

Mirosław Włodarczyk,
Jerzy Janczewski
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna
w Łodzi

Przedsiębiorczość w organizacjach sieciowych w sektorze napraw samochodów

Sektor usług motoryzacyjnych jest obecnie jedną z najdynamiczniej zmieniających się branż w Polsce. Cechuje go duży stopień złożoności: różnorodność form, struktur organizacyjnych oraz sposobów prowadzenia działalności gospodarczej. Duża liczba konkurujących ze sobą niezależnych warsztatów¹ powoduje, że coraz trudniej jest przewidywać ich zachowania. Sytuację taką potęguje zmienne otoczenie zewnętrzne, czego przykładem są zmieniające się restrykcyjne wymogi tzw. bezpieczeństwa ekologicznego narzucane producentom samochodów. Przejawiają się one między innymi stałą redukcją zanieczyszczeń emitowanych przez silniki lub redukcją lotnych związków organicznych w procesach lakierowania samochodów. Nie bez znaczenia też pozostają wymogi bezpieczeństwa biernego i czynnego oraz oczekiwania użytkowników samochodów. Prowadzi to w konsekwencji do skrócenia cykli życia produktów i powoduje, że producenci samochodów zwiększają tempo wprowadzania nowych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych. Jednocześnie z zagranicy sprowadza się do Polski różnorodne modele i marki używanych samochodów wymagających intensywnej obsługi i częstych napraw. Właściciele tych samochodów nie stać na profesjonalne naprawy w autoryzowanych warsztatach. Korzystają z usług warsztatów niezależnych, od których także oczekują profesjonalizmu, gwarancji najwyższej jakości oraz korzystnej ceny adekwatnej do wartości ich samochodu. Oprócz najwyższej jakości i korzystnej ceny coraz większego znaczenia nabiera czas świadczenia usługi serwisowej. Wszystko to dla warsztatów serwisujących samochody przekłada się na wzmożone zapotrzebowanie na wiedzę specjalistyczną, narzędzia warsztatowe, części i podzespoły, a także konieczność kooperacji.

Współcześnie samodzielna realizacja wszystkich funkcji wewnątrz warsztatu samochodowego staje się praktycznie niemożliwa, a w tak turbulentnej rzeczywistości klasyczne metody i techniki zarządzania przedsiębiorstwem przestają zdawać egzamin. Powstaje więc zapotrzebowanie na nowe sposoby zarządzania, które mogłyby być pomocne kierownictwu w trudnych procesach decyzyjnych uwarunkowanych różnorodnymi oczekiwaniami klientów, dużą konkurencją, wysokim ryzykiem i niepewnością. Szczególного znaczenia nabierają więc nowe formy organizacyjne określane mianem przedsiębiorstw sieciowych, stanowiące specyficzną formę powiązań pomiędzy podmiotami funkcjonującymi w tej samej branży i na podobnych zasadach.

Sieci tworzą warsztaty, które rozumieją potrzebę dostosowywania swojej oferty do stale rosnących wymagań klientów, coraz silniejszej konkurencji, a przede wszystkim myślą o pracy

¹ Obecnie w Polsce jest około 19 tys. niezależnych warsztatów mechanicznych. Liczebnie stanowią one około 80% całego rynku napraw. Liczba ta stale się zmienia, ponieważ część warsztatów jest zamykana, a na ich miejsce powstają nowe.

opartej na nowoczesnych formach zarządzania. Wspólną misją sieci warsztatowych jest zapewnienie klientom wysokiego standardu świadczonych usług, a samym warszatom – partnerskich warunków współpracy.

Koncepcja sieci warsztatowej

Koncepcja sieci warsztatowej jest rezultatem połączenia zalet wynikających z funkcjonowania niezależnych warsztatów (np. różnorodność produktów) z wysokim poziomem świadczonych usług. Doświadczenia europejskie i dotychczasowe doświadczenia polskie pokazują, że warsztaty zorganizowane w sieci mają niekwestionowaną przewagę nad warsztatami niezależnymi w pozyskiwaniu nowych klientów. Łączą one w sobie najważniejsze zalety warsztatów autoryzowanych i warsztatów niezależnych, a mianowicie specjalistyczne wyposażenie i kompetencje pracowników, gwarantujące obsługę na wysokim poziomie z użyciem oryginalnych części, oraz bliskość warsztatu, szybkość wykonania naprawy i przystępną cenę usługi.

W najprostszym ujęciu sieć to każdy zbiór obiektów powiązanych pewnymi relacjami. Sieć, jak każda organizacja, ma swoją strukturę, która łączy wszystkie jej elementy i powoduje, że relacje między tymi elementami nie zachodzą przypadkowo. Organizację sieciową charakteryzuje układ przedsiębiorstw niezależnych kapitałowo lub powiązanych w niewielkim stopniu, wyspecjalizowanych, autonomicznych i współpracujących ze sobą na podstawie rynkowych zasad działania. Należy zaznaczyć, że w organizacjach sieciowych zmniejsza się lub całkowicie zanika rola więzi hierarchicznych i funkcjonalnych na rzecz więzi kooperacyjnych, informacyjnych oraz nieformalnych. Wiąże się to z typową dla organizacji sieciowej decentralizacją zarządzania i autonomicznością firm należących do sieci (Łobejko 2008). Organizacje sieciowe powstają najczęściej wokół pewnego podmiotu gospodarczego, który pełni funkcję centrum sieci, i mają charakter gwiazdysty. Zadaniem tego podmiotu jest koordynacja współpracy pomiędzy centrum a poszczególnymi przedsiębiorstwami – węzłami sieci. Zatem funkcja koordynacyjna działalności wszystkich przedsiębiorstw w sieci należy do koordynatora-integratora, a forma owego współdziałania przypomina bardziej współpracę, porozumienie, ciągłą komunikację i negocjacje niż konkurencję (Sokołowska 2005). W przypadku sieci działających w sektorze napraw samochodów takimi koordynatorami-integratorami, a także inicjatorami-twórcami sieci są dystrybutorzy lub producenci części, producenci samochodów, akcesoriów i wyposażenia, a także jednostki naukowo-badawcze, które łączą formalną umowę z warsztatami naprawczymi.

Sieci warsztatowe powstają na skutek decyzji o przystąpieniu do nich dokonywanych przez pojedyncze warsztaty. Decyzje takie podejmowane są na podstawie różnorodnych kryteriów, takich jak np. oczekiwane korzyści z przystąpienia do sieci lub możliwość spełnienia przez warsztat samochodowy warunków stawianych przez inicjatora-twórcę sieci. Zarówno dla warsztatów małych, jak i dla wielu średnich oraz dużych niektóre warunki są niemożliwe do przyjęcia, co w konsekwencji blokuje im dostęp do sieci. Taka sytuacja jest pozornie niekorzystna dla samej organizacji sieciowej, gdyż sieć otwarta ma stale rosnący potencjał, natomiast odwrotnie jest w przypadku sieci zamkniętych lub tylko częściowo otwartych. W przypadku sieci warsztatów samochodowych o ograniczeniu dostępności decydują inne czynniki, głównie technologiczne, zapewniające konieczność spełnienia jednolitych standardów obsługi i utrzymania gwarantowanego poziomu jakości napraw samochodów przez wszystkie warsztaty należące do sieci. Gdy warsztaty spełniają wymagane standardy, sieć staje się dla nich otwarta. W przeciwnym wypadku sieć (np. EuroWarsztat) bardzo często podpisuje umowę, zakładając dla warsztatu kilkumiesięczny (od czasu podpisania umowy) okres przejściowy

na dostosowanie się do obowiązujących wymogów. Na uzupełnienie pełnych wymagań przewidziany jest rok (Bielanow 2009). Warunki uczestnictwa w organizacjach typu sieciowego przedstawione zostały w tabeli 1.

Tab. 1. Warunki pozwalające przystąpić do sieci oraz zobowiązania i korzyści dla ich członków na przykładzie wybranych sieci warsztatowych

Sieć	Określenie działalności sieci	Warunki przystąpienia do sieci	Zobowiązania członków	Korzyści dla warsztatu
Lider Serwis	Naprawa i obsługa układu hamulcowego, zawieszania, układu kierowniczego. Wymiana tłumików, sprzęgieł, płynów eksploatacyjnych, serwis opon. Samochody osobowe, dostawcze i terenowe.	Minimum dwa stanowiska naprawcze, sprzedaż podstawowych akcesoriów, świadczenie podstawowego zakresu usług, biuro obsługi i poczekalnia dla klienta, niezbędny zestaw narzędzi i urządzeń dla podstawowego pakietu napraw.	Honorowanie warunków sieciowej gwarancji, stałe podnoszenie standardu usług, jednolite elementy zewnętrznej identyfikacji.	Szkolenia, premiovanie zakupów u organizatora sieci, promocje, akcje reklamowe, pomoc w zakresie wyposażenia, wsparcie ekonomiczne, ubezpieczenie usług.
OK. Serwis	Kompleksowa obsługa pojazdów samochodowych.	Świadczenie podstawowego zakresu usług, minimum dwa stanowiska naprawcze, deklaracja dalszego rozwoju warsztatu.	Świadczenie wysokiego standardu usług, identyfikacja wizualna, lojalność wobec sieci, realizacja określonych obrotów.	Szkolenia, biuletyn informacyjny, program lojalnościowy Inter Club, wsparcie marketingowe, możliwość uzyskiwania autoryzacji znanych producentów części.
Bosch Service	Kompleksowa naprawa samochodów różnych marek z silnikami ZI i ZS (Bosch Service), naprawa pomp wtryskowych (Bosch Diesel Service). Usługi w zakresie diagnostyki, mechaniki, elektroniki, elektrotechniki.	Dobra renoma warsztatu, naprawy różnych marek, kompleksowy zakres napraw, stosowanie części Bosch, zakup testera typu KTS wraz z dokumentacją techniczną, oddzielny punkt obsługi klienta, dostęp do internetu.	Stosowanie części firmy Bosch, stosowanie wymogów jakościowych obsługi technicznej, jednolita wizualizacja.	Rozpoznawalność marki Bosch, doradztwo telefoniczne i hot-line, szkolenia, umowa bonusowa, akcje marketingowe, jednolity program ubezpieczeniowy dla partnerów sieci.

Źródło: opracowanie własne autorów na podstawie: *Przegląd sieci serwisowych*, „Automotoserwis”, 2/2005, s. 43–48.

Warunkiem koniecznym do prawidłowego działania każdej sieci jest posiadanie łącza z dostępem do internetu umożliwiającego przekazywanie i wymianę informacji. Jednak największą przeszkodę przystąpienia do sieci stanowią dla warsztatów takie kryteria, jak:

- odpowiednie wyposażenie,

- konieczność posiadania kilku stanowisk obsługowo-naprawczych,
- odpowiednia wielkość pomieszczenia,
- konieczność posiadania biura obsługi klienta wraz z poczekalnią,
- wymóg zaopatrywania się w urządzenia warsztatowe i części zamienne u organizatora sieci,
- bariery mentalne wynikające z obawy przed utratą niezależności,
- późniejsze stałe koszty².

Według Inter Cars i Motofocus (Franke, Soszyński 2009) typowy warsztat w Polsce jest firmą mikro, w której pracuje łącznie z właścicielem od trzech do czterech osób. Potwierdzają to także badania Instytutu GIPA (GIPA 12. 2003). Z badań tych wynika, że na polskim rynku przeważają zakłady mechaniczne zatrudniające od jednej do dwóch osób i posiadające jedno stanowisko naprawcze (ryc. 1). Jednak uważna obserwacja rynku pokazuje, że te małe placówki, które się nie rozwijają, muszą ustępować większym, wyposażonym w nowoczesny sprzęt i urządzenia. Dlatego warunek odpowiedniego wyposażenia stawiany przez większość sieci jest warunkiem koniecznym i niezbędnym. Samochody jeżdżące po polskich drogach są już na tyle zaawansowane technicznie, że do ich obsługi nie wystarczy komplet podstawowych kluczy i sam kanał lub typowy podnośnik. Warsztaty muszą stale uzupełniać wyposażenie poprzez zakupy profesjonalnego sprzętu. Ułatwione zadanie zakupu sprzętu mają te warsztaty, które zdecydowały się przystąpić do jednej z sieci warsztatowych, ponieważ sieć bardzo często pomaga swoim uczestnikom w zdobyciu kredytu lub leasingu (Bielanow 2008). Warsztat o niewielkiej powierzchni naprawczej i magazynowej, który nie jest nowoczesnie wyposażony i nie ma minimum dwóch do trzech stanowisk obsługowo-naprawczych, już na początku traci wielu klientów. Podobnie jest z wymogiem posiadania odpowiedniego biura i poczekalni dla klientów, do których to zwłaszcza małe warsztaty nie przykładają dużej uwagi. Klient jest obsługiwany w takich warsztatach przy stanowisku obsługowo-naprawczym lub w przypadkowym miejscu obok pomieszczenia warsztatowego. Z biurem zwykle kojarzy się biurokracja. Zdarzają się takie sytuacje, w których warsztaty nie wystawiają żadnego pokwitowania. Zapewne małe warsztaty, a nawet niektóre średnie unikają biurokracji w myśl zasady „jak najmniej papierków i zbędnej prac”. Jest to oczywiście błędem, gdyż w przypadku obsługi i naprawy samochodu ważnym elementem jest zlecenie naprawy i karta naprawy pojazdu, która w dłuższym czasie tworzy jego historię – tak niezbędną przy późniejszej odsprzedaży samochodu. Wpisuje się do nich dokładne dane klienta, dane samochodu oraz zgłaszane przez klienta usterki. Każdy, nawet najmniejszy serwis powinien stosować karty naprawy, a ich prowadzenie należy do standardów obsługi.

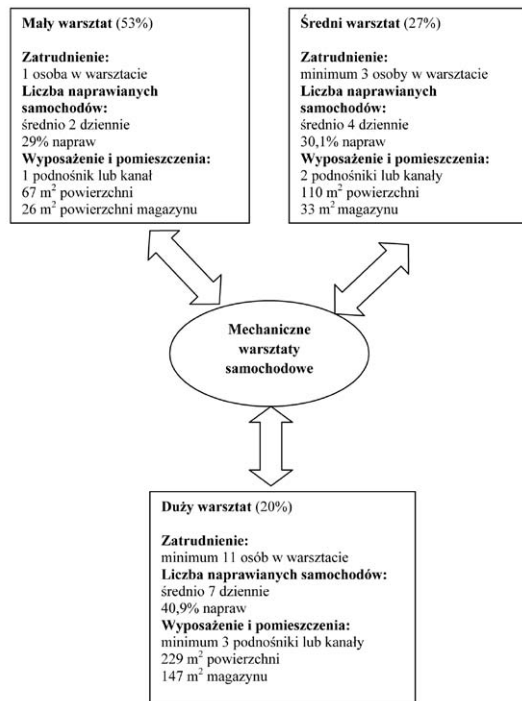
Rezultatem przystąpienia do jednej z sieci warsztatowych jest obowiązek zakupu części zamiennych od określonego w umowie dystrybutora. Często w umowie jest podana kwota, za którą należy każdego miesiąca dokonywać zakupów. W przypadku sieci Bosch (Bosch–Service 2009) wartość zakupionych części nie może być miesięcznie niższa niż 4 tys. PLN netto. Wprawdzie części kupowane przez warsztaty zrzeszone są tańsze o udzielone uczestnikom rabaty, jednak dobrze prosperujący duży warsztat niezależny po jakimś czasie stałej współpracy z dostawcą też na pewno jest w stanie uzyskać zadowalający rabat i zachować swoją niezależność.

Niezależność i samodzielność leżą w zamyśle działania każdego przedsiębiorcy rozpoczynającego działalność gospodarczą. Niekiedy przeradzają się one w obsesyjne pojmowanie niezależności i niechęć w dzieleniu się nią z innymi (przedsiębiorcy wolą wtedy tylko czerpać

² Na przykład przynależność do sieci warsztatowej w ramach koncepcji Bosch Car Service związana jest z ponoszeniem rocznej opłaty. http://bosch-service.pl/car_serwis/docs/kandydaci.php.

korzyści wyłącznie dla siebie, unikając dawania czegokolwiek w zamian). Takie niezdrowe podejście do samodzielności blokuje rozwój każdej firmy, a strategia oparta na popularnym powiedzeniu „każdy sobie rządek skrobie” nie sprawdza się w obecnych warunkach. Mimo to takie pojmowanie niezależności i mentalność indywidualistyczną można spotkać jeszcze u wielu małych przedsiębiorców, co stwarza dodatkowe i zupełnie niepotrzebne bariery przystępowania do sieci. Takiemu rozumowaniu sprzyja dodatkowo stale rosnące zapotrzebowanie na usługi naprawcze w Polsce oraz funkcjonowanie napraw garażowych, tzw. rynku „zrób to sam” i szarej strefy.

Ryc. 1. Podział i charakterystyka mechanicznych warsztatów samochodowych według GIPA



Źródło: opracowanie własne autorów na podstawie: *Badanie kanałów dystrybucji*, GIPA 12/2003.

Niezależność to także swoboda w ustalaniu cen. Samodzielny warsztat ma swobodę wyboru dostawcy części i wyposażenia, co jest bardzo istotne zarówno dla klientów warsztatu samochodowego, jak i dla samych warsztatów tym bardziej, że rynek części zamiennych charakteryzuje się różnorodnością cen i nadal znaczna część dochodów warsztatów pochodzi z pośrednictwa w sprzedaży części. W Polsce średni wiek samochodu osobowego oscyluje w granicach 14 lat (GUS 2008). Klient, zwłaszcza użytkownik samochodu zużytego technicznie i ekonomicznie, poszukuje najtańszej usługi, a niekiedy także najtańszych części. Warsztat, reprezentując interesy klienta, pełni funkcję doradcą w wyborze części i ostateczną decyzję wyboru stara się pozostawić klientowi. Obecnie, w warunkach wzmożonej konkurencji, usługi w niezależnych warsztatach są o 50% (a nawet i więcej) tańsze niż w warsztatach autoryzowanych. W perspektywie zwiększonej częstotliwości serwisowania wyeksploatowanego samochodu w przedziale kilku lat stanowi to bardzo dużą różnicę dla każdego użytkownika pojazdu.

Przedsiębiorczość w sieciach warsztatowych

Przedsiębiorczość jest terminem pojemnym i ogólnym. Można traktować ją jako cechę organizacji i ludzi działających w organizacji lub jako proces. Przedsiębiorczość organizacji sieciowych jest rezultatem działalności organizatora sieci i podmiotów należących do sieci. Charakterystyczna dla każdej sieci kooperacja między podmiotami – uczestnikami sieci, systematyczne doskonalenie produktu i zapotrzebowanie na wiedzę stanowią o determinantach przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość organizatora sieci warsztatów samochodowych przejawia się przede wszystkim w kreowaniu odpowiednich warunków wspomagających funkcjonowanie warsztatów, wzajemną współpracę i tym samym rozwój sieci. Przedsiębiorczość warsztatów samochodowych polega na rozwijaniu i prowadzeniu działalności polegającej na świadczeniu wysokiej jakości samochodowych usług naprawczych. Działalność organizatora sieci i jej uczestników powinna przy tym przynosić zysk, przyczyniać się do tworzenia nowego, coraz doskonalszego produktu i umożliwiać osiągnięcie korzyści przez przedsiębiorców oraz pracowników.

W literaturze przedmiotu, mimo że występuje wiele definicji przedsiębiorczości wywodzących się z różnych jej ujęć i wskazujących na zainteresowania i preferencje badających, zawsze podkreśla się brak uniwersalnej definicji tego zjawiska. Rezultatem braku jednej definicji przedsiębiorczości jest brak jej jednolitej miary. Utrudnia to bezpośredni pomiar przedsiębiorczości, ale nie czyni go niemożliwym. Trudności sprawia dobór właściwych kryteriów przedsiębiorczości i odpowiadających jej miar. Firmy przedsiębiorcze to takie, które między innymi wprowadzają korzystne dla siebie i klientów zmiany we wszystkich obszarach swej działalności, stale podwyższają jakość swoich produktów, współpracują z innymi firmami z branży i stwarzają u siebie warunki do zdobywania i wykorzystywania wiedzy.

Ryc. 2. Składniki oceny przedsiębiorczości sieci warsztatowej



Źródło: opracowanie własne autorów na podstawie: J. Janczewski, *Kryteria i miary oceny przedsiębiorczości małej firmy*, Kraków 2005, s. 118.

W przypadku sieci serwisów samochodowych składniki oceny przedsiębiorczości są zbieżne ze składnikami oceny warsztatu samochodowego (Janczewski 2005) i są wynikiem aktywności sieci i jej uczestników na rynku, działalności marketingowej, zasobów sieci, innowacji sieci, aktywności inwestycyjnej, jakości usług, wizerunku sieci, sposobów zdobywania wiedzy, dbałości o środowisko naturalne, tradycji i pracy na rzecz lokalnych społeczności (ryc. 2). Tak szerokie spektrum składników oceny przedsiębiorczości pozwala na skonstruowanie miar przedsiębiorczości sieci warsztatowej i wyboru tych najważniejszych (tab. 2).

Obecnie w Polsce działa kilkadziesiąt sieci warsztatowych, które można podzielić na trzy główne grupy: sieci prowadzone przez dystrybutorów części zamiennych, sieci związane z producentami i sieci stacji szybkiej obsługi. Te ostatnie są najczęściej lokalizowane na obrzeżach hipermarketów. Obecnie stanowią one nieliczną grupę warsztatów (około 70), świadczą nieskomplikowane usługi o ograniczonym zakresie i jako sieci są w Polsce jeszcze w stadium rozwoju. Spotyka się także kryterium podziału sieci warsztatowych według rodzaju i zakresu usługi (sieci o pełnym zakresie usług, sieci zorientowane na określoną usługę, sieci blacharskie i lakiernicze, sieci oponiarskie).

Tab. 2. Składniki i miary oceny przedsiębiorczości sieci warsztatowej

Składnik oceny przedsiębiorczości sieci	Miary przedsiębiorczości sieci warsztatowej
Aktywność sieci na rynku	Udział w rynku, zasięg działania, ekspansja na inne rynki, zajmowanie nowych nisz.
Aktywność marketingowa	Produkt znacznie różniący się od produktu konkurencji, dostępna oferta, konkurencyjna cena, promocje, realizacja planu sprzedaży, dynamika sprzedaży.
Zasoby sieci	Zasoby finansowe, wyposażenie w urządzenia i narzędzia, pozyskiwanie środków i wykorzystanie funduszy unijnych, zasoby wiedzy, wykorzystanie zaradności i inicjatywy pracowników.
Inwestycje	Aktywność inwestycyjna, poziom przeznaczanych środków na inwestycje.
Innowacje	Nowe usługi, nowe technologie oraz procedury obsługi i naprawy, usprawnienia, gotowość do wdrażania innowacji.
Jakość	Specjalizacja, certyfikaty, uznany system jakości, poziom satysfakcji klientów.
Wizerunek firmy	Wygląd zewnętrzny i wewnętrzny firmy, rekomendacje od ważnych klientów, reputacja w otoczeniu.
Zdobywanie wiedzy	Częstotliwość doształcania się, formy doształcania, nakłady na szkolenie i doskonalenie zawodowe.
Ochrona środowiska naturalnego	Zagospodarowanie (recykling) odpadów, propagowanie idei czystego środowiska.
Tradycje i praca na rzecz własnych społeczności	Przejęcie (kontynuacja) działalności, budowanie przedsiębiorstw rodzinnych, tworzenie nowych miejsc pracy, współpraca z lokalnymi organizacjami, wspieranie inicjatyw lokalnych i szkół.

Źródło: opracowanie własne autorów na podstawie: J. Janczewski, *Kryteria i miary oceny przedsiębiorczości małej firmy*, Kraków 2005, s. 118.

Sieci skupiają warsztaty o różnorodnej specjalizacji, rozmieszczone w całej Polsce. Jednak nie w każdym warsztacie sieciowym można naprawić wszystkie zespoły samochodu. Obecnie warsztaty sieciowe bardzo dobrze spełniają funkcje kanałów dystrybucji części samochodowych, lecz klienci oczekują od warsztatu kompleksowej obsługi i jak najdłuższej gwarancji

na wykonanie usługi. Najsilniejsze sieci starają się przyciągnąć do siebie warsztaty oferujące pełen zakres usług. Sieć Bosch Service skupia w swoich ramach zarówno serwisy kompleksowo obsługujące pojazdy wszystkich marek (pod nazwą Bosch Car Service), jak też serwisy specjalistyczne (pod nazwą Bosch Diesel Service i Bosch Diesel Centrum). W sieci Q-Service, należącej do dystrybutora Inter Cars, rozwijana jest usługa napraw powypadkowych. W razie wypadku lub stłuczki warsztat sieciowy przejmuje na siebie naprawę samochodu i rozliczenie z ubezpieczycielem. Klientowi pozostaje tylko dostarczenie samochodu do naprawy i odbiór w ustalonym terminie. Na naprawę udzielana jest roczna lub dwuletnia gwarancja sieciowa. Oprócz naprawy warsztaty należące do danej sieci prowadzą dodatkowe usługi. Część z nich posiada uprawnienia okręgowych stacji kontroli pojazdów.

Największe sieci obsługują również klientów flotowych. Te, które zajmują się naprawami samochodów użytkowych, zwykle mają oddzielne, wyspecjalizowane w tej dziedzinie warsztaty. Sieci warsztatowe w porównaniu z serwisami autoryzowanymi oferują często szerszy zakres usług, większą elastyczność względem oczekiwań klientów oraz większą liczbę punktów naprawczych.

W ramach działań marketingowych sieci dostarczają swoim warsztatom materiały promocyjne, umożliwiają uczestnictwo w ogólnopolskich kampaniach reklamowych oraz wspierają organizowane przez nich akcje regionalne, np. zloty samochodów zabytkowych czy rajdy pojazdów terenowych. Sieci organizują wystawy i liczne konkursy, np. konkursy na najlepszego mechanika lub konkurs pod hasłem „Nie klucz – montuj produkty oryginalnej jakości” mający na celu propagowanie stosowania w naprawach właściwej jakości części zamiennych. Klienci, którzy naprawiają samochód w jednym z 200 sieciowych warsztatów Inter Partner Assistance Polska, otrzymują kartę zapewniającą im nieodpłatne assistance komunikacyjne na terenie całej Polski (Motomarketing 2009.09.17). W tym przypadku assistance pełni dwie funkcje jednocześnie: jest usługą i stanowi narzędzie marketingowe.

Na zasoby sieci warsztatowych składają się zasoby materialne i niematerialne uczestników i organizatorów sieci. Są to zasoby finansowe, wyposażenie w urządzenia i narzędzia, wiedza oraz zaradność i inicjatywa pracowników. Organizatorzy sieci oferują warsztatom specjalne programy finansowania ułatwiające zakup specjalistycznego wyposażenia do obsługi i naprawy samochodów. Dla uczestników sieci bardzo cenna jest wiedza organizatora dotycząca technologii napraw, szeroki dostęp do specjalistycznej informacji technicznej i bliska współpraca poszczególnych warsztatów w zakresie wymiany doświadczeń. Z zasobami materialnymi związane są też nakłady na inwestycje i innowacje. Najwięcej środków wymagają od warsztatów innowacje produktowe i technologiczne (np. nowe usługi). Systematyczne wprowadzanie nowych oraz doskonalenie istniejących usług staje się dla warsztatów samochodowych wyróżnikiem ich działania oraz świadczy o dużej przedsiębiorczości kierownictwa i mechaników. W ramach wprowadzania nowych usług lub doskonalenia ich jakości warsztaty sieciowe powiększają swoje firmy o kolejne stanowiska naprawcze. Wymaga to rozbudowy istniejących budynków lub dobudowy nowych pomieszczeń wraz z odpowiednią infrastrukturą (sieć elektryczna, wodociąg, instalacja wyciągowa, instalacja sprężonego powietrza itp.). Wszystko to wiąże się z dużymi nakładami finansowymi, przekraczającymi możliwości małego warsztatu. W porównaniu z pojedynczym warsztatem sieć jest bardziej wiarygodnym partnerem dla banku przy przyznawaniu kredytów inwestycyjnych. W ramach sieci łatwiej jest też starać się o zewnętrzne środki pomocowe, np. środki unijne.

Celem każdej sieci jest dbanie o wysoki poziom świadczonych usług. Warsztaty sieciowe zobowiązane są utrzymywać jednolite standardy obsługowo-naprawcze. Na świadczone usługi i na wymieniane części udzielana jest ogólnopolska gwarancja honorowana w każdym

warsztacie należącym do sieci. Niektóre warsztaty sieciowe posiadają autoryzacje fabryczne producentów części lub zespołów bądź wdrożyły u siebie system zarządzania jakością ISO 9001:2000. Sieci warsztatowe dbają o swój wizerunek na rynku. Od warsztatów wymaga się jednolitej wizualizacji zgodnej z przyjętym w sieci systemem identyfikacji rynkowej. W każdym warsztacie należącym do sieci stosuje się jednakowe elementy wizualizacji, do których należą między innymi: jednolity wystrój pomieszczeń, ubrania mechaników z logo sieci, podkładki pod tablice rejestracyjne, wizytówki warsztatów na stronie internetowej, oznakowanie pojazdów firmowych. Na przykład sieć Bosch wymaga od swych warsztatów nie tylko wizualizacji i kolorystyki budynku warsztatowego, lecz także wizualizacji dróg dojazdowych (min. 3 tablice informacyjno-dojazdowe lub 3 znaki drogowe) (Bosch Car Service 2009).

Każda sieć warsztatowa, oprócz tego, że umożliwia swoim serwisom stały dostęp do bogatej i nowoczesnej wiedzy dotyczącej technologii napraw pojazdów, przywiązuje też dużą wagę do szkoleń, które są najistotniejszym wsparciem dla warsztatów. Niektóre sieci posiadają swoje centra szkoleniowe. W centrum szkoleniowym każdy pracownik warsztatu ma możliwość uczestniczenia w kilkudziesięciu kursach specjalistycznych nie tylko z zakresu obsługi i naprawy samochodów, lecz także obsługi klienta oraz w szkoleniach menedżerskich. Szkolenia są bardzo ważnym instrumentem zdobywania wiedzy i doskonalenia pracowników, a rezultaty tych szkoleń mają natychmiastowe zastosowanie w praktyce warsztatów.

Nie bez znaczenia pozostają też działania sieci na rzecz ochrony środowiska naturalnego oraz tradycje warsztatów i praca na rzecz lokalnych społeczności. Sieci propagują neutralne dla środowiska procesy obsługi i naprawy samochodów, np. zbiórkę zespołów samochodowych przeznaczanych do regeneracji, a następnie ich wykorzystywanie w praktyce, biologiczne mycie części czy zagospodarowywanie zużytych olejów. Wiele warsztatów należących do sieci kontynuuje tradycje rodzinne (pracują w nich całe rodziny, nierzadko zdarza się, że menedżerem warsztatu jest kobieta). Niektóre sieci czynnie wspierają szkolnictwo zawodowe. Patronując szkołom, fundują im wyposażenie dydaktyczne oraz nieodpłatnie szkolą nauczycieli i uczniów w swoich warsztatach lub centrach szkoleniowych.

Kreowanie warunków do zdobywania i wykorzystywania wiedzy jako determinanty przedsiębiorczości sieci warsztatowych

Współcześnie wiedza jest traktowana jako jeden z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, który daje możliwość utrzymania długotrwałej przewagi na rynku. Wiedza i aktualne informacje są istotnymi czynnikami konkurencyjności. W ujęciu potocznym informacja i wiedza są traktowane jak wyrazy bliskoznaczne. Należy jednak pamiętać, że wiedza jest pojęciem szerszym, a informacja należy do jej podstawowych składników. Według Oleńskiego (2001) wiedza to zakumulowana informacja – tworzą ją zbiory informacji zakumulowane przez konkretnych ludzi będących podmiotami ekonomicznymi.

W przedsiębiorstwie sieciowym wiedza stanowi podstawę realizacji procesów zachodzących w sieci. Każde przedsiębiorstwo sieciowe jest formą organizacyjną sprzyjającą rozwojowi i wykorzystywaniu wiedzy. W sieciach warsztatów samochodowych sprawnie działający system kreowania warunków do zdobywania i wykorzystywania wiedzy powinien umożliwiać gromadzenie odpowiednich danych i informacji oraz zastosowania wiedzy w praktyce. Jak słusznie zauważa Stanisław Łobejko (2008), największy zasób wiedzy ma zwykle firma integrująca. Wiedza pozostałych podmiotów, powiązana w sieć z wiedzą integratora i będąca przedmiotem wymiany, generuje znacznie więcej korzyści dla całej sieci niż ta sama wiedza rozproszona i pozostająca wyłącznie u indywidualnych podmiotów. Można zatem powiedzieć, że wiedza organizacji sieciowej to znacznie więcej niż tylko suma wiedzy poszczególnych

podmiotów. Samochodowe sieci warsztatowe, tak jak i pozostałe organizacje sieciowe, potrzebują trzech typów wiedzy: strategicznej, taktycznej oraz operacyjnej. Wiedza strategiczna wymaga pozyskiwania i integrowania komplementarnych zasobów informacji przynależnych zarówno menedżerom sieci, jak i menedżerom warsztatów. Twórcze rekombinacje tych zasobów zachodzą w układach sieciowych w procesie wielu interakcji (Mazur 2008). Wiedza taktyczna integruje zasoby informacji w obszarze zobowiązań członków uczestników sieci i korzyści z przynależności do sieci. Służy ona między innymi stałemu doskonaleniu jakości usług naprawczych, realizacji określonych obrotów, akcjom promocyjnym, wsparciu w zakresie pozyskiwania wyposażenia warsztatowego, w zakresie realizacji programów szkoleń i dzielenia się wiedzą oraz doradztwu technicznemu. Wiedza operacyjna integruje informacje techniczne dotyczące napraw i obsługi samochodów, wykorzystania części oraz ich zamienników, technologii i narzędzi informatycznych, sprzętu diagnostycznego i specjalistycznych programów wspomagających zarówno procesy obsługowo-naprawcze, jak i zarządcze w serwisie samochodowym. Niezależnym serwisom dużo problemów stwarzają producenci, którzy na wszelkie możliwe sposoby blokują dostęp do danych technicznych, a więc do wiedzy operacyjnej. Nieodpowiedni dostęp do wiedzy operacyjnej sukcesywnie spycha niezależne małe warsztaty na obrzeża usług i może doprowadzić do ich upadku lub podniesienia cen świadczonych przez nie usług. Dostęp do danych technicznych i ich stałe aktualizacje to dla warsztatu wydatek kilku tysięcy euro. Tak więc jeżeli warsztat chce naprawiać samochody każdej marki, to koszty pozyskania danych technicznych są ogromne. Łatwiej z tym problemem można sobie poradzić w sieciach. Koszty te mogą rozłożyć się na jej poszczególnych uczestników, a nowoczesne techniki komunikacji ułatwić szybką wymianę wszystkich niezbędnych informacji. Zatem sukces warsztatów samochodowych należących do sieci w dużym stopniu zależy od kreowania warunków sprzyjających zdobywaniu i wykorzystywaniu wiedzy oraz od posiadania najważniejszych umiejętności organizacji uczącej się. Do umiejętności tych należy zwłaszcza pozyskiwanie oraz generowanie danych technicznych i informacji o samochodach, a także o sposobach ich naprawy, selekcja tych informacji, zamiana ich na wiedzę przydatną w serwisie oraz promowanie dzielenia się wiedzą wewnątrz i na zewnątrz warsztatu. W przedsiębiorstwie sieciowym zachodzi też charakterystyczne dla tego przedsiębiorstwa zjawisko dyfuzji i synergii wiedzy. Warunkiem niezbędnym do wysokiej sprawności procesu dyfuzji wiedzy między warsztatami a integratorem sieci jest skuteczny system informacyjny. Razem wszystko to stwarza doskonałe podłoże do benchmarkingu i lean managementu.

Benchmarking należy do współczesnych metod zarządzania i dla sieci warsztatowych w Polsce jest pojęciem stosunkowo nowym. Mimo że w przemyśle stosuje się go od dawna, to w usługach warsztatowych ciągle stanowi nowość. Termin ten, podobnie jak i jakość, wymaga jasnego zdefiniowania w odniesieniu do sieci warsztatowych, jako że nie jest on zawsze używany w sposób prawidłowy. Znaczenie benchmarkingu jest często ograniczane jedynie do jakiejś formy porównania swoich osiągnięć, do której to przedsiębiorstwa zawsze dążyły w przeszłości i dążą obecnie. Jest to zadanie trudne ze względu na utajanie rezultatów osiągnięć z obawy przed konkurencją. Wprawdzie benchmarking zasadniczo opiera się na porównywaniu, lecz porównywać nie znaczy od razu stosować benchmarking – zwłaszcza gdy mamy do czynienia z porównaniem statycznym. Natomiast benchmarking jest dynamiczny i zawiera się w nim idea działania oraz wprowadzania ulepszeń. Ideą przewodnią benchmarkingu jest powiedzenie, że najlepiej wprowadzać zmiany na pozytywnych doświadczeniach innych organizacji. Benchmarking jest narzędziem osiągnięcia efektywniejszego wykorzystania środków, redukcji kosztów oraz poprawy jakości usług. Poprzez ciągły benchmarking organizacja, zamiast polegać na pomysłach przestarzałych lub nieaktualnych, zawsze równa

do najlepszych sposobów w swej dziedzinie. Benchmarking zawsze przeprowadza się z zamiarem wprowadzania zmian prowadzących do ulepszeń. O wiele łatwiej realizować go w sieci warsztatowej, gdyż warsztaty uczestniczące w sieci stają się dla siebie partnerami i wzajemnie mogą czerpać korzyści ze swych osiągnięć.

Zasadniczym celem koncepcji lean management jest unikanie wszelkiego rodzaju marnotrawstwa drogą ciągłego procesu racjonalizacji całego przedsiębiorstwa oraz jego relacji z otoczeniem. Marnotrawstwem według tej filozofii jest każda działalność, która absorbuje zasoby, pochłania czas, a nie dodaje wartości produktom. Wartość produktu jest określana przez klienta i powinna być spełnieniem jego oczekiwań. Lean management polega na redukowaniu zakresu wewnętrznych funkcji przedsiębiorstwa do działań absolutnie niezbędnych i na eliminacji czynności niedodających wartości produktowi, to jest takich, za które klient nie powinien płacić. W warsztatach samochodowych marnotrawstwo zasobów może dotyczyć zbyt długiego czasu wykonania operacji ze względu na złe zaprojektowanie procesów obsługi lub naprawy, dobór nieodpowiednich narzędzi, większe niż absolutne minimum zapasy materiałowe, przemieszczanie się mechaników w czasie pracy (szukając części, narzędzi, instrukcji czy pomocy), błędy lub braki wymagające naprawy czy korekty. Podłożem do eliminacji wymienionych braków są działania sieci polegające między innymi na sprawnym zaopatrzeniu warsztatów w części, pomoc w zaopatrzeniu w odpowiednie narzędzia i urządzenia warsztatowe oraz organizowanie licznych szkoleń dla pracowników i kadry warsztatów. Liczne szkolenia w konsekwencji wpływają także na pełne zaangażowanie pracowników i kadry w pracę, współdziałanie oraz kształtowanie postaw w dziedzinie stałego doskonalenia swych umiejętności zawodowych.

Podsumowanie

Porównując nasz rynek napraw samochodów z rynkiem europejskim, można wnioskować, że w najbliższym czasie będzie zmniejszać się liczba warsztatów. Proces ten obejmie warsztaty małe oraz niedoinwestowanie. Natomiast te warsztaty, które rozszerzą zakres świadczonych usług oraz zainwestują w nowoczesne narzędzia, będą miały coraz więcej klientów. Niektórzy analitycy (Szczepaniak 2006) rynku motoryzacyjnego, tak jak autorzy niniejszego opracowania, uważają, że zjednoczone pod jednym szyldem warsztaty to przyszłość dla małych serwisów. Przykładem mogą być Niemcy. Główną bronią niezależnych firm usługowych w walce konkurencyjnej w tym kraju było zrzeszanie się w warsztatowe sieci. Proces ten trwa tam nadal, a prognozy przewidują, iż w roku 2012 w większych strukturach działac będzie aż 90% niezależnych warsztatów (Soszyński 2008) Wprawdzie w Polsce notuje się zainteresowanie siecią formą działalności i chociaż przykładowo w roku 2007 w porównaniu z rokiem 2006 liczba uczestników sieci warsztatowych wzrosła o 10%, to odsetek ten nie jest jeszcze zadowalający. Obecnie w Polsce jest odwrotnie niż w Niemczech, gdyż udział niezależnych warsztatów samochodowych w sieciach jest niewielki (około 19%). Wyniki przeprowadzonego wśród niezależnych warsztatów sondażu (Franke 2009) wskazują, że aż 37% właścicieli warsztatów samochodowych w Polsce nie zamierza związać się z siecią warsztatową. Dla blisko 30% warsztatów zagadnienie to jest w obrębie rozważań, co może oznaczać, że są to potencjalni kandydaci do sieci warsztatowych. Istnieje też duża grupa warsztatów, która podjęła decyzję o przystąpieniu do sieci warsztatowej i albo już podpisała umowę partnerską, albo zamierza to zrobić w najbliższym czasie. O pozytywnych, choć zbyt powolnych przemianach w postawach warsztatów świadczą o wiele gorsze wyniki, które uzyskano z badań przeprowadzonych w 2003 roku (GIPA 12.2003). Wtedy ponad 84% polskich warsztatów w ogóle nie planowało przyłączać się do jakiegokolwiek sieci. Najczęściej były to duże warsztaty (ponad 92%), rzadziej małe (około 87%), a najrzadziej średnie (około 73%).

Na bierne postawy niektórych warsztatów może mieć wpływ przede wszystkim trwająca od dawna dobra koniunktura w Polsce dla napraw samochodów w niezależnych warsztatach. Warsztaty te nawet w okresie globalnego kryzysu nie odnotowały spadku liczby klientów, a na niektóre usługi w tych warsztatach nadal oczekuje się w kolejce. Warunki takie sprzyjają indywidualistycznej mentalności i niechęci kierownictwa warsztatów do planowania przyszłości wyrażonej brakiem perspektywicznej strategii działania. Obniżają czujność właścicieli warsztatów i nie mobilizują ich do dodatkowych działań. Slogan „Im gorzej w sprzedaży nowych samochodów, tym lepiej dla niezależnych warsztatów” jest złudny i działa na krótką metę, gdyż rynek usług naprawczych stale się zmienia. Przede wszystkim zmieniają się oczekiwania klientów, a z nimi także struktura świadczonych usług. W ostatnich dwóch latach średni wiek sprowadzanego do Polski samochodu zmniejszył się (KBC Autolease 30.07.2009), a w ślad za tym powinien także maleć średni wiek samochodu w Polsce i trend ten będzie się w przyszłości utrzymywał. Zmieniać się też będą strategie eksploatacji samochodu. Coraz większego znaczenia nabiorą strategie zapobiegania uszkodzeniom i sposoby napraw polegające na wymianie całych zespołów pochodzących z regeneracji metodami przemysłowymi, co wiąże się z koniecznością działania małych firm w przedsiębiorczych strukturach zdolnych do partnerskiej współpracy z dużymi zakładami przemysłowymi.

Literatura

1. *Badanie kanałów dystrybucji*, GIPA, 12/2003, materiały niepublikowane.
2. *Bezpłatne assistance dla klientów warsztatów*, <http://www.motomarketing.pl/artykul.php?id=156>, 17.07.2009.
3. Bielanow T., *Trudna decyzja, Sieci serwisowe w Polsce – Rynek*, „Autoexpert”, <http://www.e-kiosk.pl/pdf/89/652-sam.pdf>, 16.07.2009.
4. Bielanow T., *W sieci łatwiej?*, „Autoexpert”, 1/2008.
5. Bosch Car Service, http://bosch-service.pl/car_serwis/docs/kandydaci.php, 16.07.2009.
6. Franke A., *Warsztat w sieci czy poza siecią*, http://www.motofocus.pl/raport/raport_4200.php, 25.07.2009.
7. Franke A., Soszyński K., *Na czym nam zależy?*, „Autonaprawa”, 6/2009, Technotransfer Wrocław.
8. Gemius, *Światowy kryzys a wybór auta*, „MpK-T”, nr 269, 19.08.2009, <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=924>.
9. *Im gorzej, tym lepiej*, „Autoexpert”, 6/2009, s. 12.
10. Janczewski J., 2005, *Kryteria i miary oceny przedsiębiorczości małej firmy* [w:] *Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 1, Wydawnictwo „MiWa”, Akademia Pedagogiczna im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków, s. 115–120.
11. Janczewski J., Włodarczyk M., 2008, *Wiedza w rozwoju przedsiębiorczości w małym warsztacie samochodowym* [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 4, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Akademii Pedagogicznej w Krakowie, wydawnictwo Nowa Era, Warszawa–Kraków, s. 142–150.
12. Łobejko S., 2008, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym* [w:] *Innowacyjność 2008*, red. A. Żołnierski, PARP, Warszawa.
13. Mazur S., 2008, *Zarządzanie wiedzą w polskiej administracji publicznej* [w:] *Środowisko i warsztat ewaluacji*, red. A. Haber, M. Szałas, PARP, Warszawa.
14. Oleński J., 2001, *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa.

15. Polit R., *Na rynku warsztatów niezależnych kryzys jest raczej wyimaginowany – rozmowa z Robertem Dzierżawskim, kierownikiem sieci Bosch Car Service*, „Automotoserwis”, 7–8/2009, s. 10–11.
16. *Przegląd sieci serwisowych*, „Automotoserwis”, 2/2005, s.43–48.
17. Sokołowska A., 2005, *Organizacja sieciowa – cechy, przestrzeń gospodarcza, problemy metodologii badań* [w:] *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, red. V. Galant, K. Pierechuda, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, Wrocław, s. 247.
18. Soszyński K., *Przyszłość polskich warsztatów*, „Autonaprawa”, 7–8/2008, http://www.samar.pl/___la/pl/___ac/sec,4/new/16973/___Polska-Przysz%C5%82o%C5%9B%C4%87-polskich-warsztat%C3%B3w.html, 17.07.2009.
19. Szczepaniak M., *Sieci serwisowe w Polsce*, 24.10.2006. http://www.autofirmowe.pl/5696,sieci_serwisowe.html, 15.07.2009.
20. *Transport – wyniki działalności w 2007*, GUS, Warszawa 2008.
21. *Zmiany na samochodowym rynku wtórnym*, KBC Autolease, wnp.pl (AG), 30.07.2009, 17:45, <http://www.wnp.pl/wiadomosci/85899.html>, 30.07.2009.
22. *Warsztat dobry biznes*, Własny Biznes FRANCHISING, 28.02.2008, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Warsztat-samochodowy-to-dobry-biznes-1702613.html>, 09.08.2009.

The Chains Garage Services Entrepreneurship

The automotive branch in Poland is the most dynamic changing area now. The characteristic is complicated, diversified forms and organization systems and way of management of business. There is necessary to use the new methods of managing, to help the top management in difficult decision process, as result of expectation from client's side, high competitiveness, risk and uncertain conditions. The main meaning have a new forms of nets-organization, the special connections between subjects on the same branch and with the similar rules.