

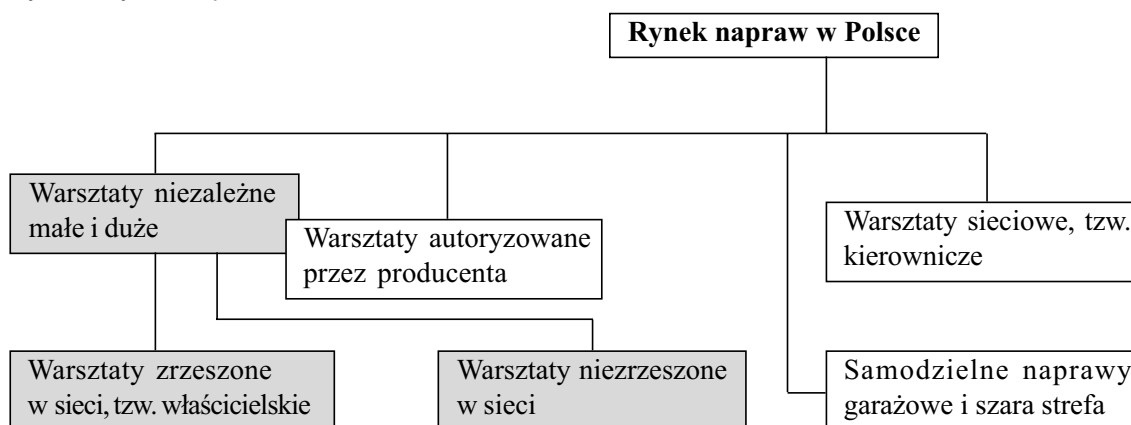
## **Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w małych warsztatach samochodowych**

Małe warsztaty należą do licznej grupy mikroprzedsiębiorstw. W literaturze takie mikrofirmy nazywane są lokomotywą przedsiębiorczości i stanowią jej synonim. W Polsce, po wstąpieniu do Unii Europejskiej, istnieją sprzyjające warunki rozwoju małych warsztatów samochodowych, a zatem i ich przedsiębiorczości. Wynikają one z dużego popytu na używane samochody i z unijnych dyrektyw wyzwalających konkurencyjność w motoryzacji. Ponadto małe warsztaty są już w znacznym stopniu zakorzenione w warunkach gospodarki rynkowej; niektóre rodowodem sięgają czasów PRL-u, zdobyły doświadczenie i są uodpornione na czynniki hamujące przedsiębiorczość. Nauczyły się do perfekcji minimalizować koszty swej działalności. Barierami rozwoju małych warsztatów, a więc i rozwoju ich przedsiębiorczości, są przede wszystkim: niedostateczna wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania, słabe wyposażenie techniczne i niewielkie możliwości finansowe. Od umiejętności pokonywania tych barier będzie w przyszłości zależała ich obecność na rynku.

### **Rynek napraw w Polsce**

Analitycy zajmujący się rynkiem napraw samochodów najczęściej dzielą go na warsztaty niezależne, warsztaty autoryzowane przez producentów samochodów (typu dilerskiego) i warsztaty sieciowe (ryc. 1). Te ostatnie to warsztaty szybkiej obsługi, firm ubezpieczeniowych lub dużych hurtowni typu „kierowniczego” lub warsztaty niezależne zrzeszone w sieci dystrybutorów i producentów części, tzw. właścicielskie. Ponadto na rynku napraw funkcjonują tzw. warsztaty garażowe typu „zrób to sam”, będące konsekwencją występowania szarej strefy oraz zamiłowania Polaków do samodzielnych napraw swoich pojazdów.

Ryc. 1. Rynek napraw w Polsce



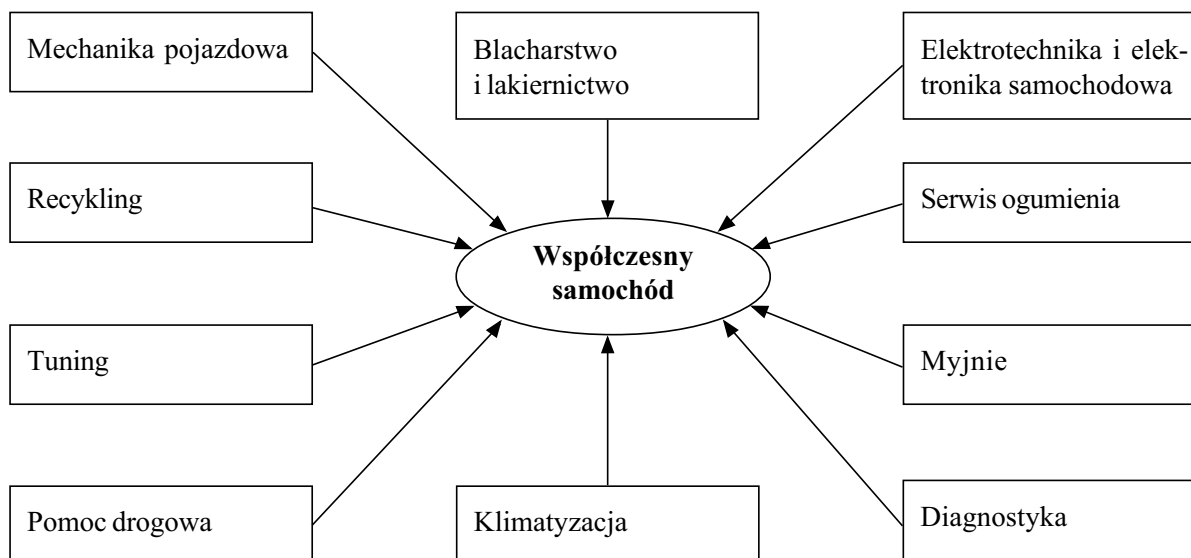
Podział rynku napraw w Polsce jest podobny do podziału tego typu przedsiębiorstw w pozostałych państwach Unii Europejskiej. Pewne różnice wynikają z przeszłości. Na polskim rynku są sklepy motoryzacyjne sprzedające części samochodowe, które oprócz warsztatów obsługują samodzielne naprawy garażowe i szarą strefę. W krajach tzw. „starej” Unii (UE-15) znajdują się również sklepy motoryzacyjne, ale ich oferta dotyczy głównie materiałów eksploatacyjnych – płynów, olejów, akumulatorów oraz akcesoriów – żarówek, dywaników, fotelików dla dzieci itp.

Tab. 1. Przedsiębiorstwa zajmujące się naprawami i obsługą pojazdów samochodowych w Polsce w 2005 r.

Przedsiębiorstwa	Szacunkowa liczba przedsiębiorstw	Udział (w %)
Warsztaty niezależne	20 000	82,0
Warsztaty niezależne zrzeszone w sieci	3 000	12,3
Razem warsztaty niezależne	23 000	94,3
– warsztaty małe	18 300	75,1
– warsztaty duże	4 700	19,3
Warsztaty autoryzowane	1 280	5,3
Warsztaty sieciowe (kierownicze)	100	0,4
<b>Ogółem</b>	<b>24 380</b>	<b>100,0</b>

Źródło: opracowanie autora na podstawie materiałów: MotoFocus, InterCars, GIPA, Samar

Ryc. 2. Najważniejsze specjalizacje związane z eksploatacją współczesnego samochodu

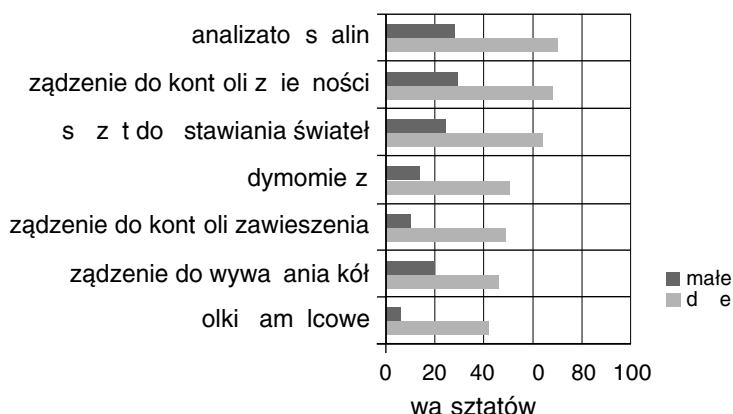


Źródło: opracowanie autora

Istotnym wyróżnikiem jest także sposób sprzedaży samochodów używanych; polską specjalnością są giełdy lub autokomisys. W krajach „starej” Unii najczęstszym miejscem sprzedaży samochodu używanego jest salon dealera danej marki lub warsztat, w którym samochód był obsługiwany i naprawiany.

Najliczniejszą grupę przedsiębiorstw zajmujących się naprawami i obsługą samochodów stanowią małe warsztaty niezależne (tab. 1). Wykonują one naprawy pojazdów wielu marek; są słabiej wyposażone niż duże serwisy. Najczęściej dysponują jednym lub kilkoma stanowiskami.

Ryc. 3. Wyposażenie warsztatów mechanicznych według ich wielkości



Źródło: opracowanie autora na podstawie: *Badanie kanałów dystrybucji*, GIPA, 12/2003

Oferują usługi w ograniczonym zakresie; naprawiają samochody starsze, mniej skomplikowane technicznie lub specjalizują się w jednej dziedzinie (ryc. 2). Wiele z nich, zwłaszcza blacharsko-lakierniczych, działa w szarej strefie (Steinbarth 2002). Niektóre lepiej wyposażone warsztaty niezależne, zwłaszcza duże, ale i niektóre małe, są zrzeszone w sieciach dystrybutorów lub producentów części samochodowych.

W Polsce według różnych szacunków (nie zawsze pełnych) działa około 25 tys. warsztatów świadczących usługi motoryzacyjne. Tworzą one około 400 tys. stanowisk pracy.<sup>1</sup> Są to dane orientacyjne; najbardziej prawdopodobne są szacunki firm Motofocus<sup>2</sup> i Inter Cars (Gołąbek 2004), które przyjmują, że w Polsce działa około 20 tys. niezależnych warsztatów samochodowych, z czego 75% to warsztaty małe.

### Czynniki stymulujące lub hamujące przedsiębiorczość małych warsztatów

W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne przykłady analiz i badań czynników stymulujących lub hamujących przedsiębiorczość małych firm, które są wynikiem oddziaływania otoczenia na firmy. Rezultaty tych badań nie zawsze są porównywalne, zwłaszcza gdy postrzega się je przez pryzmat czasu, branży lub sektora. Różnie postrzegają je sami przedsiębiorcy. Wiele przytaczanych w literaturze czynników hamujących jest już drugiej rangi i ma znikome znaczenie dla przedsiębiorczości, choć niektóre wydają się uniwersalne i ponadczasowe. Ciągłe bowiem to brak popytu, brak środków finansowych i koszty prowadzenia działalności postrzegane są w pierwszej kolejności jako bariery rozwoju małych firm. Są to bariery, które zapewne jeszcze długo (a może wcale) nie znikną. Można przyjąć, że lista zidentyfikowanych przeszkód utrudniających działalność i rozwój małych przedsiębiorstw w Polsce jest już pełna. Interesujące wydaje się wykonywanie takich analiz w ujęciu sektorowym, w którym wyraźnie uwidaczniają się problemy branży.

W latach 2002 i 2003 pierwszoplanowymi barierami dla małych warsztatów niezależnych były podatki, małe obroty, koszty robocizny, przepisy prawne i biurokracja oraz brak pomysłu na dalszy rozwój warsztatu (Janczewski 2003). Większość tych barier pochodziła z zewnątrz firmy, a tylko jedna dotyczyła wnętrza warsztatów i wskazywała na bezradność kierownictwa w tworzeniu strategii dla dalszego rozwoju działalności. W tab. 2 przedstawione są najważniejsze czynniki stymulujące rozwój przedsiębiorczości w małych warsztatach samochodowych. Na podstawie

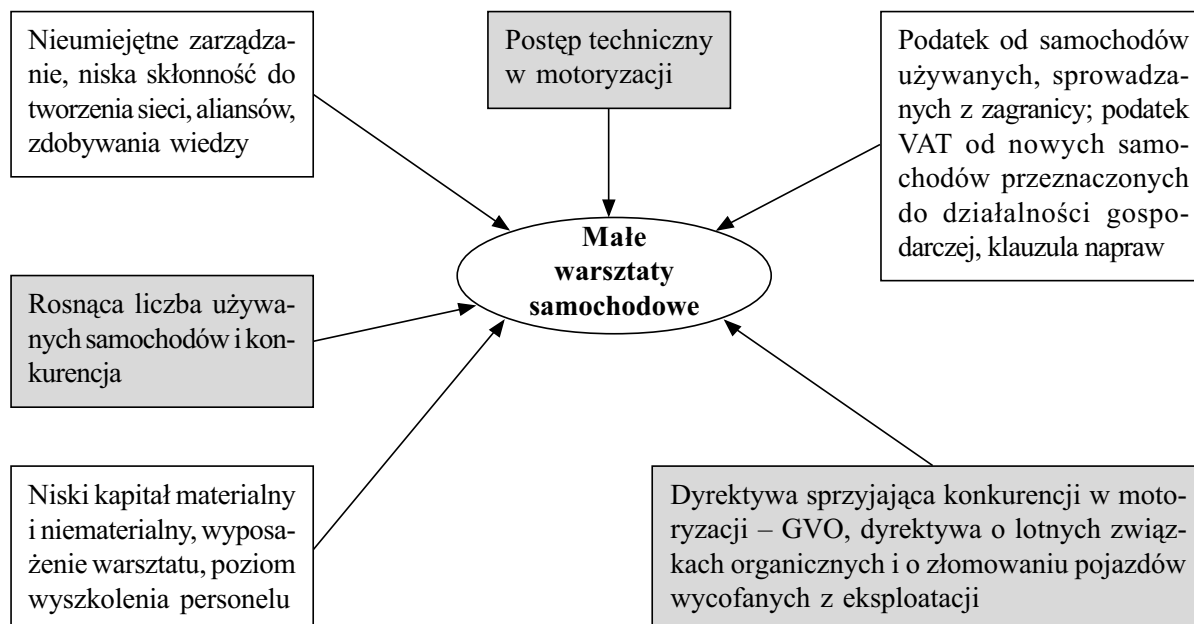
<sup>1</sup> Z wypowiedzi organizatorów manifestacji w 2002 r., [www.pim.org.pl](http://www.pim.org.pl), 29.03.2004 r.

<sup>2</sup> *Rynek warsztatów w Polsce 2004/2005 – Raport*, [www.motofocus.pl](http://www.motofocus.pl), 12.03.2005 r.; *Krótkie podsumowanie sieci warsztatowych*, [www.motofocus.pl](http://www.motofocus.pl), 9.06.2005 r.

badania można uznać, że do grupy najważniejszych czynników wpływających na rozwój przedsiębiorczości w sektorze badanych przedsiębiorstw należą: czynniki rynkowe, uregulowania prawne oraz postęp techniczny w motoryzacji.

Problemy dotyczące zarządzaniem małymi warsztatami samochodowymi były przedmiotem badań GIPA (GIPA 2003). Miały one na celu rozpoznanie problemów kierownictwa warsztatów niezależnych i autoryzowanych związanych z wykonywanym zawodem. Z badań wynikało, że dla warsztatów niezależnych, a więc i małych, najważniejszymi problemami w wykonywaniu zawodu były kłopoty z wyposażeniem, brak środków finansowych na jego zakupy, nienadążanie za postępem technologicznym oraz brak wykwalifikowanego personelu. Badania GIPA nie uwzględniały barier wynikających z zarządzania – niskiej skłonności warsztatów do tworzenia sieci i aliansów oraz do wykorzystania kreatywności pracowników, zdobywania wiedzy i braku strategicznego „myślenia”.

Ryc. 4. Najważniejsze czynniki stymulujące lub hamujące przedsiębiorczość warsztatów samochodowych



Źródło: opracowanie autora

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej znacząco wpłynęło na poprawę sytuacji małych warsztatów samochodowych. Do najważniejszych elementów, które przyczyniły się do wzrostu przedsiębiorczości w małych warsztatach samochodowych, należał przede wszystkim napływ używanych samochodów z krajów UE. Likwidacja barier celnych, wprowadzenie dyrektywy GVO, przyjęcie dyrektywy o lotnych związkach organicznych LZO i ustawy o recyklingu samochodów wycofanych z eksploatacji – to również czynniki wpływające na rozwój tych przedsiębiorstw. Równie istotne były zmiany w prawie ubezpieczeniowym oraz działania dystrybutorów części i organizacji przedsiębiorców.

Najważniejszymi barierami hamującymi przedsiębiorczość małych warsztatów samochodowych są: niestabilna polityka podatkowa, trudności w pozyskaniu środków finansowych, koszty pracy, niewielki kapitał materialny i intelektualny warsztatów przejawiający się przestarzałym wyposażeniem i niskim poziomem wyszkolenia personelu, a także braki w zarządzaniu charakterystyczne dla większości małych firm.

Analiza uwarunkowań rozwoju małych warsztatów samochodowych wskazuje na dużą różnorodność bodźców i barier przedsiębiorczości oraz na ich różne natężenie (tab. 2). Większość z nich nie zależy od przedsiębiorstw. Te same kwestie mogą być albo stymulatorami albo hamulcami dla przedsiębiorczości. Jednak po zbilansowaniu widać przewagę czynników stymulujących.

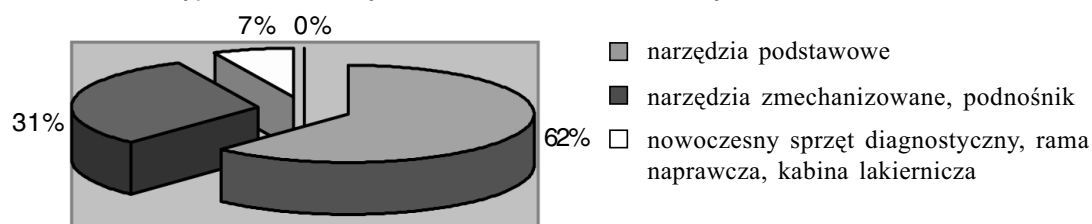
### Zasoby i zarządzanie jako najważniejsze determinanty rozwoju przedsiębiorczości małych warsztatów subregionu płockiego

Większość małych warsztatów samochodowych subregionu płockiego (w którym przeprowadzono badania), podobnie jak i innych małych firm w Polsce, znajduje się w pierwszej fazie rozwoju, na etapie „narodzin i walki o przetrwanie”, inaczej: w fazie przedsiębiorczej. Faza ta trwa wiele lat; takie firmy to proste organizacje, w których właściciel sam formułuje cele i ustala zasady funkcjonowania. Podejmuje on decyzje, opierając się na własnej wiedzy i intuicji, niekiedy korzysta z zewnętrznego doradztwa. Właściciel małego warsztatu osobiście nadzoruje i ocenia pracowników według własnych, subiektywnych kryteriów. Z reguły realizuje strategię nastawioną na szybkie wykorzystanie pojawiających się szans. Często działa na zasadzie „straży pożarnej”. Pomija szanse, z których owoce można zebrać w bliżej nieokreślonej przyszłości. Rzadko potrafi wykorzystać szczególne szanse, które pozwoliłyby jego firmie wejść do następnej fazy rozwoju. Ta faza niekoniecznie musi przejawiać się rozwojem ilościowym. Mogą to być również zmiany jakościowe, do których należą zmiany w wyposażeniu i systemie zarządzania. Wiąże się to z powiększaniem kapitału materialnego i niematerialnego firmy.

Z badań autora wynika, że większość (62%) małych warsztatów jest wyposażona tylko w podstawowe urządzenia i narzędzia do obsługi i naprawy samochodu: kanał, proste podnośniki, pistolet lakierniczy, narzędzia ręczne, rzadko narzędzia specjalistyczne. Nawet jeśli warsztat stać na zakup nowoczesnego sprzętu, to decyzję o zakupie odkłada się na bliżej nieokreślony termin. Narzędzia zmechanizowane, myjki do zespołów, podnośnik, sprzęt diagnostyczny i pozostałe nowoczesne wyposażenie obsługowo-naprawcze posiada około o 31% badanych firm. Jedynie 7% małych warsztatów (przeważnie te, które na mocy odpowiedniej ustawy prowadzą badania techniczne pojazdów) jest wyposażonych w sprzęt diagnostyczny na europejskim poziomie. Zaledwie kilka warsztatów blacharskich dysponuje kabiną lakierniczą i ramą naprawczą. Nie są to jednak urządzenia wykonane profesjonalnie.

Oprócz wyposażenia we właściwe narzędzia, na przedsiębiorczość małego warsztatu, a tym samym na jego zdolność do pokonywania barier, decydujący wpływ ma również wiedza właściciela i zatrudnionych przez niego pracowników. Stanowi ona o kapitale niematerialnym firmy. W badanych warsztatach przeważały osoby z wykształceniem średnim i zasadniczym zawodowym. Wśród właścicieli 67% osób miało wykształcenie średnie, a 24% – wykształcenie zasadnicze, przeważnie o kierunku mechanik pojazdów samochodowych lub pokrewnym. Wyższe wykształcenie miało 8%

Ryc. 5. Struktura wyposażenia małych warsztatów samochodowych



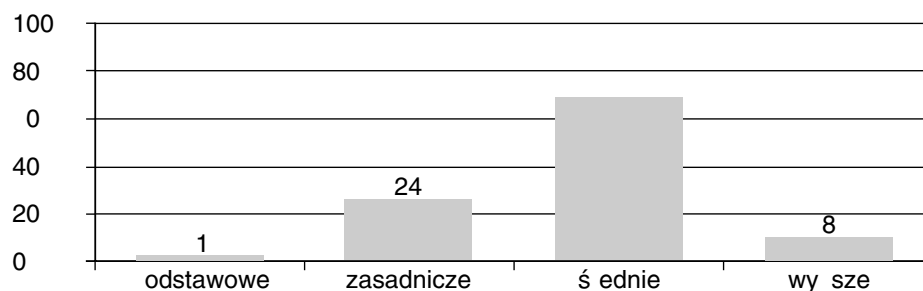
Źródło: opracowanie autora na podstawie badań

Tab. 2. Najważniejsze czynniki wpływające na przedsiębiorczość małych warsztatów samochodowych i ich natężenie

Źródło czynników	Najważniejsze czynniki pobudzające i hamujące przedsiębiorczość małych warsztatów samochodowych	Bodziec	Bariera
		natężenie od 1 do 3	natężenie od - 1 do - 3
Rynek	Rosnąca liczba używanych samochodów osobowych	+ 3	
	Szara strefa na rynku napraw		- 1
	Brak wykwalifikowanego personelu		- 1
	Konkurencja – ekspansja sieci warsztatowych	+ 3	
	Oddziaływanie organizacji przedsiębiorców, producentów i dystrybutorów części, placówek badawczych, szkoleniowych	+ 2	
Finanse	Trudności z pozyskiwaniem środków na rozbudowę i wyposażenie warsztatu		- 2
	Fundusze unijne, leasing, inne możliwości pozyskiwania finansów	+ 1	
Polityka	Niekorzystna polityka podatkowa – zmiany w podatku od używanych samochodów, zmiany akcyzy na paliwa, plany likwidacji podatku zryczałtowanego, podatek VAT od zakupu samochodów nowych przeznaczonych do działalności gospodarczej		- 2
	Silne lobby producentów samochodów, brak akceptacji dla klauzuli napraw		- 3
	Koszty prowadzenia działalności		- 1
	Wsparcie dla małych przedsiębiorstw	+ 1	
Prawo	Wprowadzanie uregulowań GVO	+ 3	
	Zmiany w prawie ubezpieczeniowym	+ 1	
	Ustawa o samochodach wycofanych z eksploatacji	+ 1	
	Dyrektywa o lotnych związkach organicznych	+ 2	
Ekonomia	Poziom bezrobocia	+ 1	
Technika	Postęp techniczny w motoryzacji	+ 3	
Środowisko naturalne	Rozwój sieci recyklingu samochodów	+ 1	
	Możliwości recyklingu produktowego	+ 2	
Zasoby	Niski kapitał materialny – wyposażenie warsztatu		- 2
	Niski kapitał niematerialny – wykształcenie personelu, certyfikaty jakości, specjalizacja		- 3
Zarządzanie	Niedostateczna wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania – mała skłonność do stałego rozwoju własnych umiejętności i zdobywania wiedzy, tworzenia sieci i aliansów, wykorzystania kreatywności pracowników		- 3
<b>Razem</b>		<b>+ 24</b>	<b>- 18</b>

Źródło: opracowanie autora

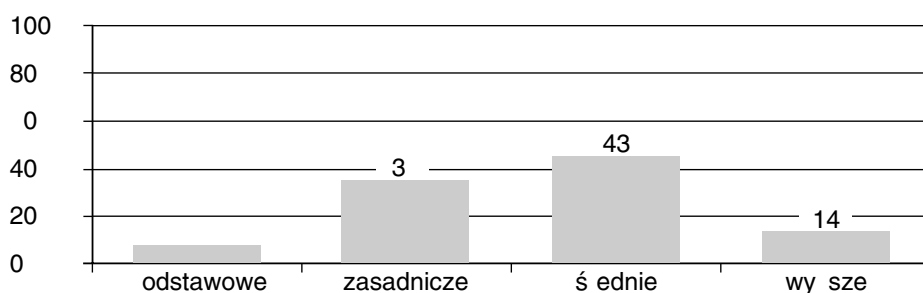
Ryc. 6. Struktura wykształcenia właścicieli warsztatów samochodowych



Źródło: opracowanie autora na podstawie badań

przedsiębiorców, a wykształcenie podstawowe – 1%. Wśród pracowników także przeważało wykształcenie średnie (43%) i zasadnicze zawodowe (43%). Była także dość liczna grupa zatrudnionych z wykształceniem wyższym (14%), głównie licencjackim, ale nietechnicznym.

Ryc. 7. Struktura wykształcenia pracowników małych warsztatów samochodowych



Źródło: opracowanie autora na podstawie badań

Kryterium jakości dla małego warsztatu określa, czy specjalizuje się on w wybranych usługach, czy posiada certyfikaty i autoryzacje producentów, czy wdraża uznane systemy jakości. Zdecydowana większość (86%) małych warsztatów specjalizuje się w wybranych usługach, pozostali są „uniwersalni” i uważają, że w branży, w której działają, należy znać się na wszystkim. Większość wyspecjalizowanych umiejętności nie jest potwierdzona certyfikatami; małe warsztaty niezbyt o to dbają. Zapewne opierają się na opinii „złotej rączki”. Certyfikaty posiada jedynie 37% badanych warsztatów. Niewielka grupa, bo około 3%, nie jest świadoma potrzeby jakiegokolwiek potwierdzania jakości usług. Wszystkie badane warsztaty nie mają autoryzacji producenta samochodów ani się o nią nie ubiegają. Żaden z nich nie uzyskał certyfikatu jakości, np. ISO.

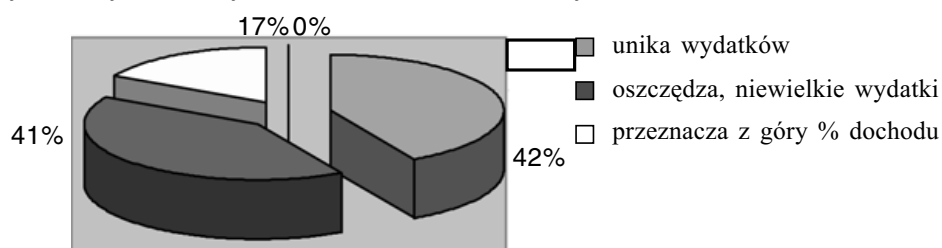
Wiedza i umiejętności są istotnym kryterium oceny przedsiębiorczości każdej firmy (Dietl 2006). Umiejętności wyróżniające mały warsztat spośród otoczenia to przede wszystkim rezultat wykształcenia i wiedzy właściciela i pracowników. Wiedzy wymagają nie tylko nowoczesne modele samochodów, ale też nowe narzędzia i technologie. Stosunkowo niedawno, aby poprawnie naprawiać samochody, wystarczała znajomość budowy i zasad działania zespołów pojazdów i podstawowa wiedza z zakresu napraw mechanicznych i elektrycznych. Obecnie, aby zrozumieć budowę i funkcjonowanie większości zespołów, trzeba być również fachowcem w dziedzinie elektroniki; nie bez znaczenia jest złożoność urządzeń naprawczo-diagnostycznych. Niezbędna jest w warsztacie wiedza z zakresu zarządzania; dobrze zarządzany warsztat powinien przewidywać czas oraz zakres szkoleń doskonalących umiejętności pracowników. Charakterystycznymi cechami obrazującymi poziom poszerzenia wiedzy są częstotliwość doksztalcania, poziom przeznaczonych na doksztalcanie wydatków oraz formy doksztalcania.

Z badań autora wynika, że istnieje grupa (28%) małych warsztatów, która nie podnosi swoich kwalifikacji. Świadczy to, że w sektorze napraw samochodów mogą być tacy, którzy korzystają

tylko z nabytej kiedyś wiedzy i nie widzą potrzeby jej aktualizowania. Głębsze badanie wykazało, że większość (52%) właścicieli i pracowników małych warsztatów samochodowych dokształca się sporadycznie (od przypadku do przypadku), szczególnie wtedy, gdy zmusza ich do tego konieczność, np. brak informacji o budowie, zamiennikach lub danych regulacyjnych niezbędnych w naprawach i obsłudze samochodu. Pozostałe małe warsztaty przywiązują dużą wagę do dokształcania się: 35% czyni to systematycznie, a 13% nastawia się na stałe dokształcanie. Wyniki badań autora są częściowo zbieżne z wcześniej cytowanymi badaniami GIPA, według których tylko 27% warsztatów niezależnych pomyślnie przechodzi przez szkolenia techniczne, a handlowe jeszcze mniej, bo zaledwie 8%. Najmniej ze szkoleń korzystają warsztaty małe, jednoosobowe. Odwrotna sytuacja panuje w warsztatach autoryzowanych.

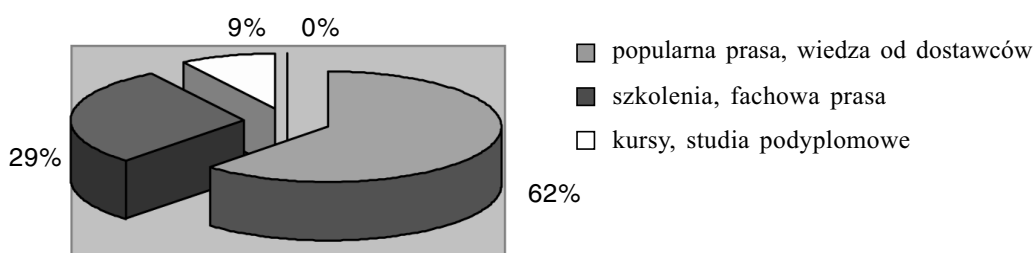
Zdobywanie wiedzy kosztuje. Z badań wynika, że 42% małych warsztatów unika wydatków na dokształcanie. Zapewne nawet nie korzystają systematycznie z podstawowej prasy fachowej. Podobna liczba warsztatów (41%) przeznaczają niewielkie kwoty na dokształcanie się, ale oszczędza na takich wydatkach. Jedynie 17% badanych deklaruje, że na dokształcanie przewiduje pewien ułamek dochodu. Zdecydowana większość (62%) małych warsztatów zdobywa informacje z popularnej prasy, z instrukcji, ulotek reklamowych lub od dostawców i kolegów z branży. Tylko 9% uczęszcza na kursy lub studia podyplomowe, pozostali (29%) czytają prasę i literaturę fachową, biorą udział w szkoleniach i korzystają z informacji w internecie.

Ryc. 8. Wydatki małych warsztatów samochodowych na dokształcanie



Źródło: opracowanie autora na podstawie badań

Ryc. 9. Formy dokształcania się personelu małych warsztatów samochodowych



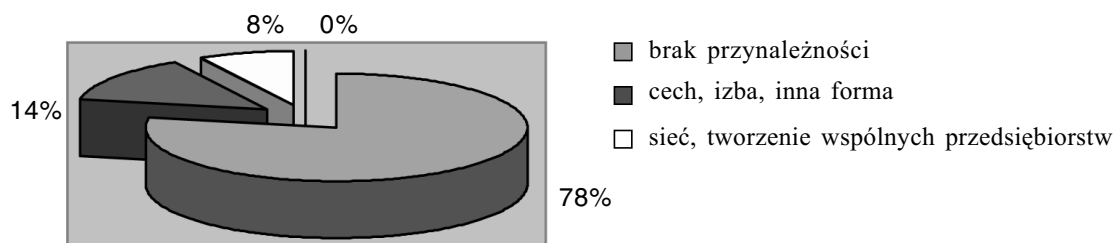
Źródło: opracowanie autora na podstawie badań

Charakterystycznym przejawem przedsiębiorczości małych warsztatów jest współpraca z innymi firmami, także z konkurencyjnymi. Współpraca ta wyraża się m.in. przynależnością warsztatu do cechu, izby, sieci warsztatowej, tworzeniem nowych przedsiębiorstw lub innych aliansów strategicznych. Małe warsztaty przeważnie działają w osamotnieniu (78%). Na „syndrom samotnika”, oznaczający znikomą skłonność małych firm do współpracy z innymi, wskazuje H. Bieniok (Bieniok 2003). Syndrom samotnika w warsztatach zapewne wynika z ich głębokiego poczucia własnej niezależności i obawy przed utratą choćby kawałka tego przywileju. Jest to podejście niesłuszne, ogranicza bowiem możliwości rozwojowe firmy. Łączenie się w grupy pozwala na



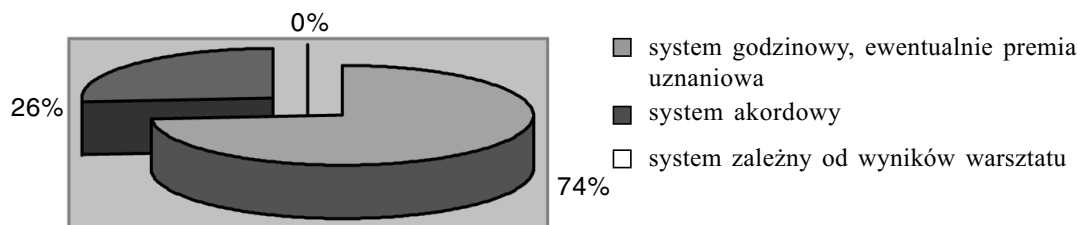
podział obowiązków; łatwiej wówczas nadać za postępem w dziedzinie techniki i organizacji pracy. Rozwój różnych rodzajów sieci warsztatowych potwierdza korzyści ze stowarzyszania się. Wspólne akcje marketingowe, zespołowe szkolenia i zdobywanie wiedzy technicznej ułatwiają prowadzenie warsztatu. Można równolegle należeć do kilku stowarzyszeń, jeśli jest taka potrzeba.

Ryc. 10. Formy przynależności małych warsztatów samochodowych



Źródło: opracowanie autora na podstawie badań

Ryc. 11. System wynagradzania za pracę w warsztatach samochodowych



Źródło: opracowanie autora na podstawie badań

Aby warsztaty mogły zostać uznane za przedsiębiorcze, powinny wiązać wynagrodzenie za pracę z wynikami finansowymi, co skutecznie stymuluje przedsiębiorczość pracowników. Takie podejście uwalnia u zatrudnionych inicjatywę i zaradność. Niestety, w większości małych warsztatów nie stosuje się takiego systemu. Większość małych warsztatów (74%) stosuje godzinowy system. Podstawą do wyliczenia stawki jest obowiązująca miesięczna płaca minimalna. Do tak konstruowanego systemu dochodzi premia uznaniowa, najczęściej wypłacana okazjonalnie. Pozostałe 26% warsztatów stosuje inny system płac niż godzinowy, np. prowizyjny lub zadaniowy.

### Podsumowanie

Na podstawie badań własnych autora, których celem było rozpoznanie najważniejszych determinant rozwoju przedsiębiorczości małych warsztatów samochodowych subregionu płockiego, można stwierdzić, że większość małych warsztatów w niewielkim stopniu dostosowuje się do zmian otoczenia, w którym działa. Stosują one strategie bierne, nastawione na przetrwanie, a nie na rozwój; ich plany są krótkookresowe. Brak im długookresowej wizji rozwoju firmy i nastawienia marketingowego.

Małe warsztaty mają duże braki w wyposażeniu technicznym; wiele z nich korzysta tylko z podstawowych narzędzi ręcznych i tradycyjnego kanału; brakuje im nowoczesnego sprzętu diagnostycznego. Nie zabiegają o potwierdzenie jakości swoich usług. Dysponują niewielkimi zasobami niematerialnymi, do których należy zaliczyć niskie kwalifikacje personelu, który nie doksztalca się systematycznie. Na zdobywanie wiedzy właściciele przeznaczają skromne środki i nie planują ich w swoich budżetach. Tylko kilka procent uczęszcza na szkolenia, kursy lub studia podyplomowe. Małe warsztaty w większości działają w osamotnieniu. Nie należą do cechu, sieci, organizacji przedsiębiorców, nie tworzą wspólnych przedsięwzięć. Marnotrawią zaradność i inicjatywę pracowników.

Właściciele małych warsztatów oceniają swoją działalność w sposób subiektywny, przeceniają swoje kwalifikacje oraz możliwości działania swoich firm i uznają je za przedsiębiorcze, innowacyjne i konkurencyjne. Może to wynikać z niedostatecznej wiedzy marketingowej, braku umiejętności analizy otoczenia konkurencyjnego i analizy rynku, na którym działają. Pojawia się zatem potrzeba zaproponowania modelu oceny i analizy sektora małych warsztatów samochodowych dostosowanego do możliwości i poziomu wiedzy przedsiębiorców.

## Literatura

1. *Badanie kanałów dystrybucji*, GIPA, 12/2003
2. Bieniok H., *Ocena kondycji ekonomicznej oraz stopnia przedsiębiorczości i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych województwa śląskiego* [w:] H. Bieniok (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*, 2003, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice
3. Dietl J., 2006, *Przedsiębiorczość*, Wyższa Szkoła Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz
4. Gołąbek T., *Porządek i wielka improwizacja*, „Świat Motoryzacji” 6/2004
5. *InterCars o sobie i o polskim rynku*, „AutoExpert” 12/2004
6. Janczewski J., *Sytuacja małych przedsiębiorstw usługowych sektora motoryzacyjnego*, „Notatki Płockie” 3/196/2003
7. Janczewski J., 2003, *Wybrane aspekty funkcjonowania małego przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej w dużym mieście i na rynku wiejskim* [w:] M. Trocki, K. Krajewski (red.), *Przedsiębiorczość w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską*, IPiS, Warszawa
8. Steinbarth J., *Traci budżet i właściciele aut*, „Gazeta Prawna” 199/2002

## Adresy internetowe

1. Instytut Samar: [www.samar.pl](http://www.samar.pl)
2. Motofocus: [www.motofocus.pl](http://www.motofocus.pl)
3. Polska Izba Motoryzacji: [www.pim.org.pl](http://www.pim.org.pl)

## Conditions for Enterprise Development in Small Car Workshops

The most important organizational and technical conditions for the development of the enterprise in small car workshops are presented in the report. Small workshops belong to the numerous group of small enterprises. In the literature of SMEs they are called the “smithy of the entrepreneurship” and make up their synonym. Small workshops are already considerably rooted in the environment of the market economy. Some of them were founded in the times of PRL, and possessed rich experiences. They have learned to perfectly minimize the costs of their businesses.

After the access to EU favorable conditions for the development of the enterprise in small car workshops exist in Poland. They are the effect of the demand for used cars from western EU that liberated competitiveness in the auto industry.

Numerous conditions are results of weak management and equipment – they are the barriers to technical and financial opportunities. Generally the small workshops apply passive strategies directed to the survival.