

## Benchmarking producentów samochodów osobowych na polskim rynku motoryzacyjnym

Anna Balicka\*

**Streszczenie:** Cel – celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zastosowania benchmarkingu w procesie wyłaniania lidera wśród producentów samochodów osobowych działających na polskim rynku motoryzacyjnym. Metodologia badania – metody badawcze wykorzystane przy pisaniu artykułu są następujące: studia literaturowe, analiza i wnioskowanie, posilkując się literaturą przedmiotu, rocznymi raportami instytucji badających rynek motoryzacyjny, rankingami marek samochodów, a także danymi i informacjami opublikowanymi na oficjalnych stronach internetowych. Wynik – w wyniku przeprowadzonej analizy wyłoniono liderów polskiego rynku motoryzacyjnego w latach 2007–2011. W efekcie analizy benchmarkowej stwierdzono, że w 2007 roku oraz w latach 2010–2011 pozycję lidera zajmowała Skoda, zaś w latach 2008–2009 – Toyota. Oryginalność/Wartość – innowacyjną i oryginalną częścią artykułu, będącą wkładem autorki do nauki, jest adaptacja benchmarkingu do pozycjonowania producentów samochodów osobowych występujących na polskim rynku motoryzacyjnym. Wyłonienie lidera polskiego rynku motoryzacyjnego zgodnie z przedstawioną metodologią stanowi wartość dla konsumentów oraz producentów samochodów osobowych.

**Słowa kluczowe:** branża motoryzacyjna, benchmarking, polski rynek motoryzacyjny, macierz miar

### Wprowadzenie

Głównym celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zastosowania benchmarkingu w procesie wyłaniania lidera w branży motoryzacyjnej oraz wybór mierników sukcesu, które można pozyskać z zewnętrznych źródeł informacji. Wyłonienie lidera wśród producentów działających na polskim rynku motoryzacyjnym wymaga scharakteryzowania specyfiki rynku krajowego. Dodatkowo należy wskazać metodę porównań, źródła informacji o czynnikach determinujących pozycję producentów samochodów na rynku motoryzacyjnym w Polsce oraz mierniki sukcesu, które pozwolą na pomiar skuteczności praktyk stosowanych we wszystkich podmiotach.

Aby osiągnąć zamierzony cel główny, w artykule wyznaczono następujące cele cząstkowe:

- przeprowadzenie analizy specyfiki rynku motoryzacyjnego w Polsce,
- określenie mierników, które w wiarygodny sposób wskażą, w jakim stopniu producenci samochodów osobowych występujących na polskim rynku realizują zadania określone w czynnikach sukcesu,

---

\* mgr Anna Balicka, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Instytut Rachunkowości, Katedra Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, e-mail: anna.balicka@onet.eu.

- przeprowadzenie analizy wybranych producentów rynku motoryzacyjnego w Polsce pod kątem wybranych mierników oraz zdefiniowanie lidera w branży,
- opracowanie koncepcji porównań benchmarkingowych dla podmiotów występujących na polskim rynku motoryzacyjnym,
- przedstawienie praktycznego zastosowania koncepcji benchmarkingu w odniesieniu do polskiego rynku motoryzacyjnego.

Dążąc do osiągnięcia wymienionych celów sformułowano również następujące hipotezy:

1. Liderem na polskim rynku motoryzacyjnym jest Skoda.
2. Benchmarking jest metodą służącą do porównywania się z liderami, którą można zastosować do pozycjonowania producentów samochodów osobowych występujących na polskim rynku motoryzacyjnym.
3. Dobór mierników sukcesu oraz źródeł informacji wykorzystywanych do porównań producentów samochodów osobowych wpływa na wiarygodność przeprowadzonej analizy porównawczej.

Artykuł powstał przy zastosowaniu następujących metod badawczych: studiów literaturowych, analizy i wnioskowania. Niezbędna była literatura przedmiotu, roczne raporty, rankingi, a także dane i informacje publikowane na oficjalnych stronach internetowych.

## **1. Charakterystyka branży motoryzacyjnej w Polsce**

Branża motoryzacyjna obejmuje przede wszystkim produkcję, sprzedaż oraz usługi serwisowe. W Polsce sprzedaż i usługi serwisowe są bardziej rozwinięte niż sama produkcja. Można to stwierdzić na podstawie wielkości zatrudnienia. W 2011 roku było zatrudnionych przy produkcji zaledwie 135,4 tys. pracowników, natomiast sprzedażą i świadczeniem usług serwisowych zajmowało się 233 tys. pracowników (IntelliNews 2012: 9).

Produkcja pojazdów silnikowych w Polsce w latach 1980–1995 utrzymywała się na poziomie około 300–400 tysięcy sztuk rocznie. W 2000 roku nastąpił wyraźny wzrost produkcji do 593 tysięcy sztuk samochodów, po czym w kolejnych trzech latach ilość wyprodukowanych samochodów obniżyła się poniżej 400 tysięcy sztuk. Następnie w latach 2004–2008 można było zauważyć systematyczny wzrost wielkości produkcji pojazdów w Polsce (do poziomu 946 tysięcy sztuk w 2008 roku) (GUS 2011). Spadek ilości wyprodukowanych aut odnotowano w latach 2009–2011, poziom produkcji pojazdów obniżył się do 830 tysięcy sztuk w 2011 roku (źródło internetowe 9). Głównymi podmiotami produkującymi w Polsce pojazdy są Fiat, Opel i Volkswagen (IntelliNews 2012: 18). Warto zwrócić uwagę na strukturę produkcji według rodzaju produkowanych pojazdów. Jest ona zmienna, lecz jej wahania są nieznaczne. Występuje zdecydowana przewaga ilości wyprodukowanych samochodów osobowych, nad samochodami ciężarowymi i transportem publicznym. W latach 1980–2011 udział samochodów osobowych stanowił 83–93% ogólnej liczby wyprodukowanych pojazdów w Polsce (GUS 2011; Sowłowiec 2012).

Wielkość parku samochodowego w Polsce systematycznie rośnie. W 1990 roku ilość pojazdów samochodowych zarejestrowanych w Polsce wynosiła ponad 9 milionów sztuk, w 2011 roku ich ilość osiągnęła poziom 24 milionów sztuk. Zmienia się nie tylko ilość pojazdów, które tworzą park samochodowy w Polsce, ale również wzrasta udział samochodów osobowych w ogólnej liczbie pojazdów. W 1990 roku samochody osobowe stanowiły

około 60% pojazdów silnikowych. W latach 2006–2011 ich udział wzrósł do około 75% ogółu pojazdów (PZPM 2008; PZPM 2012; Bąk 2012).

W latach 2003–2012 zarejestrowano w Polsce ponad 3,5 miliona nowych pojazdów. W okresie tym zarejestrowano około 300–400 tysięcy pojazdów rocznie, w tym 80–90% ogółu zarejestrowanych pojazdów silnikowych stanowiły samochody osobowe (ACEA 2003–2011; źródło internetowe 1, 8). Właścicielami nowych samochodów rejestrowanych w Polsce w większości, jeszcze w 2009 roku, były osoby prywatne. Od 2010 roku liczba nowych samochodów zarejestrowanych przez firmy stanowiła ponad 50% wśród pojazdów zarejestrowanych w Polsce. Ich udział systematycznie rośnie. W 2012 roku samochody rejestrowane przez firmy stanowiły już około 60% pojazdów zarejestrowanych w kraju (ACEA 2003–2011; źródło internetowe 2, 3, 4, 5, 6, 7).

Biorąc pod uwagę specyfikę rynku motoryzacyjnego w Polsce nie wystarczy określić ilości sprzedanych nowych pojazdów samochodowych, aby przedstawić wielkość tego rynku. Polski rynek motoryzacyjny charakteryzuje się znaczną ilością importowanych aut, w szczególności aut używanych. Porównując ilość sprzedanych nowych samochodów oraz sprowadzonych używanych pojazdów z zagranicy w latach 2000–2012, można zaobserwować, iż aut importowanych było dwukrotnie, a w niektórych latach nawet trzykrotnie więcej niż nowych pojazdów (ACEA 2003–2011; źródło internetowe 1, 8; PZPM 2008; PZPM 2012; Hadyś 2013). Zdecydowany wzrost ilości importowanych samochodów używanych do Polski odnotowano w 2004 roku (ponad 828 tys. aut), jednak rekordową ilość samochodów (w analizowanym okresie w latach 2000–2012) sprowadzono z zagranicy dopiero w 2008 roku (1,1 mln pojazdów). W latach 2009–2012 ilość importowanych samochodów utrzymywała się na poziomie 646–718 tys. sztuk (PZPM 2008; PZPM 2012; Hadyś 2013).

Warto również zwrócić uwagę na strukturę wiekową pojazdów użytkowanych przez polskich kierowców w kraju. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego wiek zdecydowanej większości pojazdów w Polsce w latach 2002–2010 przekraczał 10 lat. Systematycznie rośnie ilość samochodów, których wiek przekracza 10 lat, w 2002 roku auta te stanowiły 55% ogółu pojazdów, natomiast już w 2010 roku udział ten wzrósł do 72,3%. Zmniejsza się udział pojazdów w wieku 5–10 lat (2002 rok – 23% ogółu samochodów, 2010 rok – 16,9% ogółu samochodów) oraz aut w wieku poniżej 5 lat (spadek z 22% pojazdów w 2002 roku do 10,8% w 2010 roku) (PZPM 2012). W 2011 roku średni wiek parku samochodowego w Polsce został oszacowany przez GiPA<sup>1</sup> na 11,47 lat (Franke 2013). W tym przypadku bardziej wiarygodne są dane niezależnych instytucji, gdyż wyniki analiz instytucji państwowych obarczone są dużym błędem, ze względu na nieaktualne dane, które uwzględniają również nieistniejące pojazdy.

Elementem, który może w pewnym stopniu scharakteryzować potencjał rynku, rozwój transportu drogowego oraz świadczyć o poziomie rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa jest wskaźnik nasycenia samochodami osobowymi, czyli ilość samochodów osobowych przypadająca na 1000 mieszkańców danego kraju. W Polsce powoli, ale systematycznie wskaźnik ten wzrasta (w latach 2006–2011 były to następujące wielkości: 351, 383, 422, 432, 451, 474 samochodów/1000 mieszkańców) (PZPM 2008–2012). W 2011 roku wskaźnik nasycenia samochodami osobowymi w Polsce wyniósł 474 pojazdy na tysiąc mieszkańców i osiągnął poziom średniej wielkości tego wskaźnika dla całej Unii Europejskiej.

<sup>1</sup> GiPA jest to międzynarodowa organizacja specjalizująca się w badaniu i przeprowadzaniu analiz rynku motoryzacyjnego.

Polska po raz pierwszy osiągnęła poziom średniej Unii Europejskiej, gdyż dotychczas wielkość wskaźnika plasowała Polskę poniżej średniej europejskiej (Andrzejczak 2012: 29; ACEA 2012b).

## 2. Pojęcie benchmarkingu

Benchmarking jest to stosunkowo nowe narzędzie wykorzystywane do poprawy efektywności przedsiębiorstwa. Jest to jednocześnie metoda wspomagająca proces zarządzania, pozwalająca ocenić funkcjonowanie jednostek gospodarczych na tle konkurentów, bądź innych firm na rynku, zależnie od wybranego kryterium porównań. Zastosowanie benchmarkingu w ocenie działalności firm pozwala na określenie pozycji konkurencyjnej tych jednostek. Benchmarking to nie tylko ciekawy model teoretyczny, lecz praktyczne narzędzie, które może stosować każdy podmiot gospodarczy. Według R. Kowalaka: *Benchmarking jest metodą zarządzania, która służy do wprowadzania najlepszych praktyk poprzez porównania z najlepszymi rozwiązaniami stosowanymi wewnątrz jednostki oraz w innych organizacjach* (Kowalak 2009: 19). Definicja ta w zwięzły sposób oddaje sens metody, która zostanie zastosowana w tym artykule. Warto także zwrócić uwagę na pewne charakterystyczne cechy benchmarkingu (Ziębicki 2007: 43):

- wykorzystanie różnych metod i technik pomocniczych,
- systematyczność procesu,
- wyciąganie wniosków szczegółowych z prawidłowości ogólnych w odniesieniu do procesów zachodzących w przedsiębiorstwie,
- analizowanie rezultatów i procesów za pomocą pomiarów, ocen i porównań w stosunku do najlepszych praktyk,
- celem jest co najmniej średnia osiągnięta przez konkurentów z tej samej branży,
- nauka od innych (proponowanie własnych rozwiązań na podstawie zdobytej wiedzy, wzorców), a nie bierne naśladownictwo,
- uniwersalność – zastosowanie w odmiennych sferach działalności (operacyjnej i strategicznej),
- ciągłość stosowania,
- pragmatyzm i heurystyka wprowadzanych zmian,
- dostarczanie informacji przydatnych do doskonalenia procesów.

Benchmarking jest obecnie powszechnie stosowaną metodą zarządzania i coraz więcej jednostek decyduje się na wprowadzenie jej we własnym przedsiębiorstwie. Nie jest tylko chwilową modą, jak przewidywano w latach 90. XX wieku, lecz nabiera coraz większego znaczenia. Badania nad powszechnością stosowania różnych metod zarządzania przeprowadziła firma Bain & Company. Z badań tych wynika, że od 1993 roku benchmarking stosowało w swojej działalności ponad 60% badanych firm. Znaczącym jest, że od 2008 roku to właśnie benchmarking był najbardziej powszechną metodą zarządzania stosowaną w przedsiębiorstwach (Rigby, Bilodeau 2011a; Rigby, Bilodeau 2005; Rigby, Bilodeau 2011b, Rigby 2003; Rigby 1998).

W opracowaniu zastosowano matrycę miar jako narzędzie benchmarkingu wykorzystywane do oceny wyników producentów samochodów osobowych funkcjonujących w Polsce. Narzędzie to łączy zalety modeli punktowych oraz mierników-benchmarków. Pozwala na łączenie mierników wartościowych, ilościowych i jakościowych przy porównaniu wyników różnych podmiotów. Jednocześnie umożliwia dokonanie analizy efektyw-

ności jednostki oraz czytelne zaprezentowanie przeprowadzonych porównań. Do zastosowania tej metody niezbędne jest wyodrębnienie mierników, które zaprezentują sytuację podmiotów oraz zestandaryzowanie ich wielkości (wyrażenie ich w skali punktowej). Matryca miar umożliwi przedstawienie wyników porównań za pomocą metody matematycznej oraz graficznej (Bogan, English 2006: 89–90).

### 3. Benchmarking a specyfika rynku motoryzacyjnego w Polsce

Do badania sytuacji producentów występujących na polskim rynku motoryzacyjnym zostało wyodrębnionych 10 mierników. Wyznaczono następujące mierniki:

- 1) jakość,
- 2) bezpieczeństwo,
- 3) postęp techniczny,
- 4) ekologiczność,
- 5) udział w rynku,
- 6) satysfakcja klienta,
- 7) wynik operacyjny,
- 8) przychody,
- 9) jakość obsługi w salonach samochodowych,
- 10) ocena marki.

Są to najistotniejsze mierniki, jakie można wyznaczyć dla tej branży w Polsce korzystając z zewnętrznych źródeł danych. Stanowią one wyznacznik efektywności działań poszczególnych producentów samochodów osobowych w Polsce.

Poziom jakości samochodów osobowych proponowanych na rynku motoryzacyjnym określono na podstawie wyników analiz eksperckich przeprowadzanych przez niezależną niemiecką firmę DEKRA. Niemiecka instytucja, na podstawie przeprowadzonych kontroli pojazdów (minimum 1000 aut w obrębie jednego modelu), raz w roku sporządza raport awaryjności używanych samochodów osobowych (źródło internetowe 13). W raportach przedsiębiorstwa DEKRA ocenie podlegają obecnie wszystkie marki samochodów oferowane na polskim rynku. Badania poszczególnych elementów konstrukcji samochodu, przeprowadzane przez ekspertów, pozwalają na określenie stanu jakości danego modelu samochodu (DEKRA 2012). Miernik jakości w przeprowadzanej analizie stanowi procent aut, które nie posiadały usterek według DEKRA Used Car Report w badaniach przeprowadzonych w latach 2007–2011. Z uwagi na fakt, iż niezawodność pojazdów jest ustalana w podziale na trzy zakresy przebiegu oraz znaczną liczbę przebadanych modeli, konieczne jest uśrednienie poszczególnych danych, w celu uzyskania jednego wskaźnika jakości dla samochodów reprezentujących daną markę.

Wskaźnik bezpieczeństwa został określony na podstawie Systemu Oceny Nowych Samochodów (New Car Assessment Programme). Jest to program oceny bezpieczeństwa samochodów głównie za pomocą testów zderzeniowych. Istnieje kilka jednostek na świecie, które sporządzają tego typu badania, w tym przypadku najbardziej adekwatne są testy przeprowadzane przez EuroNCAP, gdyż są one przeprowadzane w Europie na dostępnych w tym obszarze geograficznym modelach. Raporty publikowane do 2009 roku przedstawiają ocenę samochodów osobowych za pomocą gwiazdek (najbezpieczniejsze auta otrzymują 5 gwiazdek), natomiast po 2009 roku prezentowana jest ogólna, wyrażona w procentach, ocena ochrony dorosłych pasażerów, ochrony dzieci, ochrony pieszych oraz systemu bez-

pieczeństwa, w jaki jest wyposażony dany pojazd (źródło internetowe 14). Miernikiem poziomu bezpieczeństwa samochodów została średnia ilość gwiazdek (badania do 2009 roku) oraz średnia ocena ochrony dorosłych pasażerów, dzieci, pieszych i systemu bezpieczeństwa (badania po 2009 roku), otrzymana przez modele danej marki.

Miernik postępu technicznego został scharakteryzowany za pomocą wydatków na badania i rozwój, jakich dokonały analizowane podmioty. Poziom wydatków na badania i rozwój świadczy o skłonności i możliwości jednostki do zapewnienia oczekiwanego przez klienta poziomu rozwoju produktu oraz zaspokojenia jego potrzeb, w jak najszerszym zakresie.

Ekologiczność pojazdów określono na podstawie raportu EcoMobiListe, tworzonego przez Stowarzyszenie na Rzecz Transportu i Środowiska (Association Transports et Environnement – ATE). System oceny ekologiczności samochodów osobowych jest oparty na czterech filarach. Ogólna ocena poszczególnych modeli samochodów składa się w 60% z poziomu emisji gazów cieplarnianych (głównie CO<sub>2</sub>), w 20% z uszkodzeń spowodowanych hałasem ulicznym, w 15% ze stopnia emisji zanieczyszczeń powietrza oraz w 5% z wpływu pojazdu na środowisko (źródło internetowe 12). ATE jest organizacją, której celem jest wspieranie transportu przyjaznego dla otoczenia, poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego i zminimalizowanie poziomu emisji zanieczyszczeń środowiska naturalnego (źródło internetowe 11). EcoMobiListe jest wiarygodnym źródłem informacji o ekologiczności aut dostępnych na europejskim rynku motoryzacyjnym.

Udział w rynku został scharakteryzowany na podstawie danych prezentowanych przez Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego (PZPM). Udział w polskim rynku motoryzacyjnym został przedstawiony za pomocą ilości sprzedanych (do 2011 roku) oraz liczby zarejestrowanych (od 2011 roku) nowych samochodów w Polsce. Zaistniało takie zróżnicowanie ze względu na decyzję PZPM o zmianie systemu raportowania informacji na temat wielkości rynku (pierwsze rejestracje w miejsce sprzedaży) (źródło internetowe 15). Wielkość udziału jednostki w rynku świadczy o skuteczności jej działania w danym obszarze oraz zainteresowaniu klientów oferowanymi dobrami.

Satysfakcja klienta jest to miernik, który odzwierciedla stopień zaspokojenia potrzeb klienta. Został on określony na podstawie badań przeprowadzonych przez niemiecki automobilklub ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil-Club). Pomiar satysfakcji klienta polega na zweryfikowaniu zadowolenia klienta z marek samochodowych, pojazdów oraz serwisów motoryzacyjnych, z których korzysta. Badanie przeprowadzane jest dwa razy w roku na próbie ponad 40 tys. konsumentów (Sińczuk 2011). Analizowane są podmioty występujące na niemieckim rynku motoryzacyjnym, jednak można odnieść te wyniki również do polskiego rynku, ze względu na ten sam obszar geograficzny; na obu rynkach można odnaleźć tych samych producentów samochodów.

Do porównań podmiotów działających w branży motoryzacyjnej warto użyć także kategorii finansowych, które zawarte są w sprawozdaniach rocznych publikowanych przez te jednostki. Prezentują one wartościowo efektywność działalności producentów samochodów. Przeanalizowany został poziom osiągniętych przychodów oraz wyniku operacyjnego. Niestety podmioty działające na polskim rynku motoryzacyjnym nie publikują danych dotyczących wyłącznie tego obszaru. Przychody i wynik operacyjny jednostek został określony proporcjonalnie do udziału, jaki osiągnęła sprzedaż samochodów danego podmiotu w Polsce w odniesieniu do globalnej wielkości sprzedaży przedsiębiorstwa.

Jakość obsługi w salonach samochodowych działających w Polsce została określona na podstawie testu salonów sprzedaży, jaki przeprowadza tygodnik Auto Świat (Wielki test

salonów). Jest to badanie przeprowadzane na ponad 350 salonach sprzedaży, które działają na terytorium kraju. Ranking uwzględnia trzy podstawowe kryteria oceny: organizację salonu, jakość obsługi oraz jazdę próbną. W ramach każdego kryterium wyodrębniona jest szczegółowo lista ocenianych czynników, każda jednostka może zdobyć łącznie 200 punktów (50 pkt + 100 pkt + 50 pkt) (Dębecki 2012).

Ocena marki została dokonana przez analizę wyników częściowych badań AutoMarxx przeprowadzonych przez niemiecki automobilklub ADAC. Z zestawu danych zgromadzonych do wyłonienia najsilniejszego podmiotu na rynku, wyodrębniono ocenę wizerunku marki oraz jej siłę rynkową jako podstawowe czynniki decydujące o ocenie marki przez konsumentów. Rankingi AutoMarxx są sporządzane dwa razy w roku, niezmiennie od 2001 roku (źródło internetowe 10).

Benchmarking producentów samochodów osobowych na polskim rynku motoryzacyjnym został dokonany na 20 wyodrębnionych podmiotach. Były to jednocześnie porównania w czasie o zakresie 5 lat (2007–2011). Dla pełnego zobrazowania sytuacji jednostek na rynku została wykorzystana metoda matematyczna.

#### **4. Wykorzystanie benchmarkingu do oceny udziału producentów pojazdów samochodowych na polskim rynku motoryzacyjnym**

Na potrzeby rozważań zostały wyodrębnione główne marki samochodów sprzedawane na polskim rynku motoryzacyjnym, którymi są: BMW, Chevrolet, Citroen, Dacia, FIAT, Ford, Honda, Hyundai, Kia, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Skoda, Suzuki, Toyota, Volkswagen, Volvo. Udział w rynku tych dwudziestu marek pojazdów silnikowych stanowił 93,83% całkowitej liczby sprzedanych aut w Polsce w 2011 roku (IntelliNews 2012: 12).

W celu określenia i uzasadnienia pozycji lidera na polskim rynku motoryzacyjnym została zastosowana metoda matematyczna wyłonienia jednostki stosującej najlepsze praktyki na rynku. Tabela 1 prezentuje wyniki obliczeń metody matematycznej dla poszczególnych producentów pojazdów samochodowych działających aktywnie na polskim rynku motoryzacyjnym w latach 2007–2011.

Przeprowadzona analiza benchmarkingowa udowodniła, iż w latach 2007, 2010 i 2011 liderem rynku motoryzacyjnego w Polsce była Skoda, natomiast w latach 2008–2009 jednostką wiodącą była Toyota. W badanym okresie podmiotami wyróżniającymi się najwyższym osiągniętym poziomem efektywności na polskim rynku była Skoda, Toyota i Volkswagen. Jednostki te wyraźnie konkurują ze sobą, a ich pozycja na rynku jest dominująca w stosunku do innych podmiotów. Wysoką pozycją na rynku charakteryzuje się również Ford. W latach 2007–2011 utrzymywał on poziom efektywności na stałym poziomie (ok. 40% powierzchni wielokąta w stosunku do powierzchni bazowej).

Skoda wykazuje najmniejszy poziom skuteczności w zapewnianiu ekologiczności pojazdów oraz ocenie marki. Wykazuje inicjatywę w działaniach na rzecz redukcji szkodliwego oddziaływania produkowanych aut na ludzi i środowisko naturalne, jednak podejmowane inicjatywy powinny zostać znacznie bardziej zintensyfikowane, aby dorównać osiągnięciom konkurentów. Skoda należy do grupy Volkswagena, która charakteryzuje się najwyższą siłą marki, co również może negatywnie wpływać na ocenę Skody, postrzeganej jako jednej z podrzędnych dywizji Volkswagena.

**Tabela 1**

Zestawienie udziałów powierzchni wielokątów, jakie osiągnęli poszczególni producenci samochodów na polskim rynku motoryzacyjnym w latach 2007–2011, w relacji do powierzchni bazowej

| Producenci samochodów | U <sub>2007</sub> | U <sub>2008</sub> | U <sub>2009</sub> | U <sub>2010</sub> | U <sub>2011</sub> |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| BMW                   | 35,74%            | 24,56%            | 25,48%            | 20,00%            | 20,71%            |
| Chevrolet             | 17,86%            | 14,96%            | 8,51%             | 10,72%            | 10,85%            |
| Citroen               | 28,55%            | 22,24%            | 19,34%            | 16,39%            | 5,31%             |
| Dacia                 | 2,52%             | 2,00%             | 6,20%             | 1,44%             | 6,38%             |
| FIAT                  | 26,14%            | 25,20%            | 27,30%            | 19,95%            | 15,77%            |
| Ford                  | 47,73%            | 44,95%            | 41,12%            | 44,87%            | 40,19%            |
| Honda                 | 40,01%            | 39,25%            | 36,03%            | 35,87%            | 23,18%            |
| Hyundai               | 20,62%            | 20,70%            | 28,98%            | 24,19%            | 18,63%            |
| Kia                   | 11,55%            | 18,13%            | 22,97%            | 19,32%            | 8,98%             |
| Mercedes-Benz         | 36,00%            | 20,81%            | 21,24%            | 18,70%            | 16,04%            |
| Mitsubishi            | 10,20%            | 13,92%            | 22,10%            | 15,49%            | 13,14%            |
| Nissan                | 18,64%            | 25,26%            | 26,85%            | 30,71%            | 30,26%            |
| Opel                  | 50,88%            | 39,41%            | 30,46%            | 37,18%            | 35,05%            |
| Peugeot               | 30,16%            | 24,73%            | 21,17%            | 15,65%            | 7,47%             |
| Renault               | 29,54%            | 28,10%            | 15,92%            | 13,29%            | 9,87%             |
| Skoda                 | 64,72%            | 47,83%            | 64,13%            | 66,87%            | 59,81%            |
| Suzuki                | 10,37%            | 12,19%            | 26,27%            | 15,36%            | 11,10%            |
| Toyota                | 63,00%            | 81,21%            | 67,32%            | 55,10%            | 41,65%            |
| Volkswagen            | 49,82%            | 51,28%            | 56,68%            | 51,03%            | 49,76%            |
| Volvo                 | 17,35%            | 34,59%            | 34,49%            | 27,94%            | 31,27%            |

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku Toyoty, najniższe wyniki uzyskała w kwestii oceny marki oraz w latach 2010–2011 w kategorii wyniku operacyjnego. Toyota jako marka była postrzegana w Europie jako słabsza, szczególnie w porównaniu do Volkswagena. Może łączyć się to ze swojego rodzaju solidarnością konsumentów z markami pochodzącymi z kontynentu europejskiego. Problemy związane z wezwaniami do serwisu, poniesienie strat z tytułu zdarzeń nadzwyczajnych znalazły swoje odzwierciedlenie w rezultatach finansowych jednostki.

### Uwagi końcowe

Pozycjonowanie jednostek działających na rynku motoryzacyjnym w Polsce wymaga zastosowania benchmarkingu. Za pomocą wyników badanych jednostek została przedstawiona dynamiczna sytuacja polskiego rynku motoryzacyjnego. Zmiany zachodzące na rynku globalnym znajdują swoje odzwierciedlenie również na rynkach lokalnych, co szczególnie zostało zobrazowane w przypadku Toyoty. Identyfikacja mierników sukcesu, które w wiarygodny sposób oddadzą efektywność działania na lokalnym rynku motoryzacyjnym i są ogólnodostępne nie jest rzeczą prostą. Zastosowanie metody benchmarkingu w pozycjonowaniu przedsiębiorstw wymaga stałej aktualizacji źródeł danych oraz ich rodzaju, gdyż z czasem mogą nastąpić zmiany dotyczące zarówno dostępności danych, jak i czynników, które mają największy wpływ na funkcjonowanie podmiotów na rynku w Polsce.



## Literatura

- Andrzejczak K. (2012), *Zmiany wzrostu wskaźnika nasycenia samochodami osobowymi*, w: *Wiadomości statystyczne*, red. T. Walczak, Główny Urząd Statystyczny, Polskie Towarzystwo Statystyczne, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- Bąk L. (2012), *Rzeczpospolita Polska, czyli cztery miliony papierowych aut*, „Dziennik Gazeta Prawna”, dostępny w Internecie: [http://serwisy.gazetaprawna.pl/transport/artykuly/611558,rzechpospolita\\_polska\\_czyli\\_cztery\\_miliony\\_papierowych\\_aut.html](http://serwisy.gazetaprawna.pl/transport/artykuly/611558,rzechpospolita_polska_czyli_cztery_miliony_papierowych_aut.html) (5.02.2013)
- Bogan Ch.E., English M.J. (2006), *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- DEKRA (2012), *DEKRA Used Car Report 2012*, dostępny w Internecie: <http://www.used-car-report.com/index.php?id=11> (1.05.2012).
- Dębecki R. (2012), *Wielki test salonów 2012: sprawdzamy 357 salonów 17 firm cz.1*, „Auto Świat”, dostępny w Internecie: <http://www.auto-swiat.pl/1-wielki-test-salonow-2012-sprawdzamy-357-salonow-17-firm-cz1> (7.02.2013).
- European Automobile Manufacturers Association ACEA (2003), *Year 2003 by country and by vehicle category*, dostępny w Internecie: [http://www.acea.be/news/news\\_detail/new\\_vehicle\\_registrations\\_by\\_country/](http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country/) (4.02.2013).
- European Automobile Manufacturers Association ACEA (2004), *Year 2004 by country and by vehicle category*, dostępny w Internecie: [http://www.acea.be/news/news\\_detail/new\\_vehicle\\_registrations\\_by\\_country/](http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country/) (4.02.2013).
- European Automobile Manufacturers Association ACEA (2005), *Year 2005 by country and by vehicle category*, dostępny w Internecie: [http://www.acea.be/news/news\\_detail/new\\_vehicle\\_registrations\\_by\\_country/](http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country/) (4.02.2013).
- European Automobile Manufacturers Association ACEA (2006), *Year 2006 by country and by vehicle category*, dostępny w Internecie: [http://www.acea.be/news/news\\_detail/new\\_vehicle\\_registrations\\_by\\_country/](http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country/) (4.02.2013).
- European Automobile Manufacturers Association ACEA (2007), *Year 2007 by country and by vehicle category*, dostępny w Internecie: [http://www.acea.be/news/news\\_detail/new\\_vehicle\\_registrations\\_by\\_country/](http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country/) (4.02.2013).
- European Automobile Manufacturers Association ACEA (2008), *Year 2008 by country and by vehicle category*, dostępny w Internecie: [http://www.acea.be/news/news\\_detail/new\\_vehicle\\_registrations\\_by\\_country/](http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country/) (4.02.2013).
- European Automobile Manufacturers Association ACEA (2009), *Year 2009 by country and by vehicle category*, dostępny w Internecie: [http://www.acea.be/news/news\\_detail/new\\_vehicle\\_registrations\\_by\\_country/](http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country/) (4.02.2013).
- European Automobile Manufacturers Association ACEA (2010), *Year 2010 by country and by vehicle category*, dostępny w Internecie: [http://www.acea.be/news/news\\_detail/new\\_vehicle\\_registrations\\_by\\_country/](http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country/) (4.02.2013).
- European Automobile Manufacturers Association ACEA (2011), *Year 2011 by country and by vehicle category*, dostępny w Internecie: [http://www.acea.be/news/news\\_detail/new\\_vehicle\\_registrations\\_by\\_country/](http://www.acea.be/news/news_detail/new_vehicle_registrations_by_country/) (04.02.2013).
- European Automobile Manufacturers Association ACEA (2012b), *The Automobile Industry Pocket Guide 2012*, dostępny w Internecie: [http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA\\_POCKET\\_GUIDE\\_2012\\_UPDATD.pdf](http://www.acea.be/images/uploads/files/ACEA_POCKET_GUIDE_2012_UPDATD.pdf) (4.02.2013).
- Franke A. (2013), *Przymus nowego*, Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych, dostępny w Internecie: <http://www.sdc.m.pl/index.php/artykuly/133-przymus-nowego> (6.02.2013).
- Rocznik Statystyczny Przemysłu 2011* (2011), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, Dostępny w Internecie: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs\\_rocznik\\_przemyslu\\_2011.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_przemyslu_2011.pdf) (25.01.2013).
- Hadyś M. (2013), *Import aut używanych, czyli młoda Dacia kontra stary Mercedes*, SAMAR Instytut Badań Rynku Motoryzacyjnego, dostępny w Internecie: [http://www.samar.pl/\\_/3/3.a/70889/Import-aut-u%C5%BCywanych--czyli-m%C5%82oda-Dacia-kontra-stary-Mercedes.html?locale=pl\\_PL](http://www.samar.pl/_/3/3.a/70889/Import-aut-u%C5%BCywanych--czyli-m%C5%82oda-Dacia-kontra-stary-Mercedes.html?locale=pl_PL) (5.02.2013).
- Polish Automotive Sector Report* (2012), IntelliNews, EMERGING MARKETS DIRECT MEDIA HOLDINGS.
- Kowalak R. (2009), *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego PZPM (2008), *Raport 2008*, Warszawa, dostępny w Internecie: <http://www.pzpm.org.pl/Rynek-motoryzacyjny/Raporty> (23.11.2012).
- Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego PZPM (2009), *Raport branży motoryzacyjnej 2009*, Warszawa, dostępny w Internecie: <http://www.pzpm.org.pl/Rynek-motoryzacyjny/Raporty> (24.11.2012).

- Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego PZPM (2010), *Raport branży motoryzacyjnej 2010*, Warszawa, dostępny w Internecie: <http://www.pzpm.org.pl/Rynek-motoryzacyjny/Raporty> (1.12.2012).
- Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego PZPM (2011), *Raport branży motoryzacyjnej 2011*, Warszawa, dostępny w Internecie: <http://www.pzpm.org.pl/Rynek-motoryzacyjny/Raporty> (5.12.2012).
- Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego PZPM (2012), *Branża motoryzacyjna – Raport 2012*, Warszawa, dostępny w Internecie: <http://www.pzpm.org.pl/Rynek-motoryzacyjny/Raporty> (10.07.2012).
- Rigby D.R. (1998), *What's Today's Special at the Consultant's Cafe?*, "Fortune" No 17, September, dostępny w Internecie: <http://www.bain.com/publications/articles/whats-todays-special-at-the-consultants-cafe.aspx> (10.03.2012).
- Rigby D.R. (2003), *Management Tools 2003*, Bain & Company, dostępny w Internecie: [http://www.bain.com/management\\_tools/strategy\\_brief.pdf](http://www.bain.com/management_tools/strategy_brief.pdf) (10.03.2012).
- Rigby D.R., Bilodeau B. (2005), *Management Tools and Trends 2005*, Bain & Company, dostępny w Internecie: [http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2005.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2005.pdf) (10.03.2012).
- Rigby D.R., Bilodeau B. (2011a), *Management Tools & Trends 2011*, Bain & Company, dostępny w Internecie: [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Management\\_Tools.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools.pdf) (10.03.2012).
- Rigby D.R., Bilodeau B. (2011b), *Management Tools and Trends 2011*, Bain & Company, dostępny w Internecie: [http://www.bain.es/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2011\\_Final\\_Results.pdf](http://www.bain.es/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf) (10.03.2012).
- Sińczuk B. (2011), *Ranking zadowolenia z marek / ADAC*, dostępny w Internecie: [http://moto.pl/MotoPL/1,90109,10594827,Ranking\\_zadowolenia\\_z\\_marek\\_\\_\\_ADAC.html](http://moto.pl/MotoPL/1,90109,10594827,Ranking_zadowolenia_z_marek___ADAC.html) (10.02.2013).
- Sowłowiec P. (2012), *Motoryzacja*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA, dostępny w Internecie: <http://www.paiz.gov.pl/sektory/motoryzacja> (25.01.2013).
- Ziębicki B. (2007), *Benchmarking w doskonaleniu organizacji usług użyteczności publicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

#### Źródła internetowe:

1. Dostępny w Internecie: [http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj\\_pojazdu=0&rodzaj\\_wlasciciela=0&okres\\_analzy=2012&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC](http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj_pojazdu=0&rodzaj_wlasciciela=0&okres_analzy=2012&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC) (4.02.2013).
2. Dostępny w Internecie: [http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj\\_pojazdu=0&rodzaj\\_wlasciciela=1&okres\\_analzy=2007&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC](http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj_pojazdu=0&rodzaj_wlasciciela=1&okres_analzy=2007&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC) (4.02.2013).
3. Dostępny w Internecie: [http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj\\_pojazdu=0&rodzaj\\_wlasciciela=1&okres\\_analzy=2008&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC](http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj_pojazdu=0&rodzaj_wlasciciela=1&okres_analzy=2008&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC) (4.02.2013).
4. Dostępny w Internecie: [http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj\\_pojazdu=0&rodzaj\\_wlasciciela=1&okres\\_analzy=2009&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC](http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj_pojazdu=0&rodzaj_wlasciciela=1&okres_analzy=2009&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC) (4.02.2013).
5. Dostępny w Internecie: [http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj\\_pojazdu=0&rodzaj\\_wlasciciela=1&okres\\_analzy=2010&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC](http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj_pojazdu=0&rodzaj_wlasciciela=1&okres_analzy=2010&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC) (4.02.2013).
6. Dostępny w Internecie: [http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj\\_pojazdu=0&rodzaj\\_wlasciciela=1&okres\\_analzy=2011&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC](http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj_pojazdu=0&rodzaj_wlasciciela=1&okres_analzy=2011&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC) (4.02.2013).
7. Dostępny w Internecie: [http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj\\_pojazdu=0&rodzaj\\_wlasciciela=1&okres\\_analzy=2012&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC](http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj_pojazdu=0&rodzaj_wlasciciela=1&okres_analzy=2012&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC) (4.02.2013).
8. Dostępny w Internecie: [http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj\\_pojazdu=1&rodzaj\\_wlasciciela=0&okres\\_analzy=2012&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC](http://carmarket.com.pl/ranking.php?rodzaj_pojazdu=1&rodzaj_wlasciciela=0&okres_analzy=2012&wojewodztwo=0&powiat=0&analiza=0&send=Poka%C5%BC) (4.02.2013).
9. Dostępny w Internecie: <http://oica.net/category/production-statistics/> (25.01.2013).
10. Dostępny w Internecie: [http://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/auto\\_marxx.aspx](http://www.adac.de/infotestrat/adac-im-einsatz/motorwelt/auto_marxx.aspx) (11.02.2013).
11. Dostępny w Internecie: <http://www.ate.ch/fr/nos-themes.html> (14.02.2013).
12. Dostępny w Internecie: [http://www.ate.ch/index.php?eID=tx\\_nawsecured1&u=0&file=/uploads/tx\\_frprekade/49\\_51\\_frz.pdf&t=1361837467&hash=20e2a98a1d0163cd0fdcaad0665b570df597ea4b](http://www.ate.ch/index.php?eID=tx_nawsecured1&u=0&file=/uploads/tx_frprekade/49_51_frz.pdf&t=1361837467&hash=20e2a98a1d0163cd0fdcaad0665b570df597ea4b) (14.02.2013).
13. Dostępny w Internecie: <http://www.dekra.com/en/dekra> (1.05.2012).
14. Dostępny w Internecie: <http://www.euroncap.com/results.aspx> (25.01.2013).
15. Dostępny w Internecie: <http://www.pzpm.org.pl/pl/Rynek-motoryzacyjny/Rejestracje-samochody-osobowe-i-dostawcze/Rok-2011/Info.-nt.-zmiany-podawania-informacji-o-wielkosci-rynku-pojazdow> (22.01.2013).

#### BENCHMARKING CAR MANUFACTURERS IN THE POLISH AUTOMOTIVE MARKET

**Abstract:** Purpose – the purpose of this article is to present the concept of the use of benchmarking in the process of selecting a leader among manufacturers of passenger cars operating on the Polish automotive market. Design/Methodology/Approach – research methods used in writing the article are as follows: literature

studies, analysis and inference, guided literature on the subject, annual reports automotive market research institutions, rankings car brands, as well as data and information published on the official website. Findings – the analysis was selected leaders of the Polish automotive market in the years 2007–2011. As a result, benchmark analysis found that in 2007 and in 2010–2011 Skoda occupied the leading position, and in the years 2008–2009 – Toyota. Originality/Value – innovative and original part of the article, which is the author's contribution to science, is an adaptation of the positioning benchmarking car manufacturers present on the Polish automotive market. The emergence of the Polish automotive market leader in accordance with that methodology is the value for consumers and car manufacturers.

**Keywords:** automotive, benchmarking, Polish automotive market, measurement matrix

### **Cytowanie**

Balicka A. (2013), *Benchmarking producentów samochodów osobowych na polskim rynku motoryzacyjnym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 61, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 375–385; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

