



**POLITECHNIKA
OPOLSKA**

PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH

pod redakcją
Łukasza Macha

nr **14**

Wydział Ekonomii i Zarządzania
Opole, 2017

PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH
Nr 14

WYBRANE PROBLEMY
RYNKU NIERUCHOMOŚCI

ISSN 2353-8899

Przegląd Nauk Stosowanych Nr 14

Redakcja: Łukasz Mach

Wszystkie artykuły zostały ocenione przez dwóch niezależnych recenzentów

All contributions have been reviewed by two independent reviewers

Komitet Naukowy czasopisma:

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący)

dr inż. Małgorzata Adamska, dr hab. Maria Bernat, dr Ewa Golbik-Madej,
dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, dr inż. Brygida Klemens, dr hab. Barbara Kryk,
dr Małgorzata Król, dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. dr hab. Krzysztof Malik,
dr hab. Mirosława Michalska-Suchanek, Roland Moraru, PhD. Prof. (Rumunia),
doc. PhDr. Michal Oláh PhD (Słowacja), Volodymyr O. Onyshchenko, Ph.D. Prof. (Ukraina),
dr hab. Kazimierz Rędziński, dr Alina Rydzewska, dr hab. Brygida Solga,
dr inż. Marzena Szewczuk-Stępnień, dr hab. Urszula Szuścik,
doc. PhDr. ThDr. Pavol Tománek, PhD (Słowacja), PhDr. Jiří Tuma, PhD (Republika Czeska),
dr hab. inż. Janusz Wielki

Komitet Redakcyjny:

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący)

dr inż. Małgorzata Adamska, dr hab. Maria Bernat, prof. dr hab. Krzysztof Malik,
dr hab. inż. Janusz Wielki, dr inż. Magdalena Ciesielska (sekretarz)

Recenzenci:

Grzegorz Ginda, Gabriel Główka, Mariusz Kubus, Jacek Łaszek, Marcin Łuszczuk, Łukasz Mach,
Krzysztof Malik, Krzysztof Olszewski, Izabela Rącka, Agnieszka Stanimir,
Maria Trojanek, Mariusz Zieliński.

Copyright by Politechnika Opolska 2017

Projekt okładki: Krzysztof Kasza

Opracowanie graficzne: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej

Wydanie I, 2017 r.

ISSN 2353-8899

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Łukasz MACH SŁOWO WSTĘPNE | 5 |
| Anna JANCZ, Izabela RĄCKA PERSPEKTYWY ROZWOJU BUDOWNICTWA MIESZKANIOWEGO DLA SENIORÓW W POLSCE W OPINII OSÓB MŁODYCH | 7 |
| Tomasz ZAWADZKI, Katarzyna SUSZYŃSKA FORMY ZARZĄDZANIA STACJAMI PALIW W POLSCE | 20 |
| Beata LEWICKA FINANCIALIZATION OF THE HOMEOWNERS – NECESSITY OR CAPRICE? THE EXAMPLE OF REVERSE MORTGAGE BORROWERS IN THE UNITED STATES. | 35 |
| Sebastian KOKOT KILKA UWAG O PROJEKCIE USTAWY O PRZEKSZTAŁCENIU WSPÓŁUŻYTKOWANIA WIECZYSTEGO GRUNTÓW ZABUDOWANYCH NA CELE MIESZKANIOWE WE WSPÓŁWŁASNOŚĆ GRUNTÓW | 46 |
| Leszek DAWID CHARAKTERYSTYKA RYNKU NIERUCHOMOŚCI MIESZKALNYCH I ICH WYCEN Z LAT 2010–2015 NA PRZYKŁADZIE GMINY MIELNO . | 56 |
| Sabina KŁOSA, Agata OLECHNOWICZ ZMIANY NA RYNKU NIERUCHOMOŚCI W OPOLU W LATACH 2005-2015 | 72 |
| Arkadiusz KUŚWIK PROCES BUDOWY MODELU EKONOMETRYCZNEGO I PROGNOZA CEN MIESZKAŃ W KĘDZIERZYNIE-KOŻŁU | 90 |
| Łukasz MIKOŁAJCZYK PODZIAŁ MIAST WOJEWÓDZKICH NA JEDNORODNE GRUPY POD WZGLĘDEM ICH LOKALNYCH RYNKÓW NIERUCHOMOŚCI PRZY WYKORZYSTANIU ANALIZY SKUPIEŃ. | 106 |
| Krzysztof MALIK RECENZJA MONOGRAFII NAUKOWEJ PT. <i>METODY ILOŚCIOWE W BADANIACH EKONOMICZNYCH</i> POD. RED. ŁUKASZA MACHA OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI OPOLSKIEJ, OPOLE 2016 | 119 |

SŁOWO WSTĘPNE

Czternasty numer kwartalnika *Przegląd Nauk Stosowanych* ma charakter monograficzny, prezentujący aktualny dorobek naukowy w obszarze rynku nieruchomości. W bieżącym numerze zostały zaprezentowane badania realizowane w ośmiu polskich ośrodkach akademickich, takich jak: Politechnika Koszalińska, Politechnika Opolska, Uniwersytet Szczeciński, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytet Gdański, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu oraz Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu. Wspólną płaszczyzną prezentowanych artykułów jest rynek nieruchomości i jego aktualne dylematy w wymiarze społeczno-ekonomicznym, prawnym jak i stosowanej inżynierii obliczeniowej służącej jego parametryzacji.

Pierwszy z artykułów porusza problematykę budownictwa mieszkaniowego dla seniorów, a jego cel to poznanie opinii osób młodych na temat rozwoju tego segmentu rynku (senior housing). W artykule zaprezentowano typy budownictwa przystosowanego do zamieszkania przez osoby starsze, a w procesie badawczym dokonano parametryzacji informacji na temat wiedzy ludzi młodych w obszarze senior housingu. Sprawdzono również, jak ludzie młodzi wyobrażają sobie przyszłe warunki mieszkaniowe bliskich im osób oraz jakie mają preferencje w zakresie własnej sytuacji mieszkaniowej w wieku starszym.

Prezentacja możliwych form zarządzania stacjami paliw, jako jednej z kategorii nieruchomości specjalnego przeznaczenia, to temat drugiego artykułu. Zaprezentowano w nim charakterystykę krajowego rynku stacji paliw pod względem wielkości, struktury własności, cen, wolumenu sprzedaży, a także kosztu inwestycji. Niewątpliwym walorem tego artykułu jest jego wymiar praktyczny, który w wielu miejscach odnosi się do realnych problemów decyzyjnych w zakresie zarządzania stacjami paliw.

Kolejnym problemem poruszonym w bieżącym numerze kwartalnika jest aspekt finansjalizacji posiadaczy mieszkań, który zaprezentowano na przykładzie kredytobiorców korzystających z odwróconej hipoteki. Celem badań przeprowadzonych w trzecim artykule jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego właściciele mieszkań decydują się na wykorzystanie odwróconej hipoteki, która z jednej strony ma stanowić formę wsparcia senioralnych gospodarstw domowych, a z drugiej finansjalizuje jeden z najcenniejszych aktywów jakim jest mieszkanie?

Artykuł czwarty dotyczy prawnej analizy projektu ustawy o przekształceniach współużytkowania wieczystego gruntów zabudowanych na cele mieszkaniowe we współwłasność gruntu. Jak wskazuje Autor artykułu, funkcjonowanie użytkownika wieczystego od dawna budzi kontrowersje. Mimo, iż regulacje dotyczące tej formy władania nieruchomościami były wielokrotnie nowelizowane i zmieniane, w dalszym ciągu nie jest to instytucja ciesząca się uznaniem społecznym. Aktualnie trwają prace nad kolejną ustawą przekształcającą użytkowa-

nie wieczyste w prawo własności. W artykule dokonano merytorycznej i formalno-prawnej analizy zasadniczych problemów związanych z zagadnieniami mającymi stanowić przedmiot wspomnianej regulacji.

Kolejny artykuł prezentuje charakterystykę rynku nieruchomości mieszkaniowych i ich wycen na przykładzie gminy Mielno. Autor w niniejszym opracowaniu charakteryzuje rynek nieruchomości lokalowych o funkcji mieszkalnej na podstawie danych uzyskanych z rejestru cen, jednocześnie dokonując analizy ich kompletności. W podsumowaniu artykułu przedstawiono wnioski pozwalające na prezentację syntetycznej charakterystyki badanego rynku.

W artykule szóstym zaprezentowano opis zmian jakie miały miejsce na rynku nieruchomości w mieście Opole. Prezentowana analiza została opracowana dla trzech obszarów badawczych. Pierwszym z nich była ogólna charakterystyka opolskiego rynku nieruchomości, drugim analiza cen na rynku, natomiast trzecim charakterystyka rynku kredytów mieszkaniowych.

Ostatnie dwa artykuły wpisują się w problematykę zastosowania metod ilościowych w analizie rynku nieruchomości. Pierwszy z artykułów przedstawia proces budowy modelu ekonometrycznego na przykładzie rynku nieruchomości mieszkaniowych, a jego cel szczegółowy polega na określeniu użyteczności modelowania ekonometrycznego do szacunku wartości mieszkań. Autor wykorzystuje w tym celu transakcje odnotowane na lokalnym rynku nieruchomości mieszkaniowych. Drugi z artykułów, wykorzystujący metody ilościowe w analizie rynku nieruchomości, opisuje zastosowanie analizy skupień do określenia jednorodnych grup miast wojewódzkich. Realizując badania szczegółowo opisano proces grupowania lokalnych rynków nieruchomości, dokonano podziału miast wojewódzkich na grupy jednorodne, wykonano opisową, a także statystyczną analizę utworzonych grup.

Szeroki przegląd dorobku naukowego reprezentantów ośmiu ośrodków akademickich w obszarze rynku nieruchomości, stanowi zarówno przydatne narzędzie praktyczne jak i pozwala na ustalenie kierunków dobrych prac teoretycznych.

Łukasz Mach

Tomasz ZAWADZKI, Katarzyna SUSZYŃSKA

FORMY ZARZĄDZANIA STACJAMI PALIW W POLSCE

Streszczenie: Rynek stacji paliw w Polsce jest rynkiem trudnym – marże na sprzedaż paliw są relatywnie niskie, inwestycje w stacje benzynowe są kapitałochłonne, występują też bariery wejścia w postaci konieczności posiadania koncesji na obrót paliwami ciekłymi. Inwestor może wybrać jedną z pięciu dostępnych form zarządzania stacjami paliw. Celem artykułu jest omówienie przedmiotowych form, jak i prezentacja zalet i wad poszczególnych formatów. Autorzy zaprezentowali charakterystykę krajowego rynku stacji paliw pod względem wielkości, struktury własności, cen, wolumenu sprzedaży, a także kosztu inwestycji w tego typu nieruchomości.

Słowa kluczowe: stacje benzynowe, stacje paliw, zarządzanie.

PETROL STATION MANAGEMENT FORMS IN POLAND

Summary: The market of petrol stations in Poland is a difficult one - margins on fuel sales are relatively low, investments in the sector are capital intensive, and investors have to obtain a license for the sale of liquid fuels. The investor can choose among five forms of petrol station management. The aim of the paper is to discuss these forms, as well as to highlight the pros and cons of each format. The authors present the characteristics of the national market of petrol stations in terms of size, ownership structure, pricing, sales volume, as well as the cost of investment in this special type of property.

Keywords: gas stations, petrol stations, management.

1. WSTĘP

Według klasyfikacji GUS stacje paliw uznaje się za punkty sprzedaży detalicznej, w których odbywa się handel detaliczny [Foryś 2014]. Zgodnie z danymi GUS i Centralnej Ewidencji Pojazdów, po polskich drogach jeździ ponad 19 milionów pojazdów [CEPIK 2017]. Inne źródła przyjmują ten wynik na poziomie nawet 25 milionów pojazdów [PZPM 2015]. Według danych statystycznych, na 1000 mieszkańców Polski przypada 599 aut, czyli o 35 więcej niż wynosi europejska średnia. Polacy w liczbie samochodów na mieszkańca wyprzedzają m.in. takie kraje jak Francja, Hiszpania i Szwajcaria [NEWSWEEK 2016]. Użytkownicy pojazdów mają do dyspozycji ponad 6700 stacji paliw, których działalność jest coraz bardziej zdywersyfikowana. Obecnie obiekt stacji paliw to miejsce, gdzie sprzedaż paliwa stanowi tylko część przychodów ze sprzedaży.

Celem artykułu jest omówienie dostępnych form zarządzania jedną z kategorii nieruchomości specjalnego przeznaczenia - stacjami paliw. Autorzy zaprezen-

towali charakterystykę krajowego rynku stacji paliw pod względem wielkości, struktury własności, cen, wolumenu sprzedaży, a także kosztu inwestycji w tego typu nieruchomości.

Niniejsza publikacja ma wymiar praktyczny, odnosi się do realnych problemów decyzyjnych z zakresu zarządzania. Ze względu na brak literatury specjalistycznej charakteryzującej rynek stacji paliw w Polsce, autorzy korzystali głównie ze źródeł wtórnych, tj. raportów przygotowanych przez specjalistyczne agencje badawcze lub instytucje zrzeszające czołowych przedstawicieli segmentu. Niewątpliwym walorem pracy są liczne odwołania do doświadczeń praktyków biznesu na polu zarządzania różnymi formatami stacji paliw.

2. RYNEK STACJI PALIW W POLSCE

Wielkość rynku stacji paliw w ostatnich latach ilustruje tabela nr 1. Liczba obiektów utrzymuje się na wyrównanym poziomie ok. 6 750 obiektów. Jedynie w 2014 r. zanotowano wyraźny spadek liczby omawianych nieruchomości, wywołany zmianą regulacji prawnych dotyczących wymagań infrastruktury technicznej, głównie zbiorników paliwowych. Skutkiem nowelizacji była w wielu przypadkach likwidacja obiektu z uwagi na zbyt wysokie koszty wymaganej modernizacji.

Tabela 1. Liczba stacji paliw w Polsce w latach 2007-2016

| Łączna liczba stacji paliw w poszczególnych latach | | | | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|
| rok 31.XII | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016* |
| liczba stacji | 6 904 | 6 854 | 6 715 | 6 755 | 6 821 | 6 857 | 6 746 | 6 484 | 6601 | 6779 |

*stan na 30.09.2016r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych POPiHN [2016].

Warto zauważyć, iż obiekty stacji paliw są rozłożone niejednocie na terenie kraju. Największy współczynnik koncentracji występuje w województwie śląskim (85 obiektów na 1000 km²) a najniższy w podlaskim i warmińskomazurskim (13 obiektów na 1000 km) [GUS 2016]. Wyraźnym liderem pod względem liczby stacji paliw jest PKN Orlen (1759 obiektów), istotny segment (bo aż 43% rynku) stanowią niezależne stacje paliw. Z punktu widzenia rozwoju franczyzy w Polsce, stacje niezależne stanowią największy potencjał rozwojowy. Obecne tendencje rynkowe (konsolidacja, niska marża na paliwie, wysokie rabaty dla firm transportowych), a także negatywne postrzeganie stacji niezrzeszonych przez społeczeństwo oraz relatywnie atrakcyjna oferta koncernów sprawa, iż coraz więcej właścicieli stacji decyduje się na diametralną zmianę formy prowadzenia biznesu. Francuski koncern Total, który jako ostatni pojawił się na polskim rynku, rozwija swoją sieć sprzedaży właśnie w oparciu o umowy franczyzowe. Choć sumaryczna liczba stacji paliw kształtuje się na stosunkowo sta-

łym poziomie, zmiany zachodzą w strukturze własności obiektów. Sytuację ilustruje tabela nr 2.

Tabela 2. Liczba stacji paliw według koncernów paliwowych

| Operator | Liczba stacji paliw na koniec 2014 r. | Liczba stacji paliw na koniec 2015 r. | Liczba stacji paliw na dzień 2016 r. | Wzrost 3q* |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|------------|
| PKN ORLEN (wraz z marką Bliska) | 1768 | 1749 | 1759 | 0,57% |
| LOTOS (wraz z marką Lotos Optima) | 441 | 476 | 480 | 0,84% |
| BP | 480 | 501 | 509 | 1,60% |
| Shell | 402 | 426 | 424 | -0,47% |
| Statoil | 351 | 355 | 353 | -0,56% |
| Lukoil | 116 | 116 | 116 | 0% |
| AS24 | 25 | 25 | 25 | 0% |
| Total | 2 | 10 | 16 | 60% |
| IDS | 9 | 14 | 14 | 0% |
| Stacje niezależne | 2700 | 2750 | 2900 | 5,45% |
| Sieci sklepowe (w tym np. Intermarche, Makro, Auchan) | 171 | 179 | 183 | 2,23% |

* Liczba na dzień 30.09.2016 w stosunku do 31.12.2015.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych POPiHN [2016].

Stacje paliw w Polsce nie koncentrują swej aktywności w obszarze sprzedaży wyłącznie na paliwach. Standardem ofertowym są produkty FMCG (ang. *fast-moving consumer goods*). Konsumenci coraz chętniej przybywają na stacje, by kupić produkty, których zabrakło im w domu, często w ogóle nie tankując paliwa [NACS 2015]. O istotności odpowiedniej oferty towarów sklepu stacji paliw świadczą dane o odwiedzalności tego formatu sklepów. Według raportu agencji badawczej Nielsen „co drugi Polak odwiedza sklep na stacji przynajmniej raz w tygodniu” ze względu na następujące czynniki: „atrakcyjne promocje, łatwość znalezienia potrzebnego produktu oraz jakość obsługi” [Nielsen 2016]. Oferta stacji paliw skierowana do klientów ulega rozszerzeniu o coraz to więcej usług, które wcześniej były zarezerwowane dla innych jednostek handlowych, jak np. nadawanie i odbieranie paczek kurierskich, sprzedaż ubezpieczeń komunikacyjnych czy wypożyczanie aut. U podstaw

tych działań leży z jednej strony maksymalizacja zadowolenia klienta i indukcja pozytywnej percepcji marki przez klientów danej sieci (ang. *customer experience*) [Yildiz 2015], z drugiej jednak strony - relatywnie niskie marże na sprzedawanym paliwie, które według oficjalnych raportów wynoszą około 3% ceny sprzedaży. Oficjalne dane dotyczące marż na paliwie są sukcesywnie publikowane przez Polską Organizację Przemysłu i Handlu Naftowego (POPiHN). Tabela nr 3 zawiera aktualne poziomy marż w podziale na rodzaje paliw.

To właśnie stosunkowo niska marża na litrze sprzedawanego paliwa jest źródłem dynamicznych zmian w ofercie stacji paliw, zarówno pod względem oferowanego asortymentu towarów, jak i usług. W zakresie zarządzania personelem, nacisk położony jest na egzekwowanie obowiązku aktywnej sprzedaży (tzw. „dosprzedaż”, ang. *cross-selling*) w stosunku do każdego klienta, a promocje sklepowe stacji paliw kształtowane są identycznie jak w przypadku innych typów jednostek handlowych.

Tabela 3. Szacowana struktura średnich cen detalicznych w Polsce w 2015 i 2016 roku

| Benzyna Eurosuper 95 | | | | | | |
|----------------------|-----------------|--------|------|-----------------|-------|------------|
| | Cena detaliczna | Akcyza | VAT | Opłata paliwowa | Marża | Cena netto |
| Średnia rok 2015 | 4,61 | 1,54 | 0,86 | 0,13 | 0,14 | 1,94 |
| Średnia rok 2016 | 4,34 | 1,54 | 0,81 | 0,13 | 0,13 | 1,73 |
| % zmiany | -5,9 | 0,0 | -5,9 | 0,0 | -6,9 | -10,8 |
| Olej napędowy | | | | | | |
| | Cena detaliczna | Akcyza | VAT | Opłata paliwowa | Marża | Cena netto |
| Średnia rok 2015 | 4,48 | 1,17 | 0,84 | 0,29 | 0,14 | 2,04 |
| Średnia rok 2016 | 4,12 | 1,17 | 0,77 | 0,29 | 0,08 | 1,81 |
| % zmiany | -8,0 | 0,0 | -8,0 | 0,0 | -43,8 | -11,3 |

| Gaz LPG | | | | | | |
|------------------|-----------------|--------|------|-----------------|-------|------------|
| | Cena detaliczna | Akcyza | VAT | Opłata paliwowa | Marża | Cena netto |
| Średnia rok 2015 | 1,96 | 0,38 | 0,37 | 0,09 | 0,22 | 0,91 |
| Średnia rok 2016 | 1,80 | 0,38 | 0,34 | 0,09 | 0,18 | 0,82 |
| % zmiany | -8,2 | 0,0 | -8,2 | 0,0 | -18,3 | -9,9 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych POPiHN [POPiHN 2016]

Tabela nr 4 przedstawia dane sprzedażowe przykładowej stacji paliw należącej do jednego z koncernów paliwowych działających na polskim rynku. Obiekt¹ zlokalizowany jest na obrzeżu miasta wojewódzkiego, skategoryzowany jako „średni” pod względem wielkości sprzedaży oraz wielkości sklepu.

Biorąc pod uwagę dane z tabeli nr 4, obliczyć można, iż sprzedaż jednego kubka kawy generuje ponad 4 zł marży netto. Dla porównania, jeden litr sprzedanej benzyny bezołowiowej 95 to 0,13 zł marży (tabela nr 3).

Tabela 4. Przykładowa wielkość sprzedaży poszczególnych kategorii towarów w miesiącu

| L.p. | Kategoria | Sprzedaż w szt. | Wysokość marży netto w zł |
|------|---|-----------------|---------------------------|
| 1 | Artykuły spożywcze (batony, czekolady, napoje, kanapki, lody, itp.) | 5640 | 7189 |
| 2 | Usługi: ciepłe posiłki | 1313 | 4945 |
| 3 | Alkohol (piwo, wino, mocne alkohole) | 3256 | 4475 |
| 4 | Art. tytoniowe | 5068 | 3634 |
| 5 | Usługi: kawa | 580 | 2546 |
| 6 | Produkty naftowe (oleje silnikowe, butle z gazem 11 kg) | 156 | 2329 |
| 7 | Chemia gospodarcza (płyny do spryskiwaczy, szampony itp.) | 196 | 1271 |

¹ Ze względu na tajemnicę handlową, brak możliwości prezentacji nazwy i dokładnej lokalizacji.

| L.p. | Kategoria | Sprzedaż w szt. | Wysokość marży netto w zł |
|------|--|--------------------|------------------------------|
| 8 | Art. higieniczne, kosmetyki | 225 | 774 |
| 9 | Akcesoria i narzędzia (żarówki, baterie, linki holownicze, itp.) | 154 | 502 |
| 10 | Prasa | 468 | 497 |
| 11 | Art. poligraficzne | 39 | 197 |
| 12 | Usługi: odkurzanie | 36 | 58 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie T.Zawadzki „Możliwość wejścia nowego koncernu paliwowego na rynek stacji paliw w Polsce” [Zawadzki 2015].

Tabela 5. Koszt budowy stacji paliw

| Część składowa | Udział kosztu części składowej w całości inwestycji [%] | Alternatywne możliwości finansowania |
|---|--|--|
| Budynek stacji paliw z systemem klimatyzacji | 19% | Leasing zwrotny nieruchomości |
| Drogi i place | 17,5% | |
| Przyłącza | 2,25% | |
| Wiata nad stanowiskami tankowania wraz z systemem oświetlenia | 6,85% | Leasing operacyjny |
| Technologia paliwowa podziemna | 6,5% | |
| Zbiornik paliwowy wraz z montażem | 6,80% | Leasing operacyjny |
| Zbiornik gazu LPG wraz z montażem | 1,45% | Leasing operacyjny |
| Dystrybutory paliwa wieloproduktowe i dystrybutor gazu LPG | 6,85% | Leasing operacyjny |
| System kanalizacji i odprow. ścieków | 10,80% | |
| System oświetlenia terenu | 2,25% | |
| System komputerowy | 2,5% | Własność koncernu paliwowego, leasing operacyjny |
| System sond pomiarowych paliwa w zbiornikach | 1,5% | Własność koncernu paliwowego, leasing |

| Część składowa | Udział kosztu części składowej w całości inwestycji [%] | Alternatywne możliwości finansowania |
|---|---|--------------------------------------|
| | | operacyjny |
| System monitoringu CCTV | 1,5% | Leasing operacyjny |
| Myjnia ręczna 2-stanowiskowa | 10% | Leasing operacyjny |
| Meble sklepowe wraz z urządzeniami do gastronomii | 4,25% | Własność koncernu paliwowego |
| Łącznie: | 100% | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wycen ofertowych²

Organizacja POPiHN publikuje także raport dotyczący konsumpcji paliw ciekłych na polskim rynku, z którego wynika, iż statystyczna stacja paliw sprzedaje 3,41 mln litrów paliwa rocznie – wyniki te są zbieżne z praktyką gospodarczą oraz międzynarodowymi raportami badań rynku stacji paliw. Według raportu jednej z największych na świecie firm doradczych i inwestycyjnych działających w sektorze nieruchomości komercyjnych, wynik ten dla rynku polskiego wynosi 3275 mln litrów paliwa [CBRE 2014].

W literaturze specjalistycznej brakuje jednak rzetelnych opracowań dotyczących kosztu inwestycji związanej z wybudowaniem stacji paliw. Na podstawie wycen z ogólnodostępnych katalogów oraz zapytań ofertowych zebrano dane dotyczące kosztów wybudowania obiektu stacji paliw z podziałem na główne elementy składowe. Zestawienie zostało ujęte w tabeli nr 5.

3. FORMY PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

W powszechnej opinii istnieją trzy modele prowadzenia działalności stacji paliw: stacja niezależna (w branży określana jako "no-name"), stacja franczyzowa i stacja należąca do koncernu paliwowego. W rzeczywistości jednak inwestor może wybrać spośród pięciu możliwych form prowadzenia stacji paliw: prowadzenie niezależnej stacji paliw działającej pod własną marką, prowadzenie stacji paliw stowarzyszeniowej działającej pod wspólną marką Huzar lub Delfin, prowadzenie franczyzowej stacji paliw, najem obiektu stacji paliw koncernowi pa-

² Opracowanie własne na podstawie wycen ofertowych od dostawców infrastruktury oraz przedsiębiorstw budowlanych zajmujących się generalnym wykonawstwem stacji paliw. Modelowa stacja paliw: zbiornik paliwa, zbiornik LPG, 2 dystrybutory paliwowe wieloproduktowe, dystrybutor LPG, budynek stacji paliw 150 m², plac utwardzony ok 2700 m².

liwowemu i prowadzenie stacji paliw jako agent (agent, menedżer, kierownik, czy zarządzający³).

Stacje niezależne to z reguły obiekty wybudowane co najmniej kilka lat temu, działające pod własną marką lub też podszywające się pod markę swojego dawnego głównego partnera handlowego (np. stacje pod nazwą PB, Horlaen). Duże grono stacji niezależnych to stacje ex-patronackie, gdzie wygasły tzw. „umowy patronackie” – wcześniejsza od franczyzy forma współpracy między prywatnymi stacjami paliw a PKN Orlen (wówczas Petrochemia Płock) lub Grupą Lotos (dawniej Rafineria Gdańska). Istotą takich umów była możliwość korzystania z marki danej rafinerii w zamian za wyłączność zakupową. Jedyne niewielka część stacji, które były poprzednio stacjami patronackimi, została automatycznie włączona w system współpracy franczyzowej w ramach danego koncernu. Zaletą prowadzenia niezależnej stacji paliw jest niczym nieograniczona swoboda zakupu paliw i towarów – dana stacja paliw może kupować paliwo z różnych źródeł, począwszy od koncernów paliwowych, (PKN Orlen, Lotos, Shell), poprzez autoryzowane hurtownie – pośredników w obrocie paliwami, a kończąc na firmach oferujących paliwo z importu. Biorąc pod uwagę niskie marże na paliwie z oficjalnej sieci dystrybucyjnej, oferty firm „z pogranicza legalności”⁴ są dla wielu właścicieli szansą na wyższą marżę i zysk. W przypadku niezależnej stacji prosperującej na rynku od paru lat, właściciel może liczyć na formułę cenową od „SPOT⁵ – 40 zł” do „SPOT – 60zł”. Wspomniane przedsiębiorstwa są w stanie zaproponować cenę „oficjalna cena SPOT - 200 złotych”. Dla dobra tego segmentu rynku oraz budżetu państwa na przestrzeni ostatnich miesięcy wprowadzono nowe regulacje prawne, co skutkuje zmniejszeniem opisywanego zjawiska [Rzeczpospolita 2016]. Warto wspomnieć, iż stacje niezależne nie mają możliwości nabywania paliw premium (typu Verva, Dynamic, V-power), które zarezerwowane są wyłącznie dla stacji koncernowych. Niezależne stacje paliw zazwyczaj cechują się węższym wachlarzem asortymentu towarów sklepowych i usług oraz brakiem rozbudowanego programu lojalnościowego.

Głównym problemem jest jednak wizerunek niezależnych stacji paliw i - co się z tym wiąże – obawa klientów co do jakości oferowanych paliw [Jakle i Sculle 2002]. Od kilku lat obserwujemy natomiast poprawę wyżej wymienionego wizerunku stacji paliw. Coraz częściej inwestor decyduje się zainwestować kwotę minimum 2,5 miliona złotych na wybudowanie obiektu stacji i działać pod własną marką wykorzystując przy tym nowoczesne kanały komunikacji z klientem (np. media społecznościowe) i szeroką, czy też unikatową ofertę towarów sklepowych. Przy tego typu stacjach paliw i wykwalifikowanej kadrze zarządza-

³ koncerny stosują różne nazewnictwo

⁴ Więcej o „szarej strefie” na rynku paliw:

http://www.finanse.mf.gov.pl/pl/web/bip/ministerstwo-finansow/dla-mediow/informacje-prasowe/-/asset_publisher/6PxF/content/id/5662692

⁵ Cena SPOT jest to codziennie ogłaszana (m.in. na stronach www) oficjalna cena zakupu netto 1 m³ paliwa.

jącej, tempo dostosowywania oferty sklepowej do potrzeb nabywców jest zdecydowanie szybsze. Corocznie w Warszawie organizowane jest forum paliwowe PetroTrend, podczas którego jury wybiera „Stację Benzynową Roku”⁶. Należy podkreślić, iż to właśnie niezależne, nowoczesne stacje paliw zdobyły taki tytuł w roku 2015 i 2016. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt, iż ponad 850 obiektów niezależnych stacji paliw to nieruchomości należące do prywatnych sieci. Na rynku stacji paliw w Polsce widoczny jest efekt skali – jeżeli przedsiębiorstwo nie posiada od kilku do kilkunastu obiektów, nie ma zadowalających wyników ekonomicznych [Zawadzki 2015].

Stacja stowarzyszeniowa - właściciele niezależnych stacji paliw mają możliwość przystąpienia do jednego z dwóch stowarzyszeń, które próbując sprostać wymaganiom rynku, tworzą polskie marki zrzeszeniowych sieci. Wspólne kreowanie wizerunku uznaje się za rodzaj porozumienia poziomego, a nie pionowego, jakim jest franczyza. Stowarzyszenia te to sieć stacji paliw Huzar oraz Delfin. Właściciel stacji paliw przyłączonej do stowarzyszenia zyskuje wizerunkowo na działaniu pod wspólną marką, wprowadza do swojej oferty program lojalnościowy oraz obsługę kart flotowych, tracąc jednak przy tym swobodę zakupową paliw, gdyż pojawiają się pewne restrykcje co do źródeł zakupu paliw powiązane z częstymi kontrolami paliwa w zbiornikach i dystrybutorach stacji. Tabela nr 6 przedstawia obecną sytuację ze stowarzyszeniami stacji paliw.

Tabela 6. Stowarzyszenia niezależnych stacji paliw

| Nazwa | Właściciel | L. obiektów 2016r. | Liczba obiektów 2014r. | Własny program flotowy | Własny program lojalnościowy | Własny koncept gastro. | Własne paliwa premium |
|--------|---|-----------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Huzar | HUZAR PSP S.A. (POLpetro S.A.) | 99 | 92 | tak | tak | Tak | nie |
| Delfin | Stow. Niezależnych Operatorów Stacji Paliw | 34 | 30 | nie | tak | Nie | nie |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z w/w stowarzyszeń.

⁶ www.petrolnet.pl, dostęp 11.01.2017r.

Sieć Delfin przeżywa regres - na przestrzeni 6 lat liczba obiektów spadła z poziomu 108 do 34. Jak wynika z obserwacji autorów, już sama strona internetowa stowarzyszenia (<http://www.snosp.pl/>) nie spełnia współcześnie przyjętych norm komunikacji marketingowej i nie zachęca do zakupów na stacjach Delfin.

Stacja franczyzowa - na polskim rynku obecnych jest aż siedem sieci oferujących prowadzenie stacji paliw na zasadzie franczyzy (PKN ORLEN, Shell, BP, Lotos, Statoil, Moya, Total). Rocznie obserwuje się wzrost liczby stacji paliw DOFO (ang. *dealer owned franchise operated*) na poziomie 1,5% [Romaniuk 2016]. Na uwagę zasługuje sieć Moya, należąca do dużego przedsiębiorstwa paliwowego ANWIM SA, która to rozwija się dynamicznie oraz posiada ofertę analogiczną do typowo „koncernowych” sieci franczyzowych stacji paliw – własny program lojalnościowy, program dla klientów flotowych, concept gastronomii, a nawet własne paliwo premium, co jest na rynku ewenementem. Współpraca w oparciu o umowę franczyzową jest rozwiązaniem korzystnym zarówno dla inwestorów chcących dopiero wybudować obiekt stacji paliw, jak i dla posiadaczy już istniejących nieruchomości. Po zawarciu umowy, zazwyczaj obejmującej okres minimum 5 lat, przystępuje się do ścisłej współpracy z koncernem paliwowym i uzyskuje dostęp do marki, *know-how* oraz wielu rozwiązań opracowanych i wdrożonych w sieciach takich jak Orlen, Shell, BP, Lotos czy Statoil.

Nowi inwestorzy oraz właściciele niezależnych stacji paliw podpisują umowy także ze względu na brak odpowiedniego kapitału na modernizację, czy całościową budowę obiektu. Standardem jest wykonanie przez franczyzodawcę wizualizacji, tj. wykonanie otok budynków i wiaty, pylonów cenowych, czy innych obiektów zgodnie z księgą wizualizacji danego koncernu. Franczyzodawca może udzielić preferencyjnego kredytu lub przekazać kapitał w formie „bezzwrotnej” na niektóre elementy infrastruktury stacji – najczęściej są to dystrybutory paliwowe, systemy komputerowe, czy też wysokiej jakości ekspresy ciśnieniowe do kawy. Zakres współfinansowania inwestycji oraz rodzaj i forma zwrotu poniesionych nakładów przez koncern paliwowy zazwyczaj zależy od zdolności negocjacyjnych inwestora (na rynku zaobserwowano inwestycje koncernów paliwowych na rzecz inwestorów na kwotę nawet 1 mln złotych). Kolejnym ważnym powodem podpisywania umów franczyzowych jest dostęp do dużej grupy klientów flotowych tankujących za pomocą tzw. kart paliwowych. Każda sieć stacji paliw posiada swoje karty flotowe, a także akceptuje międzynarodowe rozwiązania typu UTA, DKV, Routex czy euroWAG. Argumentem za przystąpieniem do współpracy franczyzowej są także profesjonalne szkolenia dla właścicieli stacji, jak i ich pracowników. Programy szkoleniowe dotyczą zarówno sposobu organizowania działalności danej sieci stacji paliw oraz przekazania firmowego *know-how*, a także bardziej ogólnych kwestii, jak zasad skutecznej aktywnej sprzedaży czy podstaw merchandisingu. Taka dostępność szkoleń może stanowić wartość dodaną szczególnie dla inwestorów dopiero co wkraczających na trudny rynek paliw.

Niedogodnościami współpracy franczyzowej są liczne opłaty, konieczność przestrzegania korporacyjnych procedur oraz konieczność nabywania paliwa po

wyższej cenie, niż którą można wynegocjować będąc operatorem stacji niezależnej. Najczęściej franczyzobiorca musi ponosić co najmniej dwa rodzaje opłat miesięcznych: opłatę bieżącą (procent od miesięcznych przychodów) oraz opłatę marketingową (procent, promil od przychodów lub ryczałt). Franczyzobiorca musi się liczyć, iż w zależności od koncernu, z którym się zwiąże, będzie zobowiązany płacić jeszcze inne dodatkowe opłaty. Przykładowo może być to procentowa opłata od sprzedaży gastronomii w sklepie przy stacji, procentowa opłata od transakcji za pomocą kart flotowych, czy też opłata w ustalonej wysokości w zł od każdego naliczonego klientowi punktu w programie lojalnościowym. Stacje francyzowe najczęściej kupują paliwo drożej niż niezależne stacje paliw, które współpracują z danym koncernem od dłuższego czasu. Taka sytuacja to kolejny sposób koncernów paliwowych na zarabianie pieniędzy lub też na zwrot poniesionych nakładów w celu przystosowania danej stacji paliw do standardów sieci.

Warto również przeanalizować umowę francyzową od strony dawcy. Koncerny paliwowe są skore do podpisywania umów francyzowych nie tylko z uwagi na finansowe korzyści wynikające z tego typu współpracy, ale również za sprawą coraz to mniejszej podaży wolnych, atrakcyjnych lokalizacji pod stację paliw. Kwestia lokalizacji obiektu w wielu przypadkach jest kluczowa w aspekcie preferencji zakupowych nabywców, którzy to „Zwykle kupując paliwo kierują się wygodą, udając się do najbliższej stacji. Są skłonni tak postępować nawet, gdy jakość usług na danej stacji nie jest dla nich w pełni satysfakcjonująca” [Kostorz, Wolniak 2004]. Każda lokalizacja pod francyzową stację paliw jest dokładnie sprawdzana przez ekspertów. Do oceny opłacalności inwestycji w daną stację paliw (mierzoną w ilości sprzedanych litrów paliwa w skali roku) podaje się wiele zróżnicowanych czynników, jak np. rodzaj drogi, przy której znajduje się stacja paliw, współczynnik koncentracji mierzony skupieniem podobnych obiektów w okolicy, odległość od innej stacji pod szyldem danego koncernu, plany dotyczące budowy przyszłych dróg, a także dane typu odległość budynku stacji paliw od pasa drogowego oraz widoczność obiektu z drogi.

Dzierżawa obiektu to forma prowadzenia stacji paliw, o której najmniej informacji umieszcza się w mediach, czy środowisku branżowym. W ostatnich latach w Polsce obserwuje się trend polegający na wynajmie obiektów stacji paliw przez koncerny paliwowe, między innymi przez Lotos Paliwa, Shell czy PKN Orlen. Jest to najlepsza forma prowadzenia stacji paliw dla inwestora o dużej awersji do ryzyka. Najem obiektu polega na udostępnieniu w całości nieruchomości koncernowi paliwowemu na okres co najmniej 10 lat w zamian za comiesięczny czynsz o stałej wysokości (waloryzowany rocznie). Jest to istotne szczególnie w obecnej sytuacji gdy odnotowujemy spadek obrotów o 3,8% w ujęciu rocznym w przedsiębiorstwach handlowych zajmujących się sprzedażą detaliczną paliw [GUS 2016]. Wszystkie koszty związane z utrzymaniem obiektu zostają przeniesione na koncern paliwowy, a inwestor otrzymuje kwotę najmu niezależnie od tego co dzieje się na stacji, jaka jest sprzedaż, czy aktualna sytuacja rynkowa. Jest to rozwiązanie komfortowe dla inwestora, szczególnie takiego,

który posiada kapitał, lecz nie posiada doświadczenia w branży. Proces negocjacji jest długotrwały i zawsze w pierwszej kolejności przedstawiciele koncernu paliwowego starają się nakłonić inwestora do podpisania umowy franczyzowej. Wysokość czynszu dzierżawnego zależy od stanu technicznego i potencjału obiektu. Podstawą wymiaru czynszu nie jest powierzchnia nieruchomości. Za stację paliw o powierzchni działki 1,2 ha, położoną przy drodze krajowej, możemy otrzymać niższą kwotę niż za małą stację o powierzchni działki 0,3 ha, położoną w dogodnej lokalizacji w małej miejscowości. Nawiązanie współpracy dotyczącej najmu stacji paliw jest procesem trudnym i długotrwałym, szczególnie w przypadku obiektów dopiero co budowanych, czy świeżo oddanych do użytkowania.

Brak jest danych historycznych dotyczących sprzedaży, a więc wszelkie kluczowe czynniki decydujące o wysokości czynszu są prognozowane przez analogię do innych obiektów, co nie zawsze się sprawdza. Wewnątrz koncernu stacja dzierżawiona ma status „stacji własnej” (oznaczonej jako CODO, ang. company owned dealer operated) i nie jest w żaden sposób traktowana inaczej, niż stacja której właścicielem jest bezpośrednio koncern.

Agencja, zwana także ajencją – to piąta z możliwych form prowadzenia stacji paliw. Jest ona zdecydowanie najmniej kapitałochłonna i najbardziej „odtwórcza”, przez wielu mylona jest z rozwiązaniem franczyzowym. Polega ona na zarządzaniu stacją paliw „na rzecz i w imieniu” koncernu paliwowego, gdzie otrzymujemy w zarządzanie obiekt należący do koncernu paliwowego i na mocy ścisłej umowy handlowej poprzez własne przedsiębiorstwo zarządzamy stacją według wytycznych koncernu paliwowego. Przedsiębiorca posiadający własną działalność gospodarczą, po przejściu wieloetapowego procesu rekrutacji (kluczem przy wyborze doświadczenie w handlu i zarządzaniu personelem) nawiązuje współpracę z koncernem paliwowym polegającą na zatrudnianiu personelu i zarządzaniu obiektem stacji paliw zgodnie ze standardem sieci. W zależności od sieci, zatowarowanie stacji (także gastronomia, usługi) jest własnością koncernu paliwowego lub też stanowi własność ajenta (w obliczu współczesnego trendu pozyskiwania coraz większego udziału zysku ze sprzedaży towarów pozapaliwowych, koncerny odchodzą od tego rozwiązania). Rola zarządzającego stacją to zapewnienie ciągłości działalności operacyjnej, piecza nad powierzonym majątkiem oraz realizacja celów sprzedażowych oraz jakościowych. Przedsiębiorca posiada własną działalność gospodarczą, zatrudnia pracowników, rozlicza się z koncernem paliwowym za pomocą faktur VAT, itp. Ze względu na bardzo ograniczoną decyzyjność, praca zarządcy nie różni się od obowiązków kierownika placówki handlowej. Z punktu widzenia koncernu paliwowego, niewątpliwym atutem takiego rozwiązania jest zdjęcie odpowiedzialności z własnego przedsiębiorstwa i przeniesienie jej na podmiot zewnętrzny.

W opisywanym modelu znaczna część odpowiedzialności jest scedowana z koncernu paliwowego na podmiot zarządzający obiektem. Z punktu widzenia przedsiębiorcy, działalność zawodową ajenta należy uznać za pracę zdecydowa-

nie odtwórczą i polegającą na wykonywaniu określonych poleceń bez możliwości wdrożenia własnych inicjatyw.

Tabela 7. Ramowe porównanie form prowadzenia stacji paliw w Polsce

| forma prowadzenia stacji paliw | niezależna | stowarzyszeniowa | franczyzowa | najem koncernowi | ajencja |
|--|----------------|------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---|
| zakres swobody działalności gospodarczej | nieograniczona | duża | ograniczona warunkami umowy franczyzy | nie dotyczy | niewielka, konieczność przestrzegania reguł określonych przez koncern |
| wielkość sprzedaży paliw w ujęciu dziennym | 60% | 65% | 85% | 100% | 100% |
| wynik finansowy** | słaby | słaby | zadowalający | 20 000 – 45 000 zł netto / m-c | ok. 5 000 zł netto / m-c |

**-dane niejawne, brak możliwości dotarcia do konkretnych kwot

Źródło: opracowanie własne.

W większości koncernów paliwowych zarządca otrzymuje ustaloną kwotę, z której reguluje podatki, wynagrodzenia pracownicze (wysokość określa koncern), zapewnia środki czystości, a także ponosi wszystkie opłaty związane z utrzymaniem własnej firmy (usługi księgowe, rachunki za telefon, paliwo, itp.) oraz część opłat związanych z utrzymaniem obiektu. Wynagrodzenie zarządcy stanowi kwota pozostała po uiszczeniu przedmiotowych zobowiązań. Tabela nr 7 zawiera ramowe porównanie omawianych form.

Sektor stacji paliw w Polsce to rynek relatywnie hermetyczny, o wysokich barierach wejścia. Niemniej, inwestor, który zdecyduje się na inwestycję w tymże sektorze będzie miał do wyboru kilka form prowadzenia działalności. Decyzja dotycząca wyboru formy uzależniona będzie między innymi o poziomu awersji do ryzyka inwestora oraz jego zdolności negocjacyjnych. Zdecydowanie szybciej i łatwiej (w aspekcie poziomu komplikacji procesu negocjacji warunków współpracy) jest podpisać umowę franczyzy niż umowę najmu obiektu.

4. ZAKOŃCZENIE

Podsumowując, rynek stacji paliw w Polsce jest rynkiem trudnym – marże na sprzedaży paliw są relatywnie niskie oraz występują bariery wejścia w postaci

konieczności posiadania koncesji na obrót paliwami ciekłymi (koncesja OPC wydawana przez Urząd Regulacji Energetyki) oraz wolnego kapitału na poziomie minimum 2,5 mln złotych. Każda z form prowadzenia stacji paliw posiada zalety i wady, a jej wybór w dużej mierze zależy od kompetencji zarządczo-marketingowych inwestora oraz skłonności do ryzyka. Rozwiązaniem gwarantującym stabilność, przez wielu inwestorów rozpatrywanym w kontekście formy lokaty kapitału, jest wynajem (lub budowa i wynajem) stacji paliw dla jednego z koncernów paliwowych. Dla przedsiębiorców, którzy chcą prowadzić bieżącą działalność operacyjną, rozwiązaniem najkorzystniejszym jest podpisanie umowy franczyzowej – działanie pod znaną marką gwarantuje większy wolumen sprzedaży niż w przypadku działania pod własną marką, pewną swobodę podejmowania decyzji oraz dostęp do rozwiązań udostępnianych przez franczyzodawcę, mających na celu maksymalizację zadowolenia klientów.

Literatura

- [1] Foryś, I.: Zarządzanie nieruchomościami komercyjnymi. Warszawa: Poltext 2014.
- [2] Jakle J.A., Sculle K.A.: The Gas Station in America. Londyn: JHU Press 2002.
- [3] Kistorz E., Wolniak R.: Wykorzystanie metody SERVQual do badania jakości usług świadczonych przez stacje *benzynowe*. Problemy Jakości 2004, nr 12.
- [4] Yildiz D.: The store is dead, long live the store!, Planet Retail Limited Londyn 2015.
- [5] Zawadzki T.: Możliwość wejścia nowego koncernu paliwowego na rynek stacji paliw w Polsce. W: Zarządzanie przedsiębiorstwem. Trendy i praktyka, Advertiva Poznań 2015.
- [6] Zawadzki T.: Preferencje zakupowe klientów stacji paliw. W: Zarządzanie przedsiębiorstwem. Trendy i praktyka. Advertiva Poznań 2015.

Raporty

- [1] CBRE Global Research and Consulting, Market View European Petroleum Retail Sector, Los Angeles 2014.
- [2] GUS, Rynek wewnętrzny w 2015 r., Warszawa 2016.
- [3] NACS, State of the Industry Compensation Report of 2015 Data, Chicago.
- [4] Nielsen, Raport Petrolvenience, Warszawa 2016.
- [5] Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego, Stacje paliw w Polsce 2009 - 2016, POPiHN, Warszawa, http://www.popihn.pl/stacje_paliw.php?news_id=164, 06.01.2017 r.
- [6] Polska Organizacja Przemysłu i Handlu Naftowego, Struktura cen detalicznych w Polsce w 2015 i 2016 roku, POPiHN, Warszawa 2016 http://www.popihn.pl/struktura_cen.php?news_id=172, 13.01.2017r.
- [7] Romaniuk K., Rynek paliw ciekłych lepsza sprzedaż i niższe ceny, w: Raport 2016 Stacja paliw – sprzedaż detaliczna, Brog Marketing Warszawa 2016.

Źródła internetowe

- [1] Ile samochodów jeździ po świecie? I czy Polak faktycznie jest zmotoryzowany?, <http://www.newsweek.pl/styl-zycia/liczba-samochodow-w-polsce-europie-i-na-swiecie-statystyki-,artykuly,394554,1.html>, [dostęp 09.01.2017].
- [2] Portal Informacyjny Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców, <http://www.cepik.gov.pl/>, [dostęp 09.01.2017].
- [3] Skuteczniejsze zwalczanie szarej strefy na rynku paliw płynnych, http://www.finance.mf.gov.pl/pl/web/bip/ministerstwo-finansow/dla-mediow/informacje-prasowe/-/asset_publisher/6PxF/content/id/5662692, [dostęp 12.01.2017].
- [4] Strona internetowa Polskiego Związku Przemysłu Motoryzacyjnego, <http://www.pzpm.org.pl/Rynek-motoryzacyjny/Park-pojazdow-zarejestrowanych>, [dostęp 12.01.2017].

Mgr **Tomasz Zawadzki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania, Katedra Handlu i Marketingu
al. Niepodległości 10; 61-875 Poznań
tomasz.zawadzki@ue.poznan.pl

Dr **Katarzyna Suszyńska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania, Katedra Inwestycji i Nieruchomości
katarzyna.suszynska@ue.poznan.pl



POLITECHNIKA
OPOLSKA

ISSN 2353-8899