz wyżej scharakteryzowanych strategii kluczowych graczy rynku DIY, którymi są sieci handlowe Castorama, Leroy Merlin i Obi warto również zaprezentować strategię bardzo dynamicznie rozwijającej się sieci sklepów Bricomarche. Jest to tym bardziej interesujące i godne uwagi, że przedsiębiorstwo to posiada nieco inny model biznesu i w kilku obszarach odmienne strategię. Owa odmiennosc dotyczy zarówno ich konstrukcji jak i implementacji.

Tabela 58. Strategie: rozwoju, konkurencji i marketingowe Bricomarche Polska

Rodzaj i typ strategii	Pytania o strategię oraz odpowiedzi
Strategia rozwoju <i>Model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych funkcjonujący w oparciu o franczyzową sieć sklepów detalicznych</i>	
Strategia wzrostu	Czy powstają nowe sklepy? <i>Liczba nowych sklepów w ciągu roku: 10</i>
Strategia koncentracji	Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku? <i>Tak, patrz tabele 38 i 39 opisująca wielkość i tempo wzrostu sektora</i> Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na sprzedaży jednego rodzaju usługi, często w wielu odmianach? <i>Sprzedaż produktów i usług dla domu i ogrodu</i> Czy przedsiębiorstwo ma wyspecjalizowaną strukturę działalności? <i>Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne z produktami dla domu i ogrodu</i> Czy przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę w zakresie jakości i kosztów w jednym segmencie, kilku segmentach lub na całym rynku? <i>Przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną w kilku segmentach: wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne w miastach powyżej 5 tys. osób</i>
Strategia konkurencji <i>Sprzedaż produktów dla domu i ogrodu. Wielkość asortymentu (liczba wszystkich produktów ze strony internetowej): 7.455</i>	
Strategia koncentracji	Czy przedsiębiorstwo skupia się na określonej grupie klientów? <i>Duża grupa nabywców, w tym majsterkowicze posiadający potrzebę zbudowania lub remontu domu, urządzenia mieszkania i ogrodu</i> W jak dużych miejscowościach powstają sklepy?

	<p>Sklepy powstają w miejscowościach powyżej 5 tys. mieszkańców. Jakie są powierzchnie handlowe sklepów i w konsekwencji jakie typy sklepów dominują w przedsiębiorstwie: supermarkety czy hipermarkety? Powierzchnie handlowe sklepów: od 1.000 do 2.500 m² Typ sklepów: supermarkety Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na wybranej grupie produktów lub usług na rynku? Produkty dla domu i ogrodu, oferta powiększona o artykuły dla zwierząt, auta, roweru i wędkarstwa Czy przedsiębiorstwo skupia się na segmencie, a nie na sektorze? Koncentracja na segmencie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych</p>
Strategie marketingowe	
Strategie w układzie produkt-rynek	<p>Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w rynku? <i>Tak, patrz tabele 38 i 39 opisujące wielkość i tempo wzrostu sektora</i></p> <p>Czy wzrasta zakres użytkowania produktu pod kątem zwiększenia liczby klientów, wzrostu spożycia, nowych zastosowań produktu? <i>Wzrost udziału w rynku wynika z progresji przychodów ze sprzedaży ze starych sklepów (wzrost liczby klientów oraz koszyka) oraz otwarć nowych sklepów</i></p>
Strategia penetracji rynku (dotychczasowy rynek, dotychczasowy produkt)	
Strategie asortymentu	<p>Czy firma oferuje mniej kategorii produktów niż średnio w sektorze? <i>Liczba kategorii produktów: 119 (sektor 290)</i></p> <p>Czy przedsiębiorstwo oferuje średnio mniej produktów w danej kategorii niż średnio w sektorze? <i>Liczba produktów w danej kategorii: 63 (sektor 101)</i></p>
Strategie w wąskim i płytkim asortymencie	
Strategie cenowe	<p>Czy przedsiębiorstwo stosuje jedną z poniższych strategii? <i>Strategia średniej ceny i jakości – średnia jakość po średniej cenie (tak), Strategia dobrej wartości – średnia jakość po niskiej cenie (tak), Strategia tanich dóbr – niska jakość po niskiej cenie (tak)</i></p>
Strategie w układzie cena – jakość	
Strategie dystrybucji	<p>Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria? <i>Określony stopień kontroli kanału, wysoka sprzedaż i zyski, Pośrednicy: umiarkowana liczba firm o solidnej reputacji (10 przedsiębiorstw) Klienci: umiarkowana liczba wrażliwych na markę klientów gotowych znosić pewne niedogodności związane z dojazdem do sklepów (tak) Marketing: intensywne promocje, wygoda zakupu, wysoki poziom usług (tak)</i></p>
Strategie dystrybucji selektywnej	
Strategie promocji	<p>Czy przedsiębiorstwo spełnia postawione poniżej kryteria? Reklama: ogłoszenia w środkach masowego przekazu, opakowania, filmy reklamowe, broszury, ulotki, katalogi, prospekty, plakaty, szyldy, wystawy w miejscu sprzedaży, symbole i logo Promocja sprzedaży: próbki towarów, pokazy dostawców, konkursy, gry, loterie, premie i prezenty, rabaty i przeceny, ekspozycje towarów w punkcie sprzedaży Public relations i publicity: informacje dla prasy, artykuły sponsorowane</p>
Strategie promotion-mix	
Strategie push i pull	<p>Czy przedsiębiorstwo stosuje jedną z poniższych strategii? <i>Strategia pull (przyciągania): reklama produktów i usług w celu pobudzenia popytu konsumentów finalnych</i></p>
Strategia marki pośrednika	<p>Czy przedsiębiorstwo posiada w ofercie produkty marki własnej? Jaki rodzaj oraz ile marek własnych posiada przedsiębiorstwo? <i>Liczba marek prywatnych: 5</i></p>

Źródło: Opracowanie własne.

Podstawowe różnice między strategiami Bricomarche a Castorama, Leroy Merlin i Obi są następujące:

- strategia rozwoju i strategia konkurencji Bricomarche jest bardziej wyrazista poprzez większą dynamikę powstawania nowych sklepów i przez to zwiększanie udziału w rynku. Jednym z powodów jest z pewnością zastosowanie modelu biznesu opartego na franczyzie,

- Bricomarche optymalizuje konkurowanie poprzez zastosowanie strategii koncentracji, ale w wielu elementach w zupełnie inny sposób niż rynkowi rywale. Przykładowo rozwija mniejszy format sklepu – supermarket lokowany w miastach poniżej 30 tys. mieszkańców, poszerza ofertę produktową o asortyment nietypowy dla sektora materiałów budowlanych i artykułów wyposażenia wnętrz, jak na przykład karma dla zwierząt,
- Bricomarche wdraża strategię wąskiego i płytkiego asortymentu, co zapewne związane jest z formatem sklepu.

Analiza strategii tych czterech przedsiębiorstw w powiązaniu z absorpcją innowacji ma kluczowe znaczenie dla rozwoju segmentu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Obecnie występuje bardzo duże podobieństwo strategii kluczowych sieci handlowych, a wskutek tego ich pozycje rynkowe w krótkim okresie są stabilne i niezagrożone.

Porównując strategie trzech kluczowych przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne należy stwierdzić, że są one bardzo podobne, a w wielu elementach wręcz identyczne. Skąd zatem tak istotne różnice w udziałach w rynku między tymi podmiotami, dlaczego Castorama Polska zajmuje pierwsze miejsce? Co jest tym kluczowym elementem, który buduje trwałą przewagę konkurencyjną w analizowanym segmencie rynku? Trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na te pytania, ale zdaniem autora dysertacji jest kilka czynników determinujących ten stan rzeczy, takich jak:

- poziom absorpcji innowacji (jak to definiuje Drucker – bycie „najpierwszym” lub „najlepszym”),
- czas i jakość wdrożenia strategii rozwoju, strategii konkurowania i strategii, marketingowych,
- czas i jakość wdrożenia pozostałych strategii funkcjonalnych, dzięki którym dokonuje się absorpcja innowacji.

Oceniając strategie kluczowych liderów rynkowych trzeba również mieć na uwadze to, że rynek materiałów budowlanych został w znacznej części przejęty przez sieci hurtowni i składów budowlanych oraz, że w miastach powyżej 30 tys. mieszkańców handel materiałami budowlanymi jest coraz bardziej skoncentrowany. Ponadto występuje duża dynamika wzrostu sprzedaży internetowej oraz przedsiębiorstwa absorbują różnego rodzaju innowacje. Wiele symptomów wskazuje na to, że w długim horyzoncie czasowym warto budować przewagę konkurencyjną opartą na innowacjach. Temu właśnie zagadnieniu poświęcono rozdział IV, oparty głównie na wynikach własnych badań pierwotnych.

4 Absorpcja innowacji a strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w świetle badań własnych

4.1 Rodzaje innowacji wdrażanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych

Badania empiryczne przeprowadzono w 2016 roku z wykorzystaniem ankiety internetowej (załącznik nr 1 aneksu - Kwestionariusz badania ankietowego A), której adresatami byli dostawcy produktów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych oraz z wykorzystaniem kwestionariusza B skierowanego do pracowników Leroy Merlin Polska (załącznik nr 2 aneksu). Liczba respondentów, którzy wzięli udział w badaniach ankietowych wynosiła 113 strategicznych dostawców oraz 519 pracowników. Połączenie badań jakościowych i ilościowych pozwoliło na uzyskanie pogłębionych wyników i umożliwiło pełniejsze poznanie relacji, jakie zachodzą pomiędzy absorpcją innowacji, a strategiami rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych działających w Polsce. Dokonano również sondażu rozpoznawczego wśród dyrektorów wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce (30 ankiet). Zagłębiono się w indywidualne komentarze poddanych badaniom menedżerów, szczególnie pod kątem tego na ile reprezentowane przez nich firmy odbiegają od siebie w zakresie innowacyjności, strategii rozwoju i modeli biznesowych. Dokonano również analizy studium przypadku, w którym udowodniono zależności między absorpcją innowacji, a strategią rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Wyniki badań dyrektorów sklepów zostały utajnione, nie są one przeznaczone do publikacji zewnętrznych.

Jak wspomniano w badaniach empirycznych brały udział dwie grupy respondentów: pracownicy Leroy Merlin Polska oraz kluczowi dostawcy towarów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Zarówno dla jednej, jak i dla drugiej grupy zastosowano elektroniczny kwestionariusz ankiety wykorzystując narzędzie Survey Monkey. W przypadku pracowników Leroy Merlin zaproszenie wysłano do 3912 osób uzyskując kompletną odpowiedź od 519 spośród nich. W przypadku dostawców towarów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zaproszenie wysłano do 552 kluczowych dostawców uzyskując odpowiedź od 113.

Kryteria podziału wspólne dla obu grup respondentów uwzględnionych w metryczce były następujące: wykształcenie, staż w obecnym miejscu pracy, wiek. Każda z grup respondentów posiadała własne dodatkowe indywidualne metryki, które zostaną poniżej wymienione.

Pracownicy Leroy Merlin Polska, którzy odpowiedzieli na pytania ankiety charakteryzowali się następującymi cechami:

1. struktura wykształcenia:
 - a. wyższe magisterskie (42,8%),
 - b. średnie (34,9%),
 - c. wyższe licencjackie (14,5%),
 - d. zawodowe (3,5%),
 - e. inne (4,4%)
2. staż w obecnym miejscu pracy:
 - a. powyżej 5 lat (48,0%),
 - b. od 3 do 5 lat (25,4%),
 - c. od 1 roku do 2 lat (14,5%),
 - d. poniżej 1 roku (12,1%)
3. wiek:
 - a. powyżej 35 lat (48,7%),
 - b. od 31 lat do 35 lat (26,6%),
 - c. od 26 lat do 30 lat (20,6%),
 - d. poniżej 25 lat (4,0%)
4. miejsce pracy:
 - a. w sklepie (82,9%),
 - b. w centrali (17,1%)
5. rodzaj stanowiska w strukturze organizacji, na którym obecnie pracuje:
 - a. taktycznym (koordynator, analityk, trener, specjalista): 36,2%,
 - b. wykonawczym (sprzedawca, kasjer, magazynier, asystent): 31,4%
 - c. operacyjnym (kierownik działu, menager średniego szczebla): 27,2%,
 - d. strategicznym (dyrektor sklepu, dyrektor): 4,6%,
 - e. wizyjnym (zarząd, dyrektor regionu): 0,6%

Dostawcy towarów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, którzy odpowiedzieli na pytania charakteryzowali się następującymi cechami:

1. struktura wykształcenia:
 - a. wyższe magisterskie (70,8%),
 - b. średnie (13,3%),
 - c. wyższe licencjackie (11,5%),

- d. zawodowe (0,0%),
 - e. inne (4,4%)
2. staż w obecnym miejscu pracy:
- a. powyżej 5 lat (75,2%),
 - b. od 3 do 5 lat (18,6%),
 - c. od 1 roku do 2 lat (4,4%),
 - d. poniżej 1 roku (1,8%)
3. wiek:
- a. powyżej 35 lat (77,9%),
 - b. od 31 lat do 35 lat (15,0%),
 - c. od 26 lat do 30 lat (4,4%),
 - d. poniżej 25 lat (2,7%)
4. do jakich sieci dostawca dostarcza towary:
- a. Leroy Merlin (98,2%),
 - b. Castorama: (61,1%),
 - c. Obi (59.3%),
 - d. PSB Mrówka (51.3%),
 - e. Praktiker (46.0%),
 - f. Inne firmy (23.0%)

Na podstawie analizowanej literatury, źródeł wtórnych oraz doświadczeń doktoranta zdefiniowano hipotezę główną oraz 13 szczegółowych hipotez badawczych, które zostały poddane weryfikacji w badaniach empirycznych. Hipotezy te stanowią odzwierciedlenie zależności pomiędzy absorpcją innowacji, a strategiami rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Hipoteza główna H_0 : Absorpcja innowacji ma wpływ na strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Hipotezy szczegółowe:

- H_1 : Innowacje produktowe są najczęściej absorbowanymi innowacjami w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- H_2 : Innowacje przyrostowe drobne są najczęściej absorbowanymi innowacjami w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- H_3 : Interesariusze zewnętrzni są ważniejszym źródłem innowacji niż interesariusze wewnętrzni,

- H₄: Interesariusze wewnętrzni osiągają z tytułu absorpcji innowacji więcej korzyści aniżeli interesariusze zewnętrzni,
- H₅: Spośród interesariuszy zewnętrznych, klienci odnoszą najwięcej korzyści z absorpcji innowacji,
- H₆: Spośród interesariuszy wewnętrznych, pracownicy w sklepach odnoszą najwięcej korzyści z absorpcji innowacji,
- H₇: Dla interesariuszy zewnętrznych szerokość i głębokość asortymentu są kluczową korzyścią z absorpcji innowacji,
- H₈: Dla interesariuszy wewnętrznych lepsza obsługa dotychczasowych rynków jest kluczową korzyścią z absorpcji innowacji
- H₉: Zarządzanie wiedzą jest kluczową determinantą absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- H₁₀: Pozyskiwanie nowych klientów jest głównym kryterium brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji,
- H₁₁: Propozycja „wartość dla klientów” jest tym elementem składowym modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, na który największy wpływ mają innowacje,
- H₁₂: Kluczowymi innowacjami według kryterium podręcznika Oslo mającymi wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są innowacje marketingowe,
- H₁₃: Kluczowymi innowacjami według kryterium skali zmian mającymi wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są innowacje przyrostowe średnie,

W kolejnych punktach rozdziału IV dokonana zostanie weryfikacja postawionych hipotez.

Jednym ze wskaźników opisujących poziom absorpcji innowacji w przedsiębiorstwie jest liczba wdrożonych innowacji. Autor postawił następujące hipotezy, które zweryfikował badaniami ankietowymi:

- H₁: Innowacje produktowe są najczęściej absorbowanymi innowacjami w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych
- H₂: Innowacje przyrostowe drobne są najczęściej absorbowanymi innowacjami w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych

W badaniach zadano respondentom zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte. W przypadku pytań zamkniętych zastosowano najczęściej przywoływaną klasyfikację innowacji, jaką jest

zawarta w Podręczniku Oslo - głównie ze względu na szerokie zastosowanie ustawowe, przy wycenie projektów innowacyjnych oraz w literaturze mimo pewnych modyfikacji. W klasyfikacji tej wyodrębniane są cztery podstawowe rodzaje innowacji: innowacja produktowa, procesowa, marketingowa oraz organizacyjna.

Struktura procentowa oraz liczba absorbowanych innowacji w Leroy Merlin w latach 2014-2015 została przedstawiona w tabeli 59.

Tabela 59. Struktura procentowa oraz liczba innowacji absorbowanych w Leroy Merlin w latach 2014 – 2015 według pracowników

	Liczba innowacji: 0	Liczba innowacji: od 1 do 3	Liczba innowacji: od 4 do 6	Liczba innowacji: powyżej 6	Total
Innowacje produktowe	12.2% 61	54.8% 275	16.9% 85	16.1% 81	502
Innowacje procesowe	15.1% 76	65.4% 329	15.5% 78	4.0% 20	503
Innowacje organizacyjne	16.1% 82	62.5% 318	17.9% 91	3.5% 18	509
Innowacje marketingowe	24.0% 119	46.5% 230	19.8% 98	9.7% 48	495

Źródło: Opracowanie własne.

Strukturę procentową oraz liczbę absorbowanych innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców przedstawia tabela 60.

Tabela 60. Struktura procentowa oraz liczba innowacji absorbowanych innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców

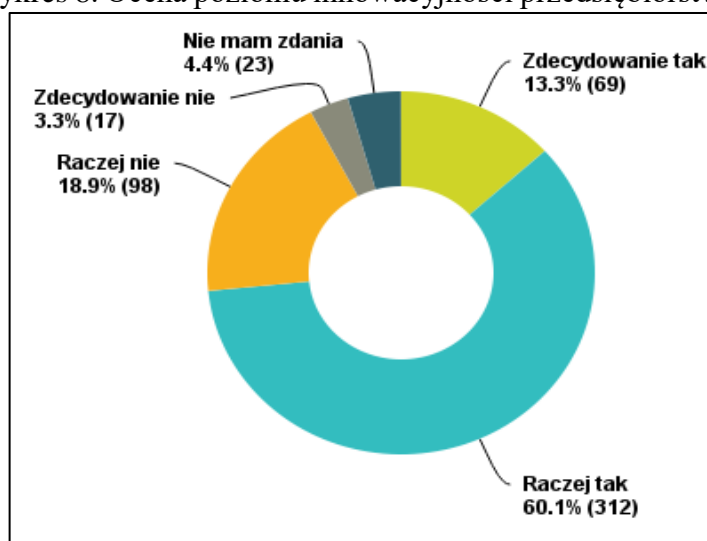
	Liczba innowacji: 0	Liczba innowacji: od 1 do 3	Liczba innowacji: od 4 do 6	Liczba innowacji: powyżej 6	Total
Innowacje produktowe	7.5% 8	54.2% 58	12.1% 13	26.2% 28	107
Innowacje procesowe	19.2% 19	68.7% 68	7.1% 7	5.1% 5	99
Innowacje organizacyjne	19.0% 19	65.0% 65	9.0% 9	7.0% 7	100
Innowacje marketingowe	14.2% 15	51.9% 55	22.6% 24	11.3% 12	106

Źródło: Opracowanie własne.

Największy odsetek respondentów w obydwu badanych grupach stwierdził, że w latach 2014 – 2015 wdrożono od 1 do 3 innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach

specjalistycznych. W przypadku pracowników Leroy Merlin odsetek ten w zależności od rodzaju innowacji kształtował się pomiędzy 46,5% dla innowacji marketingowych (230 osób odpowiedziało w taki sposób), a 65,4% dla innowacji procesowych (329 osób odpowiedziało w ten sposób). Wśród dostawców odsetek ten był jeszcze wyższy i wynosił od 51,9% dla innowacji marketingowych (55 osób odpowiedziało w taki sposób) do 68,7% dla innowacji procesowych (68 osób wybrało ten wariant odpowiedzi). Jest też oczywiście grupa osób, które stwierdziły, że w badanym okresie nie wdrożono żadnej innowacji. Porównując jednak odsetek osób, które w ten sposób odpowiadały do pozostałych respondentów, należy stwierdzić, że w przedsiębiorstwach prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne wdrażane są innowacje, a przez to poziom ich absorpcji jest wysoki. Potwierdzają to też odpowiedzi na ogólnie zadane pytanie o to, czy przedsiębiorstwo, w którym pracuję lub którego jestem dostawcą jest innowacyjne. Ocenę poziomu innowacyjności Leroy Merlin Polska przez pracowników tego przedsiębiorstwa przedstawia wykres 8.

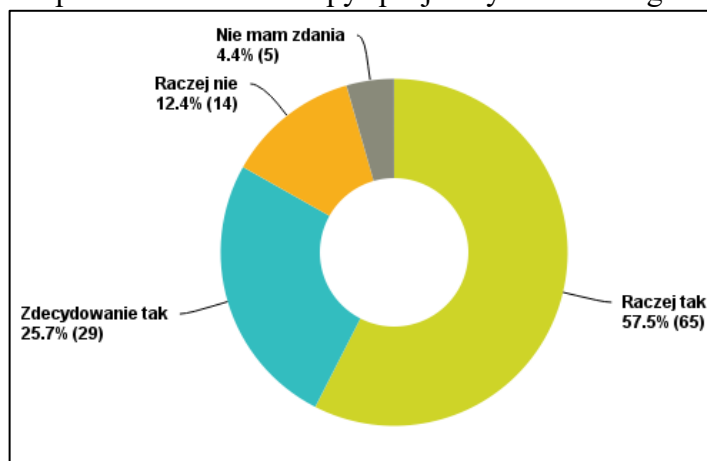
Wykres 8. Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa Leroy Merlin przez pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

Ocenę poziomu innowacyjności wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych przez dostawców produktów przedstawia wykres 9.

Wykres 9. Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne według dostawców



Źródło: Opracowanie własne.

Odsetek osób, które odpowiedziały zdecydowanie tak oraz raczej tak jest wysoki i wynosi odpowiednio 73,4% wśród pracowników Leroy Merlin i 83,2% wśród dostawców. Na uwagę zasługuje relatywnie duży udział pracowników Leroy Merlin, którzy twierdzą, że przedsiębiorstwo, w którym pracują nie jest raczej innowacyjne oraz, że zdecydowanie nie jest. Suma tych dwóch wariantów odpowiedzi stanowi 22,2% wszystkich wskazań respondentów. Różne mogą być przesłanki tego typu odpowiedzi, ale z pewnością nie można ich bagatelizować. Ta grupa interesariuszy może bowiem decydować o powodzeniu wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie.

Na szczególną uwagę zasługuje analiza odpowiedzi odnośnie innowacji wdrożonych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych. Respondenci byli proszeni o podanie przykładów konkretnych innowacji, a następnie autor dokonał podziału na dwie grupy rodzajowe, według kryterium skali zmian oraz według klasyfikacji Podręcznika Oslo. Rodzaje innowacji wdrożonych w Leroy Merlin Polska przedstawia tabela 61.

Tabela 61. Rodzaje innowacji wdrożonych w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników

Skala zmian	Podręcznik Oslo				Suma końcowa
	organizacyjna	procesowa	marketingowa	produktowa	
przyrostowe drobne	42	25	20	18	105
przyrostowe średnie	2	6	7	3	18
przełomowe		2	1		3
Suma końcowa	44	33	28	21	126

Źródło: Opracowanie własne.

Rodzaje innowacji wdrożonych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych według dostawców produktów przedstawia tabela 62.

Tabela 62. Rodzaje innowacji wdrożonych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców

Skala zmian	Podręcznik Oslo				Suma końcowa
	marketingowa	produkcyjna	procesowa	organizacyjna	
przyrostowe drobne	4	5	2	4	15
przyrostowe średnie	3	2	2		7
przełomowe	1		2		3
Suma końcowa	8	7	6	4	25

Źródło: Opracowanie własne.

Wybór tych dwóch klasyfikacji nie jest oczywiście przypadkowy. Zastosowanie kryterium skali zmian jest kluczowe z punktu widzenia niniejszej rozprawy. Umożliwia ono bowiem połączenie innowacji ze strategiami rozwoju przedsiębiorstwa. Zdaniem autora rozprawy, innowacje przełomowe oraz przyrostowe średnie mogą spowodować i powodują odpowiednio zmianę charakteru całej gospodarki oraz samych przedsiębiorstw, a w szczególności zmiany ich strategii rozwoju. Tego typu innowacji wdrożono łącznie 21, w tym 3 przełomowe i 18 przyrostowych średnich, na których zostanie skupiona uwaga w dalszej części pracy. Najwięcej oczywiście jest innowacji przyrostowych drobnych (105), które mogą powodować i w rzeczywistości powodują zmiany charakteru produktów lub procesów występujących w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że hipoteza H₂ została potwierdzona.

Przesłanką do dokonania podziału innowacji według Podręcznika Oslo jest dokładanie taka sama, jak w przypadku pytań zamkniętych. Otóż sama definicja innowacji oraz jej cztery rodzaje bardzo dobrze odzwierciedlają to co funkcjonuje w przedsiębiorstwach handlowych, w tym w przedsiębiorstwach prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne. Jest to oczywiście spowodowane modyfikacją definicji innowacji i rozszerzenia klasyfikacji o innowacje marketingowe i organizacyjne. Największa liczba innowacji wdrożonych w latach 2014 – 2015, to innowacje organizacyjne (44), dalej procesowe (33) i marketingowe (28). Na uwagę zasługuje fakt, że w przedsiębiorstwie handlowym najmniej było innowacji produktowych (21). W takim przedsiębiorstwie bowiem na sprzedaży towarów i usług skupia się wszystko. Wyjaśnieniem tego faktu jest to, że respondenci bardzo słusznie rozróżnili istotne zmiany w produkcie i usłudze od zmian typowych, aby nie powiedzieć codziennych. Zmiany typowe posiadają charakter cykliczny i dokonują się każdego roku, zwłaszcza podczas wymian oferty na wybrane rodziny produktów. Więcej innowacji produktowych jest w zakresie usług

niż produktów, o czym będzie mowa w dalszej części tego punktu rozdziału. Oznacza to, że hipoteza H_1 została sfalsyfikowana.

Prezentując konkretne innowacje według klasyfikacji z podręcznika Oslo, autor skupi się na innowacjach przełomowych i przyrostowych średnich. Te bowiem wpisują się w główny nurt rozważań w rozprawie doktorskiej. Przykłady innowacji przełomowych absorbowanych w Leroy Merlin zdaniem pracowników tego przedsiębiorstwa zawiera tabela 63.

Tabela 63. Innowacje przełomowe absorbowane w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników

Innowacja	Rodzaj innowacji wg. Podręcznika Oslo	Status innowacji	Liczba respondentów
e-commerce	marketingowa	użytkowanie	49
drukarki 3d	procesowa	testowanie	24
rfid	procesowa	testowanie	6

Źródło: Opracowanie własne.

Przykłady innowacji przełomowych absorbowanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców produktów zawiera tabela 64.

Tabela 64. Innowacje przełomowe absorbowane w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców

Innowacja	Rodzaj innowacji wg. Podręcznika Oslo	Status innowacji	Liczba respondentów
e-commerce	marketingowa	użytkowanie	21
drukarki 3d	procesowa	testowanie	1
rfid	procesowa	testowanie	1

Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z procedurą zarządzania innowacjami zaproponowaną w rozdziale pierwszym, każdej z innowacji przydzielono status, z którego wynika na jakim jest etapie. Jak widać z trzech innowacji przełomowych tylko jedna jest wdrożona w przedsiębiorstwie i użytkowana przez interesariuszy i jest nią sklep internetowy (ang. *e-commerce*)⁴. Ciekawym parametrem świadczącym o powszechności i wiedzy o konkretnej innowacji może być odsetek respondentów, którzy wymienili ją w ankiecie. W przypadku innowacji użytkowanej

⁴ Określenie e-commerce to neologizm wywodzący się z języka angielskiego, będący jednocześnie skróconą formą sformułowania „electronic commerce”, które można dosłownie przetłumaczyć na język polski jako „handel elektroniczny”. W literaturze przedmiotu funkcjonuje pojęcie „e-handel”, które analogicznie jak w wersji angielskiej, jest skróconą formą sformułowania „handel elektroniczny” [Śmigielska 2013, s. 96].

(e-commerce) odsetek ten jest ponad dwukrotnie większy od następnej (49 osób), jaką jest system RFID (24 osoby) i osmiokrotnie większy od drukarek 3D (6 osób), który są w fazie testu. Wśród dostawców ta różnica jest jeszcze większa, co pokazuje tabela 59. Jest to typowe, ponieważ jeżeli innowacja zostaje wdrożona to efektów tego doświadcza większa populacja. Ponadto informacja o wdrożeniu w przedsiębiorstwie nowatorskich rozwiązań jest oficjalnie komunikowana zarówno wśród interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Dodatkowo innowacja w postaci sklepu internetowego (e-commerce) dotyczy interesariuszy zewnętrznych, a konkretnie klientów, co przy dużej skali działania przedsiębiorstwa powoduje dużą znajomość innowacji. Pewnym wyjaśnieniem tak dużej przewagi sklepu internetowego nad pozostałymi innowacjami jest fakt, że branża dom i ogród posiadała w roku 2012 największą liczbę sklepów internetowych [Ciechomski i Romanowski 2013]. Sklep internetowy to rodzaj innowacji marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w dystrybucji, promocji i strategii cenowej. Celem tego rodzaju innowacji jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu, a wszystko po to, aby zwiększyć sprzedaż. W przypadku innowacji będących w fazie testu, grono osób zaangażowanych lub chociażby posiadających wiedzę w oczywisty sposób jest ograniczone z powodów dokładnie odwrotnych, jak ma to miejsce w przypadku innowacji użytkowanych.

Zestawienie absorbowanych innowacji przyrostowych średnich, które zostały wymienione w pytaniach otwartych przez pracowników Leroy Merlin zawiera tabela 65.

Tabela 65. Innowacje przyrostowe średnie absorbowane w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników

Innowacja	Rodzaj innowacji wg. Podręcznika Oslo	Status innowacji	Liczba respondentów
office 365	procesowa	użytkowanie	36
optymalizacja procesów logistycznych w sklepach	organizacyjna	użytkowanie	34
usługa projektowania łazienek i kuchni	produktowa	użytkowanie	33
telefony komórkowe dla sprzedawców	procesowa	użytkowanie	24
ekrany na powierzchni sprzedaży	marketingowa	użytkowanie	17
nowe formaty sklepów	marketingowa	testowanie	15
strategia klient 360	marketingowa	użytkowanie	11
oferia	produktowa	użytkowanie	11
kasy samoobsługowe	procesowa	użytkowanie	10
supply chain	procesowa	użytkowanie	5
aranżacje łazienki, kuchni, roślin	produktowa	użytkowanie	5
karta lojalnościowa pro i dom	marketingowa	użytkowanie	4
nbsk	marketingowa	użytkowanie	4
przedstawiciel handlowy	organizacyjna	testowanie	3
inteligentne wózki sklepowe	procesowa	testowanie	2
darmowa aplikacja do projektowania pomieszczeń	procesowa	użytkowanie	1
click&collect	marketingowa	użytkowanie	1
polityka cenowa	marketingowa	użytkowanie	1

Źródło: Opracowanie własne.

Spośród 18 innowacji przyrostowych średnich aż 15 jest na etapie użytkowania, a tylko 3 w fazie testów. Podobnie jak w przypadku innowacji przełomowych, tak i tutaj można zauważyć prawidłowość polegającą na tym, że te innowacje, które są użytkowane i dotyczą dużej populacji interesariuszy są najczęściej wymieniane przez interesariuszy. Jako przykład mogą posłużyć cztery pierwsze użytkowane innowacje, które mają następujące wspólne cechy: funkcjonują w sklepach, posiadają szeroki zakres użytkowników (interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni, zwłaszcza pracownicy w sklepach), są intensywnie promowane wśród interesariuszy, są spójne ze strategią rozwoju i konkurencji. Wniosek z tego płynący jest taki, że aby występowała absorpcja innowacji i aby strategię rozwoju firmy były skutecznie wdrażane muszą być spełnione warunki wymienione w zdaniu poprzednim. Zestawienie absorbowanych innowacji przyrostowych średnich, które zostały wymienione w pytaniach otwartych przez dostawców produktów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zawiera tabela 66.

Tabela 66. Innowacje przyrostowe średnie absorbowane w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców

Innowacja	Rodzaj innowacji wg. Podręcznika Oslo	Status innowacji	Liczba respondentów
supply chain	procesowa	użytkowanie	7
usługa projektowania łazienek i kuchni	produktowa	użytkowanie	7
nowe formaty sklepów	marketingowa	testowanie	3
nbsk	marketingowa	użytkowanie	2
telefony komórkowe dla sprzedawców	procesowa	użytkowanie	1
ekrany na powierzchni sprzedaży	marketingowa	użytkowanie	1
aranżacje łazienki, kuchni, roślin	produktowa	użytkowanie	1

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie zaprezentowanych powyżej badań i weryfikacji hipotez szczegółowych H_1 i H_2 autor dysertacji przybliży się do weryfikacji hipotezy głównej. Za przykładowy proces absorpcji innowacji mający wpływ na strategię rozwoju posłuży click&collect w przypadku innowacji przyrostowych średnich oraz RFID w przypadku innowacji przełomowych.

4.2 Identyfikacja źródeł innowacji

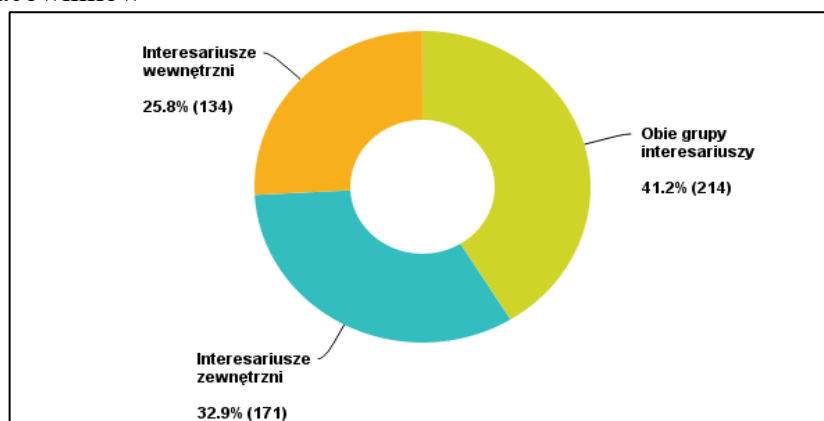
Identyfikacja źródeł innowacji to kolejna ważna determinanta ich absorpcji. Świadomość innowacji, to pierwszy etap procesu absorpcji opisywany w rozdziale I niniejszej dysertacji. Od tego skąd pochodzą informacje i jak ta wiedza jest dalej zarządzana zależy niejednokrotnie

przyszłość innowacji i jej użyteczność. Mając to na względzie autor rozprawy postawił następującą hipotezę, która została zweryfikowana w wyniku badań empirycznych:

- H₃: Interesariusze zewnętrzni są ważniejszym źródłem innowacji niż interesariusze wewnętrzni,

Z badań przeprowadzonych zarówno wśród pracowników Leroy Merlin Polska, jak i dostawców wynika, że interesariusze zewnętrzni są częściej wymieniani jako źródło innowacji niż interesariusze wewnętrzni. Oznacza to, że hipoteza H₃ została potwierdzona. Zestawienie źródeł innowacji w Leroy Merlin według opinii pracowników tego przedsiębiorstwa zawiera wykres 10.

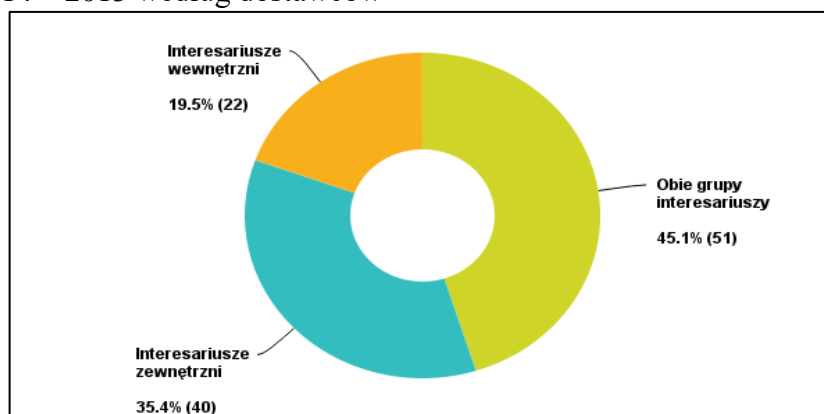
Wykres 10. Źródła innowacji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

Zestawienie źródeł innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych według opinii dostawców produktów zawiera wykres 11.

Wykres 11. Źródła innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców

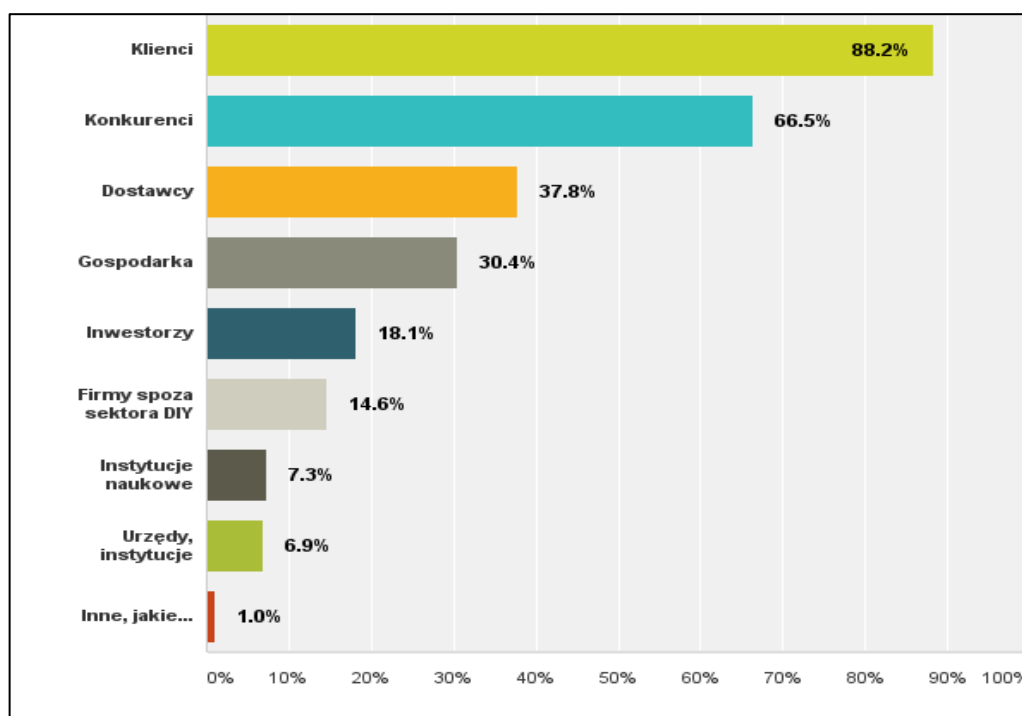


Źródło: Opracowanie własne.

Trzeba zaznaczyć, że obie grupy respondentów jednoznacznie wskazały, że zarówno interesariusze zewnętrzni, jak i wewnętrzni są równie istotnymi źródłami innowacji. Oznacza, to, że mechanizm zbierania danych musi uwzględniać jednych i drugich. Tylko wówczas proces absorpcji innowacji będzie efektywny, a przedsiębiorstwo będzie w stanie posiadać informacje o wszystkich pomysłach, które może przekształcać w innowacje.

Z punktu widzenia menedżerów ważne jest, aby wiedzieć precyzyjnie, którzy spośród interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych są kluczowym źródłem innowacji. Dzięki takiej wiedzy można przygotować odpowiednie narzędzia lub sprawdzić efektywność obecnie istniejących. W związku z powyższym respondentom zostały zadane pytania pogłębiające. Wykaz interesariuszy zewnętrznych będących źródłem innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych według pracowników Leroy Merlin zawiera wykres 12.

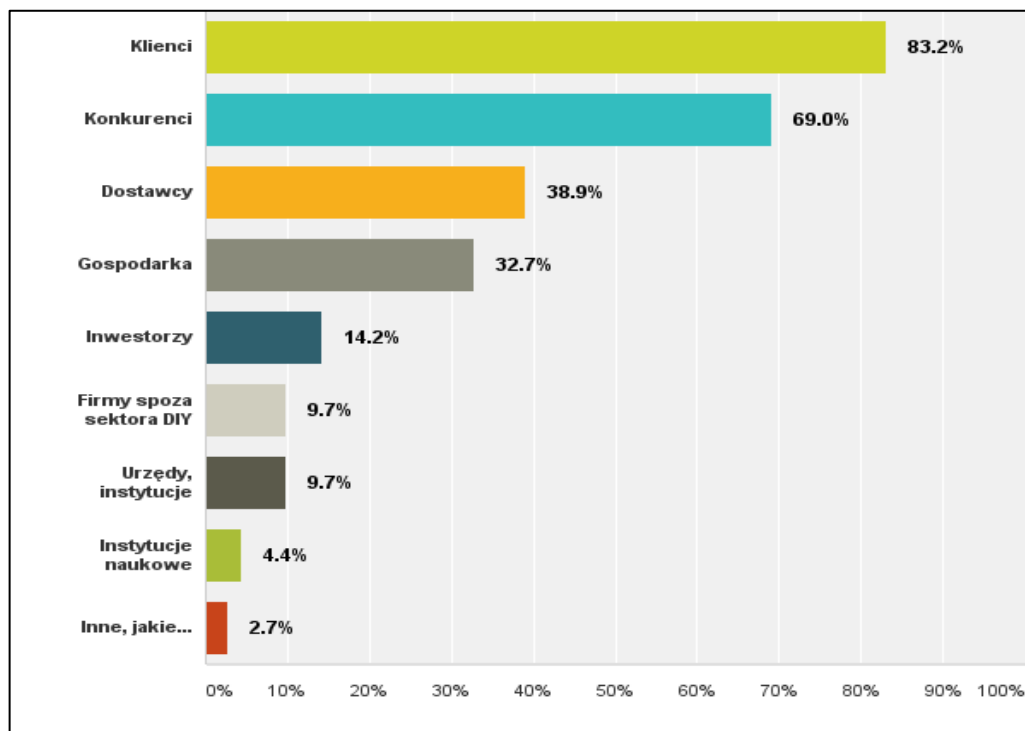
Wykres 12. Interesariusze zewnętrzni jako źródło innowacji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

Wykaz interesariuszy zewnętrznych będących źródłem innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w świetle opinii dostawców produktów zawiera wykres 13.

Wykres 13. Interesariusze zewnętrzni jako źródło innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według opinii dostawców



Źródło: Opracowanie własne.

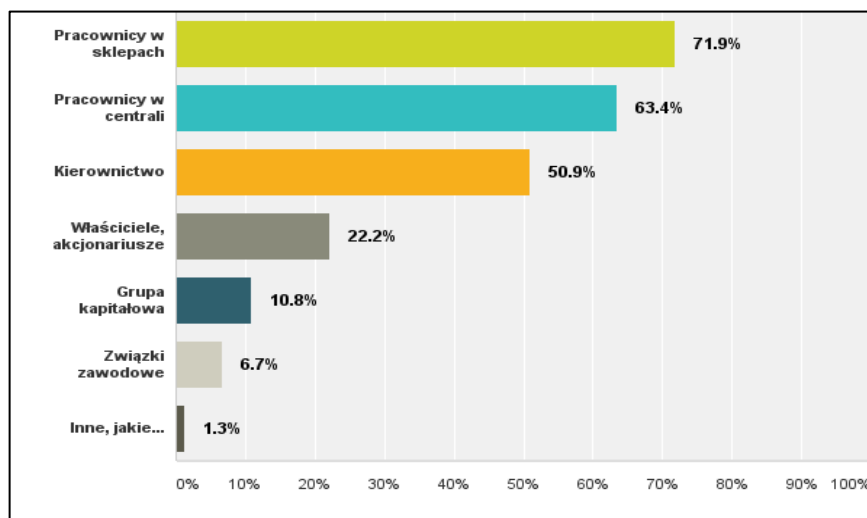
W obydwu badanych grupach respondentów odpowiedź jest jednoznaczna - to klienci są głównym źródłem innowacji. W przypadku pracowników odsetek ten wyniósł aż 88,2%, a w przypadku dostawców 83,2%. W związku z powyższym przypuszczenie, że spośród interesariuszy zewnętrznych klienci są kluczowym źródłem innowacji zostało potwierdzone. Odnosząc się do tych wyników, można stwierdzić, że jest to naturalne, że takie odpowiedzi zostały udzielone. W przedsiębiorstwie handlowym to klienci powinni być w centrum uwagi. Filozofia marketingowego zarządzania przyznaje im zawsze kluczowe miejsce. To im poświęca się najwięcej uwagi, po to, aby zaspokoić ich potrzeby. Z drugiej strony klienci bardzo często nie wiedzą czego tak naprawdę potrzebują, dopóki im się tego nie pokaże i wyjaśni. Właśnie z istnienia tego mechanizmu wynika ogromna rola nowoczesnego marketingu, przejawiająca się nie tylko w zaspokajaniu potrzeb, ale również w ich kreowaniu. Przedsiębiorstwa handlowe prowadząc badania marketingowe zwykle przez wyspecjalizowane agencje, czy przeprowadzając różnego rodzaju działania relacyjne [Pawłowski 2014, s. 8] powinny posiadać umiejętność wnioskowania, proponowania pomysłów i ich rozwiązywania. „Słuchając” klienta, o czym autor wspominał wcześniej, często trudno jednoznacznie stwierdzić, jakie klient ma konkretne oczekiwania. Potwierdza to

również autor dysertacji, który z racji wieloletniej pracy zawodowej niejednokrotnie uczestniczył w działaniach relacyjnych typu: wizyty w domu u klientów, spotkania relacyjne w sklepie, dyskusje panelowe z klientami przy wsparciu agencji, pozyskiwanie opinii klientów pomagających przy otwieraniu nowych sklepów, itp. Klienci najczęściej wypowiadają się o swoich potrzebach, a bardzo rzadko proponują konkretne rozwiązania. Rolą menedżerów przedsiębiorstwa handlowego jest to, aby na bazie takich informacji uświadomić i zdiagnozować potrzeby innowacyjne - procedowanie zgodnie z procedurą zaproponowaną przez autora w rozdziale 1.

Respondenci, mając możliwość wybrania kilku wariantów odpowiedzi, stwierdzili jednoznacznie w obydwu badanych grupach, że istotnym źródłem innowacji są konkurenci i dostawcy. Niestety bardzo mały odsetek ankietowanych wskazał instytucje naukowe jako źródło innowacji. Jest to rzeczywisty problem, o czym autor wspominał na wstępie niniejszej pracy. Brak wymiany doświadczeń powoduje, że instytucje naukowe nie mogą czerpać z doświadczeń praktyki gospodarczej, która dynamicznie się rozwija i zmienia. Z drugiej strony przedsiębiorstwa handlowe bardzo często nie wykorzystują wiedzy, którą posiadają na przykład nauczyciele akademicy i badacze rynku. Menedżerowie sami przeprowadzają badania i testy rynkowe produktów po to, aby ograniczyć ryzyko związane z wdrożeniem innowacji. W praktyce niestety relatywnie rzadko udaje się zaobserwować w tej sferze efekt synergii i obopólne korzyści. Taka sytuacja skutkuje wydłużeniem czasu wdrożenia innowacji, a w konsekwencji utraceniem szansy na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Kluczowym wyzwaniem staje się zatem zdefiniowanie wzajemnych relacji w procesie absorpcji innowacji oraz ich późniejszej dyfuzji. Można tutaj mówić zarówno o tworzeniu aliansów z biznesem, zawieraniu transakcji, czy też poszukiwaniu inwestorów zewnętrznych dla projektów biznesowych (*start-up*) [Domański 2017, s. 57].

W związku z tym, że respondenci wskazali obie grupy interesariuszy jako równie ważne źródło innowacji, autor chciał zdiagnozować czy spośród interesariuszy wewnętrznych pracownicy w sklepach są najważniejszym źródłem innowacji. Wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników Leroy Merlin zostały zaprezentowane na wykresie 14.

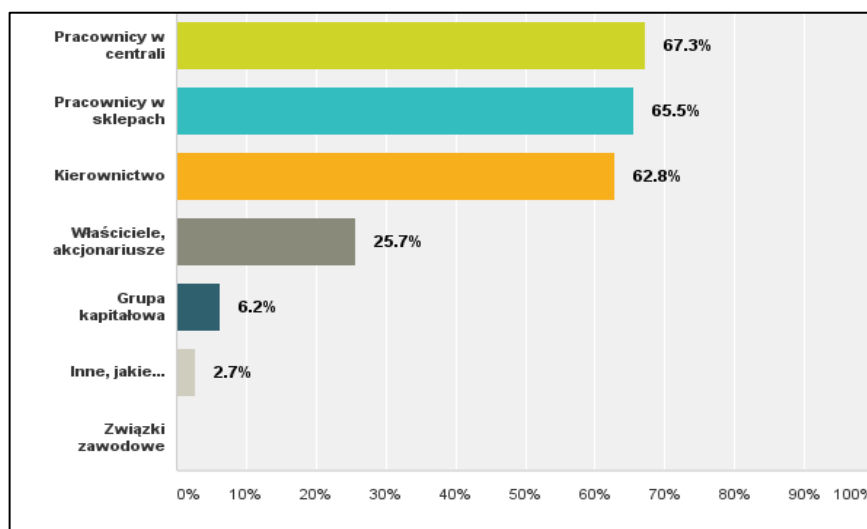
Wykres 14. Interesariusze wewnętrzni jako źródło innowacji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

Wykaz interesariuszy wewnętrznych będących źródłem innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych według dostawców produktów zawiera wykres 15.

Wykres 15. Interesariusze wewnętrzni jako źródło innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według opinii dostawców



Źródło: Opracowanie własne.

W obydwu badanych grupach trzy pierwsze pozycje zajmują ci sami interesariusze wewnętrzni, a więc pracownicy w sklepach, pracownicy w centrali i kierownictwo.

W szerszym ujęciu należy zatem stwierdzić, że pracownicy stanowią kluczowe źródło innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych. Mając na względzie to, że grupa respondentów, jakimi są pracownicy Leroy Merlin Polska oceniła pracowników w sklepach jako kluczowe źródło innowacji (71,9%), a jednocześnie grupa dostawców wskazała ich na drugim miejscu (65,5%) należy uznać, że kluczowym źródłem innowacji są sprzedawcy. To oni dzięki bezpośredniej styczności codziennie obserwują zachowania klientów, wchodzą w interakcje pozwalające na dogłębne poznanie oczekiwań nabywców i dzięki temu stanowią cenny zasób informacyjny. Wielu badaczy rynku doświadczyło, że wiedza kilkudziesięciu profesjonalnych sprzedawców może być cenniejsza niż nawet kilkuset mniej zorientowanych bądź chimerycznych klientów.

Pozostali interesariusze wymienieni na wykresach 14 i 15 nie są aż tak cenni, jako źródło innowacji, jak personel sprzedażowy. Ciekawe, że bardzo nisko zostało ocenione źródło, jakim są podmioty z grupy kapitałowej. Być może wynika to z braku wiedzy o dyfuzji innowacji między podmiotami należącymi do danej grupy kapitałowej, a być może różnice między strategicznymi jednostkami organizacyjnymi (SJO) są na tyle istotne, że próba dyfuzji i absorpcji innowacji nie przynosi spodziewanych korzyści. Zgodnie z oczekiwaniami bardzo nisko zostały ocenione związki zawodowe, co wynika z racji funkcji jakie mają one do spełnienia, aby chronić interesów zawodowych, materialnych i socjalnych pracowników, emerytów i rencistów. Taka ich rola definiuje defensywne podejście i nie tworzy kreatywnych postaw, które są niezbędne w absorpcji innowacji.

4.3 Korzyści z wdrażania innowacji

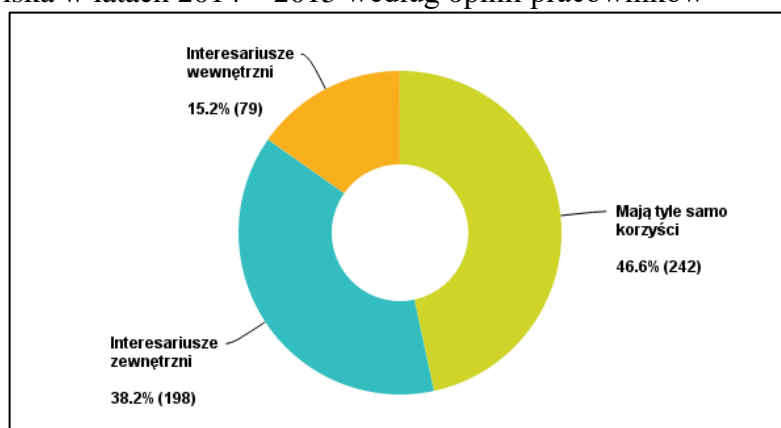
Celem wdrażania innowacji jest przynoszenie określonych korzyści dla różnego rodzaju interesariuszy. Istotne jest to kto osiąga te korzyści i jakie one są. Mając to na uwadze autor dysertacji postawił następujące hipotezy:

- H₄: Interesariusze wewnętrzni osiągają z tytułu absorpcji innowacji więcej korzyści aniżeli interesariusze zewnętrzni,
- H₅: Spośród interesariuszy zewnętrznych, klienci odnoszą najwięcej korzyści z absorpcji innowacji,
- H₆: Spośród interesariuszy wewnętrznych, pracownicy w sklepach odnoszą najwięcej korzyści z absorpcji innowacji,

- H₇: Dla interesariuszy zewnętrznych szerokość i głębokość asortymentu jest kluczową korzyścią z absorpcji innowacji,
- H₈: Dla interesariuszy wewnętrznych lepsza obsługa dotychczasowych rynków jest kluczową korzyścią z absorpcji innowacji.

Autor rozprawy stawiając te hipotezy zastanawiał się na tym, czy ich potwierdzenie nie będzie tylko formalnością. Tak było między innymi w przypadku hipotezy H₄. Mogłoby się bowiem wydawać, że wdrażanie innowacji przynoszących korzyści dla interesariuszy zewnętrznych jest tylko środkiem do realizacji celu głównego, jakim jest generowanie zysków i przynoszenie szeroko rozumianych korzyści dla interesariuszy wewnętrznych. Okazuje się, że wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników Leroy Merlin Polska i dostawców wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych nie potwierdzają hipotezy H₄, co oznacza, że została ona sfalsyfikowana. Odpowiedź na pytanie „Którzy interesariusze odnoszą najwięcej korzyści z absorpcji innowacji” w świetle opinii pracowników Leroy Merlin przedstawia wykres 16.

Wykres 16. Korzyści z absorpcji innowacji w podziale na interesariuszy w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników



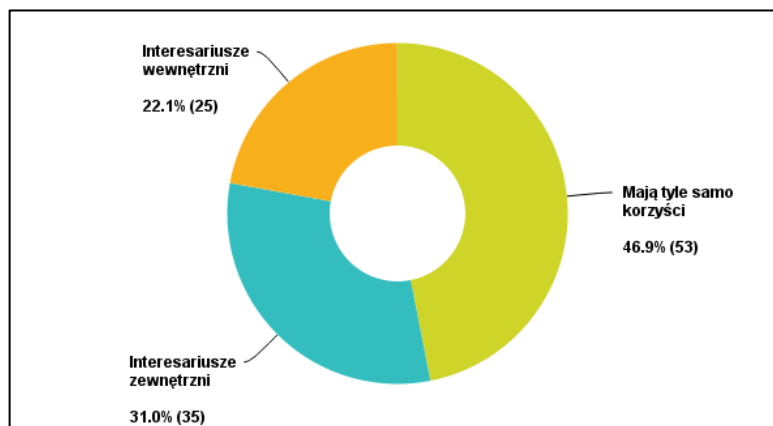
Źródło: Opracowanie własne.

Obydwie grupy respondentów jednoznacznie stwierdziły, że to jednak interesariusze zewnętrzni odnoszą więcej korzyści z absorpcji innowacji. Takie wskazanie jest zdecydowanie bardziej jednoznaczne w przypadku pracowników Leroy Merlin Polska (38,2% do 15,2% na korzyść interesariuszy zewnętrznych). Taki wynik można wyjaśnić między innymi tym, że oczekiwania pracowników, co do czerpania korzyści z wdrażania innowacji są wysokie. Jeżeli nie otrzymują spodziewanych efektów, np. w postaci udogodnień procesu sprzedaży (obsługi

nabywców, inkasowania płatności, procedur reklamacji), a dodatkowo zauważają, że interesariusze zewnętrzni osiągają duże korzyści, to nie są z tego powodu usatysfakcjonowani.

Na wykresie 17 zilustrowano procentową strukturę odpowiedzi dostawców towarów na pytanie „Którzy interesariusze odnoszą największą korzyści z absorpcji innowacji”

Wykres 17. Korzyści z absorpcji innowacji w podziale na interesariuszy w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według opinii dostawców



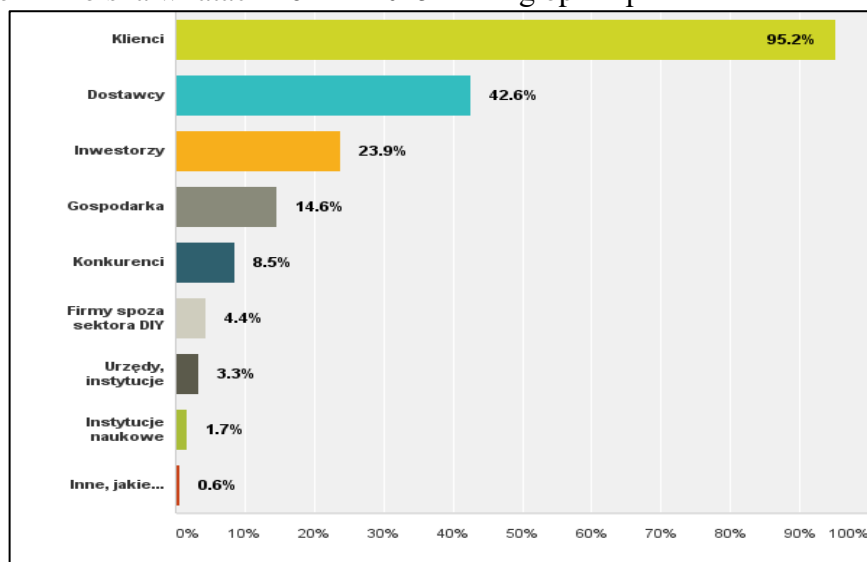
Źródło: Opracowanie własne.

Wnioski dla menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem z odpowiedzi respondentów poddanych ankietyzacji są następujące. Po pierwsze należy zadbać o to, aby korzyści zwłaszcza dla pracowników wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych z wdrażania innowacji były atrakcyjne. Po drugie ważny jest proces komunikacji, w którym należy wyjaśnić sens działania oraz korzyści dla interesariuszy, w tym także zewnętrznych. Jest to kluczowe, aby proces absorpcji innowacji był efektywny i nie napotykał na bariery w postaci oporu przed zmianą prezentowanego (niekiedy ostentacyjnie) przez pracowników przedsiębiorstwa, w tym szczególnie personel sprzedażowy. Na uwagę zasługuje fakt, że blisko połowa respondentów wskazała (pracownicy Leroy Merlin Polska 46,6%, dostawcy 46,9%), że zarówno interesariusze zewnętrzni, jak i wewnętrzni odnoszą tyle samo korzyści. To bardzo ważna informacja z punktu widzenia równowagi, która jest konieczna, aby budować efektywny proces absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, czy patrząc szerzej w przedsiębiorstwach handlowych.

W nowoczesnie zarządzanych firmach handlowych klient znajduje się w centrum uwagi i jak wspomniano wcześniej wszystko co się dzieje wewnątrz organizacji powinno być konsekwencją orientacji na jego preferencje i ich ewolucję. To samo dotyczy innowacji.

Najwięcej korzyści z absorpcji innowacji odnoszą oczywiście klienci. Oznacza, to że hipoteza H_5 została potwierdzona. Na wykresie 18 przedstawiono listę interesariuszy zewnętrznych odnoszących najwięcej korzyści z innowacji absorbowanych w Leroy Merlin.

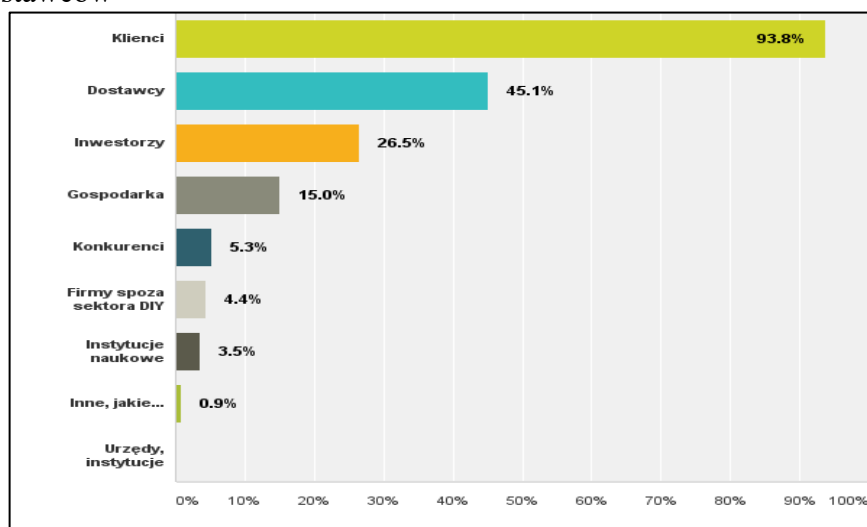
Wykres 18. Interesariusze zewnętrzni odnoszący korzyści z innowacji absorbowanych w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

Wykaz interesariuszy zewnętrznych odnoszących najwięcej korzyści z absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych zdaniem dostawców produktów zawiera wykres 19.

Wykres 19. Interesariusze zewnętrzni odnoszący korzyści z innowacji absorbowanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według opinii dostawców



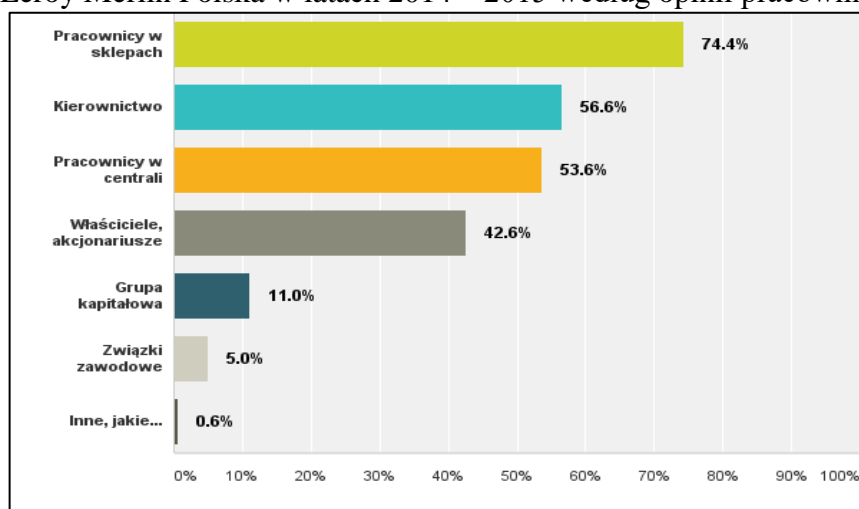
Źródło: Opracowanie własne.

Klienci są zdecydowanymi beneficjentami i jedyne co może zaskakiwać, to tak zdecydowana opinia respondentów w tej kwestii. Okazuje się bowiem, że dwukrotnie mniej spośród nich wskazało na dostawców i inne grupy interesariuszy jako tych, którzy korzystają najbardziej na implementacji innowacji. Ponadto bardzo interesująca jest wyjątkowa zbieżność ocen między grupą dostawców i pracowników Leroy Merlin Polska. Dostawcy jako drudzy w kolejności odnoszą korzyści, co jest pochodną korzyści przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że dzięki efektowi synergii rozwijają się wraz z rozwojem sklepów wielkopowierzchniowych. Gdyby porównać wykresy, z których wynika, że dostawcy są źródłem innowacji (3 miejsce i około 38% wskazań) z wykresami osiągniętych korzyści (2 miejsce i 45% wskazań), to można wysnuć wniosek, że dostawcy otrzymują nieproporcjonalnie więcej efektów w stosunku do zaangażowania w proces związany z innowacjami. Można to wytłumaczyć w ten sposób, że zwracając do opisu modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, dostawcy są kluczowym partnerem, a bliskość współpracy musi zaowocować różnego rodzaju korzyściami, w tym z tytułu wdrażania innowacji.

Fakt, który niestety potwierdziły wyniki badań pierwotnych to informacja, że instytucje naukowe odnoszą bardzo niewiele korzyści z tytułu absorpcji innowacji. Zaangażowanie w ten proces z ich strony jest bardzo małe i z drugiej strony trudno w związku z tym oczekiwać jakiś spektakularnych korzyści. Jest to ten obszar współpracy menedżerów firm handlowych z ośrodkami akademickimi, który zdaniem autora dysertacji trzeba przewartościować. Stworzenie „platformy współpracy” i „inkubatorów innowacji” między instytucjami naukowymi a przedsiębiorstwami handlowymi w zakresie kreowania i implementacji innowacji przyniosłoby z pewnością korzyści dla obu stron. To nad czym należy pracować to wypracowanie takiego modelu współpracy, aby był on efektywny i skuteczny.

Spośród interesariuszy wewnętrznych, najwięcej korzyści odnoszą pracownicy w sklepach (wykres 20).

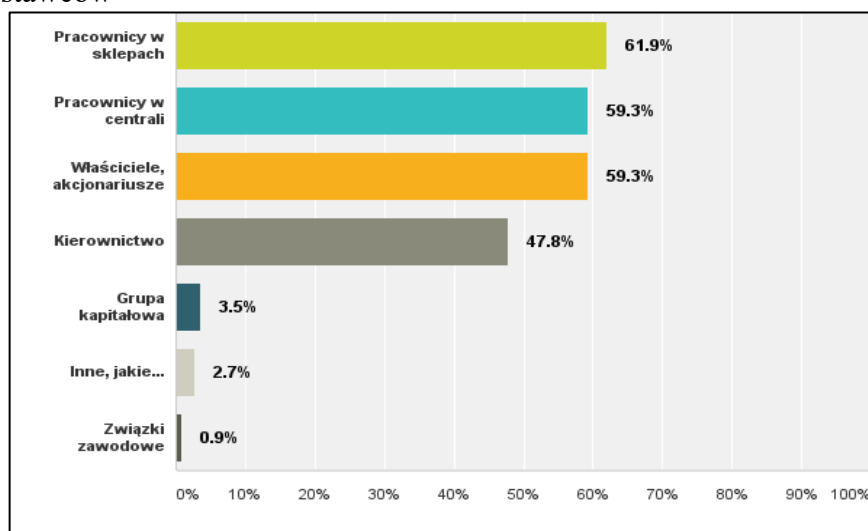
Wykres 20. Interesariusze wewnętrzni odnoszący korzyści z innowacji absorbowanych w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

Wykaz interesariuszy wewnętrznych odnoszących najwięcej korzyści w absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych zdaniem dostawców produktów zawiera wykres 21.

Wykres 21. Interesariusze wewnętrzni odnoszący korzyści z innowacji absorbowanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według opinii dostawców



Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki badań oznaczają, że hipoteza H_6 została potwierdzona, co jest ważne z punktu widzenia skuteczności absorpcji innowacji. Jeżeli bowiem głównymi beneficjentami są pracownicy sklepów, a tych w strukturze zatrudnienia jest około 90% i jeśli uwzględni się fakt, że sami pracownicy Leroy Merlin Polska tak to ocenili, to wynik ten dobrze wróży

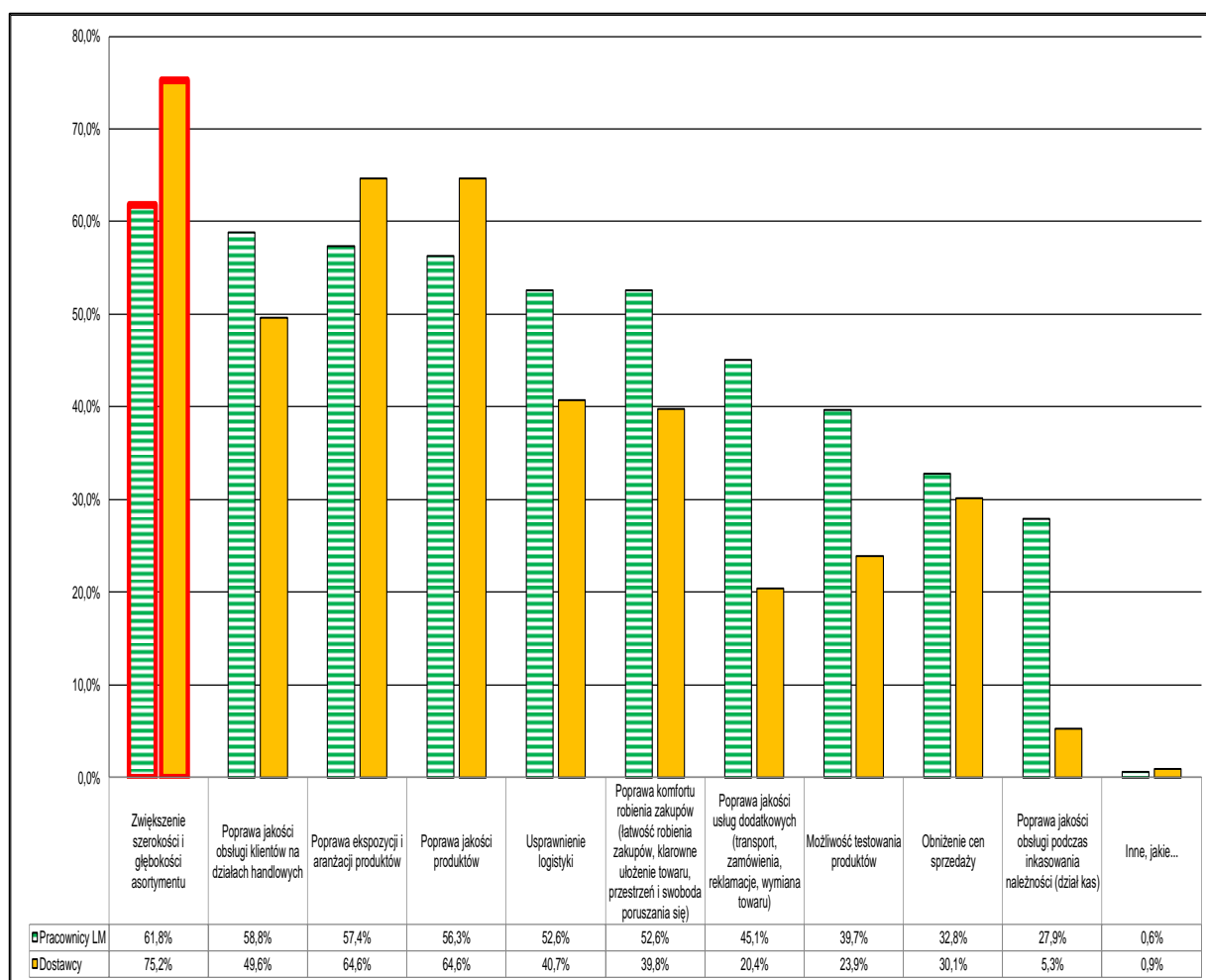
wdrażaniu innowacji w przyszłości. Wskazanie przez ankietowanych dostawców pracowników centrali jako tych, którzy w drugiej kolejności odnoszą korzyści można ocenić jako naturalne, ponieważ kontakt między tymi dwoma grupami jest duży. Osoby odpowiedzialne za zakupy produktów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych pracują w centrali i to ci menedżerowie kontaktują się bezpośrednio z przedstawicielami dostawców. Trzeba przywiązywać dużą uwagę do dobrej współpracy między tymi grupami interesariuszy i w wielu miejscach zawierać sojusze strategiczne, po to aby chęć dzielenia się wiedzą była powszechna i aby w konsekwencji proces absorpcji innowacji następował bardziej dynamicznie. Dostawcy są ważnym ogniwem, platformą wymiany informacji, ponieważ bardzo wielu z nich dostarcza swoje produkty do kilku kluczowych przedsiębiorstw, takich jak Castorama, Leroy Merlin, Obi.

W wielu badaniach marketingowych prowadzonych wśród klientów wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych pojawiają się pytania związane z potrzebami klientów, oczekiwaniami w stosunku do tego typu sklepów. Bardzo częstym kryterium wyboru sklepu jest zwiększenie szerokości i głębokości asortymentu, co doskonale wpisuje się w model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Mając to na uwadze autor rozprawy postawił hipotezę H_7 , że dla interesariuszy zewnętrznych większa szerokość i głębokość asortymentu jest kluczową korzyścią z absorpcji innowacji. Hipoteza ta została potwierdzona, a wyniki badań zostały zaprezentowane na wykresie 22.

Obydwie grupy respondentów wypowiedziały się na ten temat w sposób jednoznaczny, przy czym dla pracowników Leroy Merlin Polska wynik ten wyniósł 61,8%, a w przypadku dostawców 75,2%. Wskazanie na korzyść jaką jest powiększenie szerokości i głębokości asortymentu można wytłumaczyć tym, że dla pracowników wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych praca nad doskonaleniem oferty asortymentowej jest podstawowym działaniem. Potwierdzają to kolejne warianty odpowiedzi udzielonych przez respondentów. Otóż wśród korzyści, jakie odnoszą interesariusze zewnętrzni z innowacji absorbowanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych wymieniono poprawę ekspozycji i aranżacji produktów (57,4%) i poprawę jakości produktów (56,3%). Jeżeli dodamy do tego fakt, że szerokość i głębokość oferty produktowej to główna propozycja wartości dla klienta w modelu biznesu sklepów wielkopowierzchniowych, to otrzymany wynik wskazuje na rolę polityki asortymentowej w biznesowym sukcesie firmy handlowej funkcjonującej w branży dom i ogród.

Analizując odpowiedzi dostawców można zaobserwować podobną prawidłowość, która również wpisuje się w ich podstawową działalność, jaką jest sprzedaż produktów dla detalistów. Wskazania przedstawicieli dostawców na odpowiedzi związane z ofertą produktową są jeszcze bardziej jednoznaczne. Wynik ten zarówno dla poprawy ekspozycji i aranżacji produktów, jaki i poprawy jakości produktów wyniósł 64,6%. Wniosek dla osób menedżerów podejmujących decyzje o wdrażaniu innowacji jest jednoznaczny. Wdrażana innowacja musi odpowiadać na podstawowe potrzeby i korzyści nabywców w obecnym modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Tylko taka sytuacja zagwarantuje skuteczność absorpcji innowacji.

Wykres 22. Rodzaje korzyści, jakie odnoszą interesariusze zewnętrzni z innowacji absorbowanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według pracowników Leroy Merlin Polska oraz dostawców



Źródło: Opracowanie własne.

Na uwagę zasługują pozostałe odpowiedzi pracowników Leroy Merlin Polska, które nie ograniczają się tylko do oferty produktowej, lecz dotyczą obsługi klienta. Korzyść w postaci poprawy jakości obsługi klientów w poszczególnych działach handlowych zajmuje drugie miejsce z wynikiem 58,8%. Jest to bardzo ważna informacja z dwóch powodów. Po pierwsze dlatego, że klienci oczekują wysokiej sprawności i kultury obsługi, z pewnością lepszej jakościowo niż ta, która wpisana jest w klasyczny model biznesu i strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. W tym formacie sklepów rozwiązaniem standardowym jest sprzedaż samoobsługowa, z elementami obsługi preselekcyjnej, polegającej na tym, że klient posiada swobodny dostęp do towaru, ale równocześnie może uzyskać poradę od sprzedawcy. Druga ważna i pozytywna informacja jest taka, że pracownicy sklepów są świadomi znaczenia tych preferencji klientów, ale równocześnie świadomi obiektywnych trudności w ich realizacji na poziomie codziennej pracy. Niemożliwe jest bowiem wdrożenie zasad pełnej obsługi klienta w każdym przypadku, gdy on sobie tego życzy. Rozważania dotyczą przecież hipermarketów budowlanych, w których w jednym miejscu i czasie może przebywać nawet około tysiąca klientów.

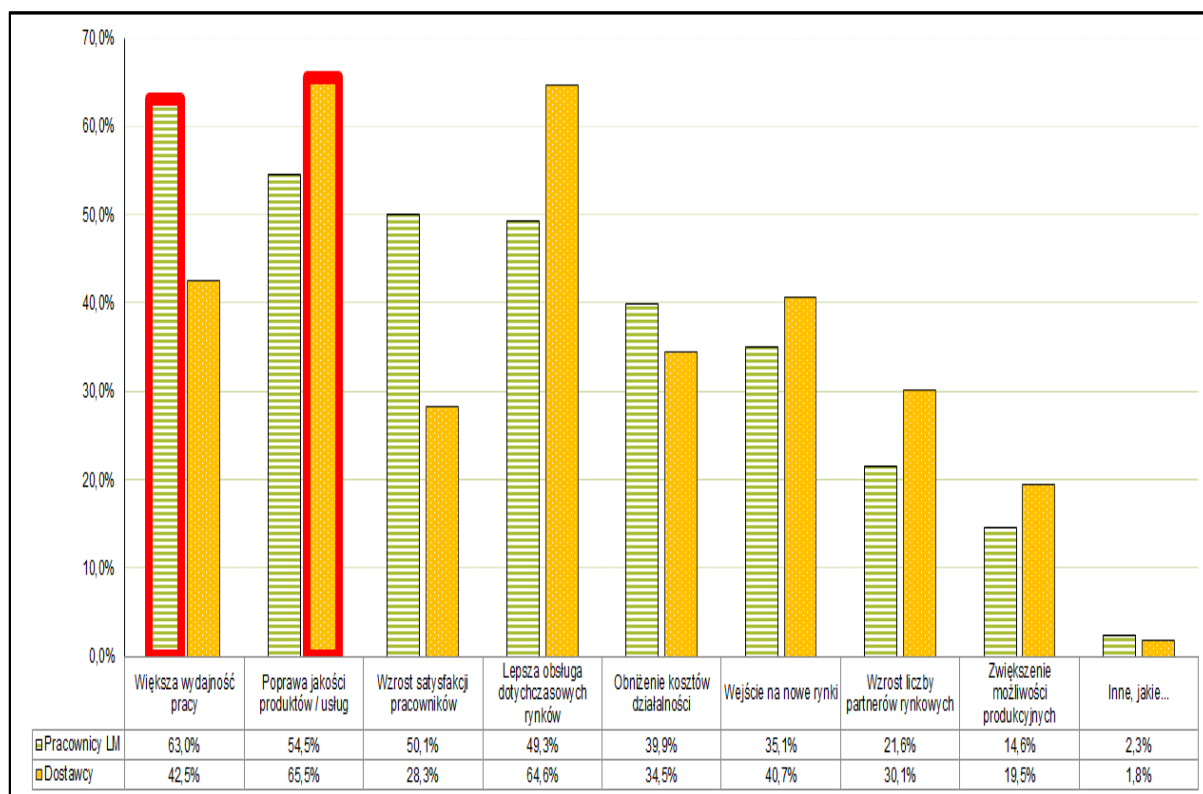
Oczekiwania pracowników są takie, aby wdrażać innowacje, które zniwelują lukę między oczekiwaniami klientów, a tym co rzeczywiście otrzymują. Rozwiązaniem takiej sytuacji może być zmiana strategii rozwoju i strategii konkurencji w zakresie obsługi klienta z dotychczasowej, która oczekuje podejścia do każdego klienta, co jak zauważono wcześniej jest nierealne, na taką w której występują różne modele obsługi klienta, w zależności jakiego produktu to dotyczy. Można zaproponować minimum trzy takie modele:

- samoobsługa i obsługa zautomatyzowana: dotyczy kategorii produktów, gdzie jakość ekspozycji, edukacji, dostępności zapasu, jak tak zorganizowana, że klient posiadający minimalną wiedzę o tych produktach jest w stanie sam się obsłużyć i dokonać zakupu,
- samoobsługa z elementami obsługi (obecny model obsługi klienta w obecnej strategii rozwoju i konkurencji): dotyczy kategorii produktów, dla których jakość ekspozycji, edukacji jak tak zorganizowana, że klient zapozna się z ofertą i dokona wstępnego wyboru, ale ze względu na dostępność zapasu i specjalistyczną wiedzę, której nie posiada, niezbędna jest jego obsługa przez pracownika,
- kompleksowa obsługa klienta: dotyczy takich klientów, którzy posiadają potrzebę budowy domu, urządzenia mieszkania lub remontu całego domu lub mieszkania. Obsługa taka polega na zaprojektowaniu pomieszczeń, zamówieniu produktów, dostarczeniu ich na miejsce i montażu.

Ważną korzyść, która została wysoko oceniona przez ankietowanych to usprawnienia logistyki (52,6%), z którymi rzeczywiście borykają się wielkopowierzchniowe sklepy. Jest to bardzo istotny i rozwojowy obszar, który często nie działa optymalnie. W dobie rozwoju handlu elektronicznego, usług typu „zamów przez Internet i odbierz w sklepie”, jest to tym bardziej istotne, że może na nowo zdefiniować strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Mając na względzie to, że wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne działają w określonym segmencie rynku materiałów budowlanych oraz to, że w tym segmencie najwięcej jest innowacji przyrostowych drobnych autor postawił hipotezę H₈, że lepsza obsługa dotychczasowych segmentów rynku jest największą korzyścią dla interesariuszy wewnętrznych. Ta hipoteza została jednak sfalsyfikowana, a wyniki badań zostały zaprezentowane na wykresie 23.

Wykres 23. Rodzaje korzyści, jakie odnoszą interesariusze wewnętrzni z innowacji absorbowanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według pracowników Leroy Merlin Polska oraz dostawców



Źródło: Opracowanie własne.

Lepsza obsługa dotychczasowych rynków znalazła się na drugim miejscu wśród dostawców z wynikiem 64,6% i dopiero na czwartym miejsce wśród pracowników Leroy Merlin Polska z wynikiem 49,3%. Generalnie można zauważyć, że badanie korzyści dla interesariuszy wewnętrznych pokazuje różne oceny tego elementu w obydwu badanych grupach. Nie występuje tu taka zgodność, jak w przypadku korzyści dla interesariuszy zewnętrznych. Powodem takiego stanu rzeczy może być fakt, że pracownicy przedsiębiorstwa odbierają te korzyści w mniejszym stopniu, ograniczonym do swego rodzaju „wnętrza przedsiębiorstwa”. Dostrzegają te korzyści, które dotyczą ich bezpośrednio, a nie firmy jako całości. Gdyby spojrzeć na kolejność wskazań udzielonych przez pracowników, to jako główne korzyści, jakie odnoszą interesariusze wewnętrzni z innowacji wymieniono: na pierwszym miejscu większą wydajność pracy (63%), na drugim, co wydaje się zaskoczeniem, poprawę jakości produktów (54,5%), a na trzecim wzrost satysfakcji pracowników (50,1%). Zupełnie inaczej wygląda ranking trzech najważniejszych korzyści według ankietowanych dostawców. Na pierwszym miejscu znalazła się poprawa jakości produktów i usług (65,5%), na drugim lepsza obsługa dotychczasowych rynków (64,6%) i dopiero na trzecim lepsza wydajność pracy (42,5%).

Pogłębiając analizę autor dysertacji zadał sobie pytanie, jak kształtują się wyniki w grupie pracowników Leroy Merlin w podziale na stanowiska, które zajmują. Okazuje się, że niezależnie od miejsca w strukturze organizacyjnej firmy większa wydajność z pracy zajmuje kluczowe miejsce jako atut z tytułu absorpcji innowacji. Wariant ten uzyskał następujące miejsce i odsetek odpowiedzi:

- pracownicy na tzw. stanowiskach wizyjnych: pierwsze miejsce z wynikiem 66,7%;
- pracownicy na stanowiskach strategicznych: pierwsze miejsce z wynikiem 79,2%;
- pracownicy na stanowiskach taktycznych: pierwsze miejsce z wynikiem 63,3%;
- pracownicy na stanowiskach operacyjnych: pierwsze miejsce z wynikiem 70,9%;
- pracownicy na stanowiskach wykonawczych: drugie miejsce z wynikiem 53,4%.

Na taki wynik z pewnością ma wpływ rodzaj innowacji wdrażanych w latach 2014 – 2015. Ogromna większość innowacji, o czym była mowa w poprzednich punktach, to innowacje przyrostowe drobne, które odnoszą się do wnętrza przedsiębiorstwa. Warto również podkreślić, że wyniki ankietyzacji dowodzą tego, iż ankietowani pracownicy, zatrudnieni w sieci handlowej Leroy Merlin na różnych stanowiskach, dostrzegają znaczenie podnoszenia wydajności pracy w biznesowym sukcesie firmy.

4.4 Determinanty absorpcji innowacji

W przypadku przedsiębiorstwa handlowego prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, głównymi determinantami absorpcji innowacji zaproponowanymi przez autora rozprawy są:

- liczba i rodzaje wdrażanych innowacji,
- wiedza o źródłach innowacji w podziale na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych,
- wiedza o tym, którzy interesariusze odnoszą korzyści z wdrażania innowacji,
- wiedza o rodzajach korzyści z wdrażania innowacji w podziale na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych,
- wiedza o tym, na jakie elementy składowe modelu biznesu mają wpływ wdrażane innowacje,
- posiadanie jasno określonych kryteriów branżowych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji,
- posiadanie przez przedsiębiorstwo komórki organizacyjnej zajmującej się innowacjami, projektami.

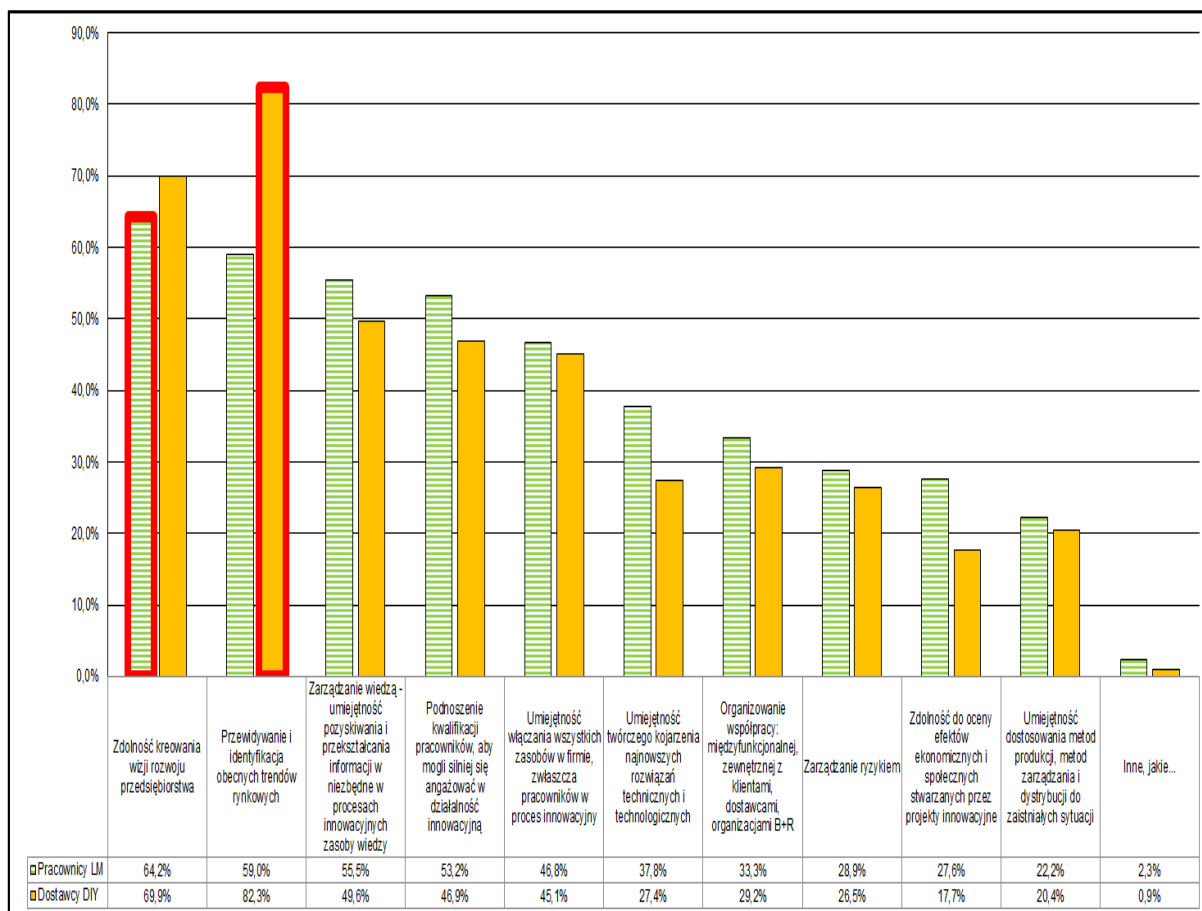
Cztery pierwsze wymienione determinanty zostały opisane w poprzednich punktach niniejszego rozdziału. W tym punkcie autor zajmie się pozostałymi kwestiami stawiając następujące hipotezy:

- H₉: Zarządzanie wiedzą jest kluczową determinantą absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- H₁₀: Pozyskiwanie nowych klientów jest głównym kryterium branżowym pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji,
- H₁₁: Propozycja „wartość dla klientów” jest tym elementem składowym modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, na który największy wpływ mają innowacje.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie zdaniem wielu autorów książek jest jedną z ważniejszych determinant absorpcji innowacji. Z badań wynika, że najczęściej inicjatyw w zakresie zarządzania wiedzą jest związanych bezpośrednio lub pośrednio z procesami obsługi klienta, budowaniem relacji z klientami, optymalizacją procesów sprzedaży i usług posprzedażowych. Wszystkie te elementy są podstawowymi procesami w przedsiębiorstwie handlowym [Dąbrowski, Gierszewska 2005, s. 264]. Zarządzanie wiedzą jest jednocześnie kluczową kompetencją przedsiębiorstw handlowych [Śmigielska 2007, s. 135]. Podobnego

zdania jest autor dysertacji, dlatego została postawiona hipoteza H₉. Hipoteza ta została sfalsyfikowana na podstawie badań zaprezentowanych na wykresie 24.

Wykres 24. Determinanty absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według pracowników Leroy Merlin Polska oraz dostawców



Źródło: Opracowanie własne.

Lista determinant absorpcji innowacji została opisana przez autora w rozdziale pierwszym, przy czym wykorzystano w tym celu różnorodne publikacje, w tym klasyfikację determinant zaproponowaną przez A. Strychalską-Rudzewicz. Zarządzanie wiedzą rozumiane jest jako umiejętność pozyskiwania i przekształcania informacji w niezbędne w procesach innowacyjnych zasoby wiedzy. Zarządzanie wiedzą jako determinanta absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych znalazło się dopiero na trzecim miejscu rankingu determinant w obydwu ankietowanych grupach. Przed skomentowaniem tego wyniku trzeba odnieść się do determinant znajdujących się na dwóch pierwszych miejscach. Zostały one ocenione podobnie i wymieniły się miejscami w zależności od badanej grupy respondentów. I tak zdaniem pracowników Leroy Merlin Polska to zdolność kreowania

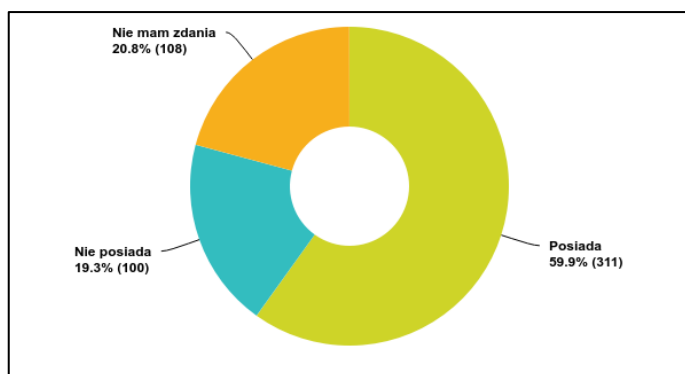
wizji rozwoju przedsiębiorstwa jest kluczową determinantą absorpcji innowacji (64,2%), a na drugim miejscu znalazła się umiejętność przewidywania i identyfikacji obecnych trendów rynkowych (59%). W przypadku dostawców produktów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych pierwsze miejsce, z bardzo wysokim wynikiem, zajęła umiejętność przewidywania i identyfikacji obecnych trendów rynkowych (82,3%), a na drugim miejscu zdolność kreowania wizji rozwoju przedsiębiorstwa (69,9%). Mając na względzie różne poziomy zarządzania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, takie jak (poczynając od najwyższego): wizyjny, strategiczny, taktyczny, operacyjny, wykonawczy, należy jednoznacznie stwierdzić, że dwie pierwsze determinanty absorpcji dotyczą poziomu wizyjnego i strategicznego. Zarządzanie wiedzą i wszystkie pozostałe determinanty zamieszczone na wykresie 24 dotyczą ważnych, aczkolwiek taktycznych i operacyjnych decyzji dotyczących samego przedsiębiorstwa. Dwie pierwsze determinanty dotyczą umiejętności analizy i oceny sytuacji rynkowej i zaproponowania strategii dla przedsiębiorstwa na przyszłość. Z punktu widzenia problematyki niniejszej rozprawy oraz weryfikacji hipotezy głównej H_0 ma to bardzo duże znaczenie. Jeżeli bowiem menedżerowie firmy posiadają diagnostyczne kompetencje związane z oceną pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu oraz potrafią wypracować najlepszą w danych warunkach strategię rozwoju, to przedsiębiorstwo zarządzane w ten sposób może absorbować innowacje, które dają możliwość dalszej ekspansji rynkowej. Hipoteza główna zostanie udowodniona w punkcie 4.5 na przykładzie wybranych innowacji.

Innowacje w praktyce gospodarczej bardzo często kojarzą się wyłącznie z innowacjami przełomowymi. Istnieje przekonanie, że wdrożenie innowacji musi zmienić przedsiębiorstwo i jego strategię. Niekiedy praktycy gospodarczy nie mają świadomości tego, że występuje gradacja innowacji i wiele innowacji przyrostowych drobnych przynosi znaczące korzyści dla interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. Jest tutaj duże pole do zagospodarowania w zakresie edukowania pracowników przedsiębiorstw handlowych oraz współpracy z instytucjami szkoleniowymi i naukowymi.

Warto także zwrócić uwagę na pozostałe determinanty absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, które znalazły się w rankingu ich istotności na dalszych miejscach. Wiedza o nich jest niezwykle cenna i bardzo często te czynniki są bagatelizowane w codziennej pracy placówek handlowych. Wdrożenie kompleksowego zarządzania wiedzą w połączeniu z pozostałymi determinantami z pewnością przyczyni się do skuteczniejszej absorpcji innowacji i będzie miało wpływ na strategię rozwoju

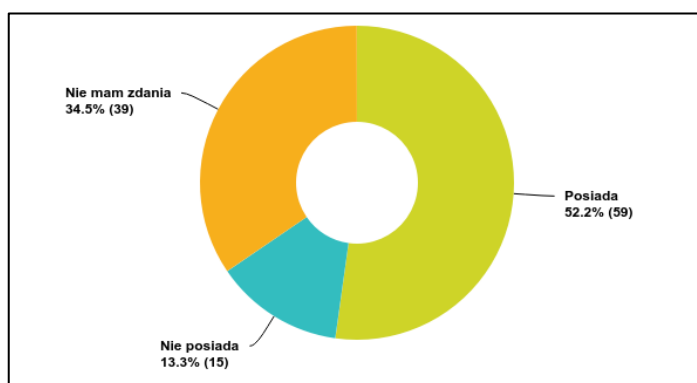
przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne. Punktem wyjścia jest oczywiście posiadanie komórki organizacyjnej, która zajmuje się zarządzaniem innowacjami, lub chociażby projektami. O tym jaka jest wiedza o istnieniu takiej komórki w firmie wśród pracowników Leroy Merlin Polska i strategicznych dostawców towarów można przekonać się analizując wykresy 25 i 26.

Wykres 25. Wiedza wśród pracowników Leroy Merlin Polska o posiadaniu komórki organizacyjnej zajmującej się innowacjami, projektami lub zarządzaniem wiedzą



Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 26. Wiedza wśród dostawców produktów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych o posiadaniu komórki organizacyjnej zajmującej się innowacjami, projektami lub zarządzaniem wiedzą



Źródło: Opracowanie własne.

Świadomość istnienia takiej jednostki organizacyjnej nie jest wysoka, zwłaszcza w grupie pracowników Leroy Merlin Polska (59,9%), którzy powinni o tym wiedzieć. Sumując odpowiedzi pracowników „nie posiada” i „nie mam zdania” otrzymujemy wynik 41,1%, który tak naprawdę oznacza, że pracownicy nie wiedzą, że taki dział lub komórka istnieje, a co za tym idzie prawdopodobnie nie wiedzą do kogo zwrócić się w sprawie nowego pomysłu, projektu, innowacji. Podobna struktura odpowiedzi wystąpiła wśród dostawców, ale to może nie zaskakiwać aż tak bardzo, ponieważ nie znają oni tak naprawdę struktury organizacyjnej

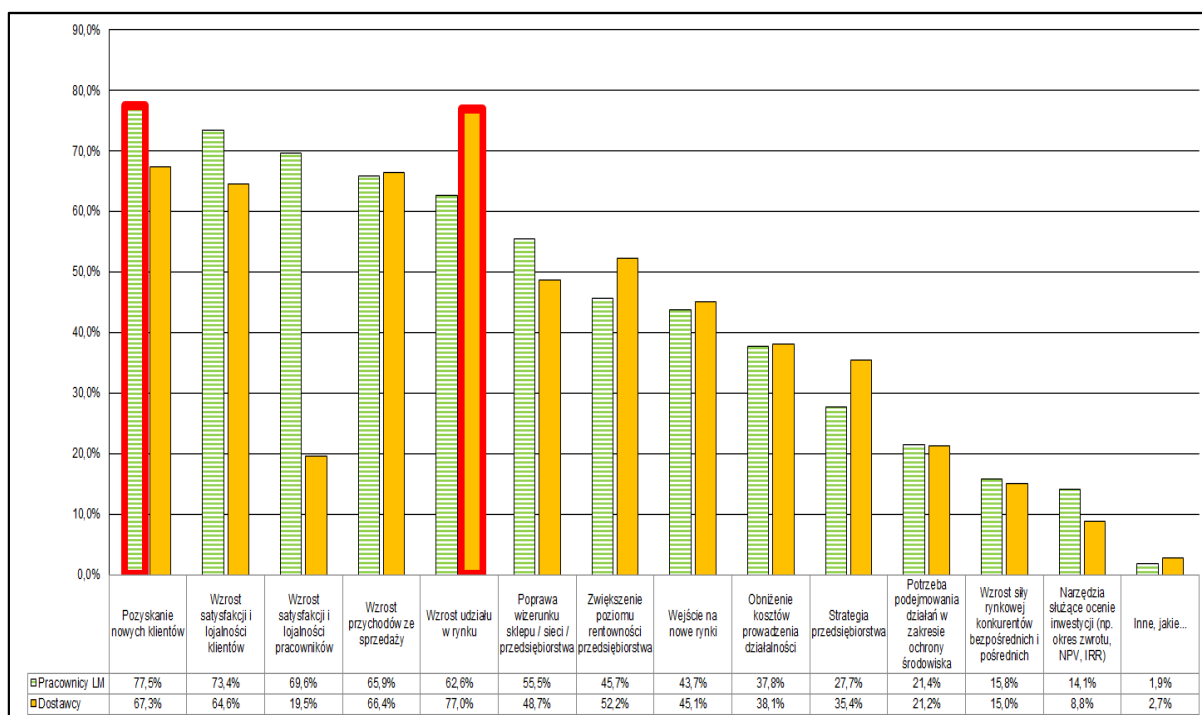
przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne oraz nie posiadają szczegółowej wiedzy o jego wewnętrznej organizacji. Przedsiębiorstwo posiada oczywiście dział, który zajmuje się szeroko rozumianymi projektami, w tym innowacjami. Z badań ankietowych wynika, że jest to obszar, który wymaga znacznie większej, niż dotychczas, uwagi kierownictwa. Wniosek ten odnosi się do dwóch kwestii. Po pierwsze chodzi o to aby dział innowacji posiadał zaktualizowane procedury co do postępowania w pozyskiwaniu i implementacji innowacji. W tym przypadku można wykorzystać model zarządzania innowacjami zaproponowany przez autora dysertacji w rozdziale I. Druga, odrębna kwestia to poprawa systemu komunikacji wewnętrznej z pracownikami firmy na temat funkcjonowania działu i zasad zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie. Nie bez znaczenia byłaby również inicjacja działań o charakterze motywacyjnym, które w sposób skuteczniejszy niż dotychczas zachęcałyby pracowników do współpracy z tym działem.

Kolejną determinantą decydującą o absorpcji innowacji są kryteria brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o ich wdrożeniu. Mając to na uwadze autor rozprawy postawił hipotezę H₁₀: Propozycja „wartość dla klientów” jest tym elementem składowym modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, na który największy wpływ mają innowacje. Hipoteza ta została jednak sfalsyfikowana, ponieważ tylko pracownicy Leroy Merlin Polska uznali kryterium dostarczania „wartości dla klientów” jako kluczowe (77,5%), natomiast dostawcy uznali, że jest to ono dopiero drugie w kolejności (67,3%). W świetle opinii dostawców kluczowym kryterium przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji w przedsiębiorstwach prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne jest wzrost udziałów w rynku (77%). Cel ten można osiągnąć poprzez pozyskiwanie nowych klientów, ale również poprzez wzrost wartości koszyka zakupowego, czyli sprzedawanie towarów o wyższych cenach (wzrost średniej ceny sprzedaży towarów) i/lub sprzedawanie większego wolumenu towarów (wzrost średniej liczby artykułów przypadającej na jednego klienta) obecnym klientom generując wyższe przychody ze sprzedaży. Szczegółowe wyniki ankietyzacji dostawców zostały zaprezentowane na wykresie 27.

Generalnie można zauważyć, że kryteria wdrożenia innowacji związane z przychodami ze sprzedaży zajęły trzy z pięciu pierwszych miejsc. Jest to pozyskiwanie nowych klientów (jeden z dwóch elementów wzoru na obrót, o którym była mowa w rozdziale I), wzrost przychodów ze sprzedaży, wzrost udziałów w rynku (mierzonych przychodami ze sprzedaży). To bardzo ważna informacja w kontekście tego, że zwykle w praktyce gospodarczej decyzje o wdrożeniu projektu (w tym innowacyjnego) podejmowane są na podstawie narzędzi służących finansowej

ocenie inwestycji. Uwzględnia się przy tym okres zwrotu, wewnętrzną stopę zwrotu, wartość przepływów netto, itp.

Wykres 27. Kryteria brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji w przedsiębiorstwach prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne w latach 2014 – 2015 według pracowników Leroy Merlin Polska oraz dostawców



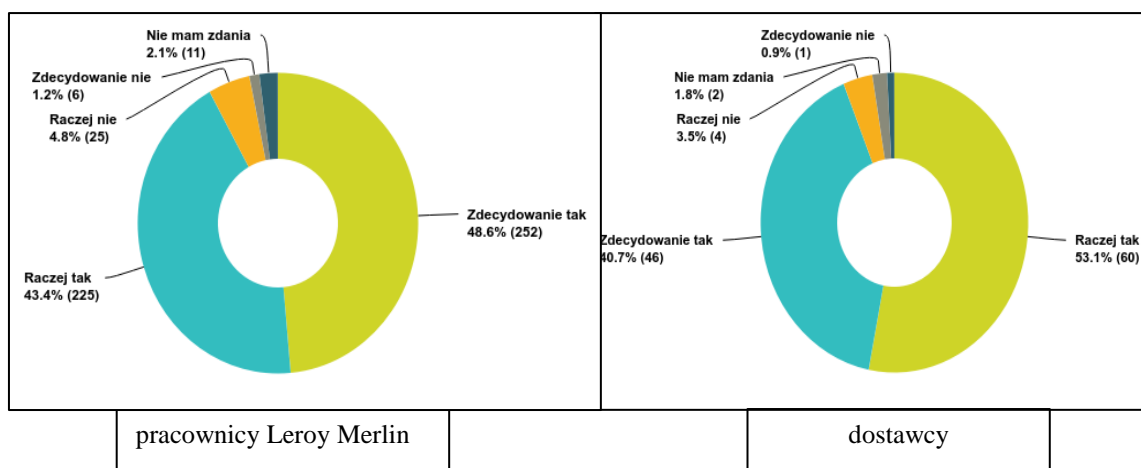
Źródło: Opracowanie własne.

Rola absorpcji innowacji w strategiach rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych to niezwykle ważna kwestia. Do tej pory kierunek myślenia był taki, że absorpcja innowacji wpływa na strategię rozwoju. W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że jest również odwrotny kierunek, z którego wynika, że rodzaj strategii determinuje poziom absorpcji innowacji. Występuje tu zatem swoiste sprzężenie zwrotne. Aby lepiej je zrozumieć warto przytoczyć przykład. Załóżmy, że strategią rozwoju przedsiębiorstwa jest strategia wzrostu, a jej miernikiem jest bycie liderem (największa wartość przychodów ze sprzedaży towarów w danym okresie) w segmencie rynku wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Oznacza to, że w pierwszej kolejności powinny być wdrażane te projekty innowacyjne, które sprzyjają realizacji tej strategii, a konkretnie wzrostowi przychodów ze sprzedaży. Narzędzia służące ocenie inwestycji muszą być oczywiście analizowane, przy czym na przykład okres zwrotu dla takich projektów powinien być wydłużony na czas realizacji strategii, na przykład z 3 do 5-7 lat.

Wśród kryteriów oceny innowacji znalazły się tzw. parametry „miękkie”, związane z satysfakcją i lojalnością zarówno klientów, jak i pracowników. Wzrost satysfakcji i lojalności klientów jako kryterium absorpcji innowacji został wysoko oceniony przez pracowników Leroy Merlin Polska (73,4% i drugie miejsce w rankingu) i stosunkowo wysoko przez dostawców (64,6% i czwarte miejsce). Trzeba to kryterium brać pod uwagę, ponieważ stabilizuje ono bazę obecnych klientów, a to z kolei wpływa na przychody ze sprzedaży. W przypadku wzrostu satysfakcji i lojalności pracowników wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych te wyniki są diametralnie różne w obydwu badanych grupach. I tak pracownicy Leroy Merlin Polska pozycjonowali ten parametr bardzo wysoko (69,6% i trzecie miejsce), podczas gdy dostawcy uznali go za mało znaczący (19,4% i 11 miejsce). Odnosząc się ponownie do strategii rozwoju przedsiębiorstwa, trzeba jednoznacznie stwierdzić, że nie zostanie ona zrealizowana bez zaangażowania pracowników. Jeżeli uwzględnimy przy tym, że pracownicy są istotnym elementem strategii, to zdecydowanie należy brać pod uwagę ten parametr przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji.

W rozdziale II zdefiniowane zostały pojęcia takie jak model biznesu i strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Podkreślono tam, że kierunek zależności między tymi pojęciami jest taki, że model biznesu kształtuje strategię, ponieważ ta, aby była realna musi opierać się na zdolnościach, zasobach i dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa. Aby określić wpływ jaki ma absorpcja innowacji na strategię rozwoju, trzeba wiedzieć w pierwszej kolejności, czy a jeśli tak, to jaki jest wpływ innowacji na model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Wyniki odpowiedzi na pytanie, czy innowacje mają wpływ na model biznesu zaprezentowano na wykresie 28.

Wykres 28. Czy wdrażanie innowacji ma wpływ na model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych?

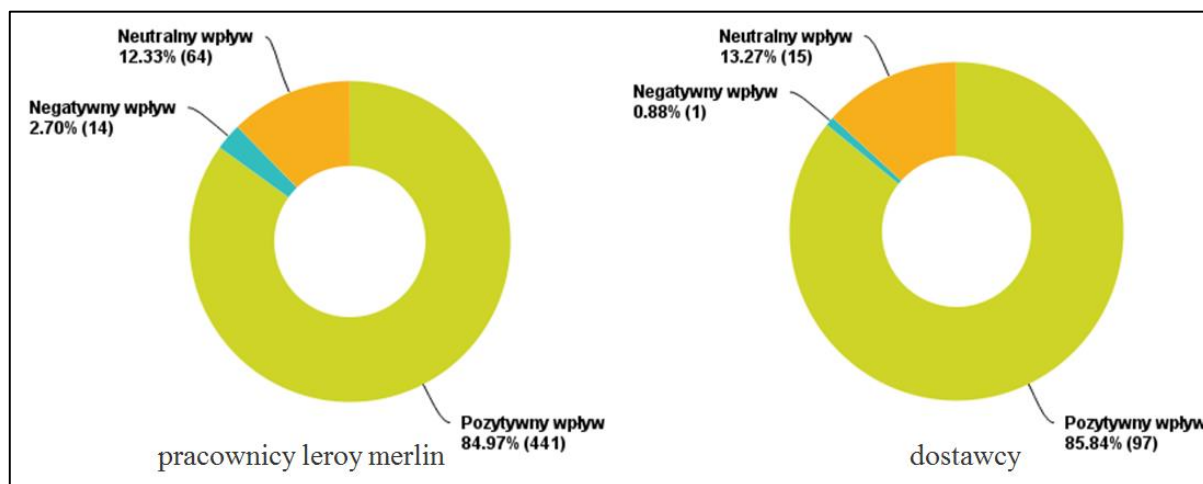


Źródło: Opracowanie własne.

Z wykresu jednoznacznie wynika, że zdaniem respondentów innowacje mają wpływ na model biznesu. Gdyby połączyć odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak” to wyniki te wynoszą w przypadku pracowników Leroy Merlin 92%, a w przypadku dostawców 93,8%.

Odpowiedź na pytanie, jaki wpływ mają innowacje na model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zilustrowano na wykresie 29.

Wykres 29. Jaki wpływ ma wdrażanie innowacji na model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych?

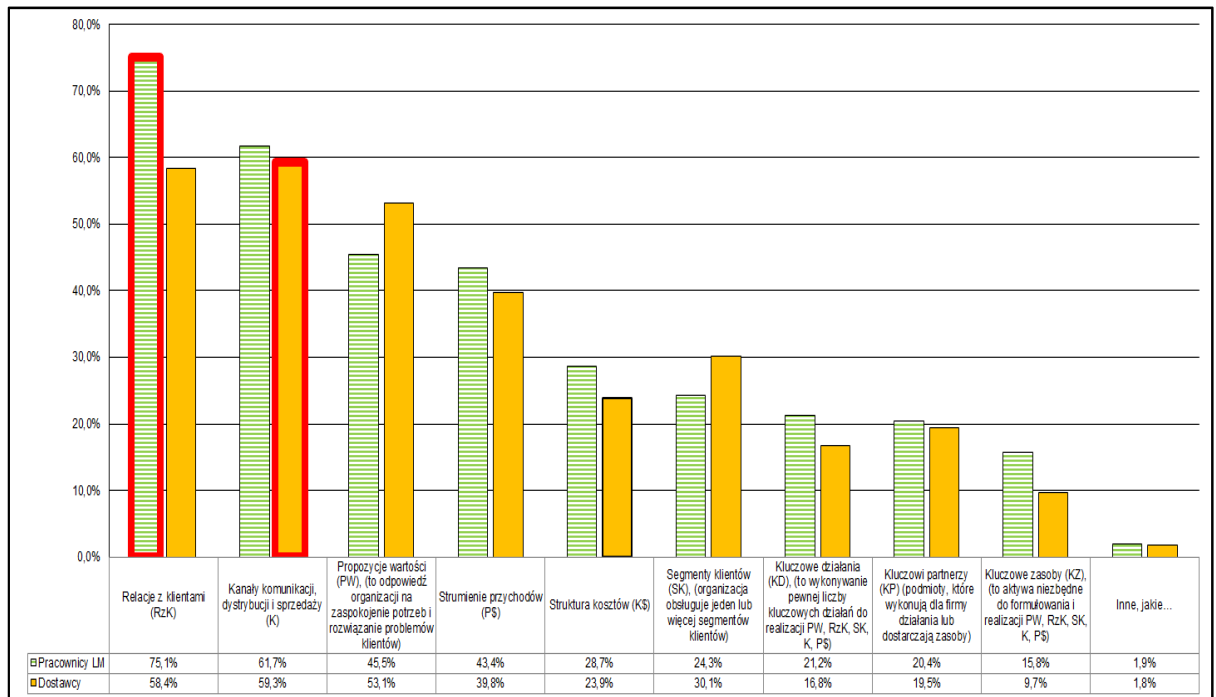


Źródło: Opracowanie własne.

Pozytywny wpływ rozumiany jest jako czerpanie opisanych wcześniej korzyści zarówno przez interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Obie badane grupy jednoznacznie określiły, że wdrażanie innowacji ma pozytywny wpływ na model biznesu. Jest to bardzo dobra wiadomość z punktu absorpcji innowacji, ponieważ z perspektywy interesariuszy istnieje duża otwartość i chęć wdrażania innowacji.

Pogłębiając temat dalej, trzeba wiedzieć na jakie elementy konstytutywne modelu biznesu mają wpływ innowacje. Wiedząc, że propozycja wartości dla klienta jest tym elementem konstytutywnym modelu biznesu, który jest odpowiedzią przedsiębiorstwa na zaspokojenie potrzeb i rozwiązywanie problemów klientów oraz który synchronizuje i spaja cały model biznesu, autor dysertacji zaproponował następującą hipotezę H₁₁: Propozycja „wartość dla klientów” jest tym elementem składowym modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, na który największy wpływ mają innowacje. Hipoteza ta została zweryfikowana negatywnie, o czym można przekonać się analizując wyniki badań zamieszczone na wykresie 30.

Wykres 30. Elementy modelu biznesu przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, na które największy wpływ mają innowacje według pracowników Leroy Merlin Polska oraz dostawców



Źródło: Opracowanie własne.

Spośród dziewięciu elementów konstytutywnych propozycja „wartości dla klienta” znalazła się na wysokim trzecim miejscu z wynikiem 45,5% w przypadku pracowników Leroy Merlin Polska i z wynikiem 53,1% w przypadku dostawców towarów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Najwyżej sklasyfikowane zostały obszary z prawej strony modelu biznesu zaproponowanego przez A. Osterwaldera, które są związane z klientami. W przypadku przedsiębiorstwa handlowego to bardzo dobra wiadomość, ponieważ jak już wcześniej zauważono w tego typu organizacjach klient niezmiennie znajduje się w centrum zainteresowania organizacji. Relacje z klientami rozumiane jako osobiste wsparcie, możliwość skorzystania z pomocy tzw. dedykowanego opiekuna klienta, samoobsługa, obsługa zautomatyzowana, tworzenie społeczności, wspólne inspiracje i współtworzenie z klientami, to zdaniem pracowników Leroy Merlin Polska kluczowy element modelu biznesu, na który największy wpływ mają innowacje (75,1%). W przypadku dostawców ten element został sklasyfikowany na wysokim drugim miejscu z wynikiem 58,4%. Z kolei najwyżej wśród dostawców został oceniony element związany z kanałami dystrybucji i sprzedaży (61,7%), a na drugim miejscu relacje z klientami (58,4%). Na kolejnych miejscach znalazły się strumienie przychodów i strumienie kosztów, jako swego rodzaju wynik działań wszystkich elementów modeli biznesu, ale też sposób na generowanie obrotu i optymalizacji kosztów.

Podsumowując należy jednoznacznie stwierdzić, że proces absorpcji innowacji zależy od wielu elementów. To czy ten proces jest w przedsiębiorstwie efektywny i skuteczny należy sprawdzić dokonując analizy, którą autor dysertacji zrealizował w ramach charakterystyki studiów przypadku zamieszczonych w dalszej części pracy.

4.5 Absorpcja innowacji, a strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych

Na bazie literatury oraz obserwacji praktyki gospodarczej można zauważyć pewne prawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstw handlowych. Po pierwsze przedsiębiorstwa handlowe, w tym te, które prowadzą wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne wdrażają innowacje. Proces ten jest często definiowany, jako zarządzanie projektami, a nie zarządzanie innowacjami, co nie jest aż tak bardzo istotne. Okazuje się bowiem, że większość projektów testowanych, użytkowanych, czy wreszcie absorbowanych jest innowacjami. Po drugie każde z przedsiębiorstw posiada swoją strategię rozwoju i strategię konkurencji po to, aby uzyskiwać względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Po trzecie wreszcie istnieje pewna zależność między innowacjami przełomowymi i przyrostowymi średnimi, a strategiami rozwoju i strategiami konkurencji przedsiębiorstw⁵. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że jedne na drugie mają wpływ, który bardzo często jest nieuświadomiony przez zarządzających przedsiębiorstwem. Brak świadomości wynika z faktu, że nie są prowadzone analizy poziomu absorpcji innowacji w przedsiębiorstwach handlowych, w tym takich, które są podmiotem niniejszej pracy. Jaki jest wektor siły wpływu absorpcji innowacji na strategię rozwoju, to zależy od konkretnej innowacji. Generalnie jednak można postawić hipotezę H_0 , że absorpcja innowacji ma wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Autor wyeksponował to zagadnienie, ponieważ ustalenie poziomu absorpcji innowacji w przedsiębiorstwie jest elementem analizy strategicznej i jednym z etapów określania strategii rozwoju. Posiadanie wiedzy o gotowości do wdrażania innowacji determinuje wybór określonej strategii. Jest to bardzo ważne w przypadku kontynuacji obecnej strategii rozwoju i niezbędne (warunek konieczny) przy podejmowaniu decyzji o jej zmianie. Nowa strategia skutkuje bowiem wejściem w nowe obszary, często nie do końca rozpoznane i dlatego świadomość tego, że przedsiębiorstwo jest w stanie reagować „na nowe”, czyli

⁵ Autor rozprawy przyjął założenie, że innowacje przyrostowe drobne nie mają wpływu na strategię rozwoju przedsiębiorstw. Mogą mieć wpływ na strategię funkcjonalną i strategię konkurencji, ale ten obszar nie jest wiodącym przedmiotem badań w niniejszej rozprawie.

między innymi absorbować innowacje jest kluczowa. Udowodnienie tej hipotezy zostanie przeprowadzone na przykładzie studium przypadku.

Celem pogłębienia zależności pomiędzy absorpcją innowacji, a strategią rozwoju firmy autor rozprawy postawił dodatkowe hipotezy szczegółowe:

- H₁₂: Kluczowymi innowacjami, według kryterium podręcznika Oslo, mającymi wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są innowacje marketingowe,
- H₁₃: Kluczowymi innowacjami według kryterium skali zmian mającymi wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są innowacje przyrostowe średnie,

Wpływ innowacji na strategię mierzony jest liczbą użytkowanych i testowanych innowacji. Weryfikacja hipotez H₁₂ i H₁₃ została zrealizowana na podstawie wyników własnych badań empirycznych. Zostały one zaprezentowane w tabelach 67 i 68.

Zaproponowanie innowacji marketingowych, jako tych, które mają największy wpływ na strategię wynikało ze specyfiki przedsiębiorstwa handlowego, które prowadzi wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne. Celem tego rodzaju innowacji jest bowiem lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, nowe pozycjonowanie oferty firmy na rynku, otwarcie nowych rynków zbytu, a wszystko po to, aby zwiększyć sprzedaż i zyski, co z kolei jest istotą działania firmy handlowej. Różnice w liczbie przykładów innowacji przytaczanych przez pracowników i dostawców wynikają ze znajomości tego co się dzieje w przedsiębiorstwie. Oczywiście jest, że pracownicy będąc wewnątrz przedsiębiorstwa powinni wiedzieć znacznie więcej na ten temat, niż podmioty z zewnątrz, w tym przypadku dostawcy towarów.

Hipoteza H₁₂ została zweryfikowana pozytywnie. W przypadku pracowników Leroy Merlin Polska liczba innowacji marketingowych wyniosła 8 na całkowitą ich liczbę 21, co stanowi 38%. W przypadku dostawców towarów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych liczba innowacji marketingowych wyniosła z kolei 4 na 10 ogółem, co stanowi 40%. Warto zauważyć, że obie badane grupy w podobny sposób wypowiedziały się na temat znaczenia innowacji procesowych, wśród których ważne miejsce odgrywają innowacje związane z procesami logistyki i magazynowania. Innowacje logistyczne związane z procesem dostaw polegają na wdrożeniu urządzeń, oprogramowania i technik służących przyjmowaniu towarów, ich składowaniu i dostarczaniu odbiorcom. W przypadku przedsiębiorstwa handlowego to ważny proces. Można zaryzykować stwierdzenie, że równie

ważny jak sam proces sprzedaży. Bez sprawnych procesów logistycznych nie sposób myśleć o rozwoju przedsiębiorstwa, co potwierdzają wyniki badań.

Tabela 67. Innowacje przełomowe i przyrostowe średnie, a strategie rozwoju i strategie konkurencji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników

Rodzaj innowacji wg. skali zmian	Strategie rozwoju	Strategie konkurencji	Rodzaj innowacji wg. Podręcznika Oslo				Suma końcowa
			marketingowa	procesowa	produktowa	organizacyjna	
przyrostowe średnie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji	7	6	1	2	16
	strategia wzrostu (dywersyfikacji)	strategia zróżnicowania			2		2
	Suma		7	6	3	2	18
przełomowe	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji	1	1			2
	strategia wzrostu (dywersyfikacji)	strategia zróżnicowania		1			1
	Suma		1	2			3
Suma końcowa			8	8	3	2	21

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 68. Innowacje przełomowe i przyrostowe średnie, a strategie rozwoju i strategie konkurencji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według dostawców

Rodzaj innowacji wg. skali zmian	Strategie rozwoju	Strategie konkurencji	Rodzaj innowacji wg. Podręcznika Oslo				Suma końcowa
			marketingowa	procesowa	produktowa	organizacyjna	
przyrostowe średnie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji	3	2			5
	strategia wzrostu (dywersyfikacji)	strategia zróżnicowania			2		2
	Suma		3	2	2	0	7
przełomowe	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji	1	1			2
	strategia wzrostu (dywersyfikacji)	strategia zróżnicowania		1			1
	Suma		1	2			3
Suma końcowa			4	4	2	0	10

Źródło: Opracowanie własne.

Hipoteza H₁₃, według której kluczowymi innowacjami według kryterium skali zmian mającymi wpływ na strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są innowacje przyrostowe średnie została zweryfikowana pozytywnie. Postawienie takiej hipotezy wynikało z tego, że tego typu innowacje mogą zmieniać charakter przedsiębiorstwa, a to oznacza, że w konsekwencji zmieniają strategię jego rozwoju. Pracownicy Leroy Merlin Polska wskazali, że takich innowacji w latach 2014 – 2015 było 18, co stanowi 86% innowacji przyrostowo średnich i przełomowych. W przypadku dostawców wynik ten kształtował się na poziomie 7 innowacji, czyli 70% tych dwóch rodzajów innowacji według kryterium skali zmian. Taka sytuacja powoduje konieczność zwracania szczególnej uwagi na zarządzanie procesem absorpcji innowacji przyrostowych średnich w przedsiębiorstwach.

W związku z tym, że hipoteza szczegółowa H₁₃ była ostatnią spośród weryfikowanych w badaniach empirycznych, to w poniższej tabeli 69 zamieszczono wykaz wszystkich postawionych hipotez i rezultat ich weryfikacji.

Tabela 69. Podsumowanie rezultatów weryfikacji postawionych hipotez

Hipoteza	Weryfikacja hipotez
H ₀ : Absorpcja innowacji ma wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	Hipoteza potwierdzona
H ₁ : Innowacje produktowe są najczęściej absorbowanymi innowacjami w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych	Hipoteza sfalsyfikowana, ponieważ najczęściej absorbowanymi innowacjami w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych są innowacje organizacyjne
H ₂ : Innowacje przyrostowe drobne są najczęściej absorbowanymi innowacjami w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych	Hipoteza potwierdzona
H ₃ : Interesariusze zewnętrzni są ważniejszym źródłem innowacji niż interesariusze wewnętrzni	Hipoteza potwierdzona
H ₄ : Interesariusze wewnętrzni osiągają z tytułu absorpcji innowacji więcej korzyści aniżeli interesariusze zewnętrzni	Hipoteza sfalsyfikowana, ponieważ interesariusze zewnętrzni osiągają z tytułu absorpcji innowacji więcej korzyści aniżeli interesariusze wewnętrzni
H ₅ : Spośród interesariuszy zewnętrznych, klienci odnoszą najwięcej korzyści z absorpcji innowacji	Hipoteza potwierdzona
H ₆ : Spośród interesariuszy wewnętrznych, pracownicy w sklepach odnoszą najwięcej korzyści z absorpcji innowacji	Hipoteza potwierdzona
H ₇ : Dla interesariuszy zewnętrznych szerokość i głębokość asortymentu są kluczową korzyścią z absorpcji innowacji	Hipoteza potwierdzona
H ₈ : Dla interesariuszy wewnętrznych lepsza obsługa dotychczasowych rynków jest kluczową korzyścią z absorpcji innowacji	Hipoteza sfalsyfikowana, ponieważ dla interesariuszy wewnętrznych kluczowymi korzyściami z absorpcji innowacji są: większa wydajność pracy oraz poprawa jakości produktów
H ₉ : Zarządzanie wiedzą jest kluczową determinantą absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych	Hipoteza sfalsyfikowana, ponieważ kluczowymi determinantami absorpcji innowacji są: zdolność kreowania wizji rozwoju przedsiębiorstwa oraz umiejętność przewidywania i identyfikacja obecnych trendów rynkowych
H ₁₀ : Pozyskiwanie nowych klientów jest głównym kryterium brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji	Hipoteza sfalsyfikowana, ponieważ głównymi kryteriami brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji są: pozyskiwanie nowych klientów oraz wzrost udziału w rynku
H ₁₁ : Propozycja „wartość dla klientów” jest tym elementem składowym modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, na który największy wpływ mają innowacje	Hipoteza sfalsyfikowana, ponieważ elementami składowymi modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, na który największy wpływ mają innowacje są: relacje z klientami oraz kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży
H ₁₂ : Kluczowymi innowacjami według kryterium podręcznika Oslo mającymi wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są innowacje marketingowe	Hipoteza potwierdzona
H ₁₃ : Kluczowymi innowacjami według kryterium skali zmian mającymi wpływ na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są innowacje przyrostowe średnie	Hipoteza potwierdzona

Źródło: Opracowanie własne.

Autor rozprawy dokonując analizy studiów literaturowych zauważył pewne podobieństwo w strategiach rozwoju i strategiach konkurencji. Dotyczy to w szczególności strategii koncentracji, którą można odnaleźć zarówno na poziomie strategii rozwoju (rodzaj strategii wzrostu), jak i strategii konkurencji. Mając powyższe na uwadze autor chciał sprawdzić zależność, czy innowacje przełomowe i przyrostowe średnie mają wpływ zarówno na strategię rozwoju, jak i na strategię konkurencji. Powyższe przypuszczenie zostało potwierdzone uzyskanymi wynikami, które przedstawiono w tabelach 70, 71, 72.

Tabela 70. Innowacje przełomowe, a strategię rozwoju i strategię konkurencji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników i dostawców

Innowacja przełomowa	Rodzaj innowacji wg. Podręcznika Oslo	Status innowacji	Strategie rozwoju	Strategie konkurencji
drukarki 3d	procesowa	testowanie	strategia wzrostu (dywersyfikacji)	strategia zróżnicowania
e-commerce	marketingowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
rfid	procesowa	testowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji

Zródło: Opracowanie własne.

Obydwie grupy respondentów wymieniły dokładnie takie same przykłady innowacji przełomowych, dzięki czemu wyniki badania można zaprezentować syntetycznie w jednej tabeli. Spośród trzech innowacji przełomowych dwie są procesowe, które zakończyły się na etapie testowania i jedna marketingowa, która jest użytkowana. Autor przyporządkował w sposób ekspercki każdą innowację do strategii, na którą miała ona lub ma wpływ. Wykorzystano w tym celu zarówno studia literaturowe, jak i doświadczenie menedżerskie autora pracy. Jako studium przypadku ilustrującego wpływ poszczególnych innowacji na strategię rozwoju i konkurencji posłużą dwie innowacje o różnym statusie: jedna już użytkowana (click&collect) i druga, która była tylko testowana i nie została przekazana do fazy użytkowania (RFID).

Z kolei w przypadku innowacji przyrostowych średnich pojawiały się istotne różnice w liczbie przykładowych innowacji wymienianych przez pracowników i dostawców, dlatego wyniki zostały zaprezentowane w dwóch tabelach. Opinie pracowników Leroy Merlin Polska ilustruje tabela 71, natomiast opinie strategicznych dostawców towarów do sieci handlowej Leroy Merlin przedstawiono w tabeli 72.

Tabela 71. Innowacje przyrostowe średnie a strategie rozwoju i strategie konkurencji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników

Innowacja przyrostowa średnia	Rodzaj innowacji wg. Podręcznika Oslo	Status innowacji	Strategie rozwoju	Strategie konkurencji
aranżacje łazienki, kuchni, roślin	produktowa	użytkowanie	strategia wzrostu (dywersyfikacji)	strategia zróżnicowania
click&collect	marketingowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
darmowa aplikacja do projektowania pomieszczeń	procesowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
ekrany na powierzchni sprzedaży	marketingowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
inteligentne wózki sklepowe	procesowa	testowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
karta lojalnościowa pro i dom	marketingowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
kasy samoobsługowe	procesowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
nbsk	marketingowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
nowe formaty sklepów	marketingowa	testowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
oferia	produktowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
office 365	procesowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
optymalizacja procesów logistycznych w sklepach	organizacyjna	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
przedstawiciel handlowy	organizacyjna	testowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
strategia klient 360	marketingowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
supply chain	procesowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
telefony komórkowe dla sprzedawców	procesowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
usługa projektowania łazienek i kuchni	produktowa	użytkowanie	strategia wzrostu (dywersyfikacji)	strategia zróżnicowania
wielokanałowość zakupów	marketingowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji

Zródło: Opracowanie własne.

Podobnie, jak w przypadku innowacji przełomowych, tak i dla innowacji przyrostowych średnich istnieje bardzo silny związek pomiędzy strategiami rozwoju i strategiami konkurencji. Charakterystyczne jest to, że innowacje przyrostowe średnie mają wpływ przede wszystkim na strategię koncentracji. To korzystna informacja z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej w obecnym segmencie rynku i koncentrowaniu się na swoich mocnych stronach. To co może niepokoić, to fakt, że nie pojawiają się innowacje, chociażby ze statusem testowania, które mogą zmienić oblicze rynku i sposobów dystrybucji materiałów budowlanych, a nie tylko segmentu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. O wysokim poziomie absorpcji innowacji może świadczyć fakt, że większość innowacji przyrostowych średnich posiada status użytkowania (15 z 18, co stanowi 83,3%). Jest to typowa sytuacja dla tego rodzaju innowacji. Te innowacje mogą owszem zmienić i zmieniają przedsiębiorstwa i ich strategie, ale skala tych zmian jest mniejsza niż w przypadku innowacji przełomowych. W związku z tym istnieje mniejsze ryzyko niepowodzenia w ich użytkowaniu, a co za tym idzie większa skłonność do ich absorpcji.

Przykłady innowacji przyrostowych średnich wymienione przez dostawców towarów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych ilustruje tabela 72.

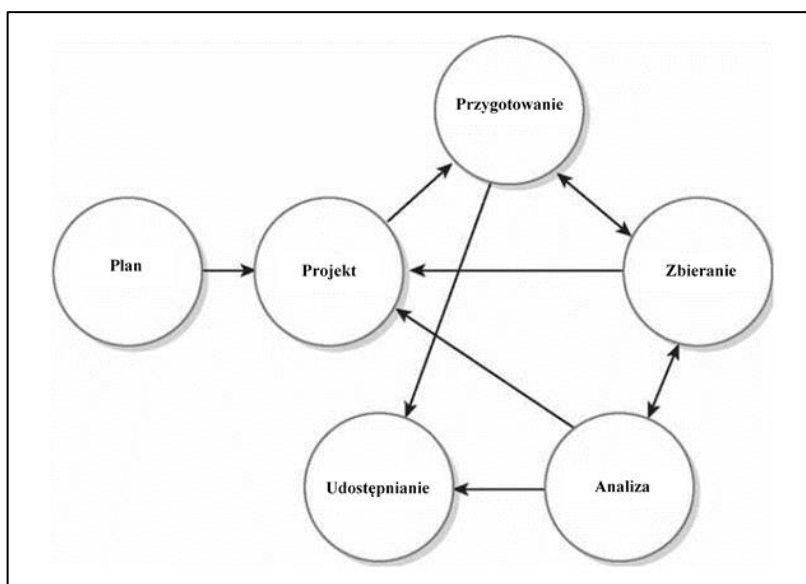
Tabela 72. Innowacje przyrostowe średnie, a strategie rozwoju i strategie konkurencji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według dostawców

Innowacja przyrostowa średnia	Rodzaj innowacji wg. Podręcznika Oslo	Status innowacji	Strategie rozwoju	Strategie konkurencji
aranżacje łazienki, kuchni, roślin	produktowa	użytkowanie	strategia wzrostu (dywersyfikacji)	strategia różnicowania
ekrany na powierzchni sprzedaży	marketingowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
nbsk	marketingowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
nowe formaty sklepów	marketingowa	testowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
supply chain	procesowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
telefony komórkowe dla sprzedawców	procesowa	użytkowanie	strategia wzrostu (koncentracji)	strategia koncentracji
usługa projektowania łazienek i kuchni	produktowa	użytkowanie	strategia wzrostu (dywersyfikacji)	strategia różnicowania

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej części tego punktu pracy autor rozprawy skupi się na pokazaniu zależności między absorpcją innowacji a strategią rozwoju i strategią konkurencji przedsiębiorstwa handlowego. W tym celu wykorzystane zostaną studia przypadków. Autor wybrał tę metodę, ponieważ dzięki niej można zbadać analizowane zjawisko dogłębnie, zwłaszcza, że granice między zjawiskiem, a jego kontekstem teoretycznym nie są niekiedy wyraźnie widoczne. Studium przypadku to liniowy, ale jednocześnie interaktywny, proces, między poszczególnymi etapami (patrz rysunek 19).

Rysunek 19. Studium przypadku jako liniowy i interaktywny proces



Źródło: [Yin 2009, s. kindle].

Na każdym etapie pracy nad studium przypadku trzeba dokonać analizy elementów wymienionych w tabeli 73.

Tabela 73. Etapy pracy nad studium przypadku

Etap	Charakterystyka teoretyczna	Weryfikacja praktyczna
Plan	<ul style="list-style-type: none"> - Identyfikacja badanych pytań, hipotez lub innych powodów przeprowadzenia studium przypadku, - Zdecydowanie o zastosowanie metody studium przypadku w porównaniu do innych metod, - Zrozumienie silnych stron metody studium przypadku i jej ograniczeń, 	<ul style="list-style-type: none"> - Hipoteza główna i hipotezy szczegółowe oraz ustalone cele rozprawy doktorskiej, - Dla hipotezy głównej i hipotez szczegółowych wykorzystano metodę badań ankietowych. Ustalenie relacji, zależności między absorpcją innowacji, a strategią rozwoju i konkurencji można lepiej zrozumieć i wykazać na konkretnych przypadkach, - Silna strona to możliwość zagłębienia się w konkretne innowacje zastosowane w praktyce, słaba strona to trudność w ekstrapolacji zależności na inne podmioty i inne przypadki,
Projekt	<ul style="list-style-type: none"> - Zdefiniowanie analizowanej jednostki i najbardziej prawdopodobnych studiów przypadku objętych badaniem, - Rozwój teorii, propozycji i problemów stanowiących podłoże do przeprowadzenia planowanych badań, - Identyfikacja rodzajów, projektów studiów przypadku: pojedynczy przypadek, wiele przypadków, całościowy/holistyczny przypadek, osadzony przypadek, - Zdefiniowanie procedur to utrzymania jakości studium przypadku, 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista przypadków w oparciu o badania ankietowe i realizowane w przedsiębiorstwie, - Postawiona hipoteza główna i hipotezy szczegółowe oraz ustalone cele rozprawy doktorskiej, - Cechy przypadków: pojedyncze przypadki, różne pod kątem rodzajów, źródeł powstania, etapów absorpcji, - Tabela zawierające poszczególne elementy pracy odnoszące się do teoretycznych aspektów rozprawy,
Przygotowanie	<ul style="list-style-type: none"> - Doskonalenie umiejętności badacza w studium przypadku, - Przygotowanie, przeszkolenie się do konkretnego studium przypadku, - Dokumentacja studium przypadku, - Pilotaż studium przypadku, - Uzyskanie zgody związanych z ochroną danych przedsiębiorstwa, 	<ul style="list-style-type: none"> - Studia literaturowe, doświadczenie z praktyki gospodarczej, analiza wielu studiów przypadku w analizowanym przedsiębiorstwie, - Tabela zawierające poszczególne elementy pracy odnoszące się do teoretycznych aspektów rozprawy, - Utajnienie danych przedsiębiorstwa,
Zbieranie	<ul style="list-style-type: none"> - Praca zgodnie z protokołem studium przypadku, - Używanie wielu źródeł dowodowych, - Stworzenie bazy danych studium przypadku, - Zarządzanie łańcuchem dowodowym, 	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentacja studiów przypadku w formie tabel, - Wiele studiów przypadków, kwestionariusz ankiety, odnoszenie się do innowacji, na które wpływ miała innowacja z badanego przypadku, - Własne badania ankietowe,
Analiza	<ul style="list-style-type: none"> - Poleganie na teoretycznych podstawach i innych strategiach, - Poszukiwanie przeciwnych, konkurencyjnych wyjaśnień, - Wyświetlanie danych i ich interpretacja, 	<ul style="list-style-type: none"> - Studia literaturowe, wyniki ankietyzacji, własne doświadczenie autora z praktyki gospodarczej, - Dokumenty studiów przypadku w formie tabel,
Udostępnianie	<ul style="list-style-type: none"> - Zdefiniowanie odbiorców, - Stworzenie materiałów tekstowych oraz wizualnych, - Pokazanie wystarczająco wielu dowodów dla odbiorcy, aby uzyskać akceptację własnych wniosków i konkluzji, 	<ul style="list-style-type: none"> - Rozprawa doktorska oraz jej publiczna obrona, - Rozprawa doktorska oraz autoprezentacja,

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury [Yin 2009, s. kindle].

Bazując na celach i hipotezach rozprawy oraz uwzględniając ramy metodologiczne pracy nad studium przypadku autor opisał poniżej dwa z nich. Po pierwsze RFID jako studium przypadku pokazującego wpływ absorpcji innowacji na strategię rozwoju i strategię konkurencji wielkopowierzchniowego sklepu specjalistycznego zaprezentowano w tabeli 74.

Tabela 74. Studium przypadku: RFID, a strategia rozwoju i strategia konkurencji wielkopowierzchniowego sklepu specjalistycznego

Nazwa innowacji	RFID
Definicja innowacji	RFID (ang. <i>Radio-frequency identification</i>) jest to technologia automatycznej identyfikacji, która wykorzystuje fale radiowe do przesyłania danych oraz zasilania elektronicznego układu (etykieta RFID) stanowiącego etykietę obiektu przez czytnik, w celu identyfikacji obiektu. W zależności od konstrukcji umożliwia odczyt etykiet z odległości do kilkudziesięciu centymetrów lub kilku metrów od anteny czytnika. System odczytu umożliwia identyfikację wielu etykiet znajdujących się jednocześnie w polu odczytu. Jest to technologia, która daje ogromne możliwości zarówno w zakresie wsparcia sprzedaży, optymalizacji kosztów i wzrostu produktywności.
Rodzaj innowacji	Kryterium Oslo: procesowa, Skala zmian: przełomowa, Stopień oryginalności zmian: imitująca, Stopień złożoności: związane, Sposób finansowania: inwestycyjne, Stosunek do środowiska przyrodniczego: obojętne, Uczestnicy procesu innowacji: sprzężone, Wpływ na pozostałe ogniwa kanału dystrybucji: innowacje zmieniające dotychczasowy układ powiązań z dostawcami, Obszar zastosowania: innowacje w przepływach dokonywanych w kanałach dystrybucji,
Źródło innowacji	Wewnętrzne: pracownicy centrali
Cel nadrzędny	Wsparcie strategii przedsiębiorstwa
Cele bezpośrednie	1. Pomoc klientowi przy zakupach produktów komplementarnych i promocyjnych, 2. Poprawa komfortu zakupów – szybka obsługa przy kasach, 3. Szybka dostępność towarów w półce dla Klienta – skrócenie czasu przyjęcia towaru za pomocą technologii RFID, 4. Poprawna i szybka inwentaryzacja
Kryteria oceny innowacji (mierniki zrealizowania celów)	1. Strategia przedsiębiorstwa 2. Wzrost przychodów ze sprzedaży: a. procentowy udział w sprzedaży wybranych do testu towarów 3 razy większy niż średnia wszystkich sklepów: 100 %, obecnie 0%, b. długość trwania braków na dziale budowlanym osiągnie 5 miejsce w całej sieci: wyniesie 2,3 dni miesięcznie, obecnie wynosi 3,3 dni w ciągu miesiąca 3. Wzrost satysfakcji i lojalności klientów: tajemniczy klient na dziale kas: 95%, przy obecnym poziomie 85% 4. Obniżenie kosztów prowadzenia działalności: brak zewnętrznych kosztów inwentaryzacji: 0 PLN, obecnie 75.000 PLN
Interesariusze korzystający z innowacji	Interesariusze zewnętrzni: klienci, konkurenci, dostawcy, firmy spoza sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, Interesariusze wewnętrzni: pracownicy w sklepach, podmioty z grupy kapitałowej
Korzyści z innowacji	Interesariusze zewnętrzni: 1. Usprawnienie logistyki: zainteresowanie innowacją wśród konkurencji oraz dostawców, dzięki czemu można osiągnąć korzyści skali przy negocjacjach z dostawcami w zakresie technologii RFID, 2. Poprawa jakości obsługi podczas inkasowania należności (dział kas), 3. Poprawa jakości usług dodatkowych (transport, reklamacje, wymiana towaru), Interesariusze wewnętrzni: 1. Obniżenie kosztów działalności: optymalizacja kosztów ponoszonych przez sklepy poprzez ograniczenie czasu obsługi na kasach oraz podczas przyjmowania towarów,

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Lepsza obsługa dotychczasowych rynków: <ol style="list-style-type: none"> a. możliwość wsparcia sprzedaży poprzez informacje o promocjach, sprzedaż produktów komplementarnych, itp., b. przyciąganie klientów, którzy cenią sobie innowacje oraz czas pobytu w sklepie, 3. Większa wydajność pracy poprzez ograniczenie: <ol style="list-style-type: none"> a. wypisywania dokumentów sprzedaży przez sprzedawców, a w to miejsce skanowanie etykiety przez kasjerów, b. czasu liczenia towaru podczas przyjęcia dostaw oraz wypisywania dokumentów przez pracowników logistyki
Zagrożenia z innowacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak 100% skuteczności identyfikacji towarów podczas przyjęcia dostaw i sprzedaży na kasach może spowodować wzrost straty w towarach podczas inwentaryzacji, 2. Problemy techniczne związane z falami radiowymi typu: zagłuszanie fal, konstrukcje regałowe, produkty w opakowaniach metalowych, 3. Niska świadomość społeczeństwa - obawa inwigilacji, 4. Wysokie koszty obsługi związanej z oznakowaniem towarów
Wpływ na elementy modelu biznesu	<p>PW – Propozycja wartości:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nowość: RFID zaspokaja nowe potrzeby klientów, 2. Wygoda i użyteczność: lepsza wygoda kasowania produktów na kasach, <p>RzK – Relacje z klientami</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obsługa zautomatyzowana: RFID wprowadza ten rodzaj relacji z klientem, który stanowi połączenie wyszukanych form samoobsługi z procesem automatyzacji, <p>KP – Kluczowi partnerzy</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optymalizacja i korzyści skali: celem wdrożenia RFID jest obniżenie kosztów i często wiąże się z korzystaniem z usług outsourcingowych i wspólnej infrastruktury,
Czynniki endogeniczne absorpcji innowacji	<p>Strategiczne:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zdolność kreowania wizji rozwoju przedsiębiorstwa, 2. Przewidywanie i identyfikacja obecnych trendów rynkowych, 3. Zarządzanie wiedzą – umiejętność pozyskiwania i przekształcania informacji w niezbędne w procesach innowacyjnych zasoby wiedzy <p>Organizacyjne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętność zarządzania ryzykiem 2. Organizowanie współpracy: między funkcjonalnej, zewnętrznej z klientami, dostawcami, organizacjami B+R, <p>Techniczne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętność twórczego kojarzenia najnowszych rozwiązań technologicznych
Etapy absorpcji innowacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Świadomość istnienia innowacji i potrzeby jej wdrażania, 2. Ustalenie oddziaływania czynników endogenicznych i egzogenicznych, 3. Określenie poziomu bieżącej absorpcji innowacji 4. Definiowanie projektu, 5. Planowanie projektu, 6. Realizacja projektu, 7. Zamykanie projektu, nieprzekazany do etapu użytkowania
Wpływ na strategię rozwoju	<ol style="list-style-type: none"> 1. RFID wspiera strategię wzrostu, w tym strategię koncentracji poprzez: <ol style="list-style-type: none"> a. Doskonalenie już wyspecjalizowanej struktury działalności, b. Budowanie przewagi w zakresie kosztów w na całym rynku dystrybucji materiałów budowlanych, 2. RFID może spowodować zastosowanie strategii integracji pionowej poprzez włączenie dostawców w proces sprzedaży materiałów dla domu i ogrodu. Wynika to ze wzrostu znaczenia marek własnych, gdzie występuje strategiczna współpraca z dostawcami (jeszcze nie integracja pionowa).
Wpływ na strategię konkurencji	<ol style="list-style-type: none"> 1. RFID wspiera strategię koncentracji poprzez: <ol style="list-style-type: none"> a. dalszą koncentrację na sprzedaży produktów dla domu i ogrodu, b. dalszą koncentrację na segmencie sklepów wielkopowierzchniowych, 2. RFID może spowodować zastosowanie strategii różnicowania: <ol style="list-style-type: none"> a. poprzez oferowanie unikalnej usługi na rynku dającej wiele korzyści dla interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, b. pod warunkiem zaangażowania w proces interesariuszy zewnętrznych (dostawcy, konkurenci), którzy mają dużą siłę przetargową,

Zródło: Opracowanie własne.

Innowacja w postaci technologii RFID mimo tego, że nie została przekazana do użytkownika miała duży wpływ na strategię rozwoju i strategię konkurencji badanego przedsiębiorstwa. Testowanie RFID wynikało z kolei również z tego, że jednym z kierunków strategicznych było i jest stawianie na innowacyjność w rozwoju badanej sieci handlowej. Proces absorpcji innowacji odbywał się w sposób typowy, a więc począwszy od świadomości jej istnienia i potrzeby jej wdrożenia, aż to zamknięcia projektu na etapie testu w wybranych sklepach. O ile etapy definiowania, planowania i realizacji zostały przeprowadzone w sposób modelowy i świadomy, to nie można powiedzieć tego o etapie ustalania oddziaływania czynników endogenicznych i ustalania poziomu bieżącej absorpcji innowacji. Tych etapów nie było ze względu na to, że w badanym przedsiębiorstwie, jak i innych z tego segmentu rynku, istnieje proces zarządzania projektami, a nie typowo innowacjami. Jest to o tyle istotne, że w tym drugim przypadku możliwe byłoby zastosowanie innych kryteriów oceny innowacji, aniżeli tylko ekonomicznych, takich jak np. stopa zwrotu z inwestycji.

Z punktu widzenia rozprawy niezwykle interesującym jej etap ustalania poziomu bieżącej absorpcji innowacji w przedsiębiorstwie, który dotyczy wszystkich projektów, nie tylko RFID i innych wymienionych w niniejszej rozprawie. Na bazie studiów literaturowych, badań własnych i doświadczenia zawodowego autor ustalił listę determinant absorpcji innowacji i dokonał ich oceny w badanym przedsiębiorstwie w następującej trzystopniowej skali: występuje (1), występuje częściowo (0,5), nie występuje (0). Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 75.

Poziom absorpcji innowacji zależy od narzędzi, kompetencji i programów potrzebnych do przyswajania innowacji. W badanym przedsiębiorstwie poziom ten można ocenić jako przeciętny. W firmie istnieje komórka zajmująca się zarządzaniem projektami, a nie innowacjami. Takie podejście wpływa na pozostałe elementy związane z diagnozą poziomu absorpcji innowacji. Ponadto pomimo deklaracji o chęci wdrażania innowacji, najważniejszy jest aspekt ekonomiczny, a nie potrzeba bycia przedsiębiorstwem innowacyjnym. Nie jest to oczywiście pozbawione logiki, w końcu głównym celem działalności wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych jest generowanie zysku, ale filozofia taka nie sprzyja osiągnięciu pozycji lidera innowacyjności w sprzedaży towarów z branży dom i ogród.

Kolejnym czynnikiem determinującym skalę absorpcji innowacji w opisywanym przedsiębiorstwie jest to, że model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych jest dość tradycyjny, odnosi się przede wszystkim do sklepów tradycyjnych,

a nie internetowych, które posiadają podobną formułę działalności. Uwaga ta dotyczy wszystkich czołowych przedsiębiorstw, takich jak Castorama, Leroy Merlin i Obi. Ich modele biznesowe zostały szerzej scharakteryzowane w rozdziale III. Oznacza to, że strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych bazują na koncentracji na obecnym segmencie rynku.

Tabela 75. Poziom bieżącej absorpcji innowacji w badanym przedsiębiorstwie

Determinanta	Ocena: 1 – występuje, 0,5 – występuje częściowo, 0 – nie występuje
Wiedza o rodzajach wdrażanych innowacji	0,5
Wiedza o źródłach innowacji w podziale na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych	0,5
Wiedza o tym, którzy interesariusze odnoszą korzyści z wdrażania innowacji	0,5
Wiedza o rodzajach korzyści z wdrażania innowacji w podziale na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych	0,5
Wiedza o tym, na jakie elementy składowe modelu biznesu mają wpływ wdrażane innowacje	0
Posiadanie jasno określonych kryteriów branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji	0,5
Posiadanie przez przedsiębiorstwo komórki organizacyjnej zajmującej się innowacjami, projektami	1
	3,5

Źródło: Opracowanie własne.

Z tabeli wynika, że badane przedsiębiorstwo uzyskało 3,5 punktu na 7 możliwych, co jest wynikiem, który z pewnością może i powinien być podniesiony.

Przykład innowacji RFID pokazuje, że istnieje możliwość wyboru strategii integracji pionowej i budowania rozwoju przedsiębiorstwa opartego o bliższą współpracę z dostawcami, ale też i konkurentami. Jest to tym bardziej możliwe, że w łańcuchu dostaw produktów dla finalnego nabywcy pozycję dominującą posiadają wielkopowierzchniowe sklepy⁶.

Każda z innowacji ma swego rodzaju własną historię. O tym, na jakim etapie została zatrzymana decydują konkretne przesłanki. Jest to przede wszystkim spełnienie postawionych przed danym projektem kryteriów oraz wyników testów podczas realizacji projektu. Tak było w przypadku innowacji z wdrożeniem systemu RFID. Projekt nie został przekazany do użytkowania. Przesądziły o tym następujące względy:

⁶ Model dopasowania partnerów z możliwością dominacji polega na tym, że dostawcy i odbiorcy w pełni dostosowują się do wspólnie przyjętych zasad funkcjonowania łańcucha dostaw, jeden z partnerów zgadza się na dominację drugiego; dąży się do ścisłej kooperacji i pełnego zaufania, a dominującą strategią zaopatrzenia jest *single sourcing* [Łupicka 2015].

- wyniki fazy realizacji (testów):
 - zbyt wysokie koszty oznakowania towarów etykietami RFID,
 - konieczność wdrożenia w magazynie centralnym oraz w ramach logistyki sklepowej systemu klasy WMS (ang. *warehouse management system*),
 - konieczność oznakowania wszystkich opakowań zbiorczych transportowych (PJŁ – paletowa jednostka ładunkowa, kartony, paczki itp.) minimum dwoma etykietami logistycznymi zgodnymi ze standardami GS1 (docelowo zawierającymi znacznik RFID), niezależnie od pochodzenia (czy z magazynu centralnego czy od dostawcy) oraz przeznaczenia (czy jest to dostawa do sklepu czy też cross – dock),
 - konieczność znakowania przez wszystkich dostawców przedsiębiorstwa wszystkich dostarczanych towarów etykietami RFID oraz wraz z dostawami konieczność wysyłania komunikatu elektronicznego (EDI) „awizo dostawy”, który będzie zawierał listę wysyłanych jednostek logistycznych oraz ich specyfikację (zawartości),
 - konieczność dostosowania infrastruktury technicznej w istniejących sklepach i projektowania nowych sklepów do wymagań wynikających ze specyfiki działania technologii RFID, w tym konieczność: zastosowania wózków dla klientów pozbawionych większości elementów metalowych, zmodyfikowania regałów oraz techniki składowania i ekspozycji niektórych typów asortymentów (wysokość półek, materiały wykonania itp.), poprawienia zasięgu oraz jakości działania sieci WLAN,
 - konieczność kontynuowania działań zmierzających do utworzenia własnego działu B+R, który we współpracy z podmiotami badawczymi będzie prowadził testy oraz badania mające na celu umożliwienie skutecznego znakowania i docelowo identyfikacji wszystkich typów asortymentów przy użyciu technologii RFID (np. małych produktów metalowych, profili itp.).

Realizacja projektu innowacyjnego RFID potwierdziła słuszność hipotez, że znakowanie towarów etykietami RFID oraz wdrożenie systemów automatycznej identyfikacji na poziomie centrum dystrybucji, magazynów sklepowych, ekspozycji w sklepie oraz procesu kasowego, likwiduje błędy, zmniejsza obciążenia pracowników pracami administracyjno-kontrolnymi, usprawnia obsługę klienta dając więcej czasu na doradztwo, a w konsekwencji powoduje zwiększenie przychodów ze sprzedaży. Mając to na uwadze podjęto w badanym

przedsiębiorstwie strategiczną decyzję między innymi o konieczność wdrożenia systemu WMS oraz kompleksowego zajęcia się tematem łańcucha dostaw. Na tej podstawie można wnioskować, że absorpcja konkretnych innowacji w istotny sposób wpływa na strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Drugim ciekawym studium przypadku jest projekt polegający na zamawianiu przez klienta towaru w Internecie i odbieraniu w sklepie fizycznym. W dalszej części tekstu jest on nazywany C&C od angielskiej nazwy *click&collect* (tabela 76).

Tabela 76. Studium przypadku: C&C a strategia rozwoju i strategia konkurencji wielkopowierzchniowego sklepu specjalistycznego

Nazwa innowacji	C&C (zamawiam w Internecie i odbieram w sklepie)
Definicja innowacji	Wprowadzenie popularnej usługi na rynku polegającej na kupnie towaru w sklepie internetowym (w sieci, online) i możliwości odbioru w sklepie stacjonarnym. Duża część klientów rezygnuje z zakupów w sklepie internetowym (e-commerce) ze względu na brak możliwości odbioru towaru w sklepie stacjonarnym. Dodatkowo jednym z kryteriów wyboru sklepu stacjonarnego jest łatwość robienia zakupów w drodze do lub z pracy.
Rodzaj innowacji	Kryterium Oslo: marketingowa, Skala zmian: przyrostowa średnia, Stopień oryginalności zmian: imitująca, Stopień złożoności: związane ze sklepem internetowym (e-commerce), Sposób finansowania: inwestycyjne, Stosunek do środowiska przyrodniczego: obojętne, Uczestnicy procesu innowacji: sprzężone, Wpływ na pozostałe ogniwa kanału dystrybucji: innowacje zmieniające dotychczasowy układ powiązań z klientami i nieznacznie z dostawcami, Obszar zastosowania: innowacje łańcucha wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa,
Źródło innowacji	Zewnętrzne: klienci, konkurenci Wewnętrzne: pracownicy w centrali, pracownicy w sklepach
Cel nadrzędny	Uruchomienie nowego kanału dystrybucji pozwalającego klientom na zamawianie produktów przez Internet i odbieranie ich w sklepie stacjonarnym
Cele bezpośrednie	Brak
Kryteria oceny innowacji (mierniki zrealizowania celów)	1. Pozyskanie nowych klientów: <ul style="list-style-type: none"> a. dostępność nowego kanału dystrybucji towarów dla domu i ogrodu poprzez tzw. „zakup online i odbiorów offline”: obecnie nie istnieje, b. liczba zamówień w sklepach testowych po pierwszym roku 2. Wzrost satysfakcji i lojalności klientów: procent klientów porzucających zakupy w sklepie internetowym ze względu na brak możliwości odbioru w sklepie stacjonarnym.
Interesariusze korzystający z innowacji	Interesariusze zewnętrzni: klienci, Interesariusze wewnętrzni: pracownicy w sklepach,
Korzyści z innowacji	Interesariusze zewnętrzni: <ol style="list-style-type: none"> 1. Zwiększenie szerokości asortymentu i liczby produktów z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, 2. Poprawa komfortu robienia zakupów poprzez łatwość nabywania towarów, 3. Poprawa jakości usług dodatkowych, takich jak transport i zamówienia w wyniku: <ul style="list-style-type: none"> a. zmniejszenia kosztów dostawy w stosunku do tradycyjnej dostawy kurierem b. przyspieszenia realizacji zamówienia w porównaniu do zamówienia z wysyłką z magazynu centralnego, jeśli towary są dostępne w sklepie. c. możliwości łatwiejszego odbioru towaru, bez konieczności czekania na kuriera. d. umożliwienia zakupu produktów, których nie jest w stanie dostarczyć e-sklep

	<p>Interesariusze wewnętrzni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lepsza obsługa dotychczasowych rynków: <ol style="list-style-type: none"> a. pozyskanie nowych klientów, którzy korzystają z tej usługi dostępnej u konkurentów, b. Stworzenie i rozwój nowego kanału dystrybucji,
Zagrożenia z innowacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Różnice w cenach sprzedaży pomiędzy sklepem internetowym a stacjonarnym, 2. Rozbieżności między stanami magazynowymi informatycznymi a fizycznymi, 3. Dodatkowe obciążenie pracowników działów logistyki w sklepach, 4. Potencjalny opór pracowników w sklepach przed wdrożeniem ze względu na dodatkowe obowiązki i brak korzyści z wdrożenia innowacji
Wpływ na elementy modelu biznesu	<p>PW – Propozycja wartości:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dostępność: generowanie wartości poprzez stworzenie dostępu do produktów czy usług tym klientom, którzy wcześniej nie mogli z nich korzystać, <p>K – Kanały:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stworzenie własnego kanału bezpośredniego (sklep i sprzedaż internetowa) <p>RzK – Relacje z klientami:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obsługa zautomatyzowana: C&C wprowadza ten rodzaj relacji z klientem, który stanowi połączenie bardziej wyszukanych form samoobsługi z procesem automatyzacji, <p>P\$ - Strumienie przychodów:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sprzedaż produktów dla domu i ogrodu w nowym kanale dystrybucji
Czynniki endogeniczne absorpcji innowacji	<p>Strategiczne:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zdolność kreowania wizji rozwoju przedsiębiorstwa, 2. Przewidywanie i identyfikacja obecnych trendów rynkowych, 3. Zarządzanie wiedzą – umiejętność pozyskiwania i przekształcania informacji w niezbędne w procesach innowacyjnych zasoby wiedzy <p>Organizacyjne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętność zarządzania ryzykiem, 2. Organizowanie współpracy: wewnętrznej, zewnętrznej z klientami, dostawcami, organizacjami B+R, 3. Umiejętność włączania wszystkich zasobów w firmie w proces innowacyjny, zwłaszcza pracowników operacyjnych, <p>Techniczne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętność twórczego kojarzenia najnowszych rozwiązań technicznych i technologicznych <p>Ekonomiczne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zdolność do oceny efektów ekonomicznych i społecznych stwarzanych przez projekty innowacyjne
Etapy absorpcji innowacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Świadomość istnienia innowacji i potrzeby jej wdrażania, 2. Ustalenie oddziaływania czynników endogenicznych i egzogenicznych, 3. Określenie poziomu bieżącej absorpcji innowacji 4. Definiowanie projektu, 5. Planowanie projektu, 6. Realizacja projektu, 7. Zamykanie projektu, 8. Użytkowanie innowacji, 9. Doskonalenie innowacji
Wpływ na strategię rozwoju	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innowacja C&C wspiera strategię wzrostu, w tym strategię koncentracji poprzez: <ol style="list-style-type: none"> a. doskonalenie już wyspecjalizowanej struktury działalności, b. koncentracji na sprzedaży produktów dla domu i ogrodu stosując nowy, dodatkowy kanał dystrybucji, c. dorównuje konkurencji w zakresie nowego kanału dystrybucji. Nie wdrażając tych rozwiązań można utracić przewagę konkurencyjną,
Wpływ na strategię konkurencji	<ol style="list-style-type: none"> 1. C&C wspiera strategię konkurencji poprzez: <ol style="list-style-type: none"> a. dalszą koncentrację na sprzedaży produktów dla domu i ogrodu, b. dalszą koncentrację na segmencie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, ale przez uruchomienie nowego kanału dystrybucji,

Źródło: Opracowanie własne.

Mimo tego, że usługa C&C nie jest niczym przełomowym w sensie jej nowości, to w myśl definicji o innowacjach jest innowacją w badanym przedsiębiorstwie, ponieważ pojawiła się tam po raz pierwszy. Jest to przykład innowacji przyrostowej średniej oraz takiej, która przeszła wszystkie etapy procesu absorpcji i obecnie jest udoskonalana. Można nawet stwierdzić, że wdrożenie C&C było konieczne, gdyż badane przedsiębiorstwo było jednym z ostatnich w segmencie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, które tej usługi nie posiadało. To konkurenci i klienci wymusili takie działania i to oni tak naprawdę byli źródłem innowacji. Pracownicy w centrali i sklepach obserwując zachowania owych interesariuszy zewnętrznych dostosowali się do ich oczekiwań.

Poziom gotowości do absorpcji innowacji C&C był taki sam, jak w przypadku projektu RFID. Różnica polegała na poziomie gotowości operacyjnej, która stanowiła pewne zagrożenie. Pierwsze ryzyko związane było z różnicami w cenach sprzedaży między sklepem internetowym, a sklepami stacjonarnymi. Trzeba było podjąć decyzję na poziomie strategii funkcjonalnych, a dokładnie strategii marketingowej, w tym strategii cenowej. Oznaczało to stopniowe przechodzenie od zarządzania cenami w dużym stopniu na poziomie sklepów stacjonarnych do zarządzania centralnego. Zmiana sposobu i stylu zarządzania cenami sprzedaży zajęła kilkanaście miesięcy ze względu na przygotowanie odpowiednich narzędzi informatycznych, przekonanie pracowników, zwłaszcza z wieloletnim stażem pracy, do nowego sposobu pracy. Poprzedni styl był bardzo mocno wpisany w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, polegającą na dużym poziomie decyzyjności i odpowiedzialności kadry zarządzającej sklepami stacjonarnymi. Docelowo model zarządzania cenami zmierza w kierunku wytyczonym przez lidera tego segmentu rynku, czyli Castorama Polska. Polega on na tak zwanych cenach kontekstualnych, czyli cena w sklepie internetowym jest taka sama jak w wybranym sklepie stacjonarnym. Mogą występować różnice między sklepami stacjonarnymi wynikające ze specyfiki rynku lokalnego ze względu na etap jego rozwoju, danej konkretnej miejscowości, strategii konkurencji sklepu, itp. Różnic tych nie będzie widać między sklepem internetowym, a wybranym sklepem stacjonarnym.

Drugie zagrożenie, które decydowało o braku gotowości do bieżącej absorpcji C&C związane było z różnicami pomiędzy informatycznym i fizycznym stanem zapasów towarów w konkretnym sklepie. W tym przypadku rozwiązaniem była konieczność wdrożenia systemu WMS oraz systemu inwentaryzacji ciągłej. Warto zauważyć, że podobne wnioski pojawiły się podczas realizacji projektu RFID, co wymuszało wdrażanie projektów w odpowiedniej kolejności, aby zachować ciągłość i poprawność procesu zachodzącego w przedsiębiorstwie.

Pokonywanie wymienionych zagrożeń i umiejętność zarządzania ryzykiem na poziomie przedsiębiorstwa to dobre przykłady na to, że istnieje zależność między poziomem absorpcji innowacji, a strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

Na strategię rozwoju i strategię konkurencji mają wpływ innowacje przełomowe i przyrostowe średnie. Innowacje przyrostowe drobne, mają niewielki wpływ na strategię funkcjonalne, które nie były przedmiotem badań w niniejszej rozprawie. Może to być obszar, którym warto zająć się w przyszłości.

Reasumując rozważania zawarte w tym rozdziale należy podkreślić, że strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, zwłaszcza tych będących w gestii liderów rynkowych, skupiają się koncentracji i penetracji rynku. Polegają one na funkcjonowaniu w obecnym segmencie rynku i utrwalaniu pozycji specjalisty i lidera w swojej branży. Strategie te przynoszą spodziewane efekty i sprawdzają się w sytuacji, gdy rynek jest stabilny i strategię konkurencji wiodących podmiotów są podobne. Wygrywa ten, który osiągnie wyższą doskonałość, lepiej wyspecjalizuje i spersonalizuje swoją działalność lub w inny sposób osiągnie doskonałość w stabilnym modelu biznesu. Problem może pojawić się wtedy, gdy główni konkurenci zaczną stosować odmienne strategię rozwoju i agresywne strategię konkurencji, które zburzą dotychczasowy układ sił. Na chwilę obecną taka sytuacja w branży „dom i ogród” nie występuje. Dzielenie stref wpływów i kopiowanie najlepszych oraz sprawdzonych w realiach rynku rozwiązań jest sposobem prowadzenia biznesu, który przynosi liderom rynkowym satysfakcjonujące efekty. Trzeba bowiem pamiętać, że eskalacja walki konkurencyjnej, np. przez wywołanie wojen cenowych nie przynosi żadnej ze stron w krótkim horyzoncie czasu, pozytywnych efektów, a nawet w długiej perspektywie bywa bardzo ryzykowna.

Warto także nadmienić, że w segmencie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych mniejsze podmioty takie jak Bricomarche, zaczynają skutecznie stosować strategię rozwoju polegającą na dywersyfikacji oferty. Próby odpowiedzi na pytanie jaka strategia rozwoju może być skuteczna w perspektywie najbliższych lat autor podjął się w rozdziale V.

5 Próba określenia strategii rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w perspektywie najbliższych lat

5.1 Analiza strategiczna

Zgodnie z metodą postępowania w zakresie formułowania strategii rozwoju proces ten zostanie rozpoczęty analizą strategiczną przy wykorzystaniu wybranych metod takich jak:

- analiza otoczenia: analiza *stakeholders*, metoda „5 sił” M.E. Portera, analiza grup strategicznych, punktowa ocena atrakcyjność sektora,
- analiza przedsiębiorstwa: metody portfelowe (macierz BCG, macierz GE/McKinsey),
- analiza SWOT/TOWS.

Analizując wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo należy wziąć pod uwagę grupy interesów, czyli tzw. *stakeholders*. Lista interesariuszy zawiera cały szereg podmiotów wymienionych na poniższym wykresie. Układ relacji między firmą, a różnymi podmiotami został opisany dwiema cechami, takimi jak stopień oddalenia i siła oddziaływania (wykres 31).

Wykres 31. Analiza interesariuszy dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.



Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy *stakeholders* wynika jednoznacznie, że najważniejszymi interesariuszami są klienci, konkurenci oraz szeroko rozumiani pracownicy przedsiębiorstwa, czyli kierownictwo, pracownicy w centrali i pracownicy w sklepach. Podmioty te posiadają wręcz codzienny kontakt z firmą, a dodatkowo ich siła oddziaływania jest bardzo wysoka. Z tymi podmiotami trzeba liczyć się najbardziej nie tylko w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, ale również w zakresie zarządzania innowacjami, co potwierdzają zaprezentowane w poprzednim rozdziale

wyniki badań. Stosunkowo dużą siłę oddziaływania mają także urzędy i instytucje oraz ogólna kondycja gospodarcza kraju. Wynika to z tego, że w przypadku rynku materiałów budowlanych i ich dystrybucji wskaźniki makroekonomiczne, takie jak wzrost PKB, poziom inflacji, stopa bezrobocia, wysokość płacy minimalnej mają bardzo duże przełożenie na wyniki finansowe przedsiębiorstw. W przypadku instytucji i urzędów ich oddziaływanie występuje na dwóch poziomach. Pierwszy dotyczy ustawodawstwa i regulacji na szczeblu ogólnopolskim (dotyczy całej sieci dystrybucji), a drugi na poziomie lokalnym (dotyczy poszczególnych sklepów). Instytucje naukowe, podobnie jak w przypadku innowacji, mają bardzo mały wpływ na wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne. Charakter i siła wskazanych oddziaływań może ulegać zmianie w czasie, dlatego taką analizę należy przeprowadzać co pewien czas.

Kolejną metodą analizy otoczenia jaką zastosowano jest metoda pięciu sił, która wyznacza natężenie konkurencji w sektorze, jego rentowność i w rezultacie finansową atrakcyjność dla inwestorów. Atrakcyjność sektora oraz jego możliwości rozwojowe są tym większe, im mniejsza jest siła oddziaływania dostawców i nabywców, im mniejsze są możliwości wejścia do sektora nowych dystrybutorów lub pojawienia się w sektorze lub rynku substytutów, a także im łagodniejsza jest walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami w sektorze. Szczegółową ocenę ważoną sił konkurencji w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych zawiera tabela 77.

Z analizy pięciu sił metodą ważoną wynika, że siła przetargowa dostawców dla wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych jest bardzo niska (-2,4 punktu). Wynika to przede wszystkim z niskiej koncentracji dostawców, czego dowodem jest ich duża liczba. Każda sieć ma po kilkaset dostawców, bardzo często wspólnych dla kilku sieci dystrybucji, a koszty ich zmiany są stosunkowo niskie. Zazwyczaj są to średnie firmy, co oznacza, że znaczenie całego sektora jako ich klienta jest duże. Siła przetargowa sklepów specjalistycznych wzmocniana jest dużą liczbą substytutów i co można łatwo zaobserwować głębokością oferty, zwłaszcza u kluczowych trzech podmiotów, czyli Castoramy, Leroy Merlin i Obi. Z kolei siła przetargowa nabywców kształtuje się na dosyć wysokim poziomie (1,38 punktu – powyżej przeciętnej). Wyjaśnieniem tego faktu jest duży udział sektora w tworzeniu kosztów nabywcy, a dokładniej w realizacji budowy domu, wykończenia mieszkania lub remoncie jednego i drugiego. Jeżeli dodamy do tego niski stopień zróżnicowania produktów między sklepami i poszukiwanie zysków przez nabywców instytucjonalnych (a w przypadku klientów indywidualnych poszukiwanie oszczędności), to zauważalna jest tendencja wzmocnienia siły nabywców oraz potęgowany jest stopień rywalizacji między konkurentami.

Tabela 77. Ocena ważona pięciu sił M.E. Portera w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych

Groźba nowych wejść	Waga	Ocena	Waga x Ocena
Ekonomia skali	0,20	-3,00	-0,60
Zróźnicowanie produktów	0,20	-2,00	-0,40
Potrzeby kapitałowe	0,20	-2,00	-0,40
Koszty zmiany dostawcy przez klientów sektora	0,05	4,00	0,20
Kontrola kanałów dystrybucji sprawowana przez firmę w sektorze	0,24	-3,00	-0,72
Wyłączność techniki produkcji firm w sektorze	0,05	-2,00	-0,10
Dostęp firm w sektorze do surowców	0,05	-1,00	-0,05
Korzystanie z subsydiów państwowych przez firmy w sektorze	0,01	5,00	0,05
Suma	1,00		-2,02

Sila przetargowa nabywców	Waga	Ocena	Waga x Ocena
Koncentracja nabywców w stosunku do sektora	0,01	-5,00	-0,05
Wolumen zakupu	0,20	-3,00	-0,60
Udział sektora w tworzeniu kosztów nabywców	0,25	3,00	0,75
Zróźnicowanie produktów kupowanych od sektora	0,25	3,00	0,75
Groźba integracji wstecz nabywców	0,01	-5,00	-0,05
Znajomość struktury kosztów sektora przez nabywców	0,03	-4,00	-0,12
Zyski nabywców	0,10	4,00	0,40
Ważność wkładu, jaki sektor wnosi w jakość finalnego produktu nabywcy	0,15	2,00	0,30
Suma	1,00		1,38

Sila przetargowa dostawców	Waga	Ocena	Waga x Ocena
Koncentracja dostawców w stosunku do sektora	0,20	-4,00	-0,80
Dostępność produktów substytucyjnych	0,20	-3,00	-0,60
Znaczenie sektora jako klienta dla dostawców	0,20	-4,00	-0,80
Zróźnicowanie wyrobów i usług dostawców	0,20	1,00	0,20
Koszty zmiany dostawców dla sektora	0,15	-1,00	-0,15
Groźba integracji w przód dostawców	0,05	-5,00	-0,25
Suma	1,00		-2,40

Stopień wywalizacji między konkurentami	Waga	Ocena	Waga x Ocena
Liczba konkurentów	0,10	3,00	0,30
Stopa wzrostu sektora	0,12	3,00	0,36
Stałe koszty	0,12	3,00	0,36
Koszty składowania	0,05	-3,00	-0,15
Zróźnicowanie produktów	0,15	4,00	0,60
Koszty zmiany dostawcy przez klientów sektora	0,15	5,00	0,75
Skokowy przyrost zdolności produkcyjnych	0,05	1,00	0,05
Różnorodność konkurentów	0,12	-3,00	-0,36
Bariery wyjścia	0,04	3,00	0,12
Stawki strategiczne, o które toczy się gra w sektorze	0,10	3,00	0,30
Suma	1,00		2,33

Groźba pojawienia się substytutów	Waga	Ocena	Waga x Ocena
Zyskowość sektorów produkujących substytuty	0,40	3,00	1,20
Zastępowanie wyrobów sektora pod względem cenowo-efektywnościowym przez substytuty	0,60	3,00	1,80
Suma	1,00		3,00

Źródło: Opracowanie własne.

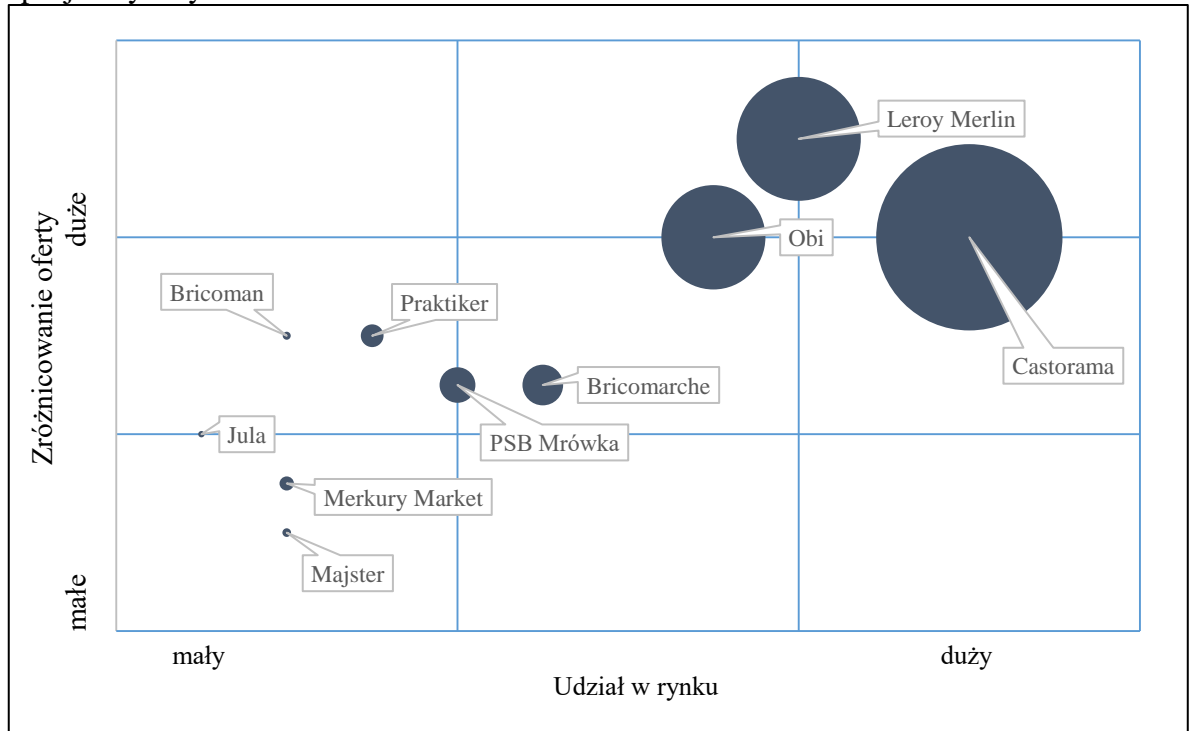
Grożba wejścia do sektora nowych podmiotów nie jest wysoka (-2,02 punktu – poniżej przeciętnej), ponieważ kanał dystrybucji kontrolowany jest przez trzy kluczowe podmioty (około 70% sektora). Niewielka groźba wejścia nowych graczy rynkowych jest skutkiem tego, że do realizacji inwestycji w sektorze niezbędne są duże nakłady kapitałowe na poziomie majątku trwałego, jak i obrotowego. Wymagane jest również zaoferowanie nabywcom bardzo szerokiej oferty asortymentowej.

Zagrożeniem może być wejście na polski rynek światowych liderów pochodzących i działających na rynku amerykańskim, takich jak Lowe's czy Home Depot. To tego potrzebna jest jednak znajomość specyfiki rynku europejskiego i polskiego, czego te podmioty, póki co nie mają, tak jak vice versa nie mają takiej wiedzy o rynku amerykańskim grupy Kingfisher i Adeo. Wyżej od przeciętnej oceniona została groźba pojawienia się substytutów (3 punkty). Zagrożenie takie jest po stronie wzrostu znaczenia sprzedaży internetowej oraz jest efektem tego, że wraz z bogaceniem się społeczeństwa i brakiem czasu na budowę czy remont domu lub mieszkania, coraz więcej osób decyduje się na zakup tzw. mieszkania pod klucz, które nie wymaga nakładów inwestycyjnych. Nabywcą dla sektora staje się wówczas firma budowlana, która obecnie dokonuje zakupów w hurtowniach i składach budowlanych.

Stopień rywalizacji między konkurentami kształtuje się na wysokim poziomie (2,33 punktu – powyżej przeciętnej). Kluczowymi powodami są niskie koszty zmiany dostawcy przez klientów sektora (kwestia odległości do sklepu konkurenta), niski stopień zróżnicowania produktów (bardzo podobna oferta i dużo wspólnych dostawców), wysoka stopa wzrostu sektora, wysokie koszty stałe przedsiębiorstw, które muszą być pokryte marżą na kosztach zmiennych. Mimo tego, że liczba przedsiębiorstw nie jest duża (10 przedsiębiorstw), to liczba sklepów występujących w Polsce i pokrywających cały rynek dystrybucji materiałów budowlanych jest bardzo duża i praktycznie w każdym mieście powyżej 30 tys. mieszkańców występuje rywalizacja między sklepami.

Mapa grup strategicznych pozwala poznać strukturę konkurencji wewnątrz sektora oraz określić pozycję firmy dla tle konkurentów. Grupa strategiczna to grupa firm w sektorze, które stosują podobne strategie rozwoju, konkurencji i mają podobny lub wręcz taki sam model biznesu. Mapy grup strategicznych wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych sporządzono w dwóch wymiarach: zróżnicowania oferty mierzonej liczbą artykułów oferowanych na stronie internetowej sieci oraz udziałów w rynku (wykres 32).

Wykres 32. Mapa grup strategicznych w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych



Źródło: Opracowanie własne.

Mapa grup strategicznych potwierdza wysoką koncentrację sektora, w którym to ponad 73% rynku należy do trzech podmiotów (Castorama, Leroy Merlin, Obi), przy czym udział sieci sklepów Castorama stanowi aż 33%. Interesujące jest to, że przewagę konkurencyjną zyskuje się również innymi elementami niż zróżnicowanie oferty, ponieważ w tym parametrze prym wiodzie sieć Leroy Merlin. Trzeba obserwować rozwój sieci Bricomarche i PSB Mrówka, które dzisiaj mają średnie zróżnicowanie oferty i relatywnie niskie udziały w rynku. Jeżeli jednak uwzględnimy tempo otwierania nowych sklepów w miejscowościach poniżej 30 tys. mieszkańców, to udział ten z pewnością będzie się zwiększał poprzez odbieranie nabywców czołowej trójce.

Punktowa ocena atrakcyjności sektora pozwala ustalić wartość danego sektora, a także porównywać atrakcyjność kilku sektorów na podstawie przyjętego zestawu kryteriów. W przypadku sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych kryteria te zostały pozyskane zarówno z analizy pięciu sił konkurencji, danych o sektorze, analizie czynników wpływających na model biznesu (tabela 78).

Tabela 78. Subiektywna punktowa ocena atrakcyjności sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych

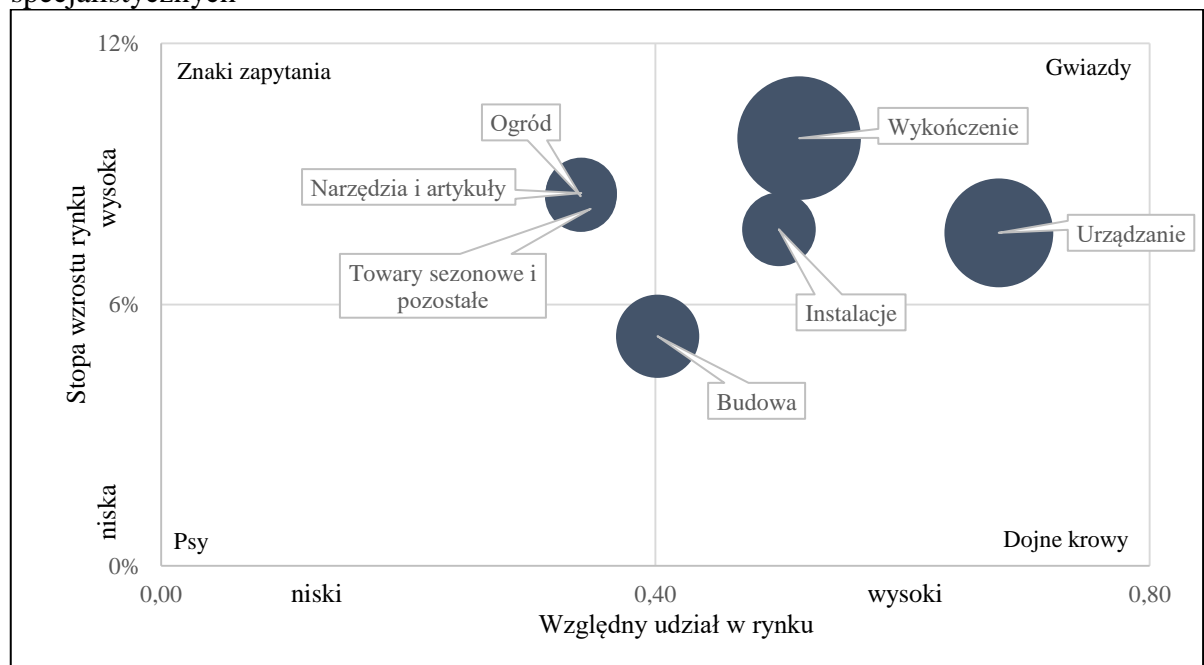
Czynnik	Waga	Ocena	Waga x Ocena
Wielkość sektora	0,09	7,00	0,63
Tempo wzrostu sektora	0,09	8,00	0,72
Natężenie konkurencji	0,08	3,00	0,24
Wielkość rynku dystrybucji materiałów budowlanych	0,05	8,00	0,40
Tempo wzrostu rynku materiałów budowlanych	0,05	7,00	0,35
Rentowność sektora	0,05	8,00	0,40
Szerokość asortymentu	0,05	9,00	0,45
Głębokość asortymentu	0,05	9,00	0,45
Presja płacowa pracowników	0,05	2,00	0,10
Rozwój sprzedaży internetowej	0,05	3,00	0,15
Sezonowość sprzedaży	0,04	5,00	0,20
Rozwój marek własnych	0,04	7,00	0,28
Groźba pojawienia się substytutów	0,03	4,00	0,12
Trendy technologiczne	0,03	7,00	0,21
Innowacyjność i poziom nakładów na B+R	0,03	7,00	0,21
Presja cenowa nabywców	0,02	4,00	0,08
Lojalność nabywców	0,02	6,00	0,12
Siła przetargowa nabywców	0,02	7,00	0,14
Groźba nowych wejść	0,02	5,00	0,10
Bariery wyjścia z sektora	0,02	4,00	0,08
Rozwój usług dodatkowych w sektorze	0,02	6,00	0,12
Trendy ustawodawcze	0,02	4,00	0,08
Trendy społeczno-kulturowe	0,02	8,00	0,16
Trendy społeczno-gospodarcze	0,02	8,00	0,16
Siła przetargowa dostawców	0,01	8,00	0,08
Uwarunkowania rynku globalnego (ogólna bieżąca sytuacja makroekonomiczna)	0,01	6,00	0,06
Obecna sytuacja na rynku kapitałowym	0,01	6,00	0,06
Infrastruktura gospodarcza	0,01	7,00	0,07
Suma	1,00		6,22

Źródło: Opracowanie własne.

Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych uzyskał ocenę 6,22 na maksymalną liczbę 10 punktów. Oznacza to, że jego atrakcyjność kształtuje się nieco powyżej przeciętnej. Pozytywnie zostały ocenione takie elementy jak: tempo wzrostu sektora, wielkość sektora, szerokość i głębokość asortymentu, rentowność sektora, wielkość rynku dystrybucji materiałów budowlanych oraz tempo jego wzrostu. Ocenę tę zaniża przede wszystkim natężenie konkurencji, presja płacowa pracowników, rozwój sprzedaży internetowej, sezonowość sprzedaży, groźba pojawienia się substytutów i presja cenowa nabywców.

Jedną z najbardziej znanych metod analizy strategicznej otoczenia przedsiębiorstwa jest należąca do metod portfolio macierz opracowana przez Boston Consulting Group (BCG). Macierz ta została skonstruowana na podstawie dwóch zmiennych: względnego udziału w rynku i stopy wzrostu rynku. W przypadku analizowanego sektora w pierwszej kolejności ustalono kategorie produktów w oparciu o podział zastosowany przez lidera rynku, czyli Castorama Polska. Kategorie produktów nie są wymienione przypadkowo, ponieważ są odpowiednikami etapów pracy przy budowie domu lub remoncie mieszkania: „budowa”, „instalacje”, „wykończenie”, „urządzenie”, „ogród” oraz elementami niezbędnymi w realizacji tych etapów takimi jak „narzędzia i artykuły pokrewne”. Oczywiście znalazły się też towary sezonowe i pozostałe, które nie lokowały się w powyższych kategoriach. Względny udział w sektorze został określony przez stosunek sprzedaży danej kategorii produktów analizowanego przedsiębiorstwa do ogólnej sprzedaży analizowanych kategorii produktów w sektorze (bez analizowanego przedsiębiorstwa). Stopa wzrostu rynku obliczona została w oparciu o wzrost sprzedaży w cenach bieżących. Wielkość kół oznaczających poszczególne kategorie produktów jest proporcjonalna do ich udziału w strukturze asortymentowej firmy w ujęciu wartościowym (wykres 33).

Wykres 33. Macierz BCG dla firmy w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych



Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy macierzy BCG można wyciągnąć następujące wnioski:

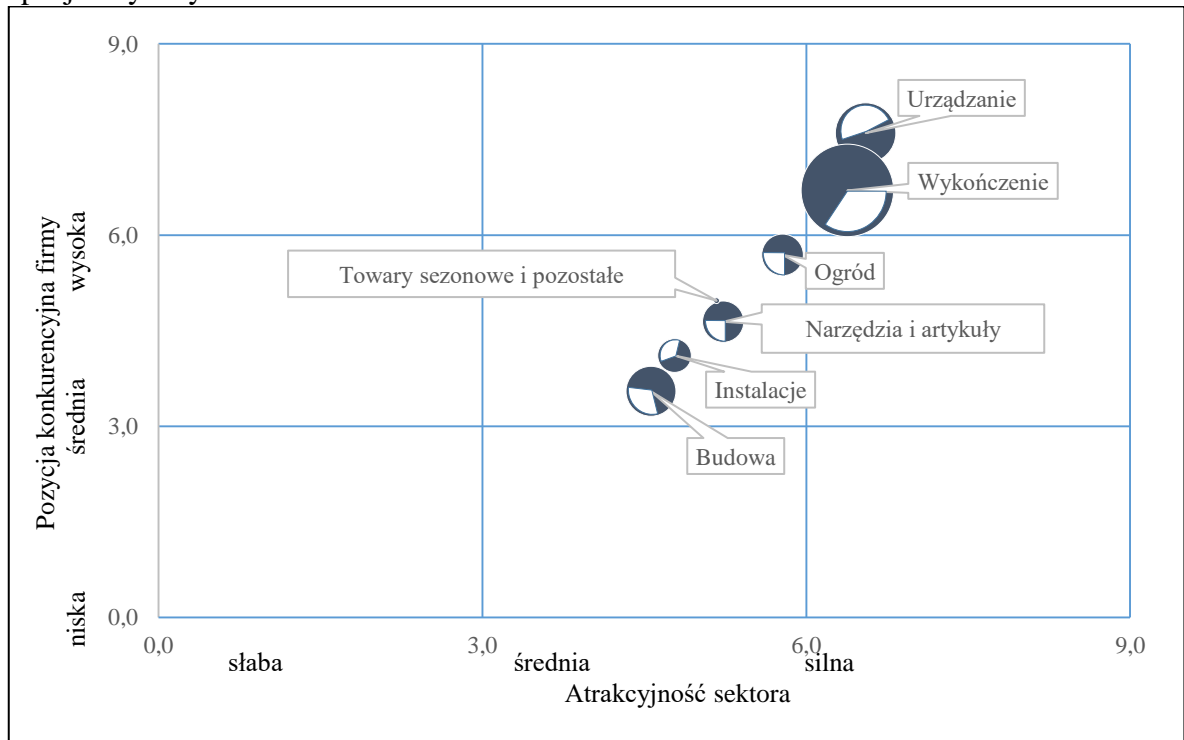
- kategorie produktowe: „urządzenie”, „wykończenie” i „instalacje” to *gwiazdy*, przy czym „urządzenie” jest kategorią znajdującą się bardzo blisko pola *dojne krowy*. Firma powinna umacniać ich pozycję na rynku (doinwestować w razie potrzeby) finansując je z zysków generowanych przez obecne *dojne krowy* (w tym przypadku z „urządzenia”). W przypadku „instalacji” należy zadbać o nieznaczne doinwestowanie, aby zwiększyć udziały w rynku, ponieważ znajdują się one blisko pola *psów* i *znaków zapytania*,
- „ogród”, „narzędzia i pokrewne artykuły” to *znaki zapytania* znajdujące się bardzo blisko *gwiazd*, dlatego najlepszą strategią jaką można zastosować jest doinwestowanie tych kategorii produktów,
- kategoria „budowa” znajduje się na pograniczu pola *psów* i *dojnych krów*. Jest to jednostka o słabej pozycji konkurencyjnej i teoretycznie firma powinna wycofać się z dystrybucji tej kategorii produktów. Biorąc pod uwagę fakt, że sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych jest częścią rynku dystrybucji materiałów budowlanych, na którym funkcjonują między innymi hurtownie i składy budowlane dystrybuujące produkty z kategorii budowa oraz to, że budowa jest pierwszym etapem projektu dla nabywcy niezbędne jest uważne zainteresowanie się tą kategorią. Autor celowo użył określenia zainteresowanie, ponieważ nie wystarczy zainwestować środki finansowe, ale przede wszystkim trzeba zmienić model biznesu w tej konkretnej kategorii produktów, aby zyskiwać udziały w rynku dystrybucji materiałów budowlanych kosztem hurtowni i składów budowlanych.

Na podstawie analizy rozmieszczenia kategorii produktów w macierzy BCG portfel badanego przedsiębiorstwa można określić jako dobry. Zawiera on odpowiednią liczbę *gwiazd*, które mogą zamienić się w *dojne krowy* (w tym jedną już obecnie praktycznie *dojną krowę*), oraz *znaki zapytania*, które przy znajomości zwłaszcza słabych stronnych i odpowiednim doinwestowaniu mogą stać się *gwiazdami*. Dużym wyzwaniem z pewnością jest kategoria „budowa”, którą czekają rewolucyjne zmiany aby mogła w przyszłości stać się *gwiazdą* lub *dojną krową*.

Macierz GE zbudowana jest na podstawie dwóch zmiennych: pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i atrakcyjności sektora, mierzonej w długim okresie. Przy ustalaniu wartości tych zmiennych wzięto pod uwagę po 12 różnych czynników, którym zostały przypisane określone wagi, w taki sposób, aby dla danego kryterium sumowały się do jedności. Następnie

dokonano oceny każdego czynnika w skali 0-9 punktów. Wyniki zaprezentowano na wykresie 34.

Wykres 34. Macierz GE dla firmy w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych



Źródło: Opracowanie własne.

Zalecenie strategiczne wynikające z analizy macierzy GE:

- „urządzenie” i „wykończenie” są silnymi kategoriami produktów, w które firma powinna inwestować i dalej je rozwijać. Należy przyjąć strategię obrony ich pozycji i dalszej ekspansji,
- w przypadku kategorii produktowej „ogród” zalecane jest zarządzanie pod kątem osiągnięcia dochodów, a dodatkowo inwestowanie w celu umocnienia pozycji konkurencyjnej,
- „narzędzia i artykuły” oraz „instalacje” to kategorie produktów, którymi należy zarządzać w celu osiągnięcia dochodów i podwyższenia rentowności sprzedaży,
- „budowa” znajduje się w najmniej korzystnej sytuacji i należy tak zarządzać tą kategorią produktów, aby wreszcie zaczęła przynosić zadowalające dochody. „Budowa” może zostać przeniesiona wyżej w macierzy zwłaszcza pod kątem pozycji konkurencyjnej wtedy kiedy zdaniem autora zostanie dokonana zmiana modelu biznesu w tej kategorii lub całym przedsiębiorstwie.

Portfel badanej firmy na podstawie macierzy GE można określić jako korzystny, ponieważ przeważają w nim stosunkowo silne jednostki działające w atrakcyjnym sektorze.

Kolejnym etapem w analizie strategicznej zgodnie jest analiza SWOT/TOWS, która została podzielona na następujące etapy:

1. Zdefiniowanie listy szans, zagrożeń, silnych i słabych stron firmy,
2. Przypisanie poszczególnym szansom, zagrożeniom, silnym i słabym stronom wag określających ich istotność z punktu widzenia wpływu tych czynników na rozwój przedsiębiorstwa oraz uwzględniając zakres niniejszej rozprawy,
3. Zbadanie zależności między szansami i zagrożeniami, a silnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa:
 - od strony otoczenia (analiza TOWS) poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania:
 - czy dane zagrożenia osłabią siły firmy?
 - czy dane szanse spotęgują jej zidentyfikowane silne strony?
 - czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości?
 - czy dane szanse pozwolą przezwyciężyć istniejące słabości?
 - od strony firmy (analiza SWOT) poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania?
 - czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić?
 - czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie pojawiających się szans?
 - czy zidentyfikowane siły pozwolą na przezwyciężenie mogących wystąpić zagrożeń?
 - czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?
4. Zbudowanie dla każdego z ośmiu pytań odpowiedniej tabeli zawierającej relacje między poszczególnymi czynnikami.

Tabela 79 przedstawia analizowane czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, wraz z ich wagami. Jak łatwo można zauważyć wiele z tych czynników było branych pod uwagę w poprzednich metodach analizy strategicznej badanej firmy oraz oczywiście w rozdziałach dotyczących innowacji.

Tabela 79. Czynniki analizowane w metodzie SWOT/TOWS i ich wagi dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych

Czynniki zewnętrzne	Waga	Czynniki wewnętrzne	Waga
Szanse (O)		Sily (S)	
Wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych	0,15	Szerokość i głębokość asortymentu	0,12
Tempo wzrostu sektora	0,15	Rentowność sektora i firmy	0,10
Rozwój marki własnej	0,10	Kultura organizacyjna	0,10
Trendy technologiczne	0,10	Rosnący duży udział firmy w sektorze	0,10
Rozwój usług dodatkowych w sektorze	0,05	Technologia i know-how	0,10
Ogólna bieżąca sytuacja makroekonomiczna	0,05	Dobrze rozwinięta liczba sklepów	0,10
Wzrost wydanych pozwoleń na budowę domu i mieszkań oddanych do użytkowania	0,15	Wizerunek firmy, znajomość marki	0,10
Wzrost współpracy z uczelniami i instytucjami naukowymi	0,08	Silna pozycja SBU: urządzenie, wykończenie	0,08
Niska siła przetargowa nabywców	0,09	Wysoki poziom absorpcji innowacji	0,12
Niska siła przetargowa dostawców	0,08	Udział w grupie kapitałowej	0,08
Suma	1,00	Suma	1,00
Zagrożenia (T)		Słabości (W)	
Zastępowanie wyrobów sektora przez substytuty	0,10	Dostępność produktów przy szerokiej ofercie	0,15
Presja płacowa pracowników	0,10	Rotacja pracowników	0,10
Rozwój sprzedaży internetowej	0,20	Słaba pozycja SBU: budowa, instalacja, narzędzia	0,11
Trendy ustawodawcze	0,10	Relatywnie niska skuteczność operacyjna	0,10
Rozwój małych formatów sklepów	0,15	Dylematy w modelu sprzedaży: samoobsługa a relacje z klientami	0,12
Przekraczanie granic sektora	0,10	Blokada we wdrażaniu innowacji ze względu na kryteria finansowe	0,15
Silna presja cenowa nabywców	0,10	Podobne strategie w stosunku do konkurencji	0,15
Stopień rywalizacji między konkurentami	0,15	Zarządzanie wiedzą	0,12
Suma	1,00	Suma	1,00

Źródło: Opracowanie własne.

Poniżej znajdują się cztery tabele dla analizy TOWS i cztery dla analizy SWOT, w których zostały obliczone ważone interakcje dla zestawienia każdej pary grup czynników. Przed każdą tabelą znajduje się pytanie nawiązujące do metodologii, a pod nią opis wpływających z niej wniosków i komentarze autora.

TOWS: Czy dane zagrożenia osłabią siły firmy? (Tabela 80)

Tabela 80. Analiza TOWS dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: zagrożenia (T) /siły (S)

Siły (S)	Zagrożenia (T)									Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
	Zastępowanie wyrobów sektora przez substytuty	Presja płacowa pracowników	Rozwój sprzedaży internetowej	Trendy ustawodawcze	Rozwój małych formatów sklepów	Przekraczanie granic sektora	Silna presja cenowa nabywców	Stopień rywalizacji między konkurentami					
Szerokość i głębokość asortymentu	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0,12	6	0,72	2/3
Rentowność sektora i firmy	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,10	8	0,80	1
Kultura organizacyjna	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0,10	1	0,10	10
Rosnący duży udział firmy w sektorze	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0,10	6	0,60	4/5
Technologia i know-how	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0,10	5	0,50	6/7
Dobrze rozwinięta liczba sklepów	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0,10	6	0,60	4/5
Wizerunek firmy, znajomość marki	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0,10	5	0,50	6/7
Silna pozycja SBU: urzędanie, wykończenie	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0,08	5	0,40	8/9
Wysoki poziom absorpcji innowacji	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0,12	6	0,72	2/3
Udział w grupie kapitałowej	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0,08	5	0,40	8/9
Waga	0,10	0,10	0,20	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15	0,15	106			12,34
Liczba interakcji	7	3	8	3	9	8	6	9					
Iloczyn wag i interakcji	0,70	0,30	1,60	0,30	1,35	0,80	0,60	1,35					
Ranga	5	7/8	1	7/8	2/3	4	6	2/3					
Suma interakcji										106			
Suma iloczynów													12,34

Źródło: Opracowanie własne.

Trzema najbardziej znaczącymi zagrożeniami osłabiającymi silne strony firmy, są: rozwój sprzedaży internetowej, rozwój małych formatów sklepów oraz stopień rywalizacji między konkurentami. Najbardziej zagrożonymi silnymi stronami firmy są natomiast: rentowność sektora i firmy, szerokość i głębokość asortymentu oraz wysoki aktualnie poziom absorpcji innowacji. Oznacza to, że w sytuacji wystąpienia zagrożeń to właśnie te silne strony stracą znaczenie jako podstawa budowy przewagi strategicznej.

TOWS: Czy dane szanse spotęgują występujące silne strony firmy? (Tabela 81)

Tabela 81. Analiza TOWS dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: szanse (O) /siły (S)

Siły (S)	Szanse (O)													Ranga	
	Wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych	Tempo wzrostu sektora	Rozwój marki własnej	Trendy technologiczne	Rozwój usług dodatkowych w sektorze	Ogólna bieżąca sytuacja makroekonomiczna	Wzrost wydanych pozwoleń na budowę domu i mieszkań oddanych do użytkowania	Wzrost współpracy z uczelniami i instytucjami naukowymi	Niska siła przetargowa nabywców	Niska siła przetargowa dostawców	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji		
Szerokość i głębokość asortymentu	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0,12	8	0,96	1/2	
Rentowność sektora i firmy	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0,10	8	0,80	3	
Kultura organizacyjna	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,10	1	0,10	10	
Rosnący duży udział firmy w sektorze	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0,10	6	0,60	5/6/7	
Technologia i know-how	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0,10	4	0,40	8/9	
Dobrze rozwinięta liczba sklepów	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0,10	6	0,60	5/6/7	
Wizerunek firmy, znajomość marki	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0,10	6	0,60	5/6/7	
Silna pozycja SBU: urzędanie, wykończenie	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0,08	8	0,64	4	
Wysoki poziom absorpcji innowacji	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0,12	8	0,96	1/2	
Udział w grupie kapitałowej	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0,08	5	0,40	8/9	
Waga	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	0,05	0,15	0,08	0,09	0,08					
Liczba interakcji	6	8	7	7	6	1	6	4	8	7					
Iloczyn wag i interakcji	0,90	1,20	0,70	0,70	0,30	0,05	0,90	0,32	0,72	0,56					
Ranga	2/3	1	5/6	5/6	9	10	2/3	8	4	7					
Suma interakcji												120			
Suma iloczynów														12,41	

Źródło: Opracowanie własne.

Najważniejsze szanse, jakie firma powinna wykorzystać to: tempo wzrostu sektora, wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych oraz wzrost liczby wydanych pozwoleń na budowę domu oraz liczby mieszkań oddanych do użytkowania. Szanse te bowiem w największym stopniu pozwalają wykorzystać silne strony firmy. Najbardziej wspieranymi atutami są: szerokość i głębokość asortymentu, wysoki poziom absorpcji innowacji oraz rentowność sektora i firmy.

TOWS: Czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości strony firmy? (Tabela 82)

Tabela 82. Analiza TOWS dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: zagrożenia (T) /słabości (W)

Słabości (W)	Zagrożenia (T)											Ranga
	Zastępowanie wyrobów sektora przez substytuty	Presja płacowa pracowników	Rozwój sprzedaży internetowej	Trendy ustawodawcze	Rozwój małych formatów sklepów	Przekraczanie granic sektora	Silna presja cenowa nabywców	Stożenie rywalizacji między konkurentami	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	
Dostępność produktów przy szerokiej ofercie	1	0	1	0	0	0	1	1	0,15	4	0,60	5
Rotacja pracowników	0	1	1	1	0	0	0	0	0,10	3	0,30	7/8
Słaba pozycja SBU: budowa, instalacja, narzędzia	1	0	1	0	1	1	1	1	0,11	6	0,66	4
Relatywnie niska skuteczność operacyjna	1	0	0	0	1	0	0	1	0,10	3	0,30	7/8
Dylematy w modelu sprzedaży: samoobsługa a relacje z klientami	1	1	1	0	1	0	1	1	0,12	6	0,72	3
Blokada we wdrażaniu innowacji ze względu na kryteria finansowe	0	0	1	0	1	1	1	1	0,15	5	0,75	2
Podobne strategie w stosunku do konkurencji	1	0	1	1	1	1	1	1	0,15	7	1,05	1
Zarządzanie wiedzą	0	0	0	0	1	0	1	1	0,12	3	0,36	6
Waga	0,10	0,10	0,20	0,10	0,15	0,10	0,10	0,15				
Liczba interakcji	5	2	6	2	6	3	6	7				
Iloczyn wag i interakcji	0,50	0,20	1,20	0,20	0,90	0,30	0,60	1,05				
Ranga	5	7/8	1	7/8	3	6	4	2				
Suma interakcji										74		
Suma iloczynów											9,69	

Źródło: Opracowanie własne.

Najbardziej istotne zagrożenia, które mogą spotęgować słabości firmy to: rozwój sprzedaży internetowej, stopień rywalizacji między konkurentami i rozwój małych formatów sklepów. Spośród innych realnych zagrożeń, które mogą jeszcze bardziej uwypuklić słabości firmy należy wymienić: podobne strategie w stosunku do konkurentów, ograniczenia we wdrażaniu innowacji ze względu na kryteria finansowe oraz dylematy w modelu sprzedaży pomiędzy rozszerzaniem samoobsługi a budowaniem personalnych relacji z klientami.

TOWS: Czy dane szanse pozwolą przewyciężyć istniejące słabości? (Tabela 83)

Tabela 83. Analiza TOWS dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: szanse (O) /słabości (W)

Słabości (W)	Szanse (O)													
	Wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych	Tempo wzrostu sektora	Rozwój marki własnej	Trendy technologiczne	Rozwój usług dodatkowych w sektorze	Ogólna bieżąca sytuacja makroekonomiczna	Wzrost wydanych pozwoleń na budowę domu i mieszkań oddanych do użytkowania	Wzrost współpracy z uczelniami i instytucjami naukowymi	Niska siła przetargowa nabywców	Niska siła przetargowa dostawców	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Dostępność produktów przy szerokiej ofercie	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0,15	7	1,05	2
Rotacja pracowników	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0,10	4	0,40	8
Słaba pozycja SBU: budowa, instalacja, narzędzia	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0,11	8	0,88	4
Relatywnie niska skuteczność operacyjna	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0,10	6	0,60	7
Dylematy w modelu sprzedaży: samoobsługa a relacje z klientami	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0,12	6	0,72	5/6
Blokada we wdrażaniu innowacji ze względu na kryteria finansowe	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0,15	6	0,90	3
Podobne strategie w stosunku do konkurencji	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,15	9	1,35	1
Zarządzanie wiedzą	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0,12	6	0,72	5/6
Waga	0,15	0,15	0,10	0,10	0,05	0,05	0,15	0,08	0,09	0,08				
Liczba interakcji	7	7	5	7	7	1	6	3	5	4				
Iloczyn wag i interakcji	1,05	1,05	0,50	0,70	0,35	0,05	0,90	0,24	0,45	0,32				
Ranga	1/2	1/2	5	4	7	10	3	9	6	8				
Suma interakcji												104		
Suma iloczynów												12,23		

Źródło: Opracowanie własne.

Do szans, które w znacznym stopniu pozwolą przewyciężyć słabości należą: tempo wzrostu sektora, wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych oraz wzrost liczby wydanych pozwoleń na budowę domu oraz rosnąca liczba mieszkań oddanych do użytkowania a także trendy technologiczne. Pojawiające się szanse pozwolą przewyciężyć przede wszystkim takie słabe strony jak: podobne strategie w stosunku do konkurentów, słaba dostępność produktów przy relatywnie szerokiej ofercie, blokada we wdrażaniu innowacji ze względu na kryteria finansowe.

SWOT: Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić?

Tabela 84)

Tabela 84. Analiza SWOT dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: siły (S) /szanse (O)

Szanse (O)	Siły (S)													
	Szerokość i głębokość asortymentu	Rentowność sektora i firmy	Kultura organizacyjna	Rosnący duży udział firmy w sektorze	Technologia i know-how	Dobrze rozwinięta liczba sklepów	Wizerunek firmy, znajomość marki	Silna pozycja SBU: urządzanie, wykończenie	Wysoki poziom absorpcji innowacji	Udział w grupie kapitałowej	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0,15	8	1,20	1/2
Tempo wzrostu sektora	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0,15	8	1,20	1/2
Rozwój marki własnej	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0,10	7	0,70	5
Trendy technologiczne	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,10	6	0,60	7
Rozwój usług dodatkowych w sektorze	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0,05	8	0,40	8/9
Ogólna bieżąca sytuacja makroekonomiczna	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0,05	2	0,10	10
Wzrost wydanych pozwoleń na budowę domu i mieszkań oddanych do użytkowania	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0,15	7	1,05	3
Wzrost współpracy z uczelniami i instytucjami naukowymi	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0,08	5	0,40	8/9
Niska siła przetargowa nabywców	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0,09	8	0,72	4
Niska siła przetargowa dostawców	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0,08	8	0,64	6
Waga	0,12	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,08	0,12	0,08				
Liczba interakcji	8	8	1	7	9	7	9	7	8	3				
Iloczyn wag i interakcji	0,96	0,80	0,10	0,70	0,90	0,70	0,90	0,56	0,96	0,24				
Ranga	1/2	5	10	6/7	3/4	6/7	3/4	8	1/2	9				
Suma interakcji											134			
Suma iloczynów												13,83		

Źródło: Opracowanie własne.

Najważniejsze siły, które pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse to: szerokość i głębokość asortymentu, wysoki poziom absorpcji innowacji, technologia i know-how, wizerunek firmy i znajomość marki. Atuty posiadane przez firmę pozwolą w największym stopniu wykorzystać takie szanse, jak: korzystne tempo wzrostu sektora, wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych, wzrost liczby wydanych pozwoleń na budowę domu oraz liczby mieszkań oddanych do użytkowania, a także relatywnie niska siła przetargowa nabywców.

SWOT: Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie pojawiających się szans? (Tabela 85)

Tabela 85. Analiza SWOT dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: słabości (W) /szanse (O)

Szanse (O)	Słabości (W)											
	Dostępność produktów przy szerokiej ofercie	Rotacja pracowników	Słaba pozycja SBU: budowa, instalacja, narzędzia	Relatywnie niska skuteczność operacyjna	Dylematy w modelu sprzedaży: samoobsługa a relacje z klientami	Blokada we wdrażaniu innowacji ze względu na kryteria finansowe	Podobne strategie w stosunku do konkurencji	Zarządzanie wiedzą	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych	1	1	1	1	1	0	1	1	0,15	7	1,05	1/2
Tempo wzrostu sektora	1	1	1	1	1	0	1	1	0,15	7	1,05	1/2
Rozwój marki własnej	1	0	1	1	1	1	1	0	0,10	6	0,60	4/5
Trendy technologiczne	1	1	1	1	1	1	0	1	0,10	7	0,70	3
Rozwój usług dodatkowych w sektorze	1	0	1	0	1	0	1	0	0,05	4	0,20	9
Ogólna bieżąca sytuacja makroekonomiczna	0	1	0	0	0	0	0	0	0,05	1	0,05	10
Wzrost wydanych pozwoleń na budowę domu i mieszkań oddanych do użytkowania	1	0	1	0	1	0	1	0	0,15	4	0,60	4/5
Wzrost współpracy z uczelniami i instytucjami naukowymi	0	0	0	0	1	1	1	1	0,08	4	0,32	7
Niska siła przetargowa nabywców	1	0	1	0	1	0	1	0	0,09	4	0,36	6
Niska siła przetargowa dostawców	1	0	1	0	0	0	1	0	0,08	3	0,24	8
Waga	0,15	0,10	0,11	0,10	0,12	0,15	0,15	0,12				
Liczba interakcji	8	4	8	4	8	3	8	4				
Iloczyn wag i interakcji	1,20	0,40	0,88	0,40	0,96	0,45	1,20	0,48				
Ranga	1/2	7/8	4	7/8	3	6	1/2	5				
Suma interakcji											94	
Suma iloczynów											11,14	

Źródło: Opracowanie własne.

Do słabości, które najbardziej mogą przeszkodzić w wykorzystaniu pojawiających się szans należą: podobne strategie stosunku do konkurentów, słaba dostępność produktów przy relatywnie szerokiej ofercie, dylematy w modelu sprzedaży pomiędzy tradycyjną samoobsługą, a budowaniem relacji z klientami, słaba pozycja kategorii produktów takich jak „budowa”, „instalacje”, „narzędzia”. Posiadane przez firmę słabe strony mogą przede wszystkim uniemożliwić wykorzystanie takich szans jak: wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych, tempo wzrostu sektora, korzystne trendy technologiczne, rozwój marki własnej i wzrost liczby wydanych pozwoleń na budowę domu oraz liczby mieszkań oddanych do użytkowania.

SWOT: Czy zidentyfikowane siły pozwolą na przewyższenie mogących wystąpić zagrożeń? (Tabela 86)

Tabela 86. Analiza SWOT dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: siły (S) / zagrożenia (T)

Zagrożenia (T)	Siły (S)													Ranga
	Szerokość i głębokość asortymentu	Rentowność sektora i firmy	Kultura organizacyjna	Rosnący duży udział firmy w sektorze	Technologia i know-how	Dobre rozwinięta liczba sklepów	Wizerunek firmy, znajomość marki	Silna pozycja SBU: zarządzanie, wykończenie	Wysoki poziom absorpcji innowacji	Udział w grupie kapitałowej	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	
Zastępowanie wyrobów sektora przez substytuty	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0,10	8	0,80	5
Presja placowa pracowników	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0,10	2	0,20	8
Rozwój sprzedaży internetowej	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,20	9	1,80	1
Trendy ustawodawcze	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0,10	3	0,30	7
Rozwój małych formatów sklepów	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0,15	8	1,20	3
Przekraczanie granic sektora	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,10	9	0,90	4
Silna presja cenowa nabywców	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0,10	6	0,60	6
Stopień rywalizacji między konkurentami	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,15	9	1,35	2
Waga	0,12	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,08	0,12	0,08	108			
Liczba interakcji	6	8	1	6	5	6	6	6	6	4				
Iloczyn wag i interakcji	0,72	0,80	0,10	0,60	0,50	0,60	0,60	0,48	0,72	0,32				
Ranga	2/3	1	10	4/5/6	7	4/5/6	4/5/6	8	2/3	9				
Suma interakcji												108		
Suma iloczynów												12,59		

Źródło: Opracowanie własne.

Najbardziej istotne atuty firmy, które mogą przewyższyć zagrożenia, to: rentowność sektora i firmy, szerokość i głębokość oferowanego asortymentu, wysoki poziom absorpcji innowacji. Posiadane przez badane przedsiębiorstwo silne strony pozwolą przede wszystkim przewyższyć takie zagrożenia jak: rozwój sprzedaży internetowej, stopień rywalizacji między konkurentami, rozwój małych formatów sklepów i przekraczanie granic sektora. Powyższe zagrożenia rozwoju stanowią strategiczne wyzwania dla menedżerów firmy i nie pozwalają na zachowanie pasywnych postaw w tym względzie.

SWOT: Czy występujące słabości wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń? (Tabela 87)

Tabela 87. Analiza SWOT dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: słabości (W) / zagrożenia (T)

Zagrożenia (T)	Słabości (W)											
	Dostępność produktów przy szerokiej ofercie	Rotacja pracowników	Słaba pozycja SBU: budowa, instalacja, narzędzia	Relatywnie niska skuteczność operacyjna	Dylematy w modelu sprzedaży: samoobsługa a relacje z klientami	Blokada we wdrażaniu innowacji ze względu na kryteria finansowe	Podobne strategie w stosunku do konkurencji	Zarządzanie wiedzą	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Zastępowanie wyrobów sektora przez substytuty	1	0	1	0	1	0	1	0	0,10	4	0,40	5/6
Presja płacowa pracowników	0	1	0	1	1	0	0	0	0,10	3	0,30	7/8
Rozwój sprzedaży internetowej	1	1	1	0	1	1	1	1	0,20	7	1,40	1
Trendy ustawodawcze	0	1	0	0	1	0	1	0	0,10	3	0,30	7/8
Rozwój małych formatów sklepów	1	0	1	1	0	1	1	1	0,15	6	0,90	3
Przekraczanie granic sektora	1	0	1	1	0	1	1	1	0,10	6	0,60	4
Silna presja cenowa nabywców	1	0	1	0	1	0	1	0	0,10	4	0,40	5/6
Stopień rywalizacji między konkurentami	1	1	1	0	1	1	1	1	0,15	7	1,05	2
Waga	0,15	0,10	0,11	0,10	0,12	0,15	0,15	0,12	80			10,46
Liczba interakcji	6	4	6	3	6	4	7	4				
Iloczyn wag i interakcji	0,90	0,40	0,66	0,30	0,72	0,60	1,05	0,48				
Ranga	2	7	4	8	3	5	1	6				
Suma interakcji												
Suma iloczynów												

Źródło: Opracowanie własne.

Do słabości, które najbardziej wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń można zaliczyć: podobne strategie w stosunku do konkurentów, słaba dostępność produktów przy relatywnie szerokiej ofercie, dylematy w modelu sprzedaży pomiędzy klasyczną samoobsługą a budowaniem osobistych relacji z klientami i słaba pozycja takich kategorii produktów jak „budowa”, „instalacja”, „narzędzia”. Ze względu na posiadane przez firmę słabe strony, najbardziej zagrażają firmie: rozwój sprzedaży internetowej, stopień rywalizacji między konkurentami, rozwój małych formatów sklepów i przekraczanie granic sektora. Jednym z istotnych niebezpieczeństw jest także zmiana charakteru konkurencji, w stronę działań agresywnych i obliczonych na eliminację danej sieci handlowej z rynku w dłuższej perspektywie czasu.

Zbiorcze zestawienie wyników z analizy TOWS/SWOT prezentuje tabela 88.

Tabela 88. Zestawienie wyników z analizy TOWS/SWOT dla badanej firmy

Rozpatrywana kombinacja	Wyniki z analizy TOWS		Wyniki z analizy SWOT		Zestawienie zbiorcze TOWS/SWOT	
	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów
szanse (O) / słabości (W)	104	12,23	94	11,14	198	23,37
zagrożenia (T) / słabości (W)	74	9,69	80	10,46	154	20,15
szanse (O) / siły (S)	120	12,41	134	13,83	254	26,24
zagrożenia (T) / siły (S)	106	12,34	108	12,59	214	24,93

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane sumy zbiorcze wskazują jednoznacznie, że najbardziej wskazaną opcją strategiczną dla badanego przedsiębiorstwa jest strategia agresywna (26,24), polegająca wykorzystaniu szans w otoczeniu dla wzmocnienia silnych stron firmy (od strony TOWS) oraz wykorzystaniu atutów dla pozyskania okazji pojawiających się w otoczeniu (od strony SWOT). Jest to strategia silnej ekspansji rozwojowej, wchodzenia na nowe rynki, inwestowania i dalszego budowania przewagi konkurencyjnej. Warto zwrócić uwagę, że z analizy TOWS i SWOT uzyskano podobne wyniki, jeśli chodzi o kolejność opcji strategicznych. Kolejność ta wygląda następująco [Obłój 2014, s. 280]⁷:

- strategia agresywna (zwana maxi-maxi lub SO) – TOWS (12,41), SWOT (13,83),
- strategia konserwatywna (zwana maxi-mini lub ST) – TOWS (12,34), SWOT (12,59),
- strategia konkurencyjna (zwana mini-maxi lub WO) – TOWS (12,23), SWOT (11,14),
- strategia defensywna (zwana mini-mini lub WT) – TOWS (9,69), SWOT (10,46).

⁷ Strategia agresywna (maxi-maxi, SO) – polega na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii występującego między silnymi stronami organizacji i szansami tworzonymi przez otoczenie. Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju polegająca między innymi na: wzmocnieniu pozycji na rynku, przejmowaniu organizacji o takim samym profilu,

Strategia konserwatywna (maxi-mini, ST) – polega na minimalizowaniu negatywnego wpływu otoczenia przez maksymalne i zarazem aktywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w organizacji. Charakterystyczne działania dla tej strategii to: segmentacja rynku, redukcja kosztów, rozwój rynków, rozwój produktów, wchodzenie z nowymi produktami na nowe rynki,

Strategia konkurencyjna (mini-maxi, WO) – polega na eliminowaniu stron funkcjonowania organizacji oraz budowaniu jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi. Charakterystyczne działania dla tej strategii to: powiększanie zasobów finansowych i handlowych, ulepszanie linii produktów, zwiększanie produktywności, redukcja kosztów, usprawnianie organizacji, inwestowanie w utrzymanie i powiększanie przewagi konkurencyjnej,

Strategia defensywna (mini-mini, WT) – polega na zapewnieniu przetrwania przez minimalizowanie wpływu występujących słabości wewnątrz organizacji, jak i zagrożeń ze strony otoczenia. W ramach działań związanych z tą strategią można wyróżnić: redukcję kosztów, zmniejszenie zdolności produkcyjnych i zatrzymanie procesu inwestowania.

Niezwykle interesująca jest wysoka pozycja strategii konserwatywnej. Należy zatem brać pod uwagę także taką opcję strategiczną, w której firma powinna wykorzystać swoje mocne strony w celu uniknięcia, zredukowania, czy nawet wykorzystania zagrożeń zewnętrznych na swoją korzyść. Przykładami takiej strategii mogą być eliminacja z rynku lub wykupienie konkurenta (przykład Praktiker), wejście na nowe rynki (małe formaty sklepów w miejscowościach poniżej 30 tys. mieszkańców), czy skoncentrowanie się na określonych segmentach rynku (hurtownie i składy budowlane). Możliwe jest wdrażanie takich strategii, takich innowacji, ponieważ firmę cechuje wysoki poziom absorpcji innowacji.

Z analizy zamieszczonych w tym rozdziale tabel wynika, że podstawowymi atutami, na jakich powinna być budowana strategiczna przewaga firmy są: rentowność sektora i firmy, szerokość i głębokość oferowanego asortymentu, wysoki poziom absorpcji innowacji, silna pozycja kategorii produktów takich jak „urządzenie”, „wykończenie”. Umacnianie tych czynników pozwoli na wykorzystanie kilku najbardziej istotnych z punktu widzenia rozwoju firmy szans: tempo wzrostu sektora, wzrost liczby wydanych pozwoleń na budowę domu i liczby mieszkań oddanych do użytkowania, wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych, trendy technologiczne. Ważne jest, aby firma pokonała swoje główne słabości: podobne strategie realizowane w stosunku do konkurentów, ograniczenia we wdrażaniu innowacji ze względu na kryteria finansowe, dylematy w modelu sprzedaży pomiędzy poszerzaniem samoobsługi, a kreowaniem relacji z klientami poprzez personalizację sprzedaży. Dzięki temu łatwiej będzie uniknąć kluczowych zagrożeń lub przekształcić je w potencjalne szanse. Do zagrożeń tych należy przede wszystkim dynamiczny rozwój sprzedaży internetowej, rozwój małych formatów sklepów, wzrost stopnia agresywności rywalizacji między konkurentami.

Po przeprowadzeniu analizy strategicznej i analizy TOWS/SWOT można przystąpić do formułowania założeń strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

5.2 Formułowanie strategii rozwoju

Formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest procesem niezwykle odpowiedzialnym i złożonym. Aby ją stworzyć, a następnie zrealizować wymagana jest pasja i dyscyplina [Obłój 2013, audio book]. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw handlowych, w których dominuje tzw. czynnik ludzki, wysokie tempo pracy, duże tempo zmian, oczekiwania wysokich wyników, a drugiej strony niepewność gospodarowania i ryzyko

podjęcia nietrafnych decyzji np. asortymentowych, cenowych czy logistycznych. Wszystko to wymaga niezwyklej dyscypliny pomagającej osiągnąć zaplanowane rezultaty i działać w sposób skuteczny. Dyscyplina dotyczy takich obszarów jak: analiza strategiczna, określanie celów, podejmowanie decyzji o modelu biznesowym. Nie można jednak zapominać o pasji, intuicji, marzeniach, czyli równie niezbędnych elementach niż wymienionych wcześniej. Są one bowiem źródłem inspiracji, innowacji, zmian i każą sięgać w przyszłość, stawiać ambitne cele, przekraczać wydawałoby się oczywiste granice, łamać kanony myślenia. Połączenie pasji i dyscypliny tworzy prawdziwe wygrywające strategie.

Mając na względzie tematykę niniejszej rozprawy, czyli połączenie innowacji i strategii autor dysertacji dokonał zarówno analizy strategicznej (dyscyplina), jak i uwzględnił występujące w sektorze innowacje (pasja). Dokonana została analiza poszczególnych opcji strategicznych w celu wyłonienia wariantu odpowiedniego do szans i zagrożeń występujących w otoczeniu oraz do silnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Propozycję takiej oceny opcji strategicznych przedstawia tabela 89.

Schemat ten jest skrzyżowaniem możliwości rozwojowych zaczerpniętych z analizy SWOT i wariantów strategii rozwoju [Penc-Pietrzak 2003, s. 209]. Możliwości rozwoju podlegają następującej ocenie ważności:

- główne siły – 4,
- drugorzędne siły – 3,
- główne słabości – 1,
- drugorzędne słabości – 2,
- główne zagrożenia – 1,
- drugorzędne zagrożenia – 2,
- główne okazje – 4,
- drugorzędne okazje – 3.

Z kolei warianty strategii poddawane są ocenie w następującej skali:

- strategia jest najbardziej akceptowana – 4,
- strategia jest prawdopodobnie akceptowana – 3,
- strategia jest możliwa do przyjęcia – 2,
- strategia nie jest akceptowana – 1.

Oceny wpisywane były w wiersz lub kolumnę tylko wtedy, gdy stwierdzono, że badany czynnik oddziałuje na wybór strategii. Jest to więc ocena relatywna z punktu widzenia każdego z analizowanych czynników rozwojowych.

Tabela 89. Ocena wariantów strategii rozwoju dla badanej firmy

Możliwości rozwojowe	Ocena czynników	Warianty strategii rozwoju					
		Koncentracja		Integracja pionowa		Dywersyfikacja	
		Ocena	Atrakcyjność	Ocena	Atrakcyjność	Ocena	Atrakcyjność
Czynniki wewnętrzne							
1. Siły (S)							
Szerokość i głębokość asortymentu	4	4	16	4	3	4	16
Rentowność sektora i firmy	4	2	8	3	12	4	16
Kultura organizacyjna	4	2	8	2	8	2	8
Rosnący duży udział firmy w sektorze	3	4	12	4	12	4	12
Technologia i know-how	4	2	8	2	8	3	12
Dobrze rozwinięta liczba sklepów	4	4	16	3	12	4	16
Wizerunek firmy, znajomość marki	4	4	16	2	8	4	16
Silna pozycja SBU: urządzenie, wykończenie	3	3	9	2	6	3	9
Wysoki poziom absorpcji innowacji	4	4	16	4	16	4	16
Udział w grupie kapitałowej	4	2	8	3	12	2	8
2. Słabości (W)							
Dostępność produktów przy szerokiej ofercie	2	2	4	2	4	2	4
Rotacja pracowników	2	2	4	2	4	2	4
Słaba pozycja SBU: budowa, instalacja, narzędzia	2	2	4	2	4	1	2
Relatywnie niska skuteczność operacyjna	2	3	6	1	2	3	6
Dylematy w modelu sprzedaży: samoobsługa a relacje z klientami	1	1	1	4	4	3	3
Blokada we wdrażaniu innowacji ze względu na kryteria finansowe	1	1	1	2	2	1	1
Podobne strategie w stosunku do konkurencji	1	1	1	3	3	1	1
Zarządzanie wiedzą	1	3	3	1	1	3	3
Czynniki zewnętrzne							
3. Zagrożenia (T)							
Zastępowanie wyrobów sektora przez substytuty	1	2	2	2	2	2	2
Presja płacowa pracowników	2	2	4	2	4	2	4
Rozwój sprzedaży internetowej	1	1	1	2	2	1	1
Trendy ustawodawcze	2	3	6	3	6	3	6
Rozwój małych formatów sklepów	1	1	1	4	4	1	1
Przekraczanie granic sektora	1	3	3	3	3	1	1
Silna presja cenowa nabywców	2	3	6	1	2	3	6
Stopień rywalizacji między konkurentami	1	2	2	4	4	2	2
4. Szanse (O)							
Wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów	4	3	12	3	12	4	16
Tempo wzrostu sektora	4	4	16	4	16	3	12
Rozwój marki własnej	3	2	6	4	12	2	6
Trendy technologiczne	4	4	16	2	8	4	16
Rozwój usług dodatkowych w sektorze	3	3	9	2	6	3	9
Ogólna bieżąca sytuacja makroekonomiczna	3	3	9	2	6	3	9
Wzrost wydanych pozwoleń na budowę domu i mieszkań oddanych do użytkowania	4	4	16	3	12	4	16
Wzrost współpracy z uczelniami i instytucjami naukowymi	3	3	9	3	9	3	9
Niska siła przetargowa nabywców	3	3	9	3	9	3	9
Niska siła przetargowa dostawców	3	2	6	4	12	2	6
Łączna atrakcyjność			274		250		284

Źródło: Opracowanie własne.

Strategia koncentracji jako opcja strategiczna dla badanego przedsiębiorstwa została zaprezentowana w tabeli 90.

Tabela 90. Strategia koncentracji jako opcja strategiczna dla badanego przedsiębiorstwa

Strategia penetracji, strategia lidera w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych poprzez rozwój nowych sklepów w miejscowościach powyżej i poniżej 30 tys. mieszkańców oraz rozwój sklepów już istniejących	
Pytania dotyczące strategii	Odpowiedzi i charakterystyka
Czy powstają nowe sklepy?	Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne: – hipermarkety – w miejscowościach powyżej 30 tys. mieszkańców, – supermarkety – w miejscowościach poniżej 30 tys. mieszkańców.
Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w sektorze?	W sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.
Czy przedsiębiorstwo koncentruje się na sprzedaży jednego rodzaju usługi, często w wielu odmianach?	Sprzedaż produktów i usług dla domu i ogrodu.
Czy firma ma wyspecjalizowaną strukturę działalności?	Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne z produktami dla domu i ogrodu.
Czy firma uzyskuje przewagę w zakresie jakości i kosztów w jednym segmencie, kilku segmentach lub na całym rynku?	Przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną w jednym sektorze: wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne.
Jakie siły wzmocnią strategię?	Szerokość i głębokość asortymentu, Dobrze rozwinięta sieć handlowa, duża liczba sklepów, Wizerunek firmy, znajomość marki, Rosnący duży udział firmy w sektorze.
Jakie słabości mogą osłabić strategię?	Dylematy w modelu sprzedaży: samoobsługa a relacje z klientami, Zablokowanie wdrażania innowacji ze względu na kryteria finansowe, Podobne strategie w stosunku do konkurentów.
Jakie zagrożenia mogą zagrozić realizacji strategii?	Rozwój sprzedaży internetowej, Rozwój małych formatów sklepów, Stopień rywalizacji między konkurentami, Zastępowanie wyrobów sektora przez substytuty.
Jakie szanse pomogą zrealizować strategię?	Tempo wzrostu sektora, Trendy technologiczne, Wzrost liczby wydanych pozwoleń na budowę domu i liczby mieszkań oddanych do użytkowania.
Jakie elementy modelu biznesu powinny ulec zmianie?	Propozycja wartości dla klienta: – asortyment szeroki i głęboki w hipermarketach, – asortyment szeroki i płytki w supermarketach. Relacje z klientami: dwa modele sprzedaży w zależności od kategorii produktów: – osobista obsługa z odpowiednim wynagrodzeniem sprzedawców i indywidualnym systemem premiowym, – samoobsługa i obsługa zautomatyzowana. Kanały: – hipermarkety – w miejscowościach powyżej 30 tys. mieszkańców, – supermarkety – w miejscowościach poniżej 30 tys. mieszkańców.
Z doświadczeń jakich absorbowanych innowacji należy skorzystać?	Przełomowe: e-commerce, RFID Przyrostowe średnie: click&collect, darmowa aplikacja do projektowania pomieszczeń, ekrany na powierzchni sprzedaży, inteligentne wózki sklepowe, karta lojalnościowa pro i dom, kasy samoobsługowe, nbsk, nowe formaty sklepów, oferia, office 365, optymalizacja procesów logistycznych w sklepach, przedstawiciel handlowy, strategia klient 360, supply chain, telefony komórkowe dla sprzedawców.

Zródło: Opracowanie własne.

Mając na względzie wyniki analizy strategicznej, a w szczególności wnioski z analizy TOWS/SWOT, według której najbardziej odpowiednią strategią jest strategia agresywna, wśród opcji strategicznych znalazły się tylko i wyłącznie strategie wzrostu. Różnice w ocenie między poszczególnymi strategiami nie są aż tak duże, dlatego każda z tych strategii może być brana pod uwagę. W związku z powyższym autor pogłębił każdą z opcji strategicznych przy wykorzystaniu metodologii zastosowanej przy opisie strategii kluczowych przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne dodając obszary związane z innowacjami i wynikami badań własnych.

Strategia koncentracji, zdaniem autora rozprawy, jest strategią najbardziej prawdopodobną do realizacji z tego powodu, że nie wymaga zbyt wielu zmian w stosunku do obecnie realizowanej. Ponadto firma koncentruje się na sektorze, w którym ma silną pozycję, bardzo duże doświadczenie, wysoki poziom absorpcji innowacji. Zmian oczywiście wymaga model biznesu, zwłaszcza w obszarze kanałów dystrybucji i relacji z klientami. Powstanie nowego formatu sklepu w miejscowościach do 30 tys. mieszkańców umożliwi skuteczne zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Z kolei zmiana relacji z klientami polegająca na wydzieleniu wyraźnych dwóch form sprzedaży z pewnością uporządkuje obecnie występujący model.

Strategia dywersyfikacji jako opcja strategiczna dla badanego przedsiębiorstwa została zaprezentowana w tabeli 91.

Strategia dywersyfikacji horyzontalnej jest najbardziej rewolucyjną strategią spośród zaproponowanych. Wymaga ona formalnie lub nieformalnie wydzielenia dwóch rodzajów działalności obsługujących dwa sektory rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Oczywiście są one ze sobą powiązane, ale analizują obecny model biznesu oraz słabą pozycję w kategoriach produktów związanych z budową, instalacjami i narzędziami może to wiązać się z dużym ryzykiem. Jednocześnie przy skutecznej realizacji może zagwarantować pozycję lidera na rynku dystrybucji materiałów budowlanych.

Tabela 91. Strategia dywersyfikacji jako opcja strategiczna dla badanego przedsiębiorstwa

Strategia dywersyfikacji pokrewnej, horyzontalnej, rozwój w kierunku sektora hurtowni i składów budowlanych	
Pytania dotyczące strategii	Odpowiedzi i charakterystyka
Czy powstają nowe sklepy?	Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne: hipermarkety w miejscowościach powyżej 30 tys. mieszkańców, Hurtownie i składy budowlane
Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w sektorze?	Zarówno w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, jak i w sektorze hurtowni i składów budowlanych
Czy przedsiębiorstwo włącza do oferty produktów lub usług odmiennych od dotychczasowych, które mogą być, ale nie muszą powiązane w określony sposób z dotychczasowym produktem?	Sprzedaż dotychczasowych produktów i usług dla domu i ogrodu. Włączenie szerszej i głębszej oferty materiałów budowlanych z kategorii „budowa”, „instalacje”, „narzędzia”.
Czy firma uzyskuje przewagę w zakresie jakości i kosztów w jednym segmencie, kilku segmentach lub na całym rynku?	Przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną w dwóch sektorach rynku dystrybucji materiałów budowlanych: <ul style="list-style-type: none"> – wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, – hurtownie i składy budowlane
Jakie siły wzmocnią strategię?	Szerokość i głębokość asortymentu, Rentowność sektora i firmy, Dobrze rozwinięta liczba sklepów, Wizerunek firmy, znajomość marki, Wysoki poziom absorpcji innowacji,
Jakie słabości mogą osłabić strategię?	Blokada we wdrażaniu innowacji ze względu na kryteria finansowe, Podobne strategie w stosunku do konkurentów, Słaba pozycja kategorii produktów: budowa, instalacja, narzędzia
Jakie zagrożenia mogą zagrozić realizacji strategii?	Rozwój sprzedaży internetowej, Rozwój małych formatów sklepów, Przekraczanie granic sektora, Stopień rywalizacji między konkurentami
Jakie szanse pomogą zrealizować strategię?	Wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych, Trendy technologiczne, Wzrost liczby wydanych pozwoleń na budowę domu i liczby mieszkań oddanych do użytkowania,
Jakie elementy modelu biznesu powinny ulec zmianie?	Segmenty klientów. Dywersyfikacja – przedsiębiorstwo obsługuje dwa różne segmenty klientów: <ul style="list-style-type: none"> – dotychczasowy rynek masowy – duża grupa nabywców, w tym majsterkowiczów posiadająca potrzebę zbudowania domu, urządzenia mieszkania i ogrodu, – nowy sektor hurtowni i składów budowlanych – grupa nabywców, profesjonalistów, firm wykonujących budowy i remonty domów oraz remonty mieszkań Propozycja wartości: <ul style="list-style-type: none"> – szersza i głębsza oferta materiałów budowlanych z kategorii „budowa”, „instalacje”, „narzędzia”. Kanały: <ul style="list-style-type: none"> – wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, – hurtownie i składy budowlane Relacje z klientami: <ul style="list-style-type: none"> – osobista obsługa z odpowiednim wynagrodzeniem sprzedawców i indywidualnym systemem premiowym, – samoobsługa i obsługa zautomatyzowana, – dedykowany opiekun klienta w hurtowniach i składach budowlanych
Z doświadczeń jakich absorbowanych innowacji należy skorzystać?	Przyrostowe średnie: aranżacje łazienki, kuchni, roślin; usługa projektowania łazienek i kuchni; karta lojalnościowa pro i dom; nowe formaty sklepów; przedstawiciel handlowy; wielokanałowość zakupów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury.

Strategia integracji pionowej jako opcja strategiczna dla badanego przedsiębiorstwa została zaprezentowana w tabeli 92.

Tabela 92. Strategia integracji pionowej jako opcja strategiczna dla badanego przedsiębiorstwa

Integracja pionowa w tył z wybranymi kluczowymi dostawcami oraz outsourcingu usług	
Pytania dotyczące strategii	Odpowiedzi i charakterystyka
Czy powstają nowe sklepy?	Wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne: hipermarkety w miejscowościach powyżej 30 tys. mieszkańców
Czy przedsiębiorstwo zwiększa udział w sektorze?	W sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych
Czy do danego przedsiębiorstwa włączane są jednostki powiązane w procesie sprzedaży danego wyrobu?	Wybrani dostawcy produktów dla domu i ogrodu, Wybrani dostawcy produktów marki własnej
Jakie siły wzmocnią strategię?	Wysoki poziom absorpcji innowacji, Rentowność sektora i firmy, Rosnący duży udział firmy w sektorze, Dobrze rozwinięta liczba sklepów, Udział w grupie kapitałowej
Jakie słabości mogą osłabić strategię?	Zarządzanie wiedzą, Relatywnie niska skuteczność operacyjna, Zablokowanie wdrażania innowacji ze względu na kryteria finansowe
Jakie zagrożenia mogą zagrozić realizacji strategii?	Rozwój sprzedaży internetowej, Zastępowanie wyrobów sektora przez substytuty, Silna presja cenowa nabywców
Jakie szanse pomogą zrealizować strategię?	Tempo wzrostu sektora, Rozwój marki własnej, Wielkość i tempo wzrostu rynku dystrybucji materiałów budowlanych, Wzrost liczby wydanych pozwoleń na budowę domu i liczby mieszkań oddanych do użytkowania, Niska siła przetargowa dostawców
Jakie elementy modelu biznesu powinny ulec zmianie?	Kluczowi partnerzy: – włączenie wybranych dostawców do przedsiębiorstwa, – optymalizacja i korzyści skali w celu obniżenia kosztów poprzez korzystanie z usług outsourcingowych Struktura kosztów: struktury skoncentrowane na kosztach
Z doświadczeń jakich absorbowanych innowacji należy skorzystać?	Przełomowe: RFID Przyrostowe średnie: optymalizacja procesów logistycznych w sklepach, supply chain

Zródło: Opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury.

Strategia integracji pionowej wstecz jest stosunkowo łatwa do zrealizowania, ponieważ dotyczy zmian wewnątrz przedsiębiorstwa, nie jest wówczas przebudowany model biznesu zwłaszcza w kluczowych obszarach takich jak propozycja wartości, relacje z klientami, kanały dystrybucji. Ingeruje ona w obszar związany z kluczowymi partnerami i przy dużym poziomie absorpcji innowacji jest realna do zrealizowania. Słabością tej strategii jest to, że może co prawda przynieść obniżki kosztów, które mogą zagwarantować przetrwanie przedsiębiorstwa, a niekoniecznie wystarczą one na jego rozwój. Oczywiście można zastosować w przedsiębiorstwie strategią łączoną, czyli wybranie określonych elementów z każdej z trzech

analizowanych i równoległe i jej wdrażanie. Przykładem może być powstawanie nowych formatów sklepów, na przykład hurtowni budowlanych w miejscowościach do 30 tys. mieszkańców.

Reasumując, w niniejszym rozdziale dokonano analizy strategicznej przedsiębiorstwa Leroy Merlin, które prowadzi format hipermarketów budowlanych z branży „dom i ogród”. Wykorzystano w tym celu spektrum metod takich jak analiza stakeholders, metoda „5 sił” Portera, analiza grup strategicznych, punktowa ocena atrakcyjność sektora, metody portfelowe i analiza SWOT/TOWS. W drugiej części rozdziału uwagę skupiono na konstrukcji strategii rozwoju dla przedsiębiorstwa zarządzającego siecią wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Dokonano przy tym charakterystyki poszczególnych opcji strategicznych wskazując możliwości ich realizacji.

Autor nie stawiał sobie za cel wypracowanie optymalnej strategii rozwoju, która musi być realizowana w nieodległej perspektywie, lecz zwrócenie uwagi na wielość i zmienność czynników, które determinują skuteczność działań związanych z potencjalną reorientacją strategii i modelu biznesowego firmy. Wśród tych czynników jedno z pierwszoplanowych miejsc zajęła absorpcja innowacji.

Zakończenie

Zrealizowane pogłębione studia literaturowe z zakresu tematyki dysertacji pozwoliły na zidentyfikowanie luki badawczej, którą starano się wypełnić poprzez badania przeprowadzone w wybranym sektorze. Rozważania teoretyczne i badania empiryczne pozwoliły na osiągnięcie celu głównego i celów szczegółowych rozprawy. Analiza otrzymanych wyników umożliwiła również weryfikację wszystkich przyjętych hipotez badawczych. Jednocześnie, dzięki dużemu doświadczeniu zawodowemu autora pracy, możliwości dotarcia do (często stanowiących tajemnicę handlową) danych ilościowych i jakościowych, dostępnych tylko dla nielicznych podmiotów wewnątrz sektora, uzyskano szereg danych statystycznych, niezbędnych do kompleksowej realizacji podjętego problemu badawczego.

Rezultaty przeprowadzonych analiz i badań można oceniać zarówno w płaszczyźnie merytorycznej, jak i użytecznej. Wartością pracy jest wkład w rozwój rodzimej myśli z zakresu zarządzania oraz handlu i marketingu polegający na wypełnieniu luki badawczej stosunkowo nowym i niezbadanym wcześniej zagadnieniem, związanym z innowacjami i strategiami rozwoju przedsiębiorstw, a w szczególności wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Rozprawa jest wartościowa z punktu widzenia rozwoju osobistego jej autora. Wzbogaca bowiem wiedzę praktyczną stosowaną w codziennej pracy dyrektora hipermarketu budowlanego o niezbędne elementy wiedzy teoretycznej, zarówno z zakresu zarządzania innowacjami, jak i z modeli biznesu oraz strategii rozwoju przedsiębiorstw handlowych. Wiedza ta z pewnością zostanie dobrze wykorzystana w pracy zawodowej autora. Połączenie teorii i empirii było bowiem jedną z przesłanek napisania niniejszej rozprawy. Badanie empiryczne, których wyniki opisano w czwartym rozdziale niniejszej rozprawy doktorskiej, dostarczyły wielu dodatkowych wniosków. Badania te zostały zrealizowane z następujących grupach respondentów:

- 113 strategicznych dostawców produktów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych sieci Leroy Merlin;
- 519 pracowników Leroy Merlin Polska, zatrudnionych na stanowiskach:
 - wizyjnych (Zarząd, Dyrektor Regionu),
 - strategicznych (Dyrektor Sklepu, Dyrektor ds...),
 - operacyjnych (Kierownik Działu, Menager ds...),
 - taktycznych (Koordynator, Analityk, Trener, Specjalista)
 - wykonawczych (Sprzedawca, Kasjer, Logistyk);
- 30 dyrektorów wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce.

Na podstawie studiów literaturowych i badań empirycznych potwierdzono relacje zachodzące między absorpcją innowacji, a strategiami rozwoju i strategiami konkurencji przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne. Wektory tych relacji są dwukierunkowe, to znaczy zarówno od poziomu absorpcji innowacji zależą strategie, jak i od strategii zależy poziom absorpcji innowacji w przedsiębiorstwie. Od tego w jaki sposób te relacje zostaną wykorzystane przez osoby zarządzające, zależy nie tylko utrzymanie posiadanej przewagi konkurencyjnej, ale długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa.

W części teoretycznej autor opracował w sposób zagregowany i stabelaryzowany informacje pochodzące z różnych źródeł, dotyczące obszarów badawczych będących w jego zainteresowaniu. Wiedza ta została wykorzystana w części empirycznej pracy, zostanie również spożytkowana przez autora w pracy zawodowej i może być wykorzystana przez menedżerów zarządzających placówkami handlowymi oraz wykładowców prowadzących zajęcia na temat strategii i modeli biznesowych sieci handlowych. Dysertacja dotyczy takich obszarów jak źródła innowacji, korzyści z innowacji w podziale na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, procedury zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie, determinanty absorpcji innowacji, kryteria wyboru innowacji do ich wdrożenia, szablon definiowania modelu biznesu, czynniki zewnętrzne wpływające na modele biznesu i strategie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.

Jednym z celów pracy była kompleksowa charakterystyka sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, stanowiącego część rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Znalazło to odzwierciedlenie w rozdziale trzecim, w którym pokazano wielkość sektora oraz jego udział w rynku. Obserwując dużą dynamikę wzrostu sektora, skutkującą wzrostem udziału w rynku dystrybucji materiałów budowlanych oraz wysoki poziom absorpcji innowacji należy wybierać taką strategię rozwoju, która wzmocni ten trend.

Niezwykle interesujące okazało się definiowanie modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Autor uznał, że jest to niezbędny etap przed przystąpieniem do opisu strategii poszczególnych podmiotów. Bazując na modelu A. Osterwaldera i Y. Pigneura opracowano model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, który istotnie pomógł w określeniu definicji tego sektora. Podczas badań okazało się, że ogólny model można podzielić na dwa, które funkcjonują w praktyce gospodarczej. Pierwszy z nich to model oparty na własnej sieci sklepów wielkopowierzchniowych masowej sprzedaży stosowany przez następujące przedsiębiorstwa: Castorama, Leroy Merlin, Obi, Praktiker,

Bricoman, Merkury Market, Majster, Jula. Drugi model opiera się na sieci sklepów franczyzowych i stosowany jest przez dwa przedsiębiorstwa: Bricomarche i PSB Mrówka. Decyzja o tym, który model zostanie wykorzystany zależy od przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

W rozprawie zastosowano autorski proces analizy strategii na poziomie ogólnym, który jest pomocny zwłaszcza dla interesariuszy zewnętrznych, a więc takich, którzy nie mają dostępu do poufnych danych znajdujących się w przedsiębiorstwie. Na podstawie pomocniczych pytań o strategię na poziomie przedsiębiorstwa, strategicznych jednostek gospodarczych i na poziomie funkcjonalnym opisano strategię kluczowych podmiotów, takich jak Castorama, Leroy Merlin i Obi oraz dynamicznie rozwijającą się sieć sklepów Bricomarche. Porównując strategię trzech kluczowych przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne należy stwierdzić, że są one bardzo podobne, a wielu elementach wręcz takie same. Obecnie występuje bardzo duże podobieństwo w tych strategiach, a wskutek tego pozycje liderów rynkowych są w krótkim okresie stabilne i niezagrożone. Jednak, aby zbudować trwałą przewagę konkurencyjną warto, zdaniem autora, zastosować inną od konkurentów strategię rozwoju. Potwierdza to sieć sklepów Bricomarche, która rozwija systemy franczyzowe w miejscowościach poniżej 30 tys. mieszkańców.

Głównymi determinantami absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, zaproponowanymi przez autora rozprawy są:

- liczba i rodzaj wdrażanych innowacji;
- wiedza o źródłach innowacji w podziale na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych;
- wiedza o tym, którzy interesariusze odnoszą korzyści z wdrażania innowacji;
- wiedza o rodzajach korzyści z wdrażania innowacji w podziale na interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych;
- wiedza o tym, na jakie elementy składowe modelu biznesu mają wpływ wdrażane innowacje;
- posiadanie jasno określonych kryteriów branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji;
- posiadanie przez przedsiębiorstwo komórki organizacyjnej zajmującej się innowacjami lub projektami.

Wyniki pochodzące z badań empirycznych, studium przypadku i weryfikacji stawianych hipotez pozwoliły wnioskować, że poziom absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych

sklepach specjalistycznych jest wysoki i ma znaczny wpływ na ich strategię rozwoju. Wnioski te zostały uwzględnione przy budowaniu propozycji kierunków strategicznych dla badanego przedsiębiorstwa w rozdziale piątym.

Najczęściej absorbowanymi innowacjami w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych według kryterium Oslo są innowacje organizacyjne, dalej procesowe, marketingowe i produktowe. Z kolei według kryterium skali zmian najczęściej absorbowanymi innowacjami są innowacje przyrostowe drobne, dalej przyrostowe średnie i przełomowe. Wybór tych dwóch klasyfikacji nie jest oczywiście przypadkowy. Zastosowanie kryterium skali zmian jest kluczowe z punktu widzenia niniejszej rozprawy, czyli połączenia problematyki zarządzania innowacjami ze strategiami rozwoju przedsiębiorstwa. Zdaniem autora rozprawy innowacje przełomowe oraz przyrostowe średnie mogą powodować i powodują zmianę charakteru całej gospodarki oraz poszczególnych przedsiębiorstw, a w szczególności zmiany w ich strategiach rozwoju. Trzeba zwrócić uwagę również na to, że przeciętna liczba wdrażanych innowacji w tego typu sklepach kształtuje się między 1 a 3 w trakcie jednego roku i na taki minimalny poziom absorpcji przedsiębiorstwo powinno być przygotowane. Potwierdza to również doświadczenie zawodowe autora rozprawy.

Obie grupy respondentów jednoznacznie wskazały, że zarówno interesariusze zewnętrzni, jak i wewnętrzni są równie istotnymi źródłami innowacji. Spośród interesariuszy zewnętrznych klienci są kluczowym źródłem innowacji, natomiast spośród interesariuszy wewnętrznych taka rola przypadła pracownikom w sklepach i pracownikom centrali. Oznacza to, że mechanizm zbierania danych musi uwzględniać jednych i drugich. Tylko wtedy proces absorpcji innowacji będzie efektywny, a przedsiębiorstwo będzie w stanie posiadać informacje o wszystkich pomysłach, które może przekształcać w innowacje i absorbować je w przedsiębiorstwie.

Zaskakujące wyniki pojawiły się w zakresie beneficjentów absorbowanych innowacji. Okazało się, że to interesariusze zewnętrzni osiągają z tytułu absorpcji innowacji więcej korzyści aniżeli interesariusze wewnętrzni. W przypadku interesariuszy zewnętrznych największymi beneficjentami są oczywiście klienci, a w przypadku wewnętrznych pracownicy w sklepach. Ważne są wnioski dla osób zarządzających przedsiębiorstwem, a one zdaniem autora rozprawy są następujące. Po pierwsze należy zadbać o korzyści zwłaszcza dla pracowników wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Po drugie ważny jest proces komunikacji, w którym należy wyjaśnić sens wdrażania innowacji oraz korzyści dla interesariuszy, a zwłaszcza wewnętrznych. Jest to kluczowe, aby proces absorpcji innowacji

był efektywny i nie napotykał na bariery w postaci oporu przed zmianą przejawianą przez pracowników przedsiębiorstwa.

Wskazanie na szerokość i głębokość asortymentu, jako kluczową korzyść dla interesariuszy zewnętrznych można wytłumaczyć tym, że jest to podstawowa „propozycja wartości” w modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych. Z kolei większa wydajność pracy i poprawa jakości produktów są kluczowymi korzyściami z tytułu absorpcji innowacji dla interesariuszy wewnętrznych. Wniosek dla osób zarządzających jest zatem taki, że absorbowana innowacja musi odpowiadać na podstawowe potrzeby i korzyści nabywców oraz pracowników, ponieważ tylko wtedy zagwarantowana będzie skuteczność absorpcji innowacji i strategii rozwoju.

Nie potwierdziła się hipoteza, że zarządzanie wiedzą jest kluczową determinantą absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych. Taką determinantą jest zdolność kreowania wizji rozwoju przedsiębiorstwa oraz przewidywania i identyfikacji obecnych trendów rynkowych. Ze zrealizowanych badań ankietowych wynika, że obszar zarządzania wiedzą wymaga zagospodarowania na dwóch poziomach. Pierwszy to taki, aby dział innowacji miał określone wytyczne w kwestii postępowania w zakresie innowacji i tutaj można wykorzystać procedurę zarządzania innowacjami zaproponowaną przez autora dysertacji w rozdziale pierwszym. Drugi poziom, to wewnętrzna komunikacja na temat potrzeby istnienia tego działu i zasad zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie.

Kolejną determinantą decydującą o absorpcji innowacji są kryteria brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji. Pozyskiwanie nowych klientów oraz wzrost udziału w rynku powinny być głównymi kryteriami branymi pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji, a tymczasem w praktyce gospodarczej dominują kryteria finansowe służące ocenie inwestycji, a nie ocenie innowacji. Z punktu widzenia obszaru badawczego, roli absorpcji innowacji w zmianach strategii rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych to niezwykle ważna kwestia. Dotychczas kierunek myślenia był taki, że absorpcja innowacji wpływa na strategię rozwoju. W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że występuje również odwrotny kierunek, a mianowicie taki, że również rodzaj strategii determinuje poziom absorpcji innowacji. Pomiędzy tymi procesami występuje zatem sprzężenie zwrotne.

Aby wiedzieć, jaki wpływ ma absorpcja innowacji na strategię rozwoju, trzeba ustalić w pierwszej kolejności, czy a jeśli tak, to jaki jest wpływ innowacji na model biznesu przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne. Model biznesu

kształtuje bowiem strategię, ponieważ ta, aby była realna musi opierać się na zdolnościach, zasobach i dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa. Z badań wynika, że po pierwsze innowacje mają wpływ na model biznesu i to przede wszystkim pozytywny, rozumiany jako czerpanie opisanych wcześniej korzyści, zarówno przez interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Jest to bardzo dobra wiadomość z punktu widzenia absorpcji innowacji, ponieważ z perspektywy interesariuszy istnieje duża otwartość i chęć wdrażania innowacji. Zauważono jednocześnie, że relacje z klientami oraz kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży są tymi konstytutywnymi elementami modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, na który największy wpływ mają innowacje.

Kluczowymi innowacjami, które determinują strategię rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są według klasyfikacji z podręcznika Oslo innowacje marketingowe, natomiast według kryterium skali zmian: innowacje przyrostowe średnie. Stwierdzono jednocześnie, że zarówno innowacje przełomowe, jak i przyrostowe średnie mają wpływ nie tylko na strategię rozwoju, ale również na strategię konkurencji.

Wniosek z analizy strategicznej badanego przedsiębiorstwa jest taki, że najbardziej odpowiednią strategią jest strategia agresywna, a zatem przedsiębiorcy powinni skupiać się na strategiach wzrostu. Strategia dywersyfikacji horyzontalnej jest najbardziej rewolucyjną i ryzykowną strategią spośród zaproponowanych. Wymaga ona wydzielenia dwóch rodzajów działalności obsługujących dwa sektory rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Przy skutecznej implementacji może jednak zagwarantować pozycję lidera na rynku dystrybucji materiałów budowlanych.

Strategia koncentracji jest strategią najbardziej realną w realizacji, ponieważ nie wymaga zbyt wielu zmian w stosunku do obecnie realizowanej, a firma w dalszym ciągu koncentruje się na sektorze, w którym ma silną pozycję, bardzo duże doświadczenie, wysoki poziom absorpcji innowacji. Zmiany oczywiście wymaga model biznesu, zwłaszcza w obszarze kanałów dystrybucji i kreowania relacji z klientami. Powstanie nowego formatu sklepu badanego przedsiębiorstwa w miejscowościach do 30 tys. mieszkańców z pewnością mogłoby skutecznie zbudować przewagę konkurencyjną, ale wiąże się z bardzo dużymi nakładami inwestycyjnymi.

Z kolei zmiana relacji z klientami polegająca na wyraźnym wydzieleniu dwóch form sprzedaży z pewnością uporządkowałaby obecnie występujący model. Dla jednych kategorii produktowych możliwa jest większa automatyzacja sprzedaży i poszerzenie zakresu

samoobsługowej formy obsługi klientów, a dla innych przyszłością jest personalizacja relacji z nabywcami.

Strategia integracji pionowej w tył jest stosunkowo łatwa do zrealizowania, ponieważ dotyczy zmian wewnątrz przedsiębiorstwa, w jej ramach nie jest przebudowany model biznesu zwłaszcza w kluczowych obszarach takich jak „propozycja wartości”, relacje z klientami, kanały dystrybucji. Strategia ta ingeruje tylko w obszar związany z kluczowymi partnerami i przy dużym poziomie absorpcji innowacji może w przyszłości zostać zaimplementowana. Słabością tej strategii jest minimalistyczne podejście do zagadnienia reorientacji firmy. Co prawda może ona czasowo spowodować obniżkę kosztów działalności handlowej, ale nie ma to istotnego wpływu na poszukiwanie dróg ekspansji firmy.

Autor pisząc niniejszą rozprawę doktorską realizował swoją pasję i marzenia, a jednocześnie konsekwentnie realizował cele pracy. Autor dokonał:

- sformułowania procedury zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie handlowym,
- selekcji kryteriów wyboru innowacji do wdrożenia,
- wyszczególnienia korzyści jakie odnoszą interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni z absorpcji innowacji,
- opisanie schematu definiowania modelu biznesu,
- charakterystyki sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych oraz rynku dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce,
- charakterystyki wiodących sieci wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych funkcjonujących w Polsce,
- charakterystyki modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych,
- charakterystyki strategii rozwoju, strategii konkurencji oraz strategii marketingowych kluczowych przedsiębiorstw zarządzających wielkopowierzchniowymi sklepami specjalistycznymi,
- stworzenia definicji wielkopowierzchniowego sklepu specjalistycznego,
- charakterystyki rodzajów innowacji wdrażanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych,
- identyfikacji źródeł innowacji oraz korzyści z ich implementacji,
- identyfikacji determinant absorpcji innowacji,
- oceny zależności pomiędzy absorpcją innowacji, a strategią rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych,
- analizy sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce,

- analizy strategicznej jednej z wiodących sieci wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych,
- próby określenia zmian w strategiach rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w perspektywie najbliższych lat.

Reasumując, należy potwierdzić, że absorpcja innowacji i strategie rozwoju wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych są ze sobą ściśle powiązane. Od tego, w jaki sposób zostaną wykorzystane te relacje zależeć będzie dalszy rozwój przedsiębiorstw posiadających w swoim biznesowym portfolio wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne. Z kolei sam proces wzajemnych oddziaływań ma szansę stać się w przyszłości ważnym kierunkiem dalszych badań i dociekań naukowców.

Bibliografia

Literatura zwarta

1. Ackoff, R.L., 1974, *Redesigning the Future*, New York.
2. Afuah, A., Tucci, C.L., 2003, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Ankiel, M., 2015, *Innowacyjne rozwiązania w zakresie opakowań produktów konsumpcyjnych wykorzystywane w handlu*, Marketing i Rynek, nr 8, s. 5-13.
4. Antoszkiewicz, J.D., 2008, *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa.
5. ASM, 2012, *Dystrybucja materiałów budowlanych 2012*, ASM, Kutno.
6. ASM, 2015, *Dystrybucja materiałów budowlanych*, ASM, Kutno.
7. Banaszyk, P., 2004, *Modele biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, w: Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, s. 7-27.
8. Baran, R., 2014, *Rynkowe uwarunkowania prowadzenia sklepów internetowych przez duże sieci handlu detalicznego*, Marketing i Rynek, nr 9, s. 804-809.
9. Baran, R., 2015, *Innowacje w zakresie sprzedaży sklepowej*, Logistyka, nr 2.
10. Baruk, J., 2006, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
11. Berliński, L., 2009, *Modelowanie strategii biznesu*, TNOIK, Toruń.
12. Bartes, F., Szrednicki, A., 2003, *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
13. Bessant, J., Pavitt, K., Tidd, J., 2006, *Managing innovation – Integrating, technological, Market and Organization Change*, Wiley and Sons, Hoboken.
14. Betz, F., 2002, *Strategic business models*, Engineering Management Journal, Vol. 14, No. 1.
15. Białoń, L., 2010, *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
16. Białoń, L. (red.), 2008, *Aktywność innowacyjna organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.
17. Bień, W., Dobiegała-Korona, B., Duczkowska-Piasecka, M., Kasiewicz, S., Pierścionek, Z., 1997, *Skuteczne strategie*, Centrum Informacji Menadżera, Warszawa.
18. Bilińska-Reformat, K. (red.), 2009, *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
19. Bilińska-Reformat, K., 2015, *Relacje sieci handlu detalicznego z klientami i dostawcami na tle uwarunkowań globalnych i lokalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
20. Bogdanienko, J., Haffer, M., Popławski, W., 2004, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

21. Borusiak, B., 2008, *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
22. Brzeziński, M., 2001, *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.
23. Budnikowski, A., 2006, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa.
24. Chesbrough, H.W., 2003, *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston Mass.
25. Chesbrough, H., 2010, *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, Long Range Planning 43.
26. Chesbrough, H., W., Rosenbloom, R.S., *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change Vol. 11, No. 3.
27. Chwałek, J., 1992, *Innowacje w handlu. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
28. Ciechomski, W., 2010, *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
29. Ciechomski, W., 2013, *Wykorzystanie Internetu w kanałach dystrybucji produktów żywnościowych*, w: Ciechomski, W., Romanowski, R. (red.), *Marketing oparty na wiedzy w świetle procesów decyzyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 104-118.
30. Ciechomski, W., Romanowski, R., 2015, *Handel detaliczny jako źródło przewagi konkurencyjnej jednostek terytorialnych*, Marketing i Rynek, nr 10, s. 96-108.
31. Czakon, W., 2006, *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, Przegląd Organizacji 9/2006.
32. Czupiał, J., 1994, *Ekonomika innowacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
33. Davenport, M., Leibold, S., 2006, *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, Germany.
34. Chandler, A.D., 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts.
35. Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S., 2002, *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, Industrial and Corporate Change, Vol. 11, No. 3.
36. Chesbrough, H., 2006, *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*, Harvard Business Review Press. Kindle Edition.
37. Chodyński, A., 2003, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, BIT, Sosnowiec.
38. Dąbrowski, J., Gierszewska, G., 2005, *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo WSZPIZ, Warszawa.
39. Dobski, P., 2012, *Zarządzanie przez jakość w handlu detalicznym. Koncepcja i zastosowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Poznaniu, Poznań.

40. Domański, T., 2001, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa-Łódź.
41. Domański, T., 2005, *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa.
42. Domański, T. (red.), 2017, *Przedsiębiorczość – Innowacyjność – Konkurencyjność. Polskie doświadczenia na tle innych krajów*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź.
43. Drucker, P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
44. Duczkowska-Piasecka, M., 2012, *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
45. Duczkowska-Piasecka, M., Poniatowska-Jaksch, M., Duczkowska-Małysz, K., 2013, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
46. Duraj, J., Papiernik-Wojdera, M., 2010, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa.
47. Dziewanowska, K., 2012, *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
48. Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W., 2000, *Marketing*, PWE, Warszawa.
49. Gołębiowski, T., Dudzik, T.M., Lewandowska, M., Witek-Hajduk, M., 2008, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
50. Gomułka, S., 1998, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa.
51. Griffin, R.W., 2006, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
52. Grzybowski, W., 1984, *Ryzyka, innowacje i decyzje gospodarcze*, UMCS, Lublin.
53. GUS, 2006, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002-2004*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa.
54. GUS, 2015, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012-2014*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa.
55. Falencikowski, T., 2013, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
56. Faulkner, D., Bowman, C., 1996, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa.
57. Fiedor, B., 1979, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa.
58. Frąckiewicz, E., 2015, *Ekspansja technologii mobilnych – w kierunku doskonalenia systemu dystrybucji i promocji*, Marketing i Rynek, nr 8, s. 168-176.
59. Górnik-Durose, M., Zawadzka, A.M., 2012, *W supermarkecie szczęścia. O różnorodności zachowań konsumenckich w kontekście jakości życia*, Difin, Warszawa.
60. Jabłoński, M., 2013, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
61. Jabłoński, A. (red.), 2016, *Modele biznesu, strategie i procesy biznesowe – wybrane aspekty*, WSB, Dąbrowa Górnicza.
62. Jabłoński, A., 2013, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa.

63. Janasz, W., Koziół, K., 2007, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
64. Janasz, W. (red.), 2009, *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.
65. Janasz, W., Koziół-Nadolna, K., 2011, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.
66. Jasiński, A.H., 2000, *Innowacje i transfer techniki*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
67. Jerzyk, E., 2014, *Design opakowania i jego elementy w procesie podejmowania decyzji zakupowych*, Marketing i Rynek, nr 4, s. 391-398.
68. Kaczmarczyk, S., 2014, *Badania marketingowe – podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa.
69. Kamińska, A. (red.), 2014, *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*, Placet, Warszawa.
70. Karcz K., 1997, *Proces dyfuzji innowacji: podejście marketingowe*, Wydawnictwo AE, Katowice.
71. Karlik, M., 2012, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie: poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Poltext, Warszawa.
72. Kasprzyk, S., 1980, *Innowacje – od koncepcji do produkcji*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa.
73. Kelly, T., 2003, *Sztuka innowacji*, MT Biznes, Warszawa.
74. Kim, W.Ch., Mauborgne, R., 2005, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
75. Knecht, Z., Michalski, K., 2008, *Kierowanie handlem i firmą handlową*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
76. Knosala, R., Boratyńska-Sala, A., Jurczyk-Bunkowska, M., Mochała, A., 2014, *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa.
77. Kondratowicz, L., 1999, *EDI w logistyce transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
78. Kotarba, W., 1988, *Wynalazczość i racjonalizacja w przedsiębiorstwie*, IWZZ, Warszawa.
79. Kotler, Ph., 2004, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa.
80. Kowalska, K., 2012, *Rozwój polskich sieci detalicznych jako sposób ograniczania siły rynkowej międzynarodowych korporacji handlowych*, Difin, Warszawa.
81. Koziół, K., 2007, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
82. Kraśniak, J., 2014, *Diagnoza stanu struktury organizacyjnej Polskich przedsiębiorstw międzynarodowych*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 103-108.
83. Krawiec, F., 2000, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa.
84. Krupski, R., 2003, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
85. Krzakiewicz, K., Cyfert, Sz., 2015, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

86. Kucharska, B., Twardzik, M., 2007, *Koncentracja i integracja w handlu. Aspekt teoretyczny*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
87. Kucharska, B., 2014, *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
88. Leszczyńska A., 2011, *Absorbacja innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
89. Lisiecka, K., Kostka-Bochenek, A., 2009, *Case study research jako metoda badań naukowych*, Przegląd Organizacji 10/2009.
90. Łobocki, M., 1999, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
91. Łuczak, M. 2003, *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
92. Łunarski, J. (red.), 2007, *Zarządzanie innowacjami. Podstawy zarządzania innowacjami*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.
93. Łupicka, A., 2015, *Asymetria rozkładu władzy w łańcuchach dostaw*, w: *Marketing i Rynek*, nr 9, s. 354-362.
94. Macias, J., 2012, *Istota i rozwój nowych modeli biznesu*, Przegląd Organizacji.
95. Mahadevan, B., 2000, *Business models for internet - based e-commerce: an anatomy*, *California Management Review*, Vol. 42, No. 4/2000.
96. Matusiak, K.B. (red.), 2011, *Innowacje i transfer technologii, słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
97. Mazurek-Łopacińska, K., 1997, *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
98. Mazurek-Łopacińska, K., 2015, *Innowacje społeczne w kontekście ekonomii społecznej*, *Marketing i Rynek*, nr 8, s. 407-417.
99. Mintzberger, H., 1979, *Structuring of Organisation*, Englewood Cliffs.
100. Moszkowicz, M. (red.), 2005, *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.
101. Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiart, E., 2016, *Strategie, procesy i praktyki*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
102. *O Strategii – 10 idei HBR*, 2012, Harvard Business Review Polska, Ican Institute, Warszawa.
103. Oblój, K., 2001, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
104. Oblój, K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
105. Oblój, K., 2013, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Mt Biznes, Warszawa, ebook.
106. Oblój, K., 2014, *Strategia organizacji wyd. 3*, PWE, Warszawa.
107. Okoń-Horodyńska, E., 2008, *Edukacja dla innowacji*, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, nr 1/31/2008.

108. Oseka, M., Wypijewski, J., 1985, *Innowacyjność przedsiębiorstw. Ekonomiczne i organizacyjne determinanty*, PWN, Warszawa.
109. Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010, *Tworzenie modeli biznesu – podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
110. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., Papadakos, T., 2015, *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, Wiley.
111. O'Sullivan, D., Dooley, L., 2009, *Applying innovation*, Sage Publishing.
112. OECD i Eurostat, 2008, *Podręcznik Oslo: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
113. Pawłowski, T., 2014, *Relacje z klientami w handlu wielkopowierzchniowym jako innowacyjny model biznesu na przykładzie sklepów specjalistycznych z artykułami dla majsterkowiczów i wyposażenia domu*, w: Wilczyńska, K. (red.), *Handel i usługi – Poznań 2020*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań, s. 165-178.
114. Pawłowski, T., 2015, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w handlu wielkopowierzchniowym na przykładzie sklepów dla specjalistycznych dla majsterkowiczów i wyposażenia domu*, w: Borusiak, B., Pająk, K., *Nowe wyzwania gospodarcze a problemy zarządcze w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa, s. 251-264.
115. Pawłowski, T., Ciechomski, W., 2014, *The evolution of the quality of goods and services in Poland and Russian on the example of DIY stores*, w: Łuczak, J. (red.), *Shaping the quality of products and services, Poznań University of Economics*, Poznań, s. 90-107.
116. Penc J., 1997, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa.
117. Penc, J., 1999, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
118. Penc J., 2001, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
119. Pen-Pietrzak, I., 2003, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcje i zastosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
120. Penc-Pietrzak, I., 1999, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
121. Perlmutter, H., V., 1969, *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, Columbia Journal of World Business, January/February.
122. Pierścionek, Z., 2001, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
123. Pierścionek, Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
124. PMR, 2014, *Rynek wyposażenia wnętrz w Polsce 2014. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2014 – 2019*, PMR, Kraków.
125. Pomykalski, A., 2001, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
126. Pomykalski, A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa.
127. Porter, M., E., 1992, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.

128. Porter, M., E., 1998, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa.
129. Reformat, B., 2015, *Innowacje w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji handlu detalicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
130. Rekowski, M., 2015, *Mikroekonomia*, Wydawnictwo Naukowe Contact, Poznań.
131. Romanowska, M., Gierszewska, G., 2017, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa wyd.5 zmienione*, PWE, Warszawa.
132. Romanowski, R., 2015, *Wpływ wsparcia systemów innowacji na rozwój lokalny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
133. Rudolph, T., 2000, *Erfolgreiche Geschäftsmodelle im europäischen Handel: Ausmass, Formen und Konsequenzen der Internationalisierung für Handelsmanagement*, Thesis 2000/3, St. Gallen.
134. Ruskin-Brown, I., 2013, *Skuteczna polityka cenowa. Aspekty Praktyczne*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
135. Rutkowski, I.P., 1999, *Marketingowe systemy informacyjne w handlu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
136. Rutkowski, I.P., 2010, *Współczesne problemy w procesie kreowania wartości dla klienta*, w: Kall, J., Sojkin, B., *Zarządzanie produktem. Kreowanie produktu*, Zeszyty Naukowe 153, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 152-160.
137. Rutkowski, I.P., 2011, *Strategie produktu. Konceptje i metody zarządzania ofertą produktową*, PWE, Warszawa.
138. Rynarzewski, T., Mińska-Struzik, E., 2012, *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności międzynarodowej gospodarki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
139. Schuman, P., Prestwood, D., Tong, A., Vanston, J., 1994, *Innovate – straight path to quality. Customer delight and competitive advantage*, McGraw – Hill, INC.
140. Schumpeter, J., 1960, *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa.
141. Schumpeter, J., 1983, *The Theory of Economic Deveelopment*, Transaction Publishers, Piscataway.
142. Skawińska, E. (red.), 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
143. Slywotzky, A., Morrison, D. J., Andelman, B., 2000, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
144. Sławińska, M. (red.), 2008, *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
145. Sławińska, M. (red.), 2010, *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
146. Sławińska, M., 2011, *Innowacje w handlu detalicznym jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: Borusiak, B. (red.), *Innowacje w marketingu i handlu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 31-45.
147. Sławińska, M., Witczak, H., 2012, *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w badaniach ekonomicznych*, PWE, Warszawa.

148. Sławińska, M., 2013, *Przedsiębiorstwo handlowe. Ekonomia – Zarządzanie – Procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
149. Sławińska, M. (red.), 2016, *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
150. Sobczyk, G. (red.), 2010, *Zarządzanie sprzedażą w przedsiębiorstwie handlowym i usługowym*, PWE, Warszawa.
151. Sosnowska, A., Łobejko, S., Kłopotek, P., 2001, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.
152. Sowa, K., 2006, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa.
153. Stabryła, A. (red.), 2011, *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Kraków.
154. Stabryła, A., 2002, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków.
155. Stefańska, M., Pilarczyk, B., 2015, *Strategiczne i operacyjne znaczenie CRM - Cause Related Marketing w strategii przedsiębiorstw handlowych*, w: *Marketing i Rynek*, nr 8, s. 679-698.
156. Stobiecka, J., 2010, *Modele pomiaru jakości marketingowej produktu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
157. Strategor. *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, 2001, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
158. Strychalska-Rudzewicz, A., 2009, *Wewnętrzne czynniki utrudniające procesy innowacyjne przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 28.
159. Szczęsny, T., 2013, *Strategia 2w1. Tworzenie strategii nigdy nie było tak łatwe*, Studio Emka, Warszawa.
160. Szpringer, W., 2012, *Innowacyjne modele e-biznesu. Aspekty instytucjonalne*, Difin, Warszawa.
161. Szymura-Tyc, M., 2005, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
162. Śmigielska, G., 2007, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
163. Śmigielska, G., 2013, *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
164. Tidd, J., Bessant J., 2013, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
165. Trott, P., 2005, *Innovation Management and New Product Development, Third editio*, Essex Prentice Hall, Harlow.
166. Urbanowska-Sojkin, E., 1999, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
167. Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

168. Wiśniewska, A. (red.), 2009, *Zarządzanie relacjami z klientami*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa.
169. Wrzesińska-Kowal, J., 2016, *Rozwój handlu detalicznego w systemie franczyzowym w Polsce*, *Handel Wewnętrzny*, nr 5, s. 335-349.
170. Wrzosek, W., 2004, *Strategie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
171. Wziątek-Kubiak, A. (red.), 2011, *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
172. Yin, R., K., 2009, *Case study research – design and methods. Fourth edition*, Sage Ltd., London.
173. *Zarządzanie strategiczne – praca zbiorowa*, 1998, Skrypty Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
174. Zentes, J., Morschett, D., Schramm-Klein, H., 2007, *Strategic Retail Management*, Gabler, Wiesbaden.

Akty prawne

1. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 251, poz.1885).
2. Ustawa z 30 maja 2008r. o niektórych formach wspomagania działalności innowacyjnej (Dz.U., 116, poz. 730).
3. Ustawa z dnia 18 lipca 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz. U. z 2013 r. Nr 0, poz. 1422).

Źródła internetowe

1. Balaji, V., 2011, *How to build revenue: 24 types of business models with examples*, <http://theagni.com/2011/12/02/how-to-build-revenue-24-types-of-major-business-models-with-examples> [dostęp: 30.12.2014].
2. Castorama Polska, 2016, <http://www.castorama.pl> [dostęp: 31.01.2016].
3. Encyklopedia PWN, 2015, <http://encyklopedia.pwn.pl/encyklopedia/materiał-budowlany.html> [dostęp: 22.12.2015].
4. Encyklopedia PWN, 2015, <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/styl%20%C5%BCycia.html> [dostęp: 19.12.2016].
5. Encyklopedia PWN, 2017, <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/strategia.html> [dostęp: 03.02.2017].

6. Grupa ABG, 2015, <http://www.grupaabg.com.pl> [dostęp: 30.12.2015].
7. Grupa PSB, 2015, <http://www.grupapsb.com.pl/grupa-psb/relacje-inwestorskie/grupa-psb> [dostęp: 29.12.2015].
8. GUS, 2015, Pojęcia stosowane w statystyce publicznej, <http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/474,pojecie.html> [dostęp: 22.12.2015].
9. GUS, 2016, Pojęcia stosowane w statystyce publicznej, <http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/770,pojecie.html> [dostęp: 26.12.2016].
10. GUS, 2016, Klasyfikacje, http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/pkd_07/pkd_07.htm [dostęp 27.12.2016].
11. Ikea, 2016, <http://www.ikea.com/pl/pl> [dostęp: 03.01.2016].
12. Jula Poland, 2016, <http://www.jula.pl> [dostęp: 10.08.2016].
13. Kingfisher, 2016, www.kingfisher.com [dostęp: 31.01.2016].
14. Leroy Merlin Polska, 2016, <http://www.leroymerlin.pl> [dostęp: 31.01.2016].
15. Merkur Market, 2016, <http://www.merkurymarket.pl> [dostęp 10.08.2016].
16. Obi Polska, 2016, <https://www.obi.pl> [dostęp: 17.07.2016].
17. Onninen, 2015, <http://onninen.pl/> [dostęp: 30.12.2015].
18. Praktiker Polska, 2016, <https://www.praktiker.pl>, [dostęp: 31.01.2016].
19. PSB Mrówka, 2016, <http://mrowka.com.pl>, [dostęp: 05.08.2016].
20. Rappa, M., Timmers, P., 2010, Business models on the web, <http://digitalenterprise.org/models/models.html> [dostęp: 30.12.2014].
21. Saint-Gobain Dystrybucja Budowlana, 2015, http://sgdb.pl/sgdb_w_polsce/ [dostęp: 30.12.2015].
22. Słownik języka polskiego, 2016, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/sektor.html>, [dostęp 27.12.2016].
23. Słownik języka polskiego, 2016, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/branza.html>, [dostęp
24. 27.12.2016].
25. Wielki słownik języka polskiego, 2012, <http://www.wsjp.pl> [dostęp 08.02.2014].
26. Wielki słownik języka polskiego, 2012, http://www.wsjp.pl/index.php?id_hasla=6067&id_znaczenia=1939233&l=15&ind=0 [dostęp: 07.12.2014].
27. Wielki słownik wyrazów obcych i trudnych. Język Polski, 2007, Langenscheidt, Warszawa.

Spis tabel

Tabela 1. Definicje innowacji według wybranych autorów	11
Tabela 2. Zestawienie różnic między pojęciami powiązаныmi z innowacjami.....	13
Tabela 3. Macierz innowacji w przedsiębiorstwie.....	14
Tabela 4. Rodzaje innowacji i ich charakterystyka	18
Tabela 5. Rodzaje innowacji w handlu detalicznym i ich charakterystyka.....	19
Tabela 6. Źródła innowacji w przedsiębiorstwie	21
Tabela 7. Modele polityki innowacyjnej	26
Tabela 8. Strefa i odpowiadające jej wyzwania, narzędzia i struktury.....	30
Tabela 9. Rodzaje korzyści pochodzących z innowacji ze względu na kryterium interesariuszy	33
Tabela 10. Egzogeniczne czynniki absorpcji innowacji.....	37
Tabela 11. Czynniki endogeniczne absorpcji innowacji	38
Tabela 12. Kryteria wyboru innowacji do realizacji.....	42
Tabela 13. Interesariusze zewnętrzni i wewnętrzni wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	44
Tabela 14. Korzyści jakie odnoszą interesariusze zewnętrzni z wdrażania innowacji.....	45
Tabela 15. Wpływ ryzyka na główne cele projektu.....	46
Tabela 16. Macierz kompromisów projektu	47
Tabela 17. Zmiany w podejściu do zarządzania strategicznego	53
Tabela 18. Wybrane definicje strategii	59
Tabela 19. Porównanie podstawowych rodzajów strategii przedsiębiorstwa.....	61
Tabela 20. Typologia strategii marketingowych	67
Tabela 21. Wybrane definicje modelu biznesu.....	71
Tabela 22. Elementy konstytuujące model biznesu.....	72
Tabela 23. Szablon definiowania modeli biznesu	73
Tabela 24. Klasyfikacja modeli biznesu	77
Tabela 25. Główne formy handlu detalicznego	80
Tabela 26. Podział form współdziałania przedsiębiorstw	83
Tabela 27. Modele biznesu według stopnia internacjonalizacji	84
Tabela 28. Działalność gospodarcza według PKD 2007 zarejestrowana do Krajowego Rejestru Sądowego przez specjalistyczne sklepy wielkopowierzchniowe	93
Tabela 29. Wybrane rodzaje działalności według PKD 2007 wpisane przez poszczególne przedsiębiorstwa prowadzące wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne do Krajowego Rejestru Sądowego.....	94

Tabela 30. Najważniejsze czynniki zewnętrzne wpływające na modele biznesu i strategie wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.....	96
Tabela 31. Udziały rynkowe składów i hurtowni w 2014 roku.....	109
Tabela 32. Planowane miejsce zakupu artykułów wyposażenia wnętrz (VIII 2014).....	117
Tabela 33. Wartość oraz dynamika zmian detalicznego rynku artykułów do wyposażenia wnętrz w latach z podziałem na kanały sprzedaży 2011 – 2015	118
Tabela 34. Udział oraz dynamika zmian poszczególnych kanałów sprzedaży na rynku artykułów do wyposażenia wnętrz w latach 2011 - 2015	118
Tabela 35. Największe sieci sklepów specjalistycznych pod względem liczby placówek w latach 2011 – 2015	119
Tabela 36. Wartość całkowitej sprzedaży 10 największych sieci specjalistycznych na rynku wyposażenia wnętrz w Polsce w roku 2014	120
Tabela 37. Przychody sieci Ikea w Polsce w latach 2010 – 2014	121
Tabela 38. Sektor wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce oraz jego rozwój w latach 2006 – 2014	124
Tabela 39. Rozwój wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w Polsce w latach 2009 – 2014.....	125
Tabela 40. Podstawowe informacje dotyczące Castorama Polska	128
Tabela 41. Podstawowe informacje dotyczące Leroy Merlin Polska.....	131
Tabela 42. Korzyści wynikające z przystąpienia do programów lojalnościowych Leroy Merlin.....	135
Tabela 43. Podstawowe informacje dotyczące Obi Polska	135
Tabela 44. Podstawowe informacje dotyczące Bricomarche	137
Tabela 45. Podstawowe informacje dotyczące Praktiker Polska.....	139
Tabela 46. Podstawowe informacje dotyczące PSB Mrówka	140
Tabela 47. Podstawowe informacje dotyczące Merkury Market	142
Tabela 48. Podstawowe informacje dotyczące Bricoman Polska.....	143
Tabela 49. Podstawowe informacje dotyczące Jula w Polsce	144
Tabela 50. Podstawowe informacje dotyczące sieci Majster	144
Tabela 51. Opis podstawowych elementów składowych modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.....	146
Tabela 52. Wykaz pytań pomocniczych przy definiowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne	150
Tabela 53. Wykaz pytań pomocniczych przy definiowaniu strategii konkurencji przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne	151
Tabela 54. Wykaz pytań pomocniczych przy definiowaniu strategii marketingowych przedsiębiorstwa prowadzącego wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne	151

Tabela 55. Strategie: rozwoju, konkurencji i marketingowe Castorama Polska	154
Tabela 56. Strategie: rozwoju, konkurencji i marketingowe Leroy Merlin Polska	155
Tabela 57. Strategie: rozwoju, konkurencji i marketingowe Obi Polska	157
Tabela 58. Strategie: rozwoju, konkurencji i marketingowe Bricomarche Polska.....	158
Tabela 59. Struktura procentowa oraz liczba innowacji absorbowanych w Leroy Merlin w latach 2014 – 2015 według pracowników.....	165
Tabela 60. Struktura procentowa oraz liczba innowacji absorbowanych innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców.....	165
Tabela 61. Rodzaje innowacji wdrożonych w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników.....	167
Tabela 62. Rodzaje innowacji wdrożonych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców.	168
Tabela 63. Innowacje przełomowe absorbowane w Leroy Merlin Polska w latach 2014-2015 według pracowników.	169
Tabela 64. Innowacje przełomowe absorbowane w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców.	169
Tabela 65. Innowacje przyrostowe średnie absorbowane w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników.	170
Tabela 66. Innowacje przyrostowe średnie absorbowane w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców.	171
Tabela 67. Innowacje przełomowe i przyrostowe średnie a strategię rozwoju i strategię konkurencji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników.	199
Tabela 68. Innowacje przełomowe i przyrostowe średnie a strategię rozwoju i strategię konkurencji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według dostawców.	199
Tabela 69. Podsumowanie rezultatów weryfikacji postawionych hipotez	200
Tabela 70. Innowacje przełomowe a strategię rozwoju i strategię konkurencji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników i dostawców.....	201
Tabela 71. Innowacje przyrostowe średnie a strategię rozwoju i strategię konkurencji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników.....	202
Tabela 72. Innowacje przyrostowe średnie a strategię rozwoju i strategię konkurencji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według dostawców.	203
Tabela 73. Etapy pracy nad studium przypadku	204
Tabela 74. Studium przypadku: RFID, a strategia rozwoju i strategia konkurencji wielkopowierzchniowego sklepu specjalistycznego.....	205
Tabela 75. Poziom bieżącej absorpcji innowacji w badanym przedsiębiorstwie.	208
Tabela 76. Studium przypadku: C&C, a strategia rozwoju i strategia konkurencji wielkopowierzchniowego sklepu specjalistycznego.....	210

Tabela 77. Ocena ważona pięciu sił M.E. Portera w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	216
Tabela 78. Subiektywna punktowa ocena atrakcyjności sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	219
Tabela 79. Czynniki analizowane w metodzie SWOT/TOWS i ich wagi dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.....	224
Tabela 80. Analiza TOWS dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: zagrożenia (T) /siły (S)	225
Tabela 81. Analiza TOWS dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: szanse (O) /siły (S)	226
Tabela 82. Analiza TOWS dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: zagrożenia (T) /słabości (W)	227
Tabela 83. Analiza TOWS dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: szanse (O) /słabości (W).....	228
Tabela 84. Analiza SWOT dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: siły (S) /szanse (O)	229
Tabela 85. Analiza SWOT dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: słabości (W) /szanse (O).....	230
Tabela 86. Analiza SWOT dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: siły (S) / zagrożenia (T)	231
Tabela 87. Analiza SWOT dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych: słabości (W) / zagrożenia (T)	232
Tabela 88. Zestawienie wyników z analizy TOWS/SWOT dla badanej firmy	233
Tabela 89. Ocena wariantów strategii rozwoju dla badanej firmy	236
Tabela 90. Strategia koncentracji jako opcja strategiczna dla badanego przedsiębiorstwa...	237
Tabela 91. Strategia dywersyfikacji jako opcja strategiczna dla badanego przedsiębiorstwa	239
Tabela 92. Strategia integracji pionowej jako opcja strategiczna dla badanego przedsiębiorstwa	240

Spis rysunków

Rysunek 1. Mapa przestrzeni wyborów w innowacjach.....	29
Rysunek 2. Proces absorpcji innowacji w przedsiębiorstwie	35
Rysunek 3. Procedura zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie.....	36
Rysunek 4. Uproszczony model procesu innowacyjnego.	40
Rysunek 5. Diagram pola sił.....	44
Rysunek 6. Proces formalnego zarządzania strategicznego	58
Rysunek 7. Podstawowe rodzaje strategii korporacji	64
Rysunek 8. Model strategii konkurencji M. Portera.....	65
Rysunek 9. Siły napędowe wewnątrz sektora	65
Rysunek 10. Szablon modelu biznesu	73
Rysunek 11. Model biznesu w handlu detalicznym	79
Rysunek 12. Formy handlu detalicznego.....	82
Rysunek 13. Proces formułowania strategii przedsiębiorstwa	100
Rysunek 14. Liczba składów budowlanych Grupy PSB na dzień 23.09.2015 r.....	111
Rysunek 15. Liczba hurtowni zrzeszonych w sieci Budowlana.pl na dzień 23.09.2015 r. ...	113
Rysunek 16. Liczba placówek Saint-Gobain Dystrybucja Budowlana na dzień 23.09.2015 r.	114
Rysunek 17. Liczba hurtowni Onninen na dzień 30.12.2015 r.....	115
Rysunek 18. Model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych funkcjonujących w Polsce	149
Rysunek 19. Studium przypadku jako liniowy i interaktywny proces.	203

Spis wykresów

Wykres 1. Wielkość rynku dystrybucji materiałów budowlanych w latach 2006 – 2015.....	104
Wykres 2. Mieszkania oddane do użytkowania i budynki mieszkalne a wartość rynku dystrybucji materiałów budowlanych w latach 2006 – 2014.....	105
Wykres 3. Udziały poszczególnych typów dystrybutorów w roku 2014	107
Wykres 4. Udziały wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych w rynku dystrybucji materiałów budowlanych w latach 2006 – 2014.....	107
Wykres 5. Udziały czołowych dystrybutorów w rynku dystrybucji materiałów budowlanych w roku 2014	108
Wykres 6. Liczba placówek czołowych sieci hurtowni i składów budowlanych w Polsce na dzień 23.09.2015 r.....	110
Wykres 7. Wartość przychodów netto czołowych wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych na świecie w roku 2014 (dane w miliardach euro).....	128
Wykres 8. Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa Leroy Merlin przez pracowników.....	166
Wykres 9. Ocena poziomu innowacyjności przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne według dostawców.....	167
Wykres 10. Źródła innowacji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według pracowników.....	172
Wykres 11. Źródła innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według dostawców.	172
Wykres 12. Interesariusze zewnętrzni jako źródło innowacji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników.....	173
Wykres 13. Interesariusze zewnętrzni jako źródło innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według opinii dostawców....	174
Wykres 14. Interesariusze wewnętrzni jako źródło innowacji w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników.....	176
Wykres 15. Interesariusze wewnętrzni jako źródło innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według opinii dostawców....	176
Wykres 16. Korzyści z absorpcji innowacji w podziale na interesariuszy w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników.....	178
Wykres 17. Korzyści z absorpcji innowacji w podziale na interesariuszy w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według opinii dostawców.	179
Wykres 18. Interesariuszy zewnętrzni odnoszący korzyści z innowacji absorbowanych w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników.	180
Wykres 19. Interesariusze zewnętrzni odnoszący korzyści z innowacji absorbowanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według opinii dostawców.	180
Wykres 20. Interesariusze wewnętrzni odnoszący korzyści z innowacji absorbowanych w Leroy Merlin Polska w latach 2014 – 2015 według opinii pracowników.	182

Wykres 21. Interesariusze wewnętrzni odnoszący korzyści z innowacji absorbowanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według opinii dostawców.	182
Wykres 22. Rodzaje korzyści, jakie odnoszą interesariusze zewnętrzni z innowacji absorbowanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według pracowników Leroy Merlin Polska oraz dostawców.	184
Wykres 23. Rodzaje korzyści, jakie odnoszą interesariusze wewnętrzni z innowacji absorbowanych w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według pracowników Leroy Merlin Polska oraz dostawców.	186
Wykres 24. Determinanty absorpcji innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych w latach 2014 – 2015 według pracowników Leroy Merlin Polska oraz dostawców.	189
Wykres 25. Wiedza wśród pracowników Leroy Merlin Polska o posiadaniu komórki organizacyjnej zajmującej się innowacjami, projektami lub zarządzaniem wiedzą.	191
Wykres 26. Wiedza wśród dostawców produktów do wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych o posiadaniu komórki organizacyjnej zajmującej się innowacjami, projektami lub zarządzaniem wiedzą.	191
Wykres 27. Kryteria brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji w przedsiębiorstwach prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne w latach 2014 – 2015 według pracowników Leroy Merlin Polska oraz dostawców.	193
Wykres 28. Czy wdrażanie innowacji ma wpływ na model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych?	194
Wykres 29. Jaki wpływ ma wdrażanie innowacji na model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych?	195
Wykres 30. Elementy modelu biznesu przedsiębiorstw prowadzących wielkopowierzchniowe sklepy specjalistyczne, na które największy wpływ mają innowacje według pracowników Leroy Merlin Polska oraz dostawców.	196
Wykres 31. Analiza interesariuszy dla firmy z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych.	214
Wykres 32. Mapa grup strategicznych w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	218
Wykres 33. Macierz BCG dla firmy w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	220
Wykres 34. Macierz GE dla firmy w sektorze wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	222

Aneks

Załącznik 1. Kwestionariusz badania ankietowego A

Realizuję badania naukowe na temat innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, dlatego zwracam się z uprzejmą prośbą o wzięcie w nim udziału. Dziękując 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 badawczego.

Odpowiedzi proszę udzielać poprzez zaznaczenie właściwego wariantu lub wpisanie odpowiedzi w wolne pole. W przypadku jakichkolwiek pytań lub wątpliwości uprzejmie proszę o kontakt.

1. Czy Twoim zdaniem Leroy Merlin jest firmą innowacyjną?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Nie mam zdania

2. Podaj proszę przykłady innowacji wdrożonych w Leroy Merlin w latach 2014 - 2015.

-
-
-
-

3. Określ proszę liczbę innowacji wdrożonych w latach 2014-2015 w Leroy Merlin. Zaznacz po jednym wariantie odpowiedzi w każdym wierszu.

Wyszczególnienie	Liczba innowacji			
	0	1-3	4-6	>6
Innowacje produktowe (nowy lub ulepszony produkt, usługa)				
Innowacje procesowe (nowe lub ulepszone: procesy technologiczne, maszyny, oprogramowanie, sposób dostarczania usług)				
Innowacje organizacyjne (nowe lub ulepszone metody organizacji działalności biznesowej, rozwoju osobistego pracowników, zarządzania jakością, relacji zewnętrznych)				
Innowacje marketingowe (nowy lub ulepszony wygląd produktów, polityka cenowa, sposób pozycjonowania)				

4. Czy wdrażanie innowacji ma wpływ na model biznesowy* Leroy Merlin?

- Zdecydowanie tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie
- Nie mam zdania

**Model biznesowy to przyjęta przez firmę długookresowa metoda na powiększenie i wykorzystanie zasobów w celu przedstawienia klientom oferty przewyższającej ofertę konkurentów, przy jednoczesnym zapewnieniu organizacji dochodowości.*

5. Wskaż proszę wpływ innowacji na model biznesowy Leroy Merlin? Wybierz proszę tylko jeden wariant odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Pozytywny wpływ	
Negatywny wpływ	
Neutralny wpływ	

6. Wskaż proszę te elementy składowe modelu biznesowego Leroy Merlin, na które największy wpływ mają innowacje. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Strumień przychodów (P\$)	
Struktura kosztów (K\$)	
Propozycje wartości (PW), (to odpowiedź organizacji na zaspokojenie potrzeb i rozwiązanie problemów klientów)	
Kluczowi partnerzy (KP) (podmioty, które wykonują dla firmy działania lub dostarczają zasoby)	
Kluczowe działania (KD), (to wykonywanie pewnej liczby kluczowych działań do realizacji PW, RzK, SK, K, P\$)	
Kluczowe zasoby (KZ), (to aktywa niezbędne do formułowania i realizacji PW, RzK, SK, K, P\$)	
Relacje z klientami (RzK)	
Segmenty klientów (SK), (organizacja obsługuje jeden lub więcej segmentów klientów)	
Kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży (K)	
Inne, jakie...	

7. Wskaż proszę, którzy z interesariuszy mają większy wpływ na źródła innowacji w Leroy Merlin.

Interesariusze zewnętrzni (klienci, dostawcy, konkurenci, firmy spoza sektora DIY, urzędy, instytucje)	<input type="checkbox"/>	Interesariusze wewnętrzni (pracownicy, zarząd, właściciele)	<input type="checkbox"/>	Mają równy wpływ	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	--------------------------	------------------	--------------------------

8. Wskaż proszę tych interesariuszy zewnętrznych, którzy mają największy wpływ na źródła innowacji w Leroy Merlin. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Klienci	
Konkurenci	
Inwestorzy	
Dostawcy	
Firmy spoza sektora WIELKOPOWIERZCHNIOWE SKLEPY SPECJALISTYCZNE	
Urzędy, instytucje	
Gospodarka	
Instytucje naukowe	
Inne, jakie.....	

9. Wskaż proszę tych interesariuszy wewnętrznych, którzy mają największy wpływ na źródła innowacji w Leroy Merlin. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Pracownicy w sklepach	

Pracownicy w centrali	
Kierownictwo	
Właściciele, akcjonariusze	
Związki zawodowe, Rady pracownicze	
Podmioty z grupy kapitałowej	
Inne, jakie.....	

10. Wskaż proszę, którzy z interesariuszy odnoszą więcej korzyści z wdrażania innowacji w Leroy Merlin.

Interesariusze zewnętrzni (klienci, dostawcy, konkurenci, firmy spoza sektora DIY, urzędy, instytucje)	<input type="checkbox"/>	Interesariusze wewnętrzni (pracownicy, zarząd, właściciele)	<input type="checkbox"/>	Mają tyle samo korzyści	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	--------------------------	-------------------------	--------------------------

11. Wskaż proszę tych interesariuszy zewnętrznych, którzy odnoszą najwięcej korzyści z wdrażania innowacji w Leroy Merlin. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Klienci	
Konkurenci	
Inwestorzy	
Dostawcy	
Firmy spoza sektora WIELKOPOWIERZCHNIO WE SKLEPY SPECJALISTYCZNE	
Urzędy, instytucje	
Gospodarka	
Instytucje naukowe	
Inne, jakie.....	

12. Wskaż proszę tych interesariuszy wewnętrznych, którzy odnoszą najwięcej korzyści z wdrażania innowacji w Leroy Merlin. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Pracownicy w sklepach	
Pracownicy w centrali	
Kierownictwo	
Właściciele, akcjonariusze	
Związki zawodowe, Rady pracownicze	
Podmioty z grupy kapitałowej	
Inne, jakie.....	

13. Wskaż proszę największe korzyści jakie odnoszą interesariusze zewnętrzni z wdrażania innowacji w Leroy Merlin. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Zwiększenie szerokości asortymentu i liczby produktów z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	
Poprawa jakości produktów	
Możliwość testowania produktów	
Poprawa ekspozycji i aranżacji produktów	
Obniżenie cen sprzedaży	
Poprawa jakości obsługi klientów na działach handlowych	
Poprawa jakości obsługi podczas inkasowania należności (dział kas)	
Usprawnienie logistyki	
Poprawa komfortu robienia zakupów (łatwość robienia zakupów, klarowne ułożenie towaru, przestrzeń i swoboda poruszania się)	

Poprawa jakości usług dodatkowych (transport, zamówienia, reklamacje, wymiana towaru)	
Inne, jakie.....	

14. Wskaż proszę największe korzyści jakie odnoszą interesariusze wewnętrzni z wdrażania innowacji w Leroy Merlin. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Wejście na nowe rynki	
Lepsza obsługa dotychczasowych rynków	
Obniżenie kosztów działalności	
Większa wydajność pracy	
Poprawa jakości produktów / usług	
Zwiększenie możliwości produkcyjnych	
Wzrost liczby partnerów rynkowych	
Wzrost satysfakcji pracowników	
Inne, jakie.....	

15. Wskaż proszę kluczowe czynniki potrzebne do tworzenia i wdrażania innowacji. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Czynniki	
Zdolność kreowania wizji rozwoju przedsiębiorstwa	
Przewidywanie i identyfikacja obecnych trendów rynkowych	
Zarządzanie wiedzą - umiejętność pozyskiwania i przekształcania informacji w niezbędne w procesach innowacyjnych zasoby wiedzy	
Zarządzanie ryzykiem	
Organizowanie współpracy: między funkcjonalnej, zewnętrznej z klientami, dostawcami, organizacjami B+R	
Umiejętność włączania wszystkich zasobów w firmie, zwłaszcza pracowników w proces innowacyjny	
Podnoszenie kwalifikacji pracowników, aby mogli silniej się angażować w działalność innowacyjną	
Umiejętność dostosowania metod produkcji, metod zarządzania i dystrybucji do zaistniałych sytuacji	
Umiejętność twórczego kojarzenia najnowszych rozwiązań technicznych i technologicznych	
Zdolność do oceny efektów ekonomicznych i społecznych stwarzanych przez projekty innowacyjne	
Inne, jakie.....	

16. Czy Twoim zdaniem Leroy Merlin posiada komórkę organizacyjną, która zajmuje się innowacjami, w tym projektami, zarządzaniem wiedzą?

- 1) TAK
- 2) NIE
- 3) NIE MAM ZDANIA

17. Jakie główne kryteria brane są pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji w Leroy Merlin? Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Kryterium	
Wzrost przychodów ze sprzedaży	
Pozyskanie nowych klientów	
Wzrost udziału w rynku	
Wejście na nowe rynki	
Obniżenie kosztów prowadzenia działalności	
Zwiększenie poziomu rentowności przedsiębiorstwa	
Narzędzia służące ocenie inwestycji (np. okres zwrotu, NPV, IRR)	
Wzrost satysfakcji i lojalności klientów	

Wzrost satysfakcji i lojalności pracowników	
Poprawa wizerunku sklepu / sieci / przedsiębiorstwa	
Wzrost siły rynkowej konkurentów bezpośrednich i pośrednich	
Potrzeba podejmowania działań w zakresie ochrony środowiska	
Strategia przedsiębiorstwa	
Inne, jakie.....	

18. Które z wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych działających w Polsce uważasz za najbardziej innowacyjne? Można wybrać jeden wariant odpowiedzi.

- Castorama
- Leroy Merlin
- Obi
- Praktiker
- PSB Mrówka
- Inne, jakie.....

Metryka respondenta – pracownik Leroy Merlin Polska

Pracujesz:

- W sklepie (punkcie sprzedaży)
- W Centrali firmy

Pracujesz na stanowisku:

- Wizyjnym (Zarząd, Dyrektor Regionu)
- Strategicznym (Dyrektor Sklepu, Dyrektor ds...)
- Operacyjnym (Kierownik Działu, Menager ds...)
- Taktycznym (Koordynator, Analityk, Trener, Specjalista ds...)
- Wykonawczym (Sprzedawca, Kasjer, Magazynier, Asystent ds...)

Podaj proszę wykształcenie jakie posiadasz:

- Zawodowe
- Średnie
- Wyższe licencjackie
- Wyższe magisterskie
- Inne, jakie.....

Staż pracy w obecnym miejscu pracy:

- Poniżej 1 roku
- Od 1 roku do 2 lat
- Od 3 do 5 lat
- Powyżej 5 lat

Wskaż proszę swój przedział wiekowy:

- Poniżej 25 lat
- Od 26 lat do 30 lat
- Od 31 lat do 35 lat
- Powyżej 35 lat

Podaj proszę nazwę województwa, w którym obecnie pracujesz.....

Dziękujemy za udzielone odpowiedzi

Załącznik 2. Kwestionariusz badania ankietowego B

Prowadzę badania naukowe na temat innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych. Zwracam się z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w badaniu. Dziękując 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.

Odpowiedzi proszę udzielać poprzez zaznaczenie właściwego wariantu lub wpisanie odpowiedzi w wolne pole. W przypadku jakichkolwiek pytań lub wątpliwości uprzejmie proszę o kontakt.

1. Czy Pani/Pana zdaniem firma, w której Pani/Pan pracuje jest innowacyjna?
 - Zdecydowanie tak
 - Raczej tak
 - Raczej nie
 - Zdecydowanie nie
 - Nie mam zdania
2. Proszę podać przykłady innowacji wdrożonych w firmie, w której Pani/Pan pracuje.
 -
 -
 -
 -
3. Proszę określić liczbę innowacji wdrożonych w latach 2013-2014 w firmie/sklepie/jednostce organizacyjnej, w której Pani/Pan pracuje. Proszę zaznaczyć po jednym wariantcie odpowiedzi w każdym wierszu.

Wyszczególnienie	Liczba innowacji			
	0	1-3	4-6	>6
Innowacje produktowe (nowy lub ulepszony produkt, usługa)				
Innowacje procesowe (nowe lub ulepszone: procesy technologiczne, maszyny, oprogramowanie, sposób dostarczania usług)				
Innowacje organizacyjne (nowe lub ulepszone metody organizacji działalności biznesowej, rozwoju osobistego pracowników, zarządzania jakością, relacji zewnętrznych)				
Innowacje marketingowe (nowy lub ulepszony wygląd produktów, polityka cenowa, sposób pozycjonowania)				

4. Czy wdrażanie innowacji ma wpływ na model biznesowy* wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, z którym Pani/Pan współpracuje?
 - Zdecydowanie tak
 - Raczej tak
 - Raczej nie
 - Zdecydowanie nie
 - Nie mam zdania

**Model biznesowy to przyjęta przez firmę długookresowa metoda na powiększenie i wykorzystanie zasobów w celu przedstawienia klientom oferty przewyższającej ofertę konkurentów, przy jednoczesnym zapewnieniu organizacji dochodowości.*

5. Proszę wskazać wpływ innowacji na model biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych, z którym Pani/Pan współpracuje? Proszę wybrać tylko jeden wariant odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Pozytywny wpływ	
Negatywny wpływ	
Neutralny wpływ	

6. Proszę wskazać te elementy składowe modelu biznesu wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych z którym Pani/Pan współpracuje, na które największy wpływ mają innowacje. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Strumienie przychodów (P\$)	
Struktura kosztów (K\$)	
Propozycje wartości (PW), (to odpowiedź organizacji na zaspokojenie potrzeb i rozwiązanie problemów klientów)	
Kluczowi partnerzy (KP) (podmioty, które wykonują dla firmy działania lub dostarczają zasoby)	
Kluczowe działania (KD), (to wykonywanie pewnej liczby kluczowych działań do realizacji PW, RzK, SK, K, P\$)	
Kluczowe zasoby (KZ), (to aktywa niezbędne do formułowania i realizacji PW, RzK, SK, K, P\$)	
Relacje z klientami (RzK)	
Segmenty klientów (SK), (organizacja obsługuje jeden lub więcej segmentów klientów)	
Kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży (K)	
Inne, jakie...	

7. Proszę wskazać, którzy z interesariuszy mają większy wpływ na źródła innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, z którym Pani/Pan współpracuje.

Interesariusze zewnętrzni (klienci, dostawcy, konkurenci, firmy spoza sektora DIY, urzędy, instytucje)	<input type="checkbox"/>	Interesariusze wewnętrzni (pracownicy, zarząd, właściciele)	<input type="checkbox"/>	Mają równy wpływ	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	--------------------------	------------------	--------------------------

8. Proszę wskazać tych interesariuszy zewnętrznych, którzy mają największy wpływ na źródła innowacji w przedsiębiorstwie wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, z którym Pani/Pan współpracuje. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Klienci	
Konkurenci	
Inwestorzy	
Dostawcy	
Firmy spoza sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	
Urzędy, instytucje	
Gospodarka	
Instytucje naukowe	
Inne, jakie.....	

9. Proszę wskazać tych interesariuszy wewnętrznych, którzy mają największy wpływ na źródła innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, z którym Pani/Pan współpracuje. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Pracownicy w sklepach	
Pracownicy w centrali	
Kierownictwo	
Właściciele, akcjonariusze	
Związki zawodowe, Rady pracownicze	
Podmioty z grupy kapitałowej	
Inne, jakie.....	

10. Proszę wskazać, którzy z interesariuszy odnoszą więcej korzyści z wdrażania innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, z którym Pani/Pan współpracuje.

Interesariusze zewnętrzni (klienci, dostawcy, konkurenci, firmy spoza sektora DIY, urzędy, instytucje)	<input type="checkbox"/>	Interesariusze wewnętrzni (pracownicy, zarząd, właściciele)	<input type="checkbox"/>	Mają tyle samo korzyści	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	---	--------------------------	-------------------------	--------------------------

11. Proszę wskazać tych interesariuszy zewnętrznych, którzy odnoszą najwięcej korzyści z wdrażania innowacji w wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, z którym Pani/Pan współpracuje. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Klienci	
Konkurenci	
Inwestorzy	
Dostawcy	
Firmy spoza sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	
Urzędy, instytucje	
Gospodarka	
Instytucje naukowe	
Inne, jakie.....	

12. Proszę wskazać tych interesariuszy wewnętrznych, którzy odnoszą najwięcej korzyści z wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie wielkopowierzchniowych sklepach specjalistycznych, z którym Pani/Pan współpracuje. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Pracownicy w sklepach	
Pracownicy w centrali	
Kierownictwo	
Właściciele, akcjonariusze	
Związki zawodowe, Rady pracownicze	
Podmioty z grupy kapitałowej	
Inne, jakie.....	

13. Proszę wskazać największe korzyści jakie odnoszą interesariusze zewnętrzni z wdrażania innowacji, w przedsiębiorstwie, z którym Pani/Pan współpracuje. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Zwiększenie szerokości asortymentu i liczby produktów z sektora wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych	
Poprawa jakości produktów	
Możliwość testowania produktów	
Poprawa ekspozycji i aranżacji produktów	

Obniżenie cen sprzedaży	
Poprawa jakości obsługi klientów na działach handlowych	
Poprawa jakości obsługi podczas inkasowania należności (dział kas)	
Usprawnienie logistyki	
Poprawa komfortu robienia zakupów (łatwość robienia zakupów, klarowne ułożenie towaru, przestrzeń i swoboda poruszania się)	
Poprawa jakości usług dodatkowych (transport, zamówienia, reklamacje, wymiana towaru)	
Inne, jakie.....	

14. Proszę wskazać największe korzyści jakie odnoszą interesariusze wewnętrzni z wdrażania innowacji, w przedsiębiorstwie, z którym Pani/Pan współpracuje. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Wyszczególnienie	
Wejście na nowe rynki	
Lepsza obsługa dotychczasowych rynków	
Obniżenie kosztów działalności	
Większa wydajność pracy	
Poprawa jakości produktów / usług	
Zwiększenie możliwości produkcyjnych	
Wzrost liczby partnerów rynkowych	
Wzrost satysfakcji pracowników	
Inne, jakie.....	

15. Proszę wskazać kluczowe czynniki potrzebne do tworzenia i wdrażania innowacji. Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Czynniki	
Zdolność kreowania wizji rozwoju przedsiębiorstwa	
Przewidywanie i identyfikacja obecnych trendów rynkowych	
Zarządzanie wiedzą - umiejętność pozyskiwania i przekształcania informacji w niezbędne w procesach innowacyjnych zasoby wiedzy	
Zarządzanie ryzykiem	
Organizowanie współpracy: między funkcjonalnej, zewnętrznej z klientami, dostawcami, organizacjami B+R	
Umiejętność włączania wszystkich zasobów w firmie, zwłaszcza pracowników w proces innowacyjny	
Podnoszenie kwalifikacji pracowników, aby mogli silniej się angażować w działalność innowacyjną	
Umiejętność dostosowania metod produkcji, metod zarządzania i dystrybucji do zaistniałych sytuacji	
Umiejętność twórczego kojarzenia najnowszych rozwiązań technicznych i technologicznych	
Zdolność do oceny efektów ekonomicznych i społecznych stwarzanych przez projekty innowacyjne	
Inne, jakie.....	

16. Czy przedsiębiorstwo, z którym Pani/Pan współpracuje posiada komórkę organizacyjną, która zajmuje się innowacjami, w tym projektami, zarządzaniem wiedzą?

- 4) TAK
5) NIE
6) NIE MAM ZDANIA

17. Jakie główne kryteria brane są pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o wdrożeniu innowacji, w firmie z którą Pani/Pan współpracuje? Można wybrać kilka wariantów odpowiedzi.

Kryterium	
Wzrost przychodów ze sprzedaży	

Pozyskanie nowych klientów	
Wzrost udziału w rynku	
Wejście na nowe rynki	
Obniżenie kosztów prowadzenia działalności	
Zwiększenie poziomu rentowności przedsiębiorstwa	
Narzędzia służące ocenie inwestycji (np. okres zwrotu, NPV, IRR)	
Wzrost satysfakcji i lojalności klientów	
Wzrost satysfakcji i lojalności pracowników	
Poprawa wizerunku sklepu / sieci / przedsiębiorstwa	
Wzrost siły rynkowej konkurentów bezpośrednich i pośrednich	
Potrzeba podejmowania działań w zakresie ochrony środowiska	
Strategia przedsiębiorstwa	
Inne, jakie.....	

18. Który wielkopowierzchniowych sklepów specjalistycznych działających w Polsce uważa Pani/Pan za najbardziej innowacyjne?

- Castorama
- Leroy Merlin
- Obi
- Praktiker
- PSB Mrówka
- Inne.....

Metryka:

Jestem Dostawcą (można wybrać kilka wariantów odpowiedzi):

- Castorama
- Leroy Merlin
- Obi
- Praktiker
- PSB Mrówka
- Inne.....

Proszę podać wykształcenie, jakie Pani/Pan posiada:

- Zawodowe
- Średnie
- Wyższe licencjackie
- Wyższe magisterskie
- Inne, jakie...

Staż pracy w obecnym miejscu pracy:

- Poniżej 1 roku
- Od 1 roku do 2 lat
- Od 3 do 5 lat
- Powyżej 5 lat

Proszę wskazać swój przedział wiekowy:

- Poniżej 25 lat
- Od 26 lat do 30 lat
- Od 31 lat do 35 lat
- Powyżej 35 lat

Proszę podać nazwę województwa, w którym obecnie Pani/Pan współpracuje

.....