

Konkurencyjność w branży motoryzacyjnej na przykładzie rynku sprzedaży samochodów w Polsce

Karol Misztalewski

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: k.misztalewski@wp.pl

Andrzej Daniluk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Organizacji i Zarządzania

e-mail: a.daniluk@pb.edu.pl

Streszczenie

Artykuł dotyczy problematyki kształtowania pozycji konkurencyjnej w warunkach nasilonej konkurencji w sektorze, opartej na wdrażaniu innowacji produktowych. Brak jest w literaturze ujęcia sektorowego tego problemu, które byłoby pomocne dla przedsiębiorstw. Takim sektorem jest branża motoryzacyjna, w której funkcjonuje wiele podmiotów operujących w skali globalnej. Producenci samochodów oferują swoje produkty jednocześnie na wielu rynkach, przy ich dostosowaniu do różnorodnych potrzeb klientów oraz z uwzględnieniem skomplikowanych przepisów prawa i podwyższonych norm technicznych. Wskazano na główne działania podejmowane przez producentów aut w zakresie wdrażania innowacji, obejmujących przede wszystkim systemy bezpieczeństwa i ograniczenia roli człowieka w obsłudze pojazdów. Przeprowadzono analizę materiałów źródłowych oraz danych statystycznych pozyskanych od instytucji zajmujących się funkcjonowaniem branży motoryzacyjnej. Na tej podstawie dokonano oceny sytuacji na rynku nowych samochodów w Polsce, w kontekście kształtowania pozycji konkurencyjnej, przede wszystkim w odniesieniu do liderów rynku. Ze względu na znaczne bariery wejścia do sektora, niezagrożona wydaje się być pozycja liderów rynku pod względem wolumenu sprzedaży, w szczególności w przypadku marek samochodowych premium. Firmy te stanowią jednocześnie koła zamachowe branży motoryzacyjnej, także w zakresie wysoce innowacyjnych rozwiązań wdrażanych w produkowanych przez siebie pojazdach.

Słowa kluczowe

konkurencyjność, pozycja konkurencyjna, innowacje, innowacyjność, branża motoryzacyjna

Wstęp

W warunkach postępującej globalizacji i zmieniających się oczekiwań klientów, podmioty gospodarcze nieustannie muszą szukać nowych sposobów, aby móc przetrwać na rynku oraz aby wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną. W tych dążeniach niezbędne jest wdrażanie innowacji, które wiążą się z opracowywaniem nowych produktów i usług, sposobów produkcji, czy też działań marketingowych. Współczesne przedsiębiorstwa starają się uzyskać przewagę nad konkurencją, uwzględniając przy tym interesy klienta w dążeniu do realizacji tego, co nowatorskie i trudne do skopiowania. Pomocny w tych działaniach jest dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii, które pozwalają na szybsze i bardziej skuteczne wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Z drugiej jednak strony ułatwiają także ich kopiowanie przez inne podmioty, niwecząc tym samym znaczną część wysiłku i poniesionych nakładów.

Przykładem sektora o złożonym charakterze, gdzie występują bardzo zróżnicowane postawy konkurencyjne przedsiębiorstw, jest branża motoryzacyjna. Firmy kierujące swoje produkty na różne rynki geograficzne i wprowadzając innowacyjne rozwiązania, muszą uwzględnić nie tylko zmienne trendy wśród konsumentów, ale także odmienne przepisy prawa dotyczące ruchu drogowego, ochrony środowiska, czy też obowiązujące normy techniczne. Dla polskiej gospodarki branża motoryzacyjna jest szczególnie istotna, ze względu na generowanie w sposób bezpośredni i pośredni setki tysięcy miejsc pracy oraz wpływając na pozostałe sektory gospodarki. Z tego względu identyfikacja skuteczności działań wobec konkurencji podmiotów funkcjonujących w ramach tak szczególnego sektora stanowi ważki problem badawczy.

Celem naukowym tekstu jest dokonanie oceny sytuacji w branży motoryzacyjnej w Polsce w kontekście skuteczności wdrażania wybranej grupy innowacji produktowych. Ze względu na ograniczony charakter opracowania skupiono się przede wszystkim na innowacjach odnoszących się do systemów poprawy bezpieczeństwa pojazdów samochodowych oraz do ograniczenia roli człowieka w ich obsłudze. Analizy zostały dokonane głównie z wykorzystaniem metody *deskresearch*. Ponadto przeprowadzono rozmowy z przedstawicielami salonów sprzedaży wiodących na rynku marek samochodowych.

1. Konkurencyjność a innowacyjność przedsiębiorstw w świetle literatury

Zagadnienia dotyczące uwarunkowań konkurencji i konkurencyjności stanowią jeden z ważniejszych obszarów badawczych w naukach o zarządzaniu [Walczak, 2010]. Jednym z najbardziej istotnych elementów we współczesnej gospodarce jest konkurencja, która jest rozumiana jako rywalizacja niezależnych, autonomicznych podmiotów gospodarczych. W dążeniu do realizacji swoich interesów współzawodniczą one ze sobą w procesach rynkowych [Wasiluk, 2016]. Dotyczy to obszarów obejmujących poszukiwanie źródeł zaopatrzenia, czy rynków zbytu dla wytwarzanej produkcji, a także przy zawieraniu transakcji, oferując lepsze warunki w stosunku do propozycji składanych przez inne konkurujące podmioty [Wojciechowski, 2009, s. 85-87]. W warunkach konkurencji uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swoich interesów w długim okresie czasu i osiągając rozwój, muszą być konkurencyjni. Konkurencyjność tych podmiotów można określić jako zdolność do długookresowego efektywnego i skutecznego wzrostu i rozwoju. Do jej elementów można zaliczyć efektywność, dynamikę i elastyczność podmiotu gospodarczego oraz zdolność adaptacyjną do warunków otoczenia ekonomicznego rynkowego. Biorąc to pod uwagę, można wyróżnić konkurencyjność na poziomie przedsiębiorstwa, w skali lokalnej, w odniesieniu do regionu lub na poziomie gospodarki międzynarodowej [Gorynia, 2002, s. 55-56]. Konkurencja między producentami pojazdów samochodowych dotyczy takich czynników, jak: design, rozwiązania techniczne, w tym dotyczące systemów bezpieczeństwa, wyposażenie, parametry silnika, obsługa klienta, warunki finansowania, okres gwarancji, serwis, obsługi po serwisowe, koszty eksploatacji.

W warunkach współczesnej gospodarki, ukierunkowanej na globalizację procesów, konkurencyjność stanowi jeden z bardziej istotnych czynników w ocenie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku [Daniluk, 2017]. Konkurencyjność jest przedstawiana jako skłonność i zdolność kraju, regionu lub przedsiębiorstwa do tworzenia proporcjonalnie większego kapitału od tworzonego przez konkurentów, konkurowania (rywalizacji, walki z innymi podmiotami na rynku), ekspansji rynkowej i zdobywania nowych klientów, powiększania, zwiększania swojego udziału lub utrzymania swej wysokiej pozycji na rynku w długim okresie czasu. [Szudra, 2005]. Konkurencyjność można rozpatrywać w ujęciu rzeczowym i czynnikowym [Dołęgowski, 1998]. W ujęciu rzeczowym jest to zdolność podmiotu gospodarczego regionu lub gospodarki do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów w tym usług, których ceny i jakość są względnie atrakcyjne. W ujęciu czynnikowym konkurencyjność można określić jako zdolność gospodarki i jej podmiotów do trwałego uzyskiwania korzyści z wymiany w drodze permanentnego doskona-

lenia własnej struktury, warunkującej oferowanie atrakcyjnych cen, wysokiej jakości towarów i sposobu realizacji produkcji [Dołęgowski, 1998].

Strategia konkurencyjna to w uproszczeniu zbiór instrumentów konkurowania stosowanych z myślą o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Do instrumentów konkurowania zalicza się przykładowo: jakość produktów, cenę, szerokość asortymentu, reklamę, promocję sprzedaży i tym podobne. Centralne miejsce w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa zajmuje człowiek jako nośnik kwalifikacji, wiedzy, informacji, inwencji twórczej (kreatywności, pomysłowości) i przedsiębiorczości, innowacji i rozwoju. Trzeba zauważyć, że kreatywność i przedsiębiorczość to ludzka skłonność, zdolność, zaradność do poszukiwania nowości, nowych rozwiązań, zmian, przy czym kreatywność ogranicza się do myślowych rozwiązań określonego problemu, zaś przedsiębiorczość pozwala wdrożyć dany pomysł (wynałazek, wzór użytkowy lub pomysł racjonalizatorski) w życie gospodarcze w postaci innowacji [Gawel, 2004, s. 85]. W działalności gospodarczej, służącej zaspokajaniu potrzeb społecznych przez wytwarzanie i dostarczanie na rynek odpowiednich dóbr (produktów), liczy się sprawność działań gospodarczych i jej podnoszenie w czasie. Zdaniem J. Schumpetera można to osiągnąć przez postęp techniczny, którego instrumentem są innowacje produktowe i procesowe [Nazarko, 2013, s.10].

Jednym z najważniejszych czynników o charakterze rozwojowym, który przyczynia się do podnoszenia i utrzymania konkurencyjności w gospodarce, jest postęp techniczny. Wpływa on na doskonalenie stosowanych metod produkcji, unowocześnianie wykorzystywanych maszyn i urządzeń, przez co wpływa istotnie na wzrost wydajności pracy. Wymusza też konieczność podnoszenia kwalifikacji pracowników w celu ich dostosowania do wymagań wysokiej techniki i technologii [Łunarski, 2009, s. 33-35, Gudanowska i in., 2018, s. 66-67]. Nośnikiem postępu technicznego są innowacje osiągnięte dzięki poczynionym inwestycjom, których źródłem są oszczędności. Innowacje można podzielić na produktowe lub procesowe. Mogą one powstawać w wyniku wdrożenia wynalazków, w tym wzorów użytkowych. Mogą także stanowić efekt realizacji przedsiębiorczości pracowniczej w postaci projektów racjonalizatorskich [Prystrom, 2012, s. 19-20].

Wielu autorów zgadza się z poglądem, że innowacje są obecnie podstawowym czynnikiem stymulującym rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstwa [Nowacki, 2010, s. 1]. Stanowią one narzędzie, za pomocą którego powstaje okazja do podjęcia nowej działalności gospodarczej, w tym świadczenia nowych usług umożliwiających osiągnięcie dodatkowych korzyści w postaci zysku lub dochodu [Drucker, 1992, s. 29]. Innowacje umożliwiają realizację postępu technicznego, co w sensie ekonomicznym oznacza podnoszenie efektywności działań gospodarczych, zarówno

no w sferze przygotowania produkcji, jak też jej realizacji [Boguski, 2016, s. 46-56; Pomykalski, 2001, s. 11-15]. Innowacyjność można określić jako zdolność podmiotów gospodarczych do tworzenia i wdrażania zmian w postaci innowacji [Szudra, 2005]. Innowacyjność dotyczy poprawy jakości i funkcjonalności usług, programów, procesów, produktów, operacji i modelu biznesowego organizacji [Borkowska, 2010, s. 140].

W artykule przyjęto definicję innowacyjności według OECD. Zgodnie z nią innowacyjność to efektywne prowadzenie działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych. Działania te rzeczywiście prowadzą lub mają prowadzić do generowania i / lub absorpcji innowacji technologicznych (w zakresie produktów i procesów) oraz innowacji nietechnologicznych (organizacyjnych i marketingowych) [OECD 2005, s. 49-50]. Innowacyjność jest istotnie powiązana z przedsiębiorczością, która stanowi niezbędny warunek skuteczności w globalnej konkurencji. Systematyczne wdrażanie innowacji dotyczących kwestii jakościowych, konstrukcyjnych, ekologicznych, ergonomicznych i bezpieczeństwa jest warunkiem utrzymania i poprawy konkurencyjności w branży samochodowej [Nowacki i Staniewski, 2010, s. 18-20].

Również przyszłość motoryzacji i podnoszenie konkurencyjności firm motoryzacyjnych oraz innych instytucji związanych z tą branżą, wiąże się z postępowaniem technicznym. Obejmuje to także zmiany w motoryzacji, pozwalające na poprawę bezpieczeństwa użytkowników ruchu drogowego. Wdrażane rozwiązania w produkowanych samochodach przyczyniają się do ratowania życia i zdrowia uczestników ruchu podczas ewentualnego wypadku drogowego. Poprzez dostosowanie zaawansowanych technologii i rozwiązań technicznych w zakresie bezpieczeństwa w nowoczesnych pojazdach, coraz częściej także pozwalają, aby takiego wypadku uniknąć. Producenci pojazdów samochodowych koncentrują swoje prace rozwojowe zarówno w obszarze bezpieczeństwa czynnego jak też biernego. Bezpieczeństwo czynne obejmuje rozwiązania odnoszące się do tych elementów samochodu, które mają wpływ na zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia wypadku. Dotyczy to zatem tych elementów samochodu, które mają wpływ na ograniczenie skutków ewentualnego wypadku dla osób znajdujących się w jego wnętrzu. W ramach bezpieczeństwa czynnego uwzględnione są wszystkie czynniki, które mają na celu zmniejszenie do minimum prawdopodobieństwa kolizji lub wypadku [<http://www.forbes.pl/>, 20.02.2017]. Bezpieczeństwo bierne obejmuje natomiast wszystkie rozwiązania, które ograniczają wpływ wypadku na życie i zdrowie pasażerów. Pomocne są w tym inwestycje w nowoczesne technologie i nowe odkrycia w dziedzinie ergonomii oraz podróżowania. Ich wyniki pozwalają na bezpieczne komfortowe i szybkie dotarcie do celu. W tym zakresie wygoda i komfort jazdy

stanowią istotne elementy dla bezpieczeństwa podróżnych [http://www.auto-era.pl/, 20.02.201]. W tabeli 1 zawarto przykładowe rozwiązania w obszarze bezpieczeństwa biernego i czynnego. Z informacji w niej zawartych wynika, że pojęcie bezpieczeństwa jazdy powszechnie utożsamia się z pasami bezpieczeństwa i poduszkami bezpieczeństwa, natomiast zagadnienie to ma aspekt znacznie szerszy i wielokierunkowy.

Tab. 1. Przykłady bezpieczeństwa biernego i czynnego

Lp.	Bezpieczeństwo bierne	Bezpieczeństwo czynne
1	Pasy bezpieczeństwa, poduszki bezpieczeństwa czołowe, boczne i na kończyny dolne, właściwa osłona antykolizyjna składająca się z dwustrefowej konstrukcji nadwozia samochodu	Systemy: ABS (Anti-Lock Braking System), ASR (Acceleration Slip Regulation), ESP (Electronic Stability Program), BAS (Brake Assist System), ACC (Adaptive Cruise Control), EBD (Electronic Brake-force Distribution), HBA (Hydraulic Brake Assist)
2	Strefa zgniotu	Inteligentne opony
3	Łamana kolumna kierownicy	Ergonomia nadwozia
4	Konstrukcja foteli i zagłówków	Światła

Źródło: opracowanie własne na podstawie (http://www.info-samochody.pl, 20.02.2017).

Innowacyjne kierunki rozwiązań w motoryzacji, oparte na bezpieczeństwie, ergonomii, ekologii a także wdrażaniu autonomicznych rozwiązań systemowych podczas jazdy kierowcy, mają znaczący wpływ na spadek liczby wypadków i ich ofiar. Analizując prognozy rozwoju branży motoryzacyjnej można zauważyć, że priorytetem staje się poszukiwanie nowoczesnych technologii w tej dziedzinie. Przypuszcza się, że w innowacje produktowe i procesowe w dziedzinie samochodowej zostanie wydatkowanych czterokrotnie więcej środków finansowych niż w rozbudowę sieci zakładów produkcyjnych oraz dwukrotnie więcej niż marketing i reklamę. Inwestycje w badania i rozwój staną się priorytetowe we współczesnej wysoko rozwiniętej branży samochodowej. W tabeli 2 przedstawiono podstawowe systemy bezpieczeństwa stosowane przez wybranych producentów samochodów.

W branży motoryzacyjnej zagadnienia dotyczące bezpieczeństwa związane z nowymi technologiami skupiają się w kilku głównych obszarach: [http://whatnext.pl/, 21.02.2018]. Pierwszy z nich dotyczy integracji systemu bezpieczeństwa systemu biernego i czynnego z wykorzystaniem czujników zapobiegającym zderzeniom, aby udoskonalić i personalizować systemy przeciwdziałania wypadkom. Drugi obejmuje modelowanie doświadczeń użytkownika opartego na zaawansowanej technologii z myślą o indywidualnych użytkownikach i społecznościach, aby zwiększyć użyteczność pojazdów i wzmocnić reakcje między kierowcą i samochodem. trzeci z kolei zawiera prace nad wykrywaniem stanu fizycznego

kierowcy. Uwzględnia to badanie stanu zdrowia osób ze stwierdzonymi problemami zdrowotnymi a w tym: choroby układu krążenia czy cukrzyca, które mogą w bezpośrednim związku prowadzić do utraty panowania nad samochodem.

Tab. 2. Zestawienie systemów bezpieczeństwa wspomagających kierowcę na podstawie wybranych marek pojazdów samochodowych

AUDI	FORD	MERCEDES	VOLVO
<ul style="list-style-type: none"> • System ochrony pasażerów Audi Pre-Sense Basic • System utrzymania pojazdu w pasie ruchu Audi Active Lane Assist • System utrzymywania bezpiecznej odległości od pojazdu poprzedzającego AdaptiveCruise Control i Audi PreSense Front • Wspomaganie zmiany pasa ruchu Audi SideAssist z Audi PreSense • Asystent jazdy nocnej • Reflektory diodowe Audi Matrix 	<p>Lane Keeping Alert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • System wspomagający utrzymanie pojazdu na pasie ruchu Lane Keeping Aid • Driver Alert • Auto High Beam • Traffic Sign Recognition • Ford Dynamic LED • Nadmuchiwane pasy bezpieczeństwa • Active City Stop(ACS) • Blind Spot Information (BLIS) • Cross Traffic Alert(CTA) • Cruise Control(ACC) 	<p>Intelligent Drive:</p> <ul style="list-style-type: none"> • System oświetlenia • MULTIBEAM LED • System DISTRONIC PLUS I Stop&Go • Asystent układu hamulcowego BAS PLUS • Hamulec PRE-SAFE • Asystent rozpoznawania znaków drogowych • Aktywny asystent utrzymania pasa ruchu i asystent martwego punktu • System wspomagania koncentracji ATTENTION ASSIST • ADAPTIVE BRAKE • System COLLISION PREVENTION PLUS • System ochrony pasażerów PRE-SAFE • Zagłówki foteli NECK-PRO 	<p>City Safety:</p> <ul style="list-style-type: none"> • System BLIS wykrywający pojazd w martwym polu • System Pilot Assist • Trzypunktowe bezwładnościowe pasy bezpieczeństwa • Mechaniczne i pirotechniczne napinacze pasów bezpieczeństwa • Zderzaki energochłonne • Poduszki powietrzne czołowe i boczne • Boczne ochrony zderzeniowe • System bezpiecznego mocowania fotelików dziecięcych ISOFIX

Źródło: opracowanie własne na podstawie (<http://www.komputerswiat.pl>, 20.02.2018).

2. Metodyka badań

Przesłanką podjęcia badań był problem oceny wpływu działań o charakterze innowacyjnym, prowadzonych przez producentów pojazdów samochodowych na ich pozycję w branży motoryzacyjnej. Biorąc pod uwagę szeroki zakres możliwych do realizacji rodzajów innowacji, uwagę skupiono na działaniach dotyczących wdrażania przez producentów systemów bezpieczeństwa w pojazdach. Stanowi to jeden z istotnych czynników ujmowanych w materiałach reklamowych. Celem prowadzonych analiz była odpowiedź na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy aktywnością innowacyjną a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa na danym

rynku. Jako czynnik determinujący pozycję konkurencyjną przyjęto wielkość sprzedaży na rynku polskim oraz dynamikę wielkości tej sprzedaży w badanym okresie.

W ocenie działań o charakterze innowacyjnym wykorzystano metodę *desk research*, w której poddano analizie istniejące, dostępne dane pochodzące z różnych źródeł, jak prasa branżowa, raporty analityczne, zestawienia danych statystycznych. Informacje poddano wzajemnej weryfikacji i scaleniu. Ponadto przeprowadzone zostały rozmowy z pracownikami wybranych salonów sprzedaży w Białymstoku marek pojazdów uznawanych za liderów rynku. Podstawowe pytanie badawcze dotyczyło tego, jakiego rodzaju innowacyjne systemy bezpieczeństwa są wdrażane przez wiodące firmy w branży oraz czy istnieje powiązanie pomiędzy działaniami firm w tym zakresie. Dokonano także identyfikacji aktualnej pozycji rynkowej przedsiębiorstw poprzez analizę wielkości sprzedaży i dynamikę sprzedaży w latach 2013-2017 na rynku polskim.

Było to podstawą do sformułowania przedmiotu badań, jakim jest rola wdrażania innowacji w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej w branży charakteryzującej się dużą dynamiką zmian związanych z nowymi rozwiązaniami technicznymi. Dokonano oszacowania dalszych tendencji, które mogą odegrać istotną rolę w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz wpływu tych działań na pozostałe podmioty. Głównym celem badań podejmowanych w artykule jest identyfikacja trendów rynkowych w branży w kontekście kształtowania działań proinnowacyjnych.

Badania objęły swoim zakresem przegląd i krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz opracowań branżowych i danych statystycznych. Dokonano zestawienia głównych działań z zakresu wdrażania systemów poprawy bezpieczeństwa użytkowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa. Wskazano na najbardziej istotne innowacje w tym zakresie. Poddano analizie dane statystyczne dotyczące struktury sprzedaży nowych samochodów w Polsce, co miało na celu identyfikację specyfiki rynku. Dokonano identyfikacji głównych rozwiązań dotyczących wdrażania innowacji w obszarze bezpieczeństwa użytkowania pojazdów samochodowych. Na podstawie informacji uzyskanych od głównych salonów sieci sprzedaży nowych samochodów dokonano interpretacji działań realizowanych przez przedsiębiorstwa dominujące w branży, będące jednocześnie liderami innowacyjności. Wskazano na główne bariery dotyczące dalszego rozwoju branży motoryzacyjnej w Polsce oraz możliwości ich ograniczenia.

Przeprowadzone studia literaturowe wskazują, że firmy dominujące w branży podejmują szereg wdrożeń nowoczesnych, innowacyjnych rozwiązań dotyczących poprawy bezpieczeństwa użytkowania pojazdów, w tym ograniczenia ryzyka

i skutków potencjalnych zdarzeń drogowych. Wyniki analiz wniosą wkład do rozwijającej się wiedzy z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstw. W szczególności pozwolą na lepsze zrozumienie mechanizmów zachowania się przedsiębiorstw funkcjonujących w branży o dużym nasileniu konkurencji.

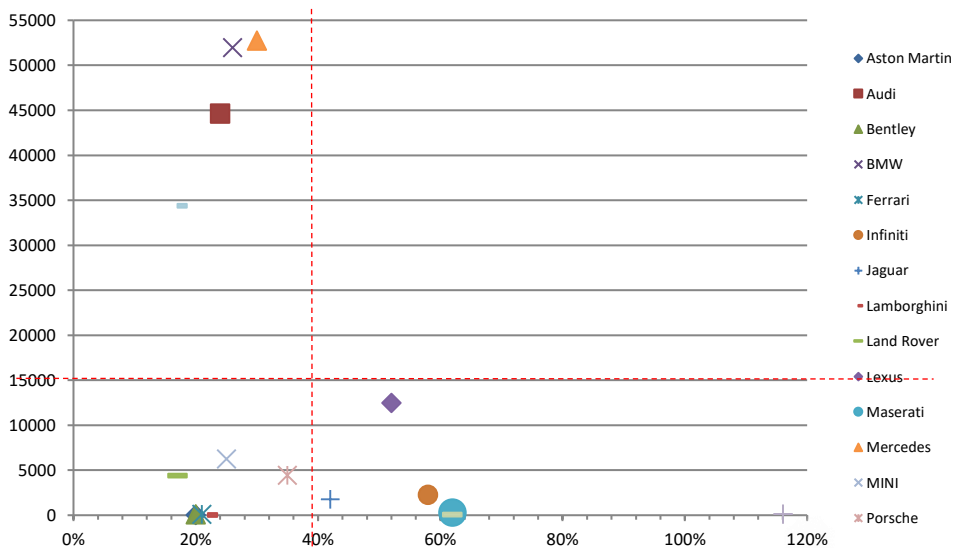
3. Rynek sprzedaży nowych samochodów w Polsce – uzyskane wyniki i ich analiza

Do analizy sytuacji oraz trendów w branży motoryzacyjnej wykorzystano informacje pochodzące od dystrybutorów funkcjonujących na rynku polskim. Pod uwagę wzięto rzeczywistą wielkość sprzedaży, a nie liczbę rejestracji nowych pojazdów, co stanowi bardziej miarodajne ujęcie.

Pierwotne zestawienie wielkości sprzedaży dla analizowanych marek pojazdów zostało poddane opracowaniu wtórnemu w postaci ujęcia graficznego na wykresie matrycowym. Na osiach oznaczono odpowiednio liczbę sprzedanych sztuk (oś rzędnych) oraz średnią zmianę procentową liczby sprzedanych sztuk na polskim rynku (oś odciętych). Analizowany okres objął lata 2013-2017, co pozwala na wychwycenie bardziej trwałych trendów.

Na rysunku 1 przedstawiona została liczba sprzedanych sztuk oraz średnia zmiana procentowa liczby sprzedanych sztuk pojazdów marki Premium na polskim rynku. Linie przerywane oznaczają średni poziom odpowiednio dla liczby sprzedanych sztuk oraz średniej wartości ze średniej zmiany liczby sprzedanych sztuk w odniesieniu do całego zbioru marek klasy premium. Na podstawie informacji przedstawionych na wykresie można stwierdzić, że na polskim rynku sprzedaży samochodów osobowych w latach 2013-2017 cztery firmy można zakwalifikować jako liderów pod względem liczby sprzedanych sztuk. Powyżej linii średniej liczby sprzedanych sztuk znajdują się marki takie jak: Mercedes, BMW, Audi, Volvo. Największą sprzedaż odniosła marka Mercedes, która w roku 2017 osiągnęła 52767 sztuk ze średnim wzrostem liczby sprzedanych sztuk 30%. Zaraz za nią znajduje się marka BMW z niższym średnim wzrostem 26% oraz liczbą sprzedanych aut 51983 sztuk. Kolejnym liderem, jednak sporo odbiegającym od Mercedesa i BMW jest marka Audi, jej sprzedaż osiągnęła 44633 sztuk, a średni wzrost wynosił 24%, za nią plasuje się marka Volvo, której sprzedaż osiągnęła 34398 sztuk, a średni wzrost sprzedaży - 17%. Następnie widoczna jest znaczna luka pomiędzy pozostałymi markami samochodowymi, która wynosi około 20 tysięcy sprzedanych sztuk. Na miejscu 5 uplasowała się marka Lexus, która sprzedała 12484 samochodów jednak porównując tę markę do liderów osiąga ona większy średni wzrost sprzedaży 52%. Jest również najbliżej usytuowana do linii średniej liczby sprzedanych

sztuk ze wszystkich polskich marek. Od liderów jednak wciąż dzieli ją znaczna różnica.



Rys. 1. Sprzedaż samochodów osobowych marki premium w Polsce w latach 2013-2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie (dane z Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców).

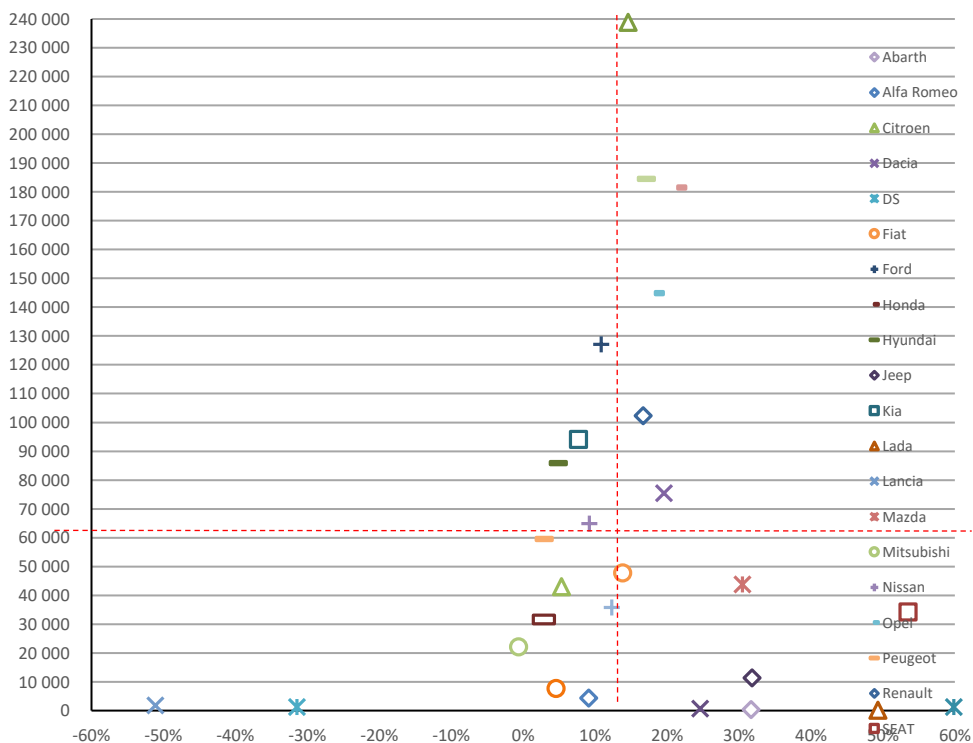
Lexus oraz inne analizowane marki znajdują się poniżej linii średniej liczby sprzedanych sztuk. Na wykresie poniżej linii średniej liczby sprzedanych sztuk oraz z niskim procentem zmiany liczby sprzedanych sztuk znajdują się marki Land Rover, Mini, Porsche, Bentley, Ferrari, Lamborghini i Aston Martin. Marki z najniższymi wynikami sprzedaży, przy niskim średnim wzroście procentowym liczby sprzedanych sztuk, to: Bentley (101 sprzedanych sztuk) Ferrari (117 sprzedanych sztuk), Aston Martin (24 sprzedanych sztuk) oraz najsłabiej prosperująca marka na polskim rynku Lamborghini (20 sprzedanych sztuk). Poniżej linii średniej liczby sprzedanych sztuk, jednak z wysoką średnią wzrostu liczby sprzedanych sztuk sytuują się marki samochodów: Jaguar, Infiniti, Maserati, Tesla, Rolls Royce oraz Lexus. Najwyższym średnim procentowym wzrostem liczby sprzedanych sztuk spośród wszystkich marek sytuuje się marka Tesla, która osiągnęła 116%. Kolejnymi markami, które posiadają wysokie średnie wzrostu liczby sprzedanych sztuk są marki Maserati oraz Rolls Royce 62%. Można spodziewać się, że marki z wysokim średnim procentowym wzrostem liczby sprzedanych sztuk

w przyszłości będą osiągać coraz wyższe wielkości sprzedaży oraz, iż firma Tesla będzie bardzo szybko rozwijającą się marką. Można również stwierdzić iż główni liderzy nie są zagrożeni poprzez resztę marek gdyż istnieje pomiędzy nimi zbyt duża różnica. Wydaje się, że również kolejność marek wśród pierwszej czwórki nie zmieni się w najbliższym czasie.

Za wynikiem lidera w branży na rynku polskim (Mercedes) stoi przede wszystkim popularność Klasy E z nadwoziami Limuzyna i Kombi oraz SUV-ów. Ponadto dzięki strategii korporacyjnej CASE Mercedes-Benz zdefiniował cztery dziedziny dla przyszłości branży motoryzacyjnej: łączność (Connected), autonomiczną jazdę (Autonomous), usługi i współużytkowanie (Shared& Services) oraz napęd elektryczny (Electric). Optymalna kombinacja wszystkich tych stref będzie warunkować sukces, jeśli chodzi o zaprezentowanie klientom najbardziej przekonującej, kompleksowej oferty. Konceptyjny smart vision EQ fortwo jako pierwszy demonstruje sposób, w jaki mogą łączyć się wszystkie filary strategii CASE – i prezentuje inteligentne rozwiązania dla miejskiego transportu oraz car-sharingu przyszłości. To pojazd elektryczny, w pełni skomunikowany ze światem oraz autonomiczny, pozbawiony kierownicy i pedałów. Na inwestowanie w te cztery pola pozwalają wyniki podstawowej działalności Mercedes-Benz Cars. Bezpieczeństwo, jakość, nowoczesny design i ukierunkowane na przyszłość innowacje sprawiają, że producent osiąga dziś wynik gwarantujący mu pozycję lidera w segmencie aut klasy premium [<https://www.media.daimler.pl/>, 19.03.2018]. Na dobry wynik marki BMW miała z pewnością wpływ wysoka sprzedaż serii 5, 4, X4 oraz pojazdów elektrycznych i3 [<https://autokult.pl/>, 19.03.2018].

Marka Tesla zdecydowanie należy do pionierów w zakresie samochodów elektrycznych oraz prowadzi rozbudowane działania w zakresie jazdy autonomicznej. Tesla, chcąc zyskać ufność klientów, z dużą częstotliwością wypuszcza na rynek kolejne informacje mające na celu podkreślenie jej innowacyjności. Do takich informacji należy między innymi wykonanie nowej baterii, dzięki której model S może przejechać nawet ok. 500 km na jednym ładowaniu. To sprawia, że Tesla jest najlepsza w swojej dziedzinie, gdyż żaden z producentów elektrycznych samochodów nie rozwiązał jeszcze problemu, jak na jednym ładowaniu przejechać więcej niż 480 km [<https://businessinsider.com.pl/>, 19.03.2018]. Największą popularnością cieszył się model S oraz X, z czego pierwszy sprzedawał się lepiej niż na przykład Mercedes klasy S, czy BMW serii 7. Natomiast drugi - podobnie jak Porsche Cayenne, a lepiej niż BMW X6. W przypadku modelu 3, który miał wprowadzić Tesłę do grona masowych producentów aut występuje znaczna przewaga popytu nad podażą. Przy znanych problemach producenta z osiągnięciem optymalnej wydajności linii montażowej, przekłada się to na małą liczbę sprzedanych aut

w jednostce czasu oraz może osłabić konkurencyjność w przypadku, gdy masowi producenci - jak Mercedes, również będą posiadali w ofercie elektryczne „supersamochody” [https://www.tabletowo.pl/, 19.03.2018]. Odnotowane wypadki śmiertelne z udziałem Tesli prowadzonej w trybie autopilota oraz możliwość ich wystąpienia w przyszłości, wystawia na próbę zaufanie klientów do marki Tesla. To również wpływa na możliwość spadku dynamiki sprzedaży aut.



Rys. 2. Sprzedaż samochodów osobowych marek popularnych w Polsce w latach 2013-2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie (dane z Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców).

Na rysunku 2 przedstawiona została wielkość sprzedaży oraz średnia zmiana procentowa liczby sprzedanych sztuk na polskim rynku w podziale na marki popularne na przełomie 2013-2017 roku. Linia przerywaną zaznaczono średni poziom odpowiednio dla liczby sprzedanych sztuk oraz średnie wartości ze średniej zmiany liczby sprzedanych sztuk w odniesieniu do całego zbioru marek popularnych.

Jak można zaobserwować, liderem wśród marek popularnych jest Skoda, która wypracowała wynik 238785 sprzedanych sztuk, a jej średnia procentowa zmiana liczby sprzedanych sztuk osiągnęła 17%. Marka Skoda wraz z markami takimi jak: Volkswagen, Toyota, Opel, Renault, Dacia znajduje się powyżej linii średniej liczby sprzedanych sztuk oraz powyżej linii średniej wartości ze średniej procentowej zmiany liczby sprzedanych sztuk. Znacznie za głównym liderem znajduje się marka Volkswagen z liczbą 184439 sprzedanych sztuk aut oraz z 17% zmianą liczby sprzedanych sztuk. Zaraz za nią, z niewielką różnicą, mieści się Toyota, przy czym jej liczba sprzedanych aut wyniosła 181481, a średnia procentowa zmiana liczby sprzedanych sztuk osiągnęła 21%. Można z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że w najbliższym czasie możliwa jest zmiana miejsca drugiego z trzecim - marki Volkswagen z marką Toyota - z uwagi na większą procentową zmianę liczby sprzedanych sztuk Toyoty. Różnica pomiędzy nimi wynosi 4%. Na kolejnym miejscu znajduje się marka Opel, przy czym jego wielkość sprzedaży osiągnęła 144863 sztuk, zaś średnia procentowa zmiana - 18%. Kolejne miejsce w liczbie sprzedanych aut posiada Ford osiągnął on wynik 127047 sprzedanych sztuk, jednak jego 11% średnia zmiana liczby sprzedanych sztuk plasuje go poniżej poziomu linii średniej wartości ze średniej zmiany liczby sprzedanych sztuk. Miejsce szóste okupuje marka Renault z liczbą 102295 sprzedanych sztuk oraz 17% średnią zmianą wolumenu sprzedaży. Następnie - na miejscu 7 i 8 - znajdują się marki Kia oraz Hyundai, których średnia procentowa zmiana liczby sprzedanych sztuk mieści się poniżej linii średniej. Na miejscu 9 znajduje się marka Dacia z liczbą 75444 sprzedanych aut oraz z 20% średnią zmianą liczby sprzedanych aut. Pierwszą dziesiątkę zamyka Nissan z liczbą 64839 sprzedanych aut oraz z dosyć niską - 9% średnią zmianą liczby sprzedanych sztuk. Powyżej linii średniej liczby sprzedanych sztuk, jednak poniżej linii średniej wartości ze średniej procentowej zmiany liczby sprzedanych sztuk, znajdują się kolejno pod względem liczby sprzedanych aut takie marki jak: Ford z wynikiem 127047 sprzedanych sztuk i procentowym wzrostem liczby sprzedanych aut na poziomie 11%, Kia (94034 sztuk, 8%), Hyundai (85871 sztuk, 5%), Nissan (64839 sztuk, 9%). Poniżej linii średniej liczby sprzedanych sztuk natomiast powyżej linii średniej wartości ze średniej procentowej zmiany liczby sprzedanych sztuk znajdują się kolejno pod względem liczby sprzedanych sztuk następujące marki: Fiat (47720 sztuk, 14%), Mazda (43699 sztuk, 30%), Seat (34188 sztuk, 53%), Jeep (11301 sztuk, 32%), Ssangyong (1189 sztuk, 60%), Smart (644 sztuk, 25%), Abarth (304 sztuk, 32%), Lada (91 sztuk, 49%). Wszystkie te marki - z wyjątkiem Fiata - należą do siedmiu marek aut, które swą dynamiką wzrostu średniej procentowej zmiany liczby sprzedanych sztuk przewyższają pierwsze dziesięć marek osiągających najlepsze wyniki pod względem liczby

sprzedanych aut. Liderem pierwszej siódemki jest Ssangyong. Poniżej linii średniej liczby sprzedanych sztuk oraz linii średniej wartości ze średniej procentowej zmiany liczby sprzedanych sztuk uwzględniając największą liczbę sprzedanych aut uplasowały się marki: Citroen (42935 sztuk, 5%), Suzuki (35714 sztuk, 12%), Honda (31630 sztuk, 1%), Mitsubishi z wynikiem 22079 sztuk będące pierwszą marką ze wszystkich marek popularnych, która odnotowała najniższy spadek średniej procentowej zmiany liczby sprzedanych sztuk równy -1%, Subaru (7668 sztuk, 5%), Alfa Romeo (4350 sztuk, 9%), Lancia (1712 sztuk, -51%), DS (1180 sztuk, -31%).

Bardzo dobry wynik Skody jest odbiciem poprawiającej się koniunktury na polskim rynku nowych samochodów. Do najchętniej kupowanych modeli należą: Fabia, Octavia i Rapid. Firma zachęca do kupowania swoich modeli między innymi przez tzw. kredyt niskich rat w przypadku klientów indywidualnych natomiast dla firm przeznaczono leasing niskich rat [<http://rynekinwestycji.pl/>, 19.03.2018]. Modele, które w znacznej mierze stymulowały sprzedaż marki Volkswagen, to Golf Alltrack i Atlas oraz Tiguan. Co zaskakujące, w dobie wzmoczonych działań na rzecz dbania o środowisko naturalne, skandal dotyczący fałszowania pomiarów toksyczności spalin w samochodach z silnikami Diesla nie wpłynął negatywnie na wyniki sprzedaży Volkswagena [<https://www.forbes.pl/> 19.03.2018]. Marka Toyota, która uplasowała się na trzecim miejscu pod względem wolumenu sprzedaży wśród marek popularnych jest uznawana jako lider sprzedaży hybryd na rynku polskim, których udział stanowią 40% sprzedaży marki [<https://autokult.pl/>, 19.03.2018].

Na szczególną uwagę pod względem dynamiki wzrostu liczby sprzedanych aut zasługuje marka Ssangyong, która swój 60% wzrost zawdzięcza wprowadzeniu do oferty wiodącego na rynku kompaktowych SUV-ów modelu Tivoli. Na drugim miejscu znajduje się Seat z dynamiką 53% dzięki swoim flagowym modelom. Zdaniem Jakuba Góralczyka-kierownika ds. PR Seata model Leon cały czas w Polsce stanowi największy procent sprzedaży Seata i jest to recepta na sukces-auto, które stanowi wzór dynamiki i niepowtarzalnego designu. Ogromnym powodzeniem cieszy się też Ibiza, która w zeszłym roku pojawiła się w kolejnej generacji na rynku. Triadę najlepiej sprzedających się modeli zamyka Ateca-pierwszy SUV, którego sportowa wersja wyjedzie na polskie drogi z logotypem CUPRA [<http://motoryzacja.interia.pl/>, 19.03.2018]. Na trzecim miejscu usytuowana jest Lada z wynikiem 49%. Powodem tak dynamicznego wzrostu była odnowiona gama modelowa, a zwłaszcza dotycząca modeli Vesta i XRAY [<http://www.francuskie.pl/>, 19.03.2018].

Podsumowanie

Branża motoryzacyjna od początku swego istnienia charakteryzuje się znacznym tempem zmian obejmujących produkty finalne i modele ich sprzedaży, technologie wytwarzania, organizację procesu produkcyjnego, obszar zarządzania. Stosowane rozwiązania w obszarze zarządzania jakością, czy w kształtowaniu łańcucha wartości, stają się często obowiązującymi standardami, także w innych sektorach.

Mnogość i różnorodność relacji z otoczeniem jest w branży motoryzacyjnej jedną z bardziej skomplikowanych. Wytwórcy samochodów funkcjonują w rozległej, globalnej sieci powiązań z licznymi podmiotami na rynku. To, w powiązaniu z koniecznością wykorzystywania zaawansowanych technicznie, drogiej systemów produkcyjnych, plasuje branżę motoryzacyjną w grupie sektorów z wysokimi barierami wejścia. Pomimo to, ze względu na gwałtowne zmiany w otoczeniu, zauważalna jest konieczność zmiany działań konkurencyjnych, aby móc się obronić przed nowymi podmiotami. Firmy te, często nie związane ściśle z branżą, poprzez wprowadzanie rewolucyjnych często rozwiązań w dziedzinie nowych rodzajów napędów, czy pojazdów autonomicznych, są bowiem w stanie zagrozić dotychczasowym liderom, lub przynajmniej ograniczyć ich pozycję konkurencyjną. Należy na to jednak spojrzeć jako na szansę rozwoju dla całego sektora, stymulującą podejmowanie działalności innowacyjnej.

Przedstawione analizy dotyczące pozycji analizowanych firm na rynku polskim, wskazują na brak zagrożenia liderów ze strony nowych podmiotów. Polski rynek motoryzacyjny, w ujęciu plasowania nowych pojazdów, jest jednak dosyć specyficzny. Ze względu na mniejszą zasobność klienta, występuje tu znaczny udział pojazdów używanych, często kilkunastoletnich. Producenci samochodów oferujący nowoczesne i droższe rozwiązania na przykład w zakresie systemów bezpieczeństwa, nie mają tak dużej siły przebicia. Większe znaczenie w decyzjach zakupowych ma przywiązanie do marek postrzeganych tradycyjnie jako prestiżowe.

Literatura

1. Boguski J. (2016), *Marketing innowacji. Kreowanie innowacyjnych produktów i usług na potrzeby rynku*, Oficyna Graficzno-Wydawnicza Typografika, Warszawa, 220 s.

2. Borkowska S. (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa, 371 s.
3. Daniluk A. (2017), *Cross-border co-operation by Polish and Belarusian companies in the aspect of increasing the competitiveness*, w: Cingula D. (red.), *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*, 23rd International Scientific Conference on Economic and Social, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin., s. 598-608
4. Dołęgowski T. (1998), *Ekonomiczne i instytucjonalne uwarunkowania konkurencyjności międzynarodowej*, Zeszyty Naukowe SGH 5, s. 119-134
5. Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE Warszawa, 285 s.
6. Gawel A. (2004), *Ryzyko gospodarcze i jego ubezpieczenie a przedsiębiorczość*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 4(24), s. 85-98
7. Gorynia M. (red.), (2002), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 321 s.
8. Gudanowska A. E. , Alonso, J. P., Törmänen A. (2018), *What competencies are needed in the production industry? The case of the Podlaskie Region*, *Engineering Management in Production and Services* 1 (10), s. 65-74
9. <http://motoryzacja.interia.pl/wiadomosci/ceny-sprzedaz/news-bardzo-duzy-wzrost-sprzedazy-seata,nId,2559536> [19.03.2018]
10. <http://rynekinwestycji.pl/rekordowe-wyniki-skody/> [19.03.2018]
11. <http://whatnext.pl/toyota-inwestuje-badania-rozwoj-zagadnien-autonomicznego-prowadzenia-oraz-wzajemnej-komunikacji-samochodow/> [21.02.2018]
12. <http://www.auto-era.pl/encyk.php?nr=98>, [20.02.2018]
13. <http://www.forbes.pl/polacy-sa-otwarcia-na-autonomiczne-auta-i-sztuczna-inteligencje-w-motoryzacji,artykuly,213148,1,1.html>, [20.02.2018]
14. <http://www.francuskie.pl/ogolnoswiatowe-wyniki-handlowe-za-rok-2017-rekordowa-sprzedaz-grupy-renault-376-miliona-samochodow-wzrost-o-85/> [19.03.2018]
15. http://www.info-samochody.pl/artypul,id_m-112,t-systemy_bezpieczenstwa_biernego_i_czynnego.html [10.02.2018]
16. <http://www.komputerswiat.pl/tematy/systemy-bezpieczenstwa-w-samochodach.aspx> [20.02.2018]
17. <https://autokult.pl/24432,bmw-group-przedstawilo-wyniki-sprzedazy-w-polsce> [19.03.2018]
18. <https://autokult.pl/28653,toyota-i-lexus-notuja-ogromny-wzrost-sprzedazy-hybrid> [19.03.2018]

19. <https://businessinsider.com.pl/firmy/sprzedaz-tesli-wzroslo-o-70-proc/mfcj6jn> [19.03.2018]
20. <https://www.forbes.pl/technologie/mimo-skandalu-volkswagen-notuje-wzrost-sprzedazy-w-2016-r/d5pvjr7> [19.03.2018]
21. <https://www.media.daimler.pl/mercedes-benz-w-polsce-i-na-wiecie-w-2017-r--numer-1-w-segmencie-premium/> [19.03.2018]
22. <https://www.tabletowo.pl/2018/02/25/tesla-rosnaca-sprzedaz-duze-opoznienia/> [19.03.2018]
23. Łunarski J. (2009), *Zarządzanie technologiami: ocena i doskonalenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, 237 s.
24. Nazarko J. (2013), *Regionalny foresight gospodarczy, scenariusze rozwoju innowacyjności mazowieckich przedsiębiorstw*, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa, 138 s.
25. Nowacki R. (red.), (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, 207 s.
26. Nowacki R., Staniewski M.W. (red), (2010), *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa, 144 s.
27. OECD(2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris, <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf> [20.05.2017]
28. Pomykalski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź, 324 s.
29. Prystrom J. (2012), *Innowacje w procesie rozwoju gospodarczego. Istota i uwarunkowania. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa, 145 s.
30. Szudra P. (2005), *Innowacyjność w nowych nurtach lokalizacji*, w: Pangs-Kania S., Szczodrowski G. (red.), *Polska Gospodarka w UE innowacyjność, konkurencyjność, nowe wyzwania*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s.101-113
31. Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor 5 (37), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784> [20.03.2018]
32. Wasiluk A. (2016), *Prerequisites for undertaking and developing cooperation by industrial and construction companies*, The 9th International Scientific Conference "Business and Management 2016": Conference Proceedings, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius
33. Wojciechowski T. (2009), *Rynek i marketing w pigułce*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa, 334 s.

Competitiveness in the automotive industry on the example of the car sales market in Poland

Abstract

The article deals with the issue of shaping a competitive position in the conditions of intensified competition in the sector, based on the implementation of product innovations. There is no sectorial approach to this problem in the literature, which would be useful for companies operating globally. The automotive sector is such a sector, in which there are many entities operating on a global scale. Car manufacturers offer their products at the same time in many markets, adapting them to the diverse needs of customers and taking into account complicated laws and increased technical standards. The main activities undertaken by car manufacturers in the field of innovation implementation, including, above all, safety systems and limiting the human role in vehicle servicing were indicated. The analysis of source materials and statistical data obtained from institutions dealing with the functioning of the automotive industry was carried out. On this basis, the situation on the market for new cars in Poland was assessed in the context of the effectiveness of competitive strategies, primarily in relation to market leaders. Due to significant barriers to entry into the sector, the position of market leaders in terms of sales volume, in particular in the case of premium brands, seems not to be at risk. These companies are at the same time the driving wheels of the automotive industry also in the area of highly innovative solutions implemented in the vehicles they manufacture.

Keywords

competitiveness, competitive position, innovation, innovation, automotive industry