

Wojciech LEWICKI

# SPECJALIZACJA KLUCZEM DO OSIĄGNIĘCIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU USŁUG MOTORYZACYJNYCH W POLSCE

*W artykule zaprezentowano rozważania dotyczące istoty specjalizacji jako klucza do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku usług motoryzacyjnych w Polsce. Rozważania uzupełniono o autorskie badania ankietowe strony popytowej w zakresie stosowanej strategii rynkowej przez podmioty rynkowe oferujące usługi naprawcze na polskim rynku. Zamiarzeniem artykułu jest zwrócenie uwagi na istotę podjętej problematyki badawczej poprzez wykazanie, że specjalizacja a nie dywersyfikacja usług prowadzić może osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na tym rynku. Bezpośrednimi adresatami zaprezentowanych wyników badań mogą być menagerowie jak i właściciele podmiotów prowadzący już działalność w tym sektorze usług jak i tacy, którzy rozważają w przyszłości taką ewentualność.*

## WSTĘP

W dostępnym piśmiennictwie zakresu ekonomii przedmiotem szczególnego zainteresowania jest przedsiębiorstwo, które stoi wobec wyzwań rynku. Zachodzące zmiany zarówno w polskiej, jak i światowej gospodarce sprawiają, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest coraz trudniejsze[9]. W Polsce trudności te wynikają jednocześnie z konieczności pełnego dostosowania się do warunków gospodarki rynkowej oraz nasilających się procesów globalizacyjnych. Największym wyzwaniem, jakiemu muszą poddać menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwem w otoczeniu globalnym – w warunkach uogólnionej niepewności, jest narastająca konkurencja rynkowa, która implikuje konieczność ciągłego podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa[8]. Problematyka ta staje się jeszcze bardziej złożona, jeżeli dotyczy z przedsiębiorstw z sektora motoryzacyjnego. Gdzie od strony popytowej oczekuje się zaoferowania stronie popytowej nie tylko najwyższej jakości ale i kompleksowości usługi [7]. Podmioty prowadzące działalność na tym rynku stają zatem przed dylematem dywersyfikacja, czy specjalizacja usług[3].

Na tym etapie rozważań warto podkreślić, że tematyka konkurencyjności zajmuje ważne miejsce w literaturze z zakresu zarządzania, jednak samo pojęcie wciąż nie doczekało się jednoznacznego zdefiniowania, co m.in. pociąga za sobą problemy z pomiarem i oceną[8]. Zatem podjęcie rozważań w tym przedmiocie, może być kluczowe nie tylko dla podmiotów, które zdecydowały się na rozpoczęcie działalności w tym sektorze usług ale także tych, które rozważają w przyszłości taką ewentualność.

Podsumowując w kontekście zniesienia wszelkich barier w zakresie konkurencji w odniesieniu do rynku napraw pojazdów silnikowych[14] tematyka przyjęcia strategii pozwalającej na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na tym rynku stanowi zatem istotny problem badawczy. W szczególności, że w dostępnym piśmiennictwie zarówno z zakresu nauk ekonomicznych, jak i technicznych brak jest takowych analiz i opracowań, co tym bardziej uzasadnia słuszność wyboru tej tematyki badawczej.

Przedstawione powyżej podejście stanowiło podstawę do podjęcia próby oceny strategii rynkowej opartej na specjalizacji jako klucza do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku usług motoryzacyjnych poprzez:

- Wyjaśnienie istoty zmian na rynku usług motoryzacyjnych w Polsce.
- Prezentację wyników autorskich badań dotyczących wpływu obranej strategii rynkowej (dywersyfikacja albo specjalizacja usług) w opinii odbiorców usług.

Zasadniczym celem artykułu jest odpowiedź na pytanie: jaka strategia rynkowa dywersyfikacja czy specjalizacja prowadzić może do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na tym rynku. Bezpośrednimi adresatami zaprezentowanych wyników badań są menagerowie jak i właściciele zarówno podmiotów prowadzący już działalność na tym rynku jak i tacy, którzy rozważają w przyszłości taką ewentualność.

## 1. ISTOTA ZMIAN NA RYNKU USŁUG MOTORYZACYJNYCH W POLSCE

W ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci w dziedzinie motoryzacji nastąpił bardzo znaczący postęp [3]. Dotyczy to zarówno motoryzacji światowej, jak i polskiej. W ostatnim dziesięcioleciu rozwój ten był wynikiem przede wszystkim z gwałtownego przyspieszenia rozwoju technicznego. Niemal we wszystkich gałęziach gospodarki wprowadzono w tym czasie nowe, tańsze technologie wytwarzania, co doprowadziło do stanu obecnego, w którym samochód jest dostępny już niemal dla każdego[6]. Ta rosąca stale, i to w ogromnym tempie, liczba pojazdów wymaga stałej obsługi serwisowej. Wzrasta więc zapotrzebowanie na wszelkie usługi świadczone przez warsztaty samochodowe[4]. W ciągu ostatnich kilkunastu lat nastąpił znaczący przełom w strukturze i formie organizacji tego typu placówek na terenie Polski.

Jeszcze pod koniec lat 90 na rodzimym rynku napraw istniała wielka liczba małych warsztatów samochodowych, zlokalizowanych głównie w przypadkowych pomieszczeniach garażowych. Znaczna ich część wyposażona była tylko w podstawowy zestaw narzędzi ślusarskich, a nieliczne w wyspecjalizowany sprzęt naprawczy. Poziom zaawansowania technicznego eksploatowanych wówczas pojazdów pozwalał na swobodne prowadzenie wszelkich prac naprawczych w tak wyposażonych warsztatach.

Niezwykle szybkie tempo postępu technicznego spowodowało nagły wzrost nowoczesnych, a zarazem nietypowych rozwiązań konstrukcyjnych. Proces ten wymusił nieuniknione zmiany na rynku krajowych warsztatów samochodowych. Dodatkowo wprowadzenie

gospodarki wolnorynkowej wywołało napływ kapitału zagranicznego na nasz rynek. Na terenie Polski zaczęły powstawać autoryzowane salony sprzedaży powiązane ze stacjami serwisowymi wszystkich liczących się w świecie producentów samochodowych[10].

W konkurovaniu z siecią autoryzowanych serwisów producentów pojazdów ogromną przeszkodą dla zwykłego warsztatu były nie tylko możliwości finansowe, uniemożliwiające zakup najnowocześniejszego sprzętu naprawczo-diagnostycznego, ale również brak dostępu do wiedzy technicznej (brak szkoleń, dokumentacji serwisowych) i mniejsze możliwości reklamowo-marketingowe.

Najnowocześniejsze pojazdy wyposażone są w elektroniczne układy wtryskowe, układy bezpieczeństwa czynnego i biernego oraz aplikacje telematyczne. Diagnostowanie i naprawy tego typu pojazdów wymagają specjalistycznej wiedzy, najnowocześniejszego sprzętu diagnostycznego oraz stałego dostępu do aktualnych danych technicznych[15].

W tej sytuacji większość małych warsztatów powstałych w epoce przed transformacją ustrojową nie było w stanie sprostać ciągle rosnącym wymaganiom właścicieli pojazdów w zakresie rodzaju, jakości i terminowości świadczonych usług bez modernizacji wyposażenia warsztatowego, podwyższania kwalifikacji swoich pracowników i agresywnego działania marketingowego. Małe, zazwyczaj rodzinne warsztaty nie nadążają za koniecznością wyposażenia ich w najnowszej generacji aparaturę diagnostyczno-pomiarową, nie mają dostępu do aktualnych informacji technicznych, specjalistycznych szkoleń i nowinek w zakresie technologii naprawczych.

Wzrastająca ciągle liczba marek pojazdów i ich modeli, różnorodność wciąż zmieniających się konstrukcji, rozpowszechnienie nowych, coraz bardziej skomplikowanych układów elektronicznych powodują, że przeciętne warsztaty samochodowe przestają sobie radzić ze świadczeniem w pełnym zakresie usług motoryzacyjnych. Efektem tego jest widoczny w Polsce w latach 2004-2008 kierunek przekształcania warsztatów ogólnych, świadczących wszelkie usługi motoryzacyjne, w wyspecjalizowane placówki usługowe wykonujące prace serwisowe dla wszystkich marek, ale tylko w danym zakresie.

Na rynku krajowym obecna jest tendencja do wyraźnej określonej specjalizacji warsztatów świadczących usługi motoryzacyjne. Dzięki temu są one w stanie, nawet przy tak olbrzymiej różnorodności pojazdów zapewnić sobie pełen zakres specjalistycznych narzędzi, oprzyrządowania i niezbędnej dokumentacji do sprawnego wykonywania usług[10].

Na terenie Polski wszystkie czynności diagnostyczne, naprawcze i obsługowo-serwisowe pojazdów samochodowych wykonywane w różnego rodzaju wyspecjalizowanych placówkach związanych bezpośrednio z motoryzacją (z pominięciem autoryzowanych stacji obsługi konkretnych producentów) można podzielić na:

- Badania techniczne pojazdów - wykonywane przez stacje kontroli pojazdów, kontrolujące okresowo stan techniczny pojazdów i dopuszczające pojazd do użytkowania w ruchu drogowym. Jest to specjalizacja wymagająca od inwestora zdecydowanie największych nakładów finansowych. Wiąże się to ze spełnieniem bardzo rygorystycznych warunków dotyczących samych pomieszczeń placówki, jak również wyposażenia kontrolno-pomiarowego (wszystkie przyrządy muszą mieć atest potwierdzający zgodność urządzenia z urzędowo przyjętymi normami pomiarowymi).
- Diagnostykę - wykonywaną przez warsztaty wyposażone w przyrządy umożliwiające diagnozowanie poszczególnych układów pojazdów (zawieszenia, układu kierowniczego, geometrii ustawienia kół, układu hamulcowego, świateł, układów elektronicznych, analizę spalin), mającą na celu określenie dalszej przydatności do eksploatacji poszczególnych elementów ukła-

dów i stwierdzenie konieczności wykonania określonych regulacji i napraw.

- Mechanikę ogólną - wykonywaną przez warsztaty posiadające stanowiska kanałowe lub podnośniki, obejmującą wymianę zużytych pasków klinowych, filtrów, klocków, tarcz i bębnow hamulcowych, łożysk, przegubów amortyzatorów i innych elementów zawiesznień.
- Serwis ogumienia - polegający dziś przede wszystkim na wymianie opon letnich na zimowe i odwrotnie oraz na wyważaniu kół i naprawach przebić opon grzybkami naprawczymi. Coraz częściej do usług świadczonych przez serwisy ogumienia zaliczyć można przechowywanie ogumienia sezonowego. Wzrasta stale ilość serwisów ogumienia zajmujących się napełnianiem kół azotem.
- Naprawy nadwozi (ze względu na złożoność konstrukcji i różnorodność prac można tu wyróżnić kilka specjalizacji, choć w związku ze stosowaną technologią napraw wykonywane są one w ramach jednej placówki mieszczącej się we wspólnym obiekcie warsztatowym).
- Blacharstwo - wykonujące obecnie w zdecydowanej większości naprawy powypadkowe nadwozi i w znacznie mniejszym zakresie czynności polegające na wymianie skorodowanych części nadwozia.
- Lakiernictwo - zajmujące się nakładaniem wielowarstwowych powłok lakierniczych i ich utwardzaniem w kabinach lakierniczych.
- Tapicerstwo - obejmujące naprawy, a najczęściej wymianę uszkodzonych fragmentów poszycia foteli i siedzeń oraz wewnętrznego pokrycia drzwi.
- Serwis szyb - świadczone usługi sprowadzają się do wstawiania uszkodzonych podczas wypadku lub kradzieży szyb. Ta specjalizacja występuje bardzo często bez powiązania z kompleksowymi naprawami nadwozi.
- Naprawy zderzaków, spojlerów i innych plastikowych elementów pojazdów.
- Elektrotechnikę - wraz ze wzrostem w pojazdach układów elektronicznych, specjalizacja ta zmienia swoje oblicze. W przeszłości zajmowała się wszystkim, co dotyczyło prądu w samochodzie. Obecnie jest to obsługa akumulatorów, układu rozruchowego (rozsuszniaków i alternatorów), instalacji elektrycznej oraz reflektorów.
- Obsługę układów elektronicznych – obecnie jest to najważniejsza specjalizacja w branży usług motoryzacyjnych ze względu na sterowanie przez nie niemal wszystkimi pozostałymi układami.
- Obsługę układów klimatyzacji - zajmującą się okresową (co-roczną) obsługą i naprawą samochodowych klimatyzacji. Poza wymienionymi, głównymi specjalizacjami w branży usług motoryzacyjnych istnieje jeszcze wiele innych, na które również warto zwrócić uwagę. Należą do nich:
  - Montaż i obsługa gazowych instalacji zasilających;
  - Kompleksowa wymiana olejów i płynów eksploatacyjnych;
  - Obsługa i naprawa układów wydechowych;
  - Obsługa i naprawa układów hamulcowych;
  - Obsługa układów wtryskowych;
  - Myjnie samochodowe;
  - Obsługa i naprawa układów chłodzenia;
  - Montaż instalacji alarmowych;
  - Obsługa i naprawa automatycznych skrzyń biegów;
  - Prostowanie felg (zwłaszcza ze stopów lekkich);
  - Tuning pojazdów;
  - Montaż sprzętu audiowizualnego i nagłaśniającego;
  - Dorabianie kluczy i awaryjne otwieranie pojazdów;

- Awaryjne naprawy pojazdów w terenie (niestacjonarne) - naprawy układu elektronicznego sterowania i mobilny serwis ogumienia;
- Holowanie - pomoc drogowa.

Podsumowując rozważania dotyczące zmian na rynku usług motoryzacyjnych i naprawczych w Polsce i Unii Europejskiej należy pamiętać, obecnie obowiązujące regulacje prawne pozwalają na prowadzenie działalności prawie we wszystkich wyżej wymienionych obszarach[2]. Prowadzi to do dylematu, która z strategii rynkowych: dywersyfikacja czy specjalizacja prowadzi będzie do uzyskania przewagi konkurencyjnej na tym rynku.

## 2. PRÓBA OCENY STRATEGII WARSZTATÓW NAPRAWCZYCH OPARTEJ NA SPECJALIZACJI USŁUG JAKO KLUCZA DO OSIĄGNIĘCIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Jak wskazuje dostępna literatura przedmiotu konkurencyjność przedsiębiorstwa oceniana może być z punktu widzenia: zarządu, właścicieli, pracowników, potencjalnych inwestorów, banków, dostawców, centrów gospodarczych czy też odbiorców usług[12]. Autor w dalszych rozważaniach posługując się metodą ankietową zawęził próbę oceny do odbiorców usług motoryzacyjnych. W celu zachowania poprawności logicznej i metodycznej badań założono, że:

- W dostępnym piśmiennictwie odnoszącym się do rynku motoryzacyjnego występuje powszechna jednomyślność, że badania ankietowe umożliwią ocenę konkurencyjności oferowanych przez stronę podaźową usług. Na uwagę zasługuje fakt, że w obcojęzycznej literaturze przedmiotu szczegółowo i gruntownie omówiono zarówno uwarunkowania, zastosowane metody jak i przykłady takich badań odnoszących się do poszczególnych rynków naprawczych w Unii Europejskiej [1].
- Skoro posługując się przyjętą metodą badawczą dokonano oceny wpływu obranej strategii rynkowej w odniesieniu do poszczególnych kategorii warsztatów w wybranych krajach Wspólnoty, można zatem zastosować tożsame narzędzie badawcze w celu określenia konkurencyjności tych podmiotów na rynku. Ponadto zaprezentowane badania mogą być pomocne w celu weryfikacji obecnie stosowanej strategii rynkowej przez te podmioty.
- Autorskie badania ankietowe dotyczyły wyselekcjonowanej grupy nieautoryzowanych warsztatów (około 20 podmiotów) naprawczych prowadzących swoją działalność na terenie województwa zachodniopomorskiego.
- Na dalszym etapie wnioskowania w przyjęto, że badanie dotyczyć będzie dwóch kategorii warsztatów: prowadzących dywersyfikację usług i specjalizację. Umożliwi to odpowiedź na pytanie, która z strategii rynkowych stanowić może klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku usług motoryzacyjnych.
- Próba badawcza obejmowała losowo wybranych 100 klientów, (po 50 na daną kategorię warsztatu), którzy zlecieli naprawę swoich pojazdów w/w podmiotach. Badania ankietowe wykonano na przełomie 2016/2017 roku na zlecenie jednej z organizacji zrzeszającej Rzeczoznawców Samochodowych w Polsce.
- W celu interpretacji i oceny wyników posłużono się skalą od 1 do 5 (gdzie 5 stanowiło wartość najwyższą, a 1 – najniższą) Z punktu widzenia poprawności eksploracji oraz możliwości uchwycenia potrzebnych danych badania ankietowe koncentrowały się na pomiarze trzech parametrów takich, jak: jakość wykonanej usługi, konkrecyjność w stosunku do innych warsztatów oraz chęć ponownego zlecenia usługi. Wzorcem do ich wyboru

były badania z rynku niemieckiego[13] Kompleksowy rozkład danych zaprezentowano w tabeli nr.1.

**Tab. 1. Ocena konkurencyjności warsztatów naprawczych w zależności od przyjętej strategii rynkowej.**

Rodzaj Warsztatu	Jakość wykonanej usługi	Konkurencyjność w stosunku do innych warsztatów	Chęć ponownego zlecenia usługi
Warsztat nieautoryzowany opierający swoją strategię rynkową na dywersyfikacji usług	10 x ocena 5 5 x ocena 4 4 x ocena 3 16 x ocena 2 15 x ocena 1 (50 szt.)	8 x ocena 5 2 x ocena 4 20 x ocena 3 8 x ocena 2 12 x ocena 1 (50 szt.)	9 x ocena 5 11 x ocena 4 16 x ocena 3 15 x ocena 2 9 x ocena 1 (50 szt.)
Warsztat nieautoryzowany opierający swoją strategię rynkową na specjalizacji usług	18 x ocena 5 12 x ocena 4 6 x ocena 3 4 x ocena 2 4 x ocena 1 (50 szt.)	25 x ocena 5 14 x ocena 4 4 x ocena 3 6 x ocena 2 1 x ocena 1 (50 szt.)	30 x ocena 5 8 x ocena 4 4 x ocena 3 3 x ocena 2 2 x ocena 1 (50 szt.)

Eksploatacja zaprezentowanych danych w tabeli 1 obrazuje na znaczne zróżnicowanie uzyskanych ocen pomiędzy dwoma analizowanymi grupami warsztatów. Szczególnie zauważalna jest różnica w średnich ocenach uzyskanych w stosunku do jakości wykonanej usługi, konkurencyjności w odniesieniu do innych warsztatów, czy też chęci ponownego zlecenia usługi. Zaprezentowane wyniki badań jednoznacznie wskazują, że respondenci najwyższej oceni warsztaty, które oparły swoją strategię rynkową na specjalizacji usług a nie dywersyfikacji. Na uwagę zasługuje fakt, że do podobnych wniosków doszli autorzy badań prowadzący takie analizy w odniesieniu do rynków europejskich[13].

Podsumowując wyżej zaprezentowane wyniki dotyczące obranych strategii rynkowych w zakresie oferowanych usług przez warsztaty samochodowe w Polsce. Autor stawia tezę, że specjalizacja usług może stanowić klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku usług motoryzacyjnych.

## PODSUMOWANIE

Jak wskazuje analiza dostępnej literatury przedmiotu, dynamiczne zmiany natury prawnej, ekonomicznej i technicznej w ostatnich latach doprowadziły do wszechobecnej konkurencji w sektorze usług motoryzacyjnych Polsce. Jeszcze do niedawna na tym rynku funkcjonowała znaczna liczba nieautoryzowanych warsztatów, które konkurowały z sobą oferując stronie popytowej rozległy zakres świadczonych usług. W większości przypadków celem tak obranej strategii rynkowej opartej na dywersyfikacji było osiągnięcie wzrostu rentowności z prowadzonej działalności gospodarczej. Pojawienie się na terenie Polski wielomarkowych autoryzowanych salonów sprzedaży powiązanych ze stacjami serwisowymi wszystkich liczących się w świecie producentów pojazdów doprowadziło do osłabienia pozycji rynkowej tej kategorii warsztatów. Procesy te wymusiły, zatem nieuniknione zmiany organizacyjne. Obserwacje rzeczywistości rynkowej wskazały, że coraz częściej zaczęły powstawać podmioty świadczące usługi motoryzacyjne o określonej specjalizacji. Podobne jak na rynkach europejskich nastąpiła zatem zmiana strategii rynkowej w zakresie usług motoryzacyjnych z dywersyfikacji na specjalizację[5]. Zdaniem autora artykułu w odniesieniu do polskiego rynku motoryzacyjnego trend ten najbliższych nie ulegnie zmianie. Pomimo znacznego sprzeciwu części warsztatów samochodowych i podmiotów świadczących usługi motoryzacyjne w tym sektorze rynku[11].

Zatem na podstawie obserwacji rzeczywistości rynkowej zaprezentowanych autorskich badań autor stawia tezę, że w dzisiaj-

szych realiach rynkowych specjalizacja a nie dywersyfikacja usług prowadzić może osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku usług motoryzacyjnych.

Resumując zaprezentowanie przez autora powyższe rozważania nie wyczerpują w pełni istoty zagadnienia. Stanowią jedynie próbę zasygnalizowania złożoności badanej problematyki dotyczącej zmian zachodzących na polskim rynku warsztatów naprawczych i oferowanych przez te podmioty usług i z całą pewnością wymagają dalszych badań i analiz.

## BIBLIOGRAFIA

1. Blaurock A. *Vertikale Wettbewerbsbeschränkungen*. W: Schwarze (Hrsg.), *Neuere Entwicklungen auf dem Gebiet des europäischen Wettbewerbsrechts*. BadenBaden 1999,
2. Brinker J. *Anmerkungen zum neuen Regelungsansatz der Kommission*. W: Schwarze (Hrsg.), *Neuere Entwicklungen auf dem Gebiet des europäischen Wettbewerbsrechts*. Baden-Baden. 1999.
3. Burnewicz J. *Sektor samochodowy w Unii Europejskiej*. WKŁ, Warszawa. 2005,
4. Creutzig J. *EG-Gruppenfreistellungs-Verordnung (GVO) für den Kraftfahrzeugsektor*. Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, Heidelberg-Berlin 2003.
5. Ebenroth K. *Die EG-Gruppenfreistellungsverordnung der Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge*. Kommentar. Heidelberg 2005,.
6. Ende K., Klein F. *Grundzüge des Vertriebsrechts im Internet*. Fernabsatz und Vertrieb von Waren, München 2001,
7. Jastrzębska U. *Podstawy działalności gospodarczej w branży samochodowej* WKŁ Warszawa 2012.
8. Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
9. Kwiatkowski E. Milewski R. *Podstawy Ekonomii* PWN Warszawa 2005.
10. Lewicki W. *Analiza jakości usług naprawczych na przykładzie przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego. Studium porównawcze: warsztaty niezależne a autoryzowane stacje napraw*. *Autobusy*. Technika, Eksploatacja, Systemy transportowe 12/2016.
11. Lotko M. *Measuring and assessment of the quality of motor car maintenance and repair services with using the SERVQUAL*

*model with regard to customer's profile*, Archiwum Motoryzacji 3/2017

12. Storma M., *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q R Polska Lublin 2012.
13. *Materiały Dekra* Berlin 2017.
14. VERORDNUNG (EG) Nr. 1400/2002 DER KOMMISSION vom 31. Juli 2002 über die Anwendung von Artikel 81 Absatz 3 des Vertrags auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und aufeinander abgestimmten Verhaltensweisen im Kraftfahrzeugsektor (GVO).
15. Wróblewski.P *Naprawa podzespołów i zespołów pojazdów samochodowych* WKŁ Warszawa 2017.

### Specialization a key to achieve a competitive advantage in the n the modern automotive services market in Poland

*The article presents considerations regarding the essence of specialization as the key to achieving competitive advantage on the contemporary market of automotive services in Poland. The considerations were supplemented with original questionnaire surveys of the demand side in the scope of the market strategy applied by market entities offering repair services on the Polish market. The intention of the article is to draw attention to the essence of the research issues undertaken by demonstrating that specialization and not the diversification of services may lead to achieving a competitive advantage in this market. The direct recipients of the presented research results may be managers and owners of entities already operating in this sector of services as well as those who are considering such a possibility in the future.*

Autorzy:

**dr Wojciech Lewicki** – Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Wojciech.Lewicki@zut.edu.pl

JEL: O18 DOI: 10.24136/atest.2018.257

Data zgłoszenia: 2018.05.29 Data akceptacji: 2018.06.15