

Branże  
Sektor motoryzacyjny

# Badanie rynku dilerów samochodów osobowych\*

Polska/Europa Środkowa i Wschodnia  
Druga edycja 2008/2009

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



ISLANDIA

SZWECJA

FINLANDIA

NORWEGIA

ESTONIA

ŁOTWA

LITWA

DANIA

GROSJA

IRLANDIA

WIELKA  
BRYTANIA

HOLANDIA

POLSKA

NIEMCY

BELGIA

LUKSEMBURG

CZECHY

SŁOWACJA

FRANCJA

SZWAJCARIA

AUSTRIA

WĘGRY

SŁOWENIA

CHORWACJA

SERBIA

MONAKO

SAN MARINO

BOŚNIA I  
HERCEGOWINA

CZARNOGÓRA

PORTUGALIA

HISZPANIA

ANDORRA

WŁOCHY

ALBANIA

GRECJA

## Spis treści

Wstęp	2
Streszczenie regionalne	3
Streszczenie raportu o Polsce	6
Raport o Polsce	
Podstawowa charakterystyka dilerów biorących udział w badaniu	9
Charakterystyka ekonomiczna dilerów	13
Otoczenie rynkowe dilerów a jego funkcjonowanie	21
Przyszłość	24
Opinie	29
Kontakt	32

# Wstęp

---

Niniejsze opracowanie jest drugą edycją niezależnego badania rynku dilerów samochodowych w Polsce, przeprowadzonego przez firmę doradczą PricewaterhouseCoopers.

## Cele

Celem badania, analogicznie do pierwszej edycji, była próba określenia sytuacji w segmencie dilerów samochodów – zarówno pod kątem jego obecnej kondycji, przewidywanych kierunków rozwoju, jak i szans oraz zagrożeń. W tym roku, w odpowiedzi na Państwa sugestie, naszym badaniem, oprócz Polski, objęliśmy także wybrane kraje Europy Centralne. Mamy nadzieję, iż możliwość odniesienia sytuacji w Polsce do innych rynków w regionie okaże się przydatna w Państwa pracy.

Ta edycja jest również dużo bogatsza pod kątem wniosków. Tym razem mogliśmy odnieść się bowiem do wyników sprzed roku i pokusić się o zarysowanie trendów w sektorze sprzedaży samochodów osobowych.

## Metodologia

Wyniki niniejszego badania opracowano na podstawie odpowiedzi udzielonych przez przedstawicieli 220 salonów osobowych z całej Polski w okresie od czerwca do lipca 2008 roku. W stosunku do pierwszej edycji uzyskaliśmy więc o prawie 30% więcej odpowiedzi. Jest nam z tego powodu bardzo miło i dowodzi, iż zeszłoroczny raport dilerzy ocenili pozytywnie. Ankieta wypełniana była głównie przez właścicieli lub kierowników salonów. W raporcie prezentujemy najciekawsze zależności, na które zwróciliśmy uwagę w trakcie analizy danych. Nie odnosimy się do sytuacji czy opinii poszczególnych dilerów, nie analizujemy także konkretnych marek. Chcieliśmy bowiem dokonać całościowej analizy sektora i skupić się na kwestiach, które dotyczą wszystkich dilerów, a nie tylko pojedynczych salonów czy marek.

Pełne raporty nt. badanych rynków (Polska, Węgry, Czechy, Słowacja), dostępne będą na naszej stronie internetowej [www.pwc.com/pl/motoryzacja](http://www.pwc.com/pl/motoryzacja)

## Streszczenie regionalne



### Perspektywa regionalna dla Europy Środkowej i Wschodniej

#### Rynek w czasach recesji

Rok 2008 to niewątpliwie jeden z najtrudniejszych okresów dla przemysłu motoryzacyjnego od czasów II wojny światowej. Po zniwach w sektorze finansowym wszechobecny kryzys znalazł odzwierciedlenie w zmniejszającym się zaufaniu konsumentów, które przekłada się na pogłębiający się impas w sektorze motoryzacyjnym. Bez wątpienia wskutek obecnej sytuacji ucierpią najbardziej koncerny amerykańskie, notujące 40-proc. spadki sprzedaży. Już dziś zapowiadają one, iż bez pomocy rządu 2009 r. będzie jednym z najtrudniejszych w ich długiej historii. W Europie, w szczególności Zachodniej, skutki kryzysu są również bardzo odczuwalne. W październiku popyt na nowe samochody osobowe obniżył się w Europie średnio o 15,5%, co stanowi spadek o 6% w porównaniu do ubiegłego roku. Spadki sprzedaży w październiku tego roku wahały się od 7 do 8% we Francji i Niemczech, aż do 40% w Hiszpanii. Patrząc na te liczby, zdecydowanie widać, że kryzys zawitał już i na Stary Kontynent.

### Wpływ na Europę Środkową i Wschodnią

Pogarszająca się sytuacja gospodarcza ma również wpływ na kraje Europy Środkowej i Wschodniej, na których skupia się tegoroczne wydanie naszego raportu. Biorąc jednak pod uwagę wielkość sprzedaży samochodów w trzech pierwszych kwartałach tego roku (według ACEA, wzrost o 18% w stosunku do ubiegłego roku), można przypuszczać, że do końca br. sytuacja na opisywanych rynkach nie będzie dużo gorsza. Skutki kryzysu na największych rynkach Europy Wschodniej (Rosja, Polska, Czechy, Słowacja, Węgry i Rumunia) będą odczuwane dopiero w roku 2009. Jak dotąd, największy spadek sprzedaży odnotowano na Węgrzech (-6%) i w Rumunii (-2%), ale jest on jednak w dalszym ciągu dużo niższy niż obserwowany w Europie Zachodniej. Rynek samochodów osobowych na Węgrzech wykazywał tendencje spadkowe od kilku lat, przy czym w 2007 r. sprzedaż nowych pojazdów osobowych spadła o 5,8%, a liczba zarejestrowanych w trzecim kwartale 2008 r. była najniższa od początku dekady. Perspektywy na ten rok były już wcześniej pesymistyczne, a na dalsze prognozy dla tego rynku dodatkowo wpłynie obecny globalny kryzys finansowo-gospodarczy.

Przez ostatnie dwa lata Rumunia wykazywała najszybszy wzrost sprzedaży nowych pojazdów wśród państw członkowskich Unii Europejskiej. Łącznie w 2007 r. sprzedano 312 532 nowych samochodów, co oznaczało wzrost o 26,3% w porównaniu z 2006 r. Można go zdecydowanie przypisać wejściu Rumunii do UE i zwiększonej konsumpcji. W ubiegłym roku sytuacja jednak zaczęła się zmieniać, co było spowodowane m.in. rosnącym importem używanych pojazdów oraz ograniczeniami kredytowymi. Okoliczności te doprowadziły do stagnacji, a nawet spadku sprzedaży nowych samochodów. Aby zmniejszyć tę niekorzystną tendencję, rząd zdecydował się na zniesienie do grudnia 2009 r. podatku ekologicznego dla samochodów nowych z silnikami poniżej dwóch litrów, spełniających normę Euro4. Przedstawiciele sektora samochodowego są przekonani, że wpływ kryzysu finansowego na ograniczenie kredytów stanowił główny czynnik negatywnie wpływający na sprzedaż, czego przykładem może być fakt, iż około 60% samochodów marki Dacia kupuje się na kredyt lub leasingu. Szacuje się, że rumuński rynek samochodowy odnotuje dalsze spadki sprzedaży w nadchodzących dwóch latach.

## Streszczenie regionalne

W Rosji, Polsce, Czechach oraz na Słowacji w ciągu ostatnich dziewięciu miesięcy odnotowano wzrost sprzedaży nowych samochodów, co było w dużym stopniu wynikiem wzrostu PKB w tych krajach. Jednakże w połowie roku sytuacja zaczęła się powoli zmieniać, w miarę gdy rynki stopniowo wykazywały oznaki wpływu globalnego spowolnienia gospodarczego. Głównymi czynnikami spowolnienia rynku były wahania kursów walut i problemy z dostępem do kredytów. Klienci zaczęli mieć trudności z uzyskaniem kredytu na samochód – liczba wniosków kredytowych odrzucanych przez banki wyraźnie rośnie. Jednocześnie osoby, które mogą otrzymać pożyczkę, są zmuszone do zapewnienia wyższego wkładu własnego i płacenia wyższych odsetek.

W Rosji, stanowiącej największy rynek w Europie Wschodniej, w październiku br. sprzedaż zagranicznych samochodów osobowych wzrosła zaledwie o 9%, co stanowi najniższy wskaźnik wzrostu od stycznia 2007 r., choć jeszcze w końcu czerwca 2008 r. ilościowa sprzedaż marek zagranicznych była wciąż wyższa o ponad 40% w porównaniu z poprzednim rokiem. Po raz pierwszy od kilku miesięcy obserwuje się ostre spowolnienie wysokiej dynamiki, co spowodowało, iż niektórzy producenci odnotowali spadek sprzedaży w ujęciu rok do roku. Poza tym w tym samym okresie zmniejszyła się również sprzedaż największego rosyjskiego producenta samochodów – AvtoVAZ, spadając o 19% w październiku. Jednocześnie osłabił się kurs rubla w stosunku do USD – z około 23,5 do 27,5; Rosjanie są więc ostrożniejsi, gdy przychodzi do decyzji o zakupie. Co więcej, w obliczu istniejącego oczekiwania, że ceny mogą się obniżyć – w szczególności zagranicznych marek wytwarzanych lokalnie i wycenianych w rublach – Rosjanie odraczają zakupy, licząc na lepsze okazje. Wszystkie powyższe czynniki wskazują na to, że w ostatnim kwartale 2008 r. i w całym 2009 r. sektor samochodowy odnotuje znacznie niższy wzrost niż w latach poprzednich.

Jak pokazują wyniki naszego raportu, w każdym z ankietowanych krajów (Polska, Czechy, Węgry, Słowacja) większość dilerów jest przekonana, że szanse na zwiększenie sprzedaży w przyszłym roku są nikłe. Banki wprowadzają surowsze kryteria udzielania kredytów, a klienci stają się coraz ostrożniejsi. Przewiduje się, że w Polsce liczba przyznanych kredytów bankowych będzie znacznie spadać. Wielką nieznaną pozostają kursy walutowe, jako że większość krajów w regionie nadal funkcjonuje poza strefą euro, których zmienność uniemożliwia przygotowanie dokładnej prognozy. Sytuacja będzie również w dużym stopniu zależeć od nastrojów klientów i tego, czy da się przywrócić ich zaufanie.

Mimo obecnych wydarzeń na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej, sprzedaż nowych samochodów w dłuższej perspektywie może utrzymać trend wzrostowy, a to ze względu na dużą liczbę osób nabywających samochód po raz pierwszy oraz wciąż wyższy wzrost gospodarczy niż w Europie Zachodniej.

## Jak obecna sytuacja przekłada się na codzienną działalność dilerów?

Jak pokazują wyniki naszego badania, dilerzy działający na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej stają się coraz bardziej świadomi zarówno zagrożeń, jak i możliwości rynkowych, dzięki czemu są w stanie dużo szybciej niż kiedyś przekładać je na określone działania w ramach swojej działalności. Dlatego też zaczynamy obserwować zmiany w funkcjonowaniu wielu dilerów w poszczególnych krajach w regionie, które w czasach spowolnienia i widma kryzysu będą się nasilały, przybierając jednocześnie nowe formy.

W swojej działalności dla celów finansowania dilerzy wykorzystywali głównie krótkoterminowe kredyty odnawialne. W związku z obecną sytuacją gospodarczą to szczególne źródło finansowania zostało w znacznym stopniu ograniczone, stawiając wielu dilerów w bardzo trudnej pozycji, jeśli chodzi o przepływy pieniężne. Tam, gdzie linie kredytowe są nadal dostępne, spółki muszą spełnić surowsze niż dotąd wymogi, aby te środki uruchomić. Ponadto spadające wolumeny sprzedaży zmniejszają marżę zysku, co przy rosnących stopach procentowych skutkuje coraz częstszym pojawianiem się złych kredytów. Obronną ręką z tej sytuacji wyjdą te podmioty, które zdołały zdywersyfikować swoją działalność, oferując dodatkowe usługi, takie jak np. sklepy z częściami czy centra serwisowe.

## Streszczenie regionalne

Pomimo, że biorący udział w badaniu uważają swoją sytuację finansową za nienajgorszą, z wyjątkiem dilerów węgierskich, to gwałtowne spowolnienie sprzedaży, którego nikt nie uwzględnił w swoich biznesplanach, zmusi ich do przeprowadzenia optymalizacji kosztów. Ci, którzy tego nie zrobią, zdecydowanie zmniejszą swoje szanse na przetrwanie.

## Konsolidacja

Panuje powszechne przekonanie, że następny rok będzie bardzo trudny, a w branży prawdopodobnie nastąpi dalsza konsolidacja – polegająca jednak nie na przejmowaniu mniejszych dilerów przez większych, ale przez tych, którzy niezależnie od swojej wielkości zachowują dobrą sytuację finansową, by przejąć po niskich cenach aktywa i marki upadających konkurentów. Proces ten może być bardzo bolesny dla wielu uczestników rynku. Zasadne jest przekonanie, że grupy dilerów, które pojawią się po konsolidacjach będą odgrywać ważniejszą rolę na scenie międzynarodowej. Naszym zdaniem, nowi gracze w Europie Środkowej i Wschodniej, w tym również w Rosji, mogliby szybko wyprzedzić podobne grupy z Europy Zachodniej, wypełniając luki w handlu międzynarodowym poprzez realizację strategii wzrostu opartych na wdrożonych globalnie najlepszych praktykach.

## Dywersyfikacja

Podjęcie próby pro-aktywnego działania i starając się uniknąć wyłączenia z działalności, wielu dilerów samochodowych zdecydowało się na rozszerzenie zakresu działalności i zainwestowaniu w nowe obszary. Biorąc pod uwagę ostatnie liczne zmiany na rynku globalnym, tę postawę można uznać za dowód ich dojrzałości, ponieważ rozumieją oni, że ciągły wzrost jest niezbędny, aby przetrwać. 16% dilerów w Czechach, 32% na Węgrzech, 34% na Słowacji i 27% w Polsce planuje przekształcenie swoich salonów na salony reprezentujące różne marki. Już samo to jest najlepszym potwierdzeniem zmiany ich nastawienia do przemian obserwowanych w ostatnich latach i przyszłych trendów w tym sektorze. Przewidujemy, że tradycyjny model dystrybucji będzie coraz częściej wypierany przez model oparty na wielu kanałach. W związku z tym oczekuje się, że mali, niezależni dilerzy będą stopniowo wypierani z rynku ze względu na słaby potencjał ekonomiczny niepozwalający im konkurować z wielokanałowym modelem sprzedaży. Będą oni też najprawdopodobniej wykupywani przez większych graczy zainteresowanych ich aktywami.

Wraz z obniżkami cen dilerzy zaczęli korzystać z nowych koncepcji biznesowych, takich jak programy z opcją wykupu i wynajem samochodu na godziny. Działania takie wciąż wymagają udoskonalenia, ale są dobrymi przykładami zachowań, pozwalającymi dostosować się do nowej sytuacji rynkowej. Obecni wiodący dilerzy europejscy, którzy są już aktywni w różnych krajach, będą kontynuować rozwój poprzez uruchomienie nowych rodzajów działalności (takich jak nieruchomości, opcje najmu i leasingu, usługi finansowe) w swojej ofercie, rozszerzając jednocześnie zakres geograficzny działalności i przyjmując nowych członków do swoich spółek.

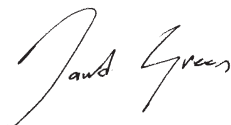
## Podsumowanie

Podsumowując, w świetle zbliżającego się kryzysu, dilerzy działający na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej będą musieli stawić czoła licznym wyzwaniom. Jak to jednak bywa w czasach kryzysu, pojawią się zarówno wygrani, jak i przegrani. Do wygranych z pewnością zaliczymy tych, którzy będą umieli szybko reagować na zmiany zachodzące na rynku, dostosowując do nich swój model biznesowy (w mniejszym stopniu poleganie na sprzedaży samochodów, a w większym na zyskach z serwisu), także tych, którzy w porę zdecydują się na analizę finansową swojej działalności, np. poprzez renegotiację umów z kluczowymi dostawcami oraz bardzo dokładne śledzenie przepływów pieniężnych. Kryzys zakończy się sytuacją, w której na rynku zostanie z pewnością mniej graczy, ale o dużo silniejszej pozycji, oferujących szerszy wachlarz usług o dużo wyższej jakości.

### David Green

Partner

Lider Grupy ds. sektora motoryzacyjnego  
w Polsce



# Streszczenie raportu o Polsce



## Rynek w czasach recesji

Nasz drugi coroczny raport dotyczący dilerów samochodowych publikujemy w jednym z najtrudniejszych momentów w historii sektora motoryzacyjnego. Wielka trójka z Detroit przechodzi okres dynamicznych zmian, które nie pozostają bez wpływu na ich zasoby finansowe. Spadek sprzedaży pojazdów, który obserwowany jest w Ameryce Północnej od ubiegłego roku, objął w ciągu ostatnich sześciu miesięcy Europę i resztę świata.

Kryzys nadszedł zatem dla branży, która zaczęła już się borykać ze znacznym spowolnieniem, w najgorszym możliwym momencie. Jeszcze przez pewien czas odczuwalne będą skutki październikowego zamieszania na rynkach kredytowych. Widać już jednak oznaki tego, że spowoduje ono znaczny spadek sprzedaży na całym świecie, dopóki konsumenci nie będą mogli znów pozyskiwać kredytów od instytucji finansowych, a klienci instytucjonalni nie odzyskają pewności, że najgorszy etap kryzysu mają już za sobą. Ponieważ przemysł motoryzacyjny ma zasięg globalny, problemy trapiące rynki północnoamerykańskie i zachodnioeuropejskie z pewnością nie pozostaną bez wpływu na rynek Europy Środkowej i Polski.

Optymizm dilerów w kwestii wzrostu sprzedaży aut w tym roku nie tylko znacznie się zmniejszył, ale przerodził się w pesymizm. Niemal dwie trzecie respondentów naszej ankiety uważa, że szanse na zwiększenie obrotów w najbliższym czasie są niewielkie. Tylko jedna piąta z nich ma nadzieję, że ich sprzedaż wzrośnie.

Obecny kryzys finansowy, którego konsekwencje konsumenci i sprzedający odczuwają teraz, nie pozostawia złudzeń, że przewidywany wzrost wielkości sprzedaży jest już praktycznie nieosiągalny. Choć dane ACEA wskazują na to, że przez dziewięć miesięcy bieżącego roku zarejestrowano o 8,8% więcej pojazdów niż w roku ubiegłym, musimy spojrzeć prawdzie w oczy: pod koniec roku tempo wzrostu sprzedaży osłabnie. Fala kryzysu finansowego dosięga Polskę z pewnym opóźnieniem. Możemy już zauważyć, że banki zaostrzają kryteria przyznawania kredytów. Przewiduje się, że liczba udzielonych przez banki kredytów może się zmniejszyć aż o 20%. Zdolność kredytowa wielu osób spadła aż o jedną trzecią. Ci, którzy chcieliby zaciągnąć kredyt na kupno samochodu bez wnoszenia wkładu własnego, muszą się pośpieszyć, ponieważ już wkrótce może zabraknąć takich ofert. Nie znikną kredyty na warunkach promocyjnych dla osób będących w stanie wnieść wkład własny w wysokości 30–50% wartości pojazdu – jednak takich klientów jest zdecydowanie mniej. W odpowiedzi na obecną sytuację rynkową, nie chcąc dopuścić do znacznych spadków sprzedaży, dilerzy już w tej chwili prześcigają się w oferowaniu promocyjnych cen i rabatów.

W świetle najnowszych wydarzeń trudno przewidzieć wyniki sprzedaży samochodów w najbliższej przyszłości. Największą niewiadomą jest kurs złotego, którego wahania uniemożliwiają precyzyjne prognozowanie. Sytuacja będzie również w znacznym stopniu zależeć od nastrojów konsumentów oraz od tego, czy uda się uspokoić nabywców, którzy w tych trudnych czasach często wpadają w panikę i zachowują się nieracjonalnie.

## Streszczenie raportu o Polsce

### Jak obecna sytuacja przekłada się na codzienną działalność dilerów?

Polski przemysł motoryzacyjny w ostatnim dziesięcioleciu kilkakrotnie przechodził fazy rozkwitu i zapaści. W ciągu ostatnich dwóch lat odnotowywał jednak stopniowy wzrost sprzedaży nowych samochodów. Obecna recesja nie będzie już sprzyjać takiemu trendowi. Bardzo prawdopodobne jest, że dopóki nie zostanie zażegnany kryzys na rynkach finansowych, dopóty na rynku motoryzacyjnym będzie panować znaczna niepewność.

Wielu dilerów zainwestowało przez ostatnich kilka lat w nowe obiekty lub rozszerzanie zakresu prowadzonej działalności. Dilerzy stają się coraz bardziej świadomi szans i zagrożeń występujących na rynku. Są w stanie coraz szybciej i coraz skuteczniej przekładać je na konkretne działania w swoich przedsiębiorstwach. Dla tych, którzy korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania, najważniejszą kwestią w przyszłym roku będzie dopilnowanie, by spełniać warunki umów kredytowych. Całkiem możliwe, że wielu dilerów wypadnie z gry, ale jednocześnie na rynku będzie wiele korzystnych okazji dla tych, którzy nadal będą chcieli inwestować. Najważniejsze, by w obecnych warunkach rynkowych uwzględnić wnioski płynące z przeszłości. Dilerzy powinni skupić się na zapewnieniu wyjątkowo wysokiego poziomu obsługi, jednocześnie koncentrując się na swoich finansach, zarządzaniu przepływami pieniężnymi, rozwoju bardziej rentownych obszarów działalności oraz rozważnym wydatkowaniu środków.

Wszystkie opisane zmiany nie miałyby miejsca, gdyby nie zostały wymuszone przez rynek, coraz silniejszą konkurencją, nieuniknioną i coraz szybszą konsolidacją oraz perspektywę recesji. Zeszlóroczne wydarzenia miały decydujący wpływ na przyspieszenie tych zmian, a wypadki obserwowane w ostatnich tygodniach dodatkowo je pogłębiły. Z pewnością zbliża się czas, w którym nastąpi znacznie więcej przejęć i konsolidacji. Można zatem założyć, że dilerzy oraz rosnące w siłę grupy nabywcze wykorzystają ten moment, by wzmocnić swoją pozycję rynkową. Obserwowana już od pewnego czasu ekspansja ilościowa dowodzi również, że dilerzy dojrżeli już do tego, by rozumieć, że aby konkurować na trudnym rynku, jakim jest rynek polski, trzeba się stale rozwijać. Inny dowód na przyjęcie takiej postawy stanowią salony wielomarkowe, coraz bardziej cenione przez tych, którzy widzą rosnące zainteresowanie klientów.

Zmiana modelu działalności salonów samochodowych była i jest nieunikniona. Na dłuższą metę będzie też dla wszystkich korzystna. Doprowadzi do poprawy jakości usług, obniżenia kosztów prowadzenia działalności salonów samochodowych, a dzięki temu do obniżki cen samochodów i oferowanych usług. Niestety, w obecnych warunkach rynkowych nie jest to proste dla polskiego rynku motoryzacyjnego, a w szczególności dla salonów na nim działających.

Polska



# Podstawowa charakterystyka dilerów biorących udział w badaniu



## Lokalizacja

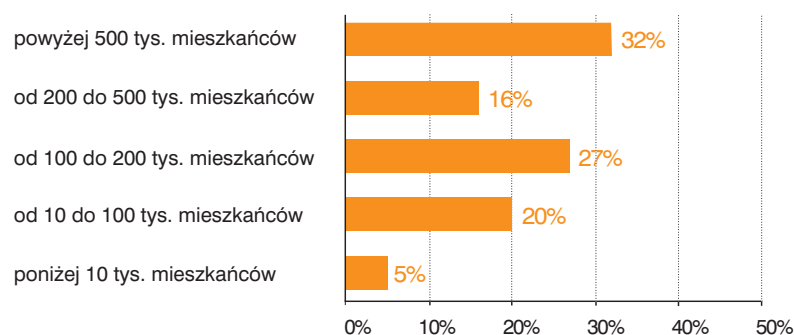
Największa grupa dilerów biorących udział w badaniu ma salony zlokalizowane w miastach bardzo dużych – powyżej pięciuset tysięcy mieszkańców (32%) oraz w średnich – od stu do dwustu tysięcy mieszkańców (27%). Nieco mniej ankietowanych dilerów działa na terenie małych ośrodków miejskich, liczących od dziesięciu do stu tysięcy mieszkańców – 20% dilerów, a jeszcze mniej na terenie dużych miast – od dwustu do pięciuset mieszkańców (16% dilerów). Jedyne 5% ankietowanych prowadzi działalność w najmniejszych miastach, liczących poniżej 10 tys. mieszkańców.

## Sposób zarządzania salonem

W większych miastach dominuje model zarządzania z wykorzystaniem zatrudnianych z zewnątrz profesjonalnych menedżerów

Dilerzy wykorzystujący model zarządzania przez zatrudnianą z zewnątrz profesjonalną kadrę menedżerską, znacznie częściej myślą o rozwijaniu biznesu

Wykres 1. Proszę określić wielkość miasta, w którym funkcjonuje Państwa salon



W przypadku respondentów z największych miast (powyżej 500 tys. mieszkańców) dużo popularniejszy okazał się model zarządzania przy wykorzystaniu zatrudnianych z zewnątrz profesjonalnych menedżerów (63% wskazań). W salonach zlokalizowanych w mniejszych miastach zdecydowanie dominował model biznesu rodzinnego (63%).

Wśród dilerów prowadzących biznes rodzinny przeważają posiadacze jednego salonu (53%), jedynie 14% z nich miało ponad dwa salony. Proporcje te kształtowały się odmiennie w grupie dilerów zarządzających salonami przy wykorzystaniu kadry menedżerskiej (odsetek tych, którzy prowadzą jeden salon sprzedaży wynosi wśród nich zaledwie 39%, przy 35% udziale dilerów prowadzących ponad dwa salony).

Sposób zarządzania salonem wpływa również na plany dotyczące kierunków rozwijania biznesu. Dilerzy planujący rozszerzenie formuły sprzedaży do wielomarkowej znacznie częściej korzystają z kadry menedżerskiej. Forma zarządzania salonem rzutuje również na plany ekspansji prowadzonej działalności. W grupie dilerów korzystających z zarządzania przy pomocy kadry menedżerskiej odsetek deklarujących chęć zwiększenia liczby salonów wyniósł 44%, podczas gdy wśród dilerów prowadzących działalność w formie biznesu rodzinnego zamiar powiększenia liczby punktów sprzedaży wyniósł zaledwie 23%.

## Podstawowa charakterystyka dilerów biorących udział w badaniu

Sposób zarządzania ma również wpływ na ewentualne plany odejścia z branży motoryzacyjnej. Wyniki w bieżącej edycji są identyczne, jak te otrzymane podczas realizacji badania ubiegłorocznego: tylko 2% korzystających z zatrudnionych z zewnątrz profesjonalnych menedżerów rozważa możliwość opuszczenia branży, podczas gdy wśród firm scharakteryzowanych jako biznes rodzinny odsetek dilerów noszących się z tym zamiarem wynosi 12%.

## Dilerzy funkcjonujący jako biznes rodzinny znacznie częściej myślą o wyjściu z branży motoryzacyjnej

### KOMENTARZ

Analiza zależności między formą zarządzania salonami a perspektywami ich rozwoju wskazuje na znacznie gorszą ocenę rozwoju własnej działalności przez osoby prowadzące biznes rodzinny. Dużo częściej mają one mniej salonów, rzadziej planują sprzedaż wielomarkową i otwarcie nowych punktów, częściej natomiast biorą pod uwagę konieczność wycofania się z branży. Takie wyniki mogą świadczyć o bardziej zachowawczej postawie i obawach co do wyzwań na przyszłość właścicieli salonów rodzinnych. Niemniej, nie jest wykluczone, że uzyskany rozkład odpowiedzi daje się również wyjaśnić zbytnim optymizmem zatrudnionych z zewnątrz menedżerów zarządzających salonami niebędącymi biznesami rodzinnymi, gdzie awersja do ryzyka jest mniejsza i bardziej rozproszona pomiędzy poszczególne szczeble zarządzania.

### Piotr Wyszogrodzki

Dyrektor, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

## Okres aktywności

### Zdecydowany rozwój sieci przez „młodych dilerów” w okresie minionego roku

W ubiegłych latach młodszy stażem dilerzy skoncentrowani byli zwykle na prowadzeniu zaledwie jednego salonu. Wyniki uzyskane obecnie wskazują na dynamiczny rozwój prowadzonych przez nich sieci w okresie minionego roku. O ile rok temu 85% dilerów będących na rynku krócej niż pięć lat posiadało tylko jeden salon sprzedaży (pozostali – co najwyżej dwa), to z bieżącego badania wynika, że grupa ta stanowi już tylko połowę (48%). Z kolei 15% dilerów prowadzących działalność poniżej pięciu lat posiada więcej niż dwa salony.

Wraz z silnymi zmianami zaobserwowanymi na przestrzeni minionego roku traci na znaczeniu dominująca wcześniej reguła: wraz z wydłużaniem się okresu funkcjonowania dilerów na rynku stopniowo zwiększa się średnia liczba salonów będąca w jego posiadaniu. Wyniki bieżącej edycji badania wskazują na pewną odmienność w modelu prowadzenia biznesu wśród młodszych dilerów, którzy zdają się być zarówno bardziej otwarci na eksperymentowanie z nowymi formami działalności (np. salony wielomarkowe), jak również dynamiczniejsi w prowadzeniu ekspansji ilościowej.

### Większość dilerów aktywnych na rynku od pięciu do dziewięciu lat posiada więcej niż jeden salon

Wśród dilerów o niewielkim stażu nadal dominują ci, którzy oferują tylko jedną markę samochodów. Można również zauważyć, że w młodszych salonach liczba pracowników jest średnio mniejsza niż w przypadku dilerów dłużej prosperujących na rynku.

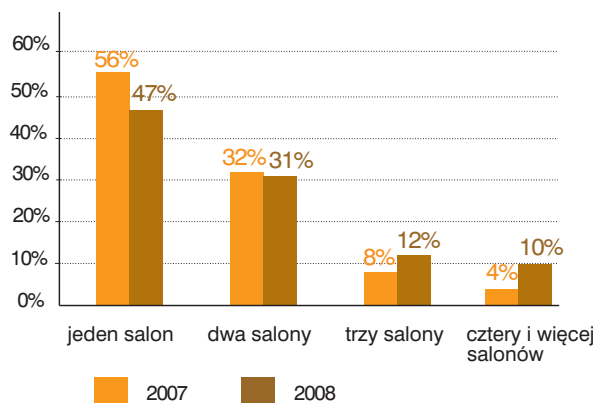
Wśród dilerów funkcjonujących więcej niż pięć i mniej niż dziesięć lat, podobnie jak wśród ich młodszych konkurentów, przestał dominować model prowadzenia pojedynczego salonu. Tylko 35% z nich prowadzi jeden salon, podczas gdy wśród pozostałych odsetek ten sięga aż 50%.

Podstawowa charakterystyka dilerów biorących udział w badaniu

### Liczba prowadzonych salonów

W ciągu ostatniego roku wzrosła liczba dilerów prowadzących ponad dwa salony

Wykres 2. Zestawienie wyników 2007/2008: Ile posiadają/prowadzą Państwo salonów sprzedaży?



Powyższy wykres przedstawia ekspansję liczby salonów – w największym stopniu zaobserwowano spadek udziału dilerów mających zaledwie jeden salon, przy jednoczesnym wzroście udziału posiadających ponad dwa punkty sprzedaży. Zależność ta potwierdza wskazania dilerów z ubiegłej edycji badania, kiedy to w znacznie większym stopniu niż obecnie wykazywali oni skłonność do powiększenia liczby prowadzonych przez siebie salonów. Niespodziewanie dilerzy posiadający jeden salon w ubiegłym roku nie byli zbyt skłonni do zwiększania ich liczby (zaledwie 15% wykazało taką chęć, podczas gdy odsetek wśród dilerów prowadzących co najmniej dwa salony wyniósł w ubiegłym roku niemalże trzykrotnie więcej – 43%). W przypadku dilerów posiadających tylko jeden salon aż 63% z nich funkcjonuje w ramach biznesu rodzinnego, a tylko 20% dysponuje salonami wielomarkowymi. Jak wynika z dalszej części badania, perspektywa krótkookresowa jest postrzegana przez dilerów jako przejściowa i nie determinuje podejmowania przez nich decyzji o rozwoju sieci sprzedaży.

W stosunku do ubiegłego roku nastąpiła znaczna ekspansja liczby salonów przez istniejących dilerów. Średnia liczba salonów posiadanych przez ankietowanego dilera wzrosła z 1,8 do 2,1 obecnie. Coraz częściej dilerzy posiadają ponad cztery salony, a niejednokrotnie nawet więcej. O ile jeszcze w ubiegłej edycji badania prawie 60% dilerów posiadało jeden salon, obecnie odsetek ten wynosi mniej niż 50%. Podobnie zmalał wskaźnik dilerów dysponujących co najwyżej dwoma salonami; w ubiegłym roku wyniósł on w badanej grupie prawie 90%, obecnie stanowi niespełna 80%. W największym więc stopniu wzrosła liczba dilerów posiadających co najmniej trzy salony, co znacznie podwyższyło ich średnią przypadającą na jednego właściciela.

### KOMENTARZ

Spostrzeżeniem z ubiegłorocznej analizy było utrzymywanie się tendencji do tworzenia nowych salonów przez istniejących dilerów. Takie podejście wskazywałoby, że w niedalekiej przyszłości większość dilerów będzie posiadać przynajmniej dwa salony sprzedaży. W dużym stopniu zjawisko takie można zaobserwować już, spoglądając na obecne wyniki badania: wyraźnie większy odsetek dilerów posiadających kilka salonów. Trudno jednoznacznie prognozować, czy tendencja ta będzie kontynuowana w przyszłości. Podobnie bowiem jak w roku ubiegłym, większość respondentów (59%) – planujących pozostać przy obecnej liczbie posiadanych salonów – stanowią dilerzy posiadający jeden salon, podczas gdy wśród dilerów planujących dalszą ekspansję ilościową odsetek prowadzących jeden salon wynosi niemalże o połowę mniej (33%). Możemy zatem oczekiwać pojawienia się dwóch dominujących typów dilerów: z jednej strony posiadających jeden salon i nieplanujących ekspansji, a z drugiej – posiadających kilka salonów i bardziej otwartych na dalszą ekspansję.

### Piotr Michalczyk

Starszy Menedżer, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

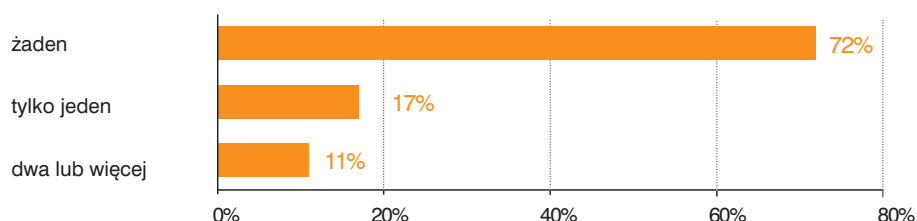
## Podstawowa charakterystyka dilerów biorących udział w badaniu

### Salony wielomarkowe

Wzrasta liczba dilerów posiadających więcej niż jeden salon wielomarkowy

W odpowiedzi na pytanie o liczbę salonów wielomarkowych prowadzonych przez ankietowanych większość dilerów stwierdziła, że ich nie posiada (72%). Jeden salon wielomarkowy prowadzi 17% respondentów, a pozostałe 11% ankietowanych wskazało, że ma co najmniej dwa takie punkty.

Wykres 3. Ile z tych salonów jest wielomarkowych?



W stosunku do ubiegłego roku liczba salonów wielomarkowych szczególnie silnie wzrosła wśród dilerów prowadzących kilka punktów sprzedaży. Spostrzeżenie to koresponduje z ubiegłorocznymi wynikami analizy liczby salonów i skłonności do przeformatowania już istniejących na wielomarkowe. Może to po części wynikać z możliwości negocjacji korzystniejszych warunków współpracy z krajowym dystrybutorem przez właścicieli kilku salonów.

Skłonność do przeformułowania istniejących salonów dotyczy zarówno tych, którzy nie posiadają salonów wielomarkowych, jak również dilerów dysponujących już co najmniej jednym takim punktem. W ostatnim przypadku, stanowiącym 40% wszystkich dilerów zgłaszających chęć konwersji salonu, posiadają oni kilka salonów jednomarkowych, które planują przekształcić na wielomarkowe. Dla porównania warto podkreślić, że wśród osób nieplanujących transformacji istniejących salonów do wielomarkowych dominują ci, którzy nie posiadają żadnego wielomarkowego punktu sprzedaży (72%).

# Charakterystyka ekonomiczna dilerów



## Sytuacja finansowa dilerów

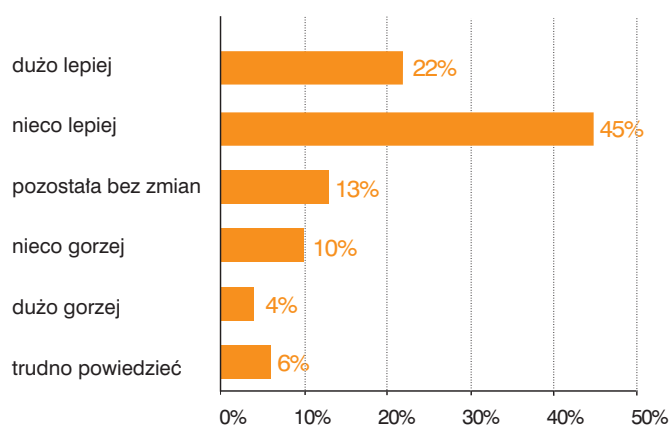
### Dalsza poprawa sytuacji finansowej u badanych dilerów

Porównując tegoroczne odpowiedzi oceniające kondycję finansową badanych z uzyskanymi w 2007 r. zaobserwowaliśmy, iż u 45% dilerów sytuacja w tym czasie nieco się poprawiła, a u 22% zmieniła się na dużo lepszą, podczas gdy tylko 4% uznało swoją sytuację finansową za dużo gorszą, a 10% za nieco gorszą.

Bieżące wyniki badania potwierdzają kontynuację pozytywnych tendencji w sektorze na przestrzeni minionych lat. Podobnie bowiem jak w roku ubiegłym, sytuacja dilerów zdecydowanie poprawiła się. Warty odnotowania jest fakt, że skala poprawy była w tym roku jeszcze większa, bo aż 67% respondentów (wobec 54% w roku 2007) przyznało, że ich kondycja finansowa była lepsza, przy czym tylko 14% dilerów uznało ją za gorszą (wobec 27% w ubiegłym roku). Jednak ostatnie tygodnie pokazują, że sytuacja ta może zmienić się na niekorzyść.

W świetle obecnej sytuacji na rynkach światowych trudno jest jednoznacznie przewidzieć, jak będzie wyglądała sprzedaż w najbliższych miesiącach, a tym samym, czy dilerzy będą nadal zadowoleni ze swojej sytuacji finansowej. Jeśli bowiem euro jeszcze bardziej się wzmocni w stosunku do złotówki, obecne obniżki mogą być ostatnią w tym roku okazją do korzystnego zakupu auta.

Wykres 4. Jak wyglądała sytuacja finansowa Państwa salonu/sieci dilerskiej w porównaniu z rokiem poprzednim?



## Charakterystyka ekonomiczna dilerów

W ubiegłej edycji badania zaobserwowano występowanie wyraźnej, pozytywnej zależności pomiędzy liczbą prowadzonych przez diler salonów a jego sytuacją finansową. Im więcej salonów prowadził wówczas diler, tym jego finanse były przez niego lepiej oceniane. Wyniki bieżącej edycji nie potwierdziły tych obserwacji, wskazując na odwrotny efekt: dilerzy posiadający jeden lub dwa salony częściej deklarowali znaczącą poprawę sytuacji finansowej niż dilerzy, którzy posiadają ponad dwa salony.

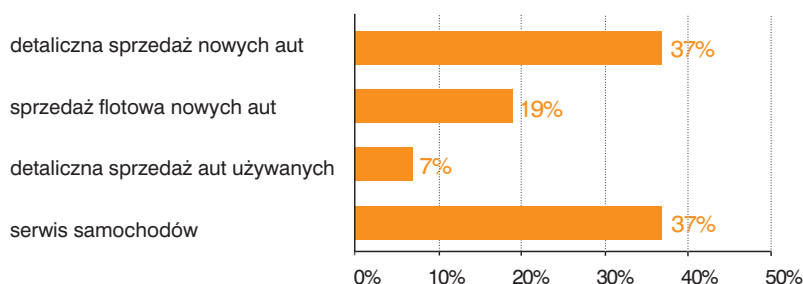
Analiza wpływu lokalizacji salonu na kondycję finansową wskazuje, że najlepiej prosperują salony w największych miastach (powyżej pięciuset tysięcy mieszkańców), gdzie odsetek oceniających sytuację finansową jako znacznie lepszą wyniósł 27%.

Poprawa sytuacji finansowej wydaje się również zależeć od sposobu zarządzania salonem. W tym przypadku większą poprawę prosperity odnotowały salony zarządzane przez kadrę menedżerską, gdzie odsetek oceniających kondycję finansową jako „znacznie lepszą” wyniósł aż 31%. Z kolei w przypadku salonów zarządzanych jako biznes rodzinny odsetek ten wyniósł niemal połowę mniej – zaledwie 16%.

## Struktura przychodów

### Sprzedaż flotowa i serwis samochodów zwiększają swój udział w przychodach dilerów

Wykres 5. Jaki udział procentowy w przychodach z Państwa działalności stanowią natępujące aktywności?



Proporcje odpowiedzi względem ubiegłego roku wskazują na dalszy wzrost przychodów ze sprzedaży flotowej, co jest potwierdzeniem sytuacji, którą obserwujemy od kilku lat na rynku.

Kolejną zaobserwowaną tendencją jest relatywny wzrost przychodów z serwisu samochodowego, co można tłumaczyć m.in. stopniowym wzrostem zamożności społeczeństwa, chęcią zachowania gwarancji, a być może także jakością oferowanych usług. W efekcie wzrasta zainteresowanie klientów usługami serwisowymi świadczonymi przez ASO.

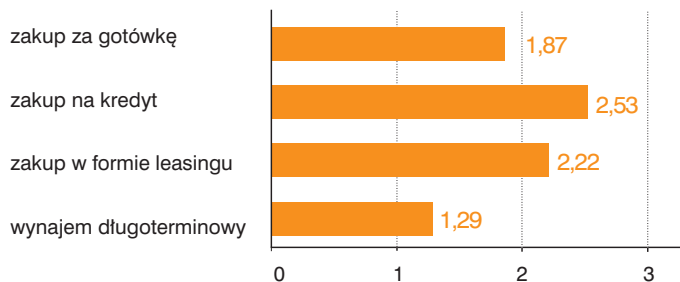
Warto w tym kontekście przypomnieć, że w latach 2005-2007 największy średni udział procentowy w przychodach z działalności salonów samochodowych stanowiły w podobnym stopniu: sprzedaż nowych aut oraz serwis samochodów, a w dalszej kolejności sprzedaż flotowa i detaliczna aut używanych.

## Charakterystyka ekonomiczna dilerów

### Najbardziej popularne formy finansowania

Następuje wzrost  
popularności wynajmu  
długoterminowego

Wykres 6. Jakie formy finansowania były najbardziej popularne w Państwa salonie/sieci salonów w poszczególnych latach



3 – najpopularniejsza forma, 2 – forma średnio popularna, 1 – forma sporadycznie wykorzystywana

Analizując średnie ważone oceny popularności sposobów finansowania kupowanych aut, możemy zauważyć, że zarówno w obecnym jak i poprzednim badaniu najwyższą ocenioną została popularność zakupów na kredyt. W bieżącej edycji badania utrzymany został wyraźny trend spadkowy zakupów gotówkowych na rzecz rozwoju leasingu. Warto podkreślić, że jeszcze w ubiegłych latach zakup w formie leasingu był stosunkowo najmniej popularną formą.

#### KOMENTARZ

Na polskim rynku od pewnego czasu dynamicznie rozwija się tzw. wynajem długoterminowy (full service leasing). Forma ta po części jest zbliżona do leasingu operacyjnego. W tym przypadku jednak finansujący (na ogół firma z sektora CFM – car fleet management) nie ogranicza się tylko do wyłożenia gotówki za klienta, ale świadczy także na jego rzecz wiele usług dodatkowych, wśród których można znaleźć: obsługę techniczną pojazdów, likwidację szkód komunikacyjnych, samochód zastępczy, raporty zarządcze, ubezpieczenie i wiele innych, które są dokładnie precyzowane w umowie wynajmu. W 13 tys. polskich przedsiębiorstwach jeździ już ponad 112 tys. wynajętych aut w ramach usługi CFM. To oznacza znakomity wynik całej branży wynajmu. Struktura portfela wykupowanych usług ilustruje przewagę zainteresowania klientów długoterminowym, kilkuletnim outsourcingiem samochodów osobowych. Wyraźny jest zatem kierunek, w którym zmierza polski rynek usług CFM. W usłudze full service użytkuje się około 91 tys. aut.

Można przypuszczać, że rynek CFM ma przed sobą spore perspektywy wzrostu. Przy założeniu, że po naszych drogach jeździ około 2,5 mln aut firmowych, oznacza to, iż w Polsce tylko około 5 proc. aut jest użytkowanych w ramach CFM. W krajach zachodnich wskaźnik ten wynosi około 35-40 proc.

#### Jakub Lech

Młodszy Menedżer, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

## Charakterystyka ekonomiczna dilerów

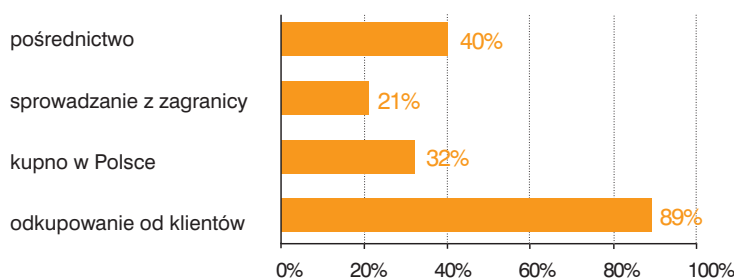
### Samochody używane w ofercie dilerów

Udział sprzedaży aut używanych w przychodach nie zmienił się, ale coraz więcej dilerów sprowadza auta na własną rękę

Aż 95% wszystkich respondentów przyznało, że sprzedaje również samochody używane. Struktura odpowiedzi respondentów jest zbliżona do wyników uzyskanych w ubiegłej edycji badania. Największy odsetek dilerów, liczący 89%, odkupuje używane auta od swoich klientów przy sprzedaży nowych, a nieco mniej niż połowa pośredniczy w sprzedaży aut wstawianych do komisów (tzw. trade-in) będących własnością dilerów prowadzących salon sprzedaży (udział odpowiedzi – 40%). Nieco zastanawiający jest mniejszy niż w ubiegłym roku udział dilerów nabywających samochody używane w formie trade-in. Wraz z rozwojem rynku motoryzacyjnego takie formy pozyskiwania samochodów na rynku wtórnym powinny zyskiwać na znaczeniu.

Wśród pozostałych form pozyskiwania samochodów używanych dominowały: kupowanie na polskim rynku (32%) oraz sprowadzanie z zagranicy (21%). Obydwa warianty zyskały większą popularność obecnie aniżeli w roku ubiegłym.

Wykres 7. Jeżeli w swoim salonie/sieci salonów sprzedają Państwo samochody używane, to proszę podać, z jakiego źródła pochodzą



#### KOMENTARZ

Podążając za trendami w polskiej gospodarce, gdzie większość zakupów samochodów osobowych dotyczy właśnie tych używanych, dilerzy nie mogą lekceważyć tego segmentu rynku. Dysponując odpowiednią infrastrukturą sprzedażową, mają oni ułatwione zadanie, a odkupywanie aut używanych od swoich klientów przy sprzedaży nowych może być świetną zachętą wpierającą handel nowymi samochodami osobowymi.

Równie istotny udział w handlu dilerów mają samochody pochodzące z importu. Umacniająca się jeszcze do niedawna złotówka sprawiła, że import samochodów zarówno z krajów Unii Europejskiej, jak i z USA stał się jeszcze bardziej opłacalny. W tym roku w imporcie znacznie wzrósł udział aut nie starszych niż cztery lata. Wśród nich było sporo aut nowych lub niemal nowych, co obniża sprzedaż w salonach.

#### Marcin Dziamski

Konsultant, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

Ostatnie dane statystyczne pokazują, że import aut używanych nadal rośnie (w pierwszym półroczu 2008 r. o ok. 21%). Wydaje się więc, że ta linia biznesu dilerskiego będzie się nadal dynamicznie rozwijać i obok sprzedaży nowych aut, generować coraz większe przychody salonów samochodowych.

Importowi z zagranicy coraz mniej sprzyja jednak drożejące euro. Od sierpnia, kiedy euro kosztowało około 3,2 zł, a dolar nieco ponad 2 zł, nasza waluta znacznie osłabła. Jeżeli ta tendencja będzie utrzymana, to import aut używanych może trochę zwolnić.

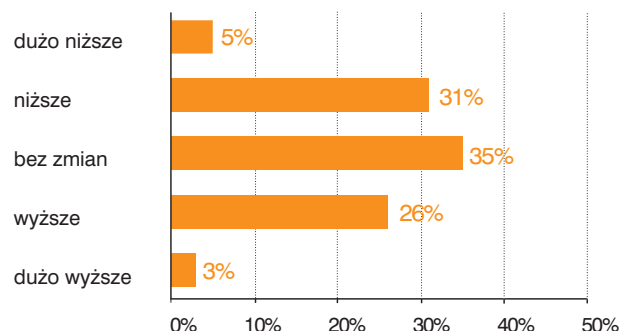
## Charakterystyka ekonomiczna dilerów

## Marże w segmencie aut osobowych

Coraz mniej dilerów jest zadowolonych ze swoich marż

Wśród odpowiedzi respondentów, zapytanych o poziomy stosowanych przez nich marż w latach 2004-2007 w przypadku sprzedaży samochodów osobowych w porównaniu z rokiem poprzednim, dominowały odpowiedzi neutralne „brak zmiany”, przy jednocześnie stosunkowo symetrycznym rozkładzie odpowiedzi pomiędzy obniżeniem i wzrostem marż.

Wykres 8. Jak kształtowały się Państwa marże w segmencie aut osobowych (w porównaniu z rokiem poprzednim)?



W poprzednich latach tendencja do utrzymywania marż na niezmiennym poziomie stopniowo malała, ustępując miejsca coraz większej skłonności dilerów do zwiększania marż. O ile jeszcze w 2004 roku występowała stosunkowo liczna grupa (licząca 49% respondentów) dilerów utrzymujących marże na niezmiennym poziomie, to w 2005 wyniosła ona 34%, a w roku 2006 zaledwie 21%. W tym samym okresie stopniowo wzrastał odsetek dilerów zadowolonych z marż: łącznie 20% w 2004 roku, 21% w 2005 i 35% w ubiegłej edycji badania. Bieżące wyniki badania mogą sygnalizować zmianę trendu w tym obszarze: odsetek niezadowolonych z marż jest wyraźnie wyższy niż był w latach ubiegłych, przy wyraźnie wyższym odsetku dilerów utrzymujących marże na niezmiennym poziomie i jednocześnie z niższym odsetkiem dilerów wskazujących na poprawę marż.

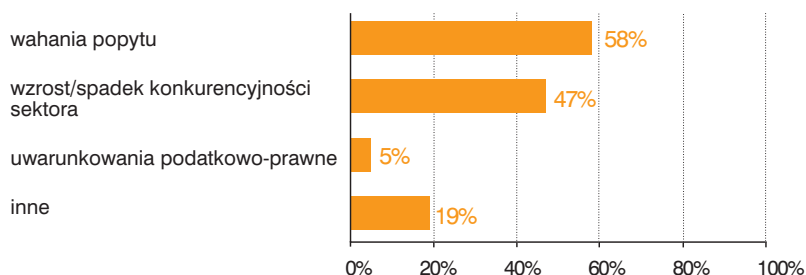
Na przestrzeni kolejnych lat, dla których zebrano wyniki ocen marż, zaobserwowaliśmy wyraźną zależność pomiędzy zadowoleniem z poziomu marży a sytuacją finansową dilerów. Zwykle, jeżeli respondent określił wielkość marż w danym roku jako dużo lepszą lub nieco lepszą niż w roku poprzednim, podobnie określał swoją sytuację finansową. Analogiczną zależność możemy obserwować u respondentów, dla których marże w danym roku wydały się być nieco gorsze lub dużo gorsze. W obecnej edycji zależność ta wciąż występuje: dilerzy określający swoją sytuację jako dużo lepszą uznali marże za dużo wyższe (100%), a spośród tych, którzy ocenili sytuację jako nieco lepszą – 42% uznało marże za znacznie wyższe. Analogicznie: dilerzy określający swoją sytuację finansową jako nieco gorszą tylko w 6% ocenili marże jako lepsze, a oceniający sytuację finansową jako znacznie gorszą – w 20% uznali obecne marże za lepsze (w stosunku do roku ubiegłego).

## Przyczyny zmian marż

Podobnie jak w roku ubiegłym, koniunktura dyktuje marże, ale przy znacznym wpływie konkurencji

Analizując strukturę procentową odpowiedzi na pytanie dotyczące najczęstszych przyczyn zmiany stosowanych marż, można zauważyć, że najczęściej wskazywaną przyczyną była koniunktura rynku: taki wariant odpowiedzi wskazało aż 58% respondentów. Drugą, nieco rzadziej wskazywaną odpowiedzią była zmiana konkurencyjności sektora (47%). Tylko 5% respondentów uważa, że najczęstszym powodem zmiany stosowanych marż są uwarunkowania podatkowo-prawne. Stabilizacja uwarunkowań podaźowych rynku, wraz z dynamicznymi zmianami po stronie popytowej, istotnie determinuje wielkość marż.

Wykres 9. Co jest najczęstszym powodem zmiany stosowanych marż?



Ankietowani wymienili jeszcze szereg innych czynników wpływających na zmianę marż. Spośród uzyskanych odpowiedzi wybraliśmy powtarzające się najczęściej:

- silna konkurencja wewnątrz marki powodowana napiętymi planami sprzedażowymi i stosowanym systemem premiowym, prowadząca do konkurowania z salonem importera oraz innymi dealerami,
- konkurencja pomiędzy markami,
- polityka marż prowadzona przez importera, w tym brak uregulowań w tym zakresie w umowie dilerskiej i presja do wykonania planów sprzedażowych, polityka cenowa importera bądź producenta.

---

#### KOMENTARZ

W ostatnim roku w zakresie marż zarysowała się pewna tendencja do ich utrzymywania na niezmiennym poziomie lub nawet obniżania, a tylko nieznaczna część dilerów decydowała się na podwyższanie. Na decyzję o utrzymywaniu marż niewątpliwie miało wpływ umacnianie się złotówki, na czym dilerzy zyskiwali. Z drugiej strony ograniczenia wzrostu wynikały z silnej konkurencji na rynku motoryzacyjnym, zarówno wewnątrz marki, jak i pomiędzy nimi. Wymagania napiętych planów sprzedażowych powodowały również, że dilerzy raczej utrzymywali dotychczasowy poziom narzutów.

Można się jednak spodziewać, iż w najbliższej przyszłości tendencja do obniżania marż pogłębi się. Wymusi to z pewnością rynek, który już dziś boryka się z problemami

#### Marcin Dziamski

Konsultant, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

---

## Zatrudnienie w salonie

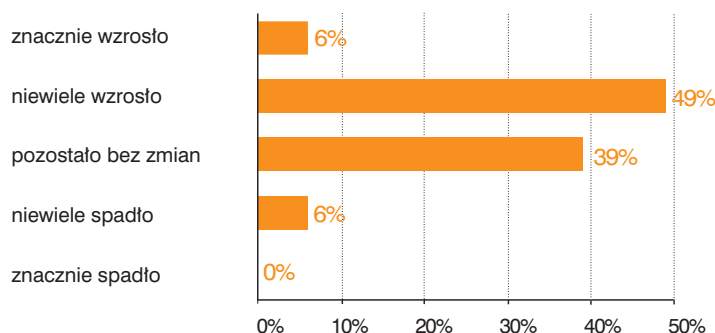
### Zwiększanie zatrudnienia w salonach

Analizując zmiany w zatrudnieniu we wcześniejszych latach, trzeba stwierdzić, iż w znacznej części salonów liczba zatrudnionych osób nie zmieniła się.

Od ubiegłego roku jest jednak obserwowany wyraźny spadek takich odpowiedzi: w bieżącej edycji badania już tylko 39% salonów wskazało na niezmienną liczbę zatrudnionych, przy zdecydowanym wzroście udziału salonów, w których było ono większe niż w roku poprzednim. Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż w każdym z badanych okresów obserwuje się większą liczbę salonów, w których zatrudnienie wzrasta, niż tych, gdzie maleje.

## Charakterystyka ekonomiczna dilerów

Wykres 10. Jak kształtowało się zatrudnienie w Państwa salonie  
(w porównaniu z rokiem poprzednim)?

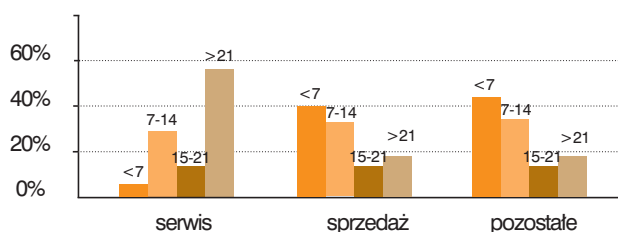


W serwisie zatrudnianych jest najwięcej osób spośród wszystkich działów w działalności dilerkiej

Podobnie jak w przypadku pytania o zmiany marż w latach 2004-2006, również w bieżącej edycji badania kształtowanie się wysokości zatrudnienia odzwierciedla sytuację finansową salonu. Respondenci, którzy zaznaczyli odpowiedzi określające znaczny bądź niewielki wzrost zatrudnienia w danym roku, w dużym stopniu podobnie określili swoją sytuację finansową. Analogicznie przedstawia się stan rzeczy dla dilerów, którzy zanotowali spadek zatrudnienia w danym roku.

Podobnie jak w roku ubiegłym, najbardziej prężnym działem pozostaje serwis, w którym średnio jest zatrudnionych trzykrotnie więcej osób niż w dziale sprzedaży. Liczba pracujących w sprzedaży kształtuje się na poziomie zbliżonym do wielkości odnotowanych w pozostałych działach.

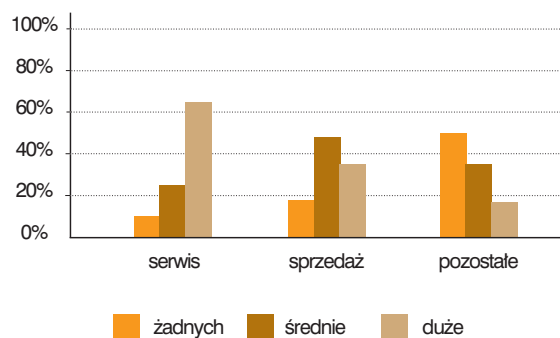
Wykres 11. Zatrudnienie



Zatrudnienie w działach sprzedaży pozostało na znacznie mniejszym poziomie niż w serwisie. Większość dilerów zatrudnia w tym dziale do siedmiu osób (40% odpowiedzi). Dobra koniunktura w sektorze jest szczególnie widoczna właśnie w zasobach działów sprzedaży. Rok temu respondentów, którzy zatrudniali powyżej 14 pracowników w serwisie, było zaledwie 11%, podczas gdy obecnie odsetek takich salonów sięga niemalże 30%, a kolejne 31% utrzymuje od 7 do 14 pracowników (w ubiegłym roku 25%).

Zatrudnienie w pozostałych działach kształtuje się na nieco niższym poziomie niż w sprzedaży. Prawie połowa dilerów zatrudnia w nich nie więcej niż siedmiu pracowników.

Wykres 12. Czy mają Państwo problemy z rekrutacją pracowników w poszczególnych działach?



Problemy z rekrutacją pracowników działu serwisu były dość podobne wśród dilerów rekrutujących się z miast różnej wielkości. Jednak w przypadku rekrutacji do działu sprzedaży szczególnie wyraźnie dotyczyły one miast średniej wielkości.

---

#### KOMENTARZ

Wyniki badania pokazują, iż w większości salonów nastąpił wzrost zatrudnienia. Z drugiej jednak strony dilerzy biorący udział w badaniu wskazywali na występujące problemy z rekrutacją nowych pracowników. Dotyczą one zwłaszcza działów serwisowych, gdzie też na ogół jest wskazywana największa liczba zatrudnionych osób. Przyczyn tego stanu jest kilka, jednakże wśród najważniejszych można wymienić dużą falę emigracji, jaka przetoczyła się przez Polskę w ostatnim czasie, oraz – co się z tym wiąże – rosnące oczekiwania płacowe.

Dilerzy oferujący w swoich salonach usługi serwisowe muszą się liczyć nie tylko z rosnącymi kosztami wynagrodzeń, ale także z dodatkowymi nakładami na szkolenia wdrażające nowych pracowników oraz, co się coraz częściej zdarza, z kosztami usług agencji poszukujących nowych pracowników.

Niestety, w najbliższym czasie nie należy oczekiwać fali powrotów z emigracji, które mogłyby spowodować znaczące zmiany na rynku pracy. Trudności z zatrudnieniem specjalistów są problemem całej gospodarki, a nie tylko specyfiką salonów samochodowych.

#### Jakub Lech

Młodszy Menedżer, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

---

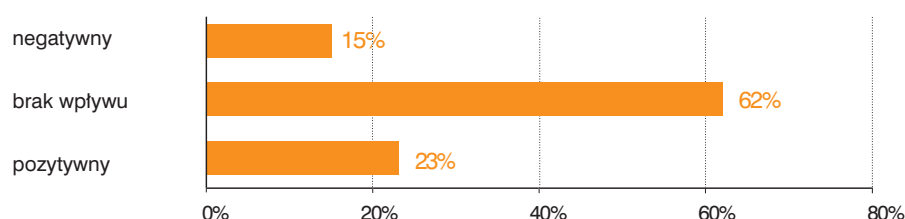
# Otoczenie rynkowe dilerów a jego funkcjonowanie



## Wpływ regulacji GVO na funkcjonowanie dilerów

Według większości  
dilerów GVO  
nie ma wpływu  
na prowadzenie  
ich działalności

Wykres 13. Jak oceniają Państwo wpływ GVO na Państwa biznes?



Zdecydowana większość badanych dilerów (62% wskazań) stwierdziła, iż regulacje GVO nie mają wpływu na ich działalność. Co ciekawe, znacznie częściej pojawiały się opinie przychylne (pozytywny wpływ GVO na funkcjonowanie) niż negatywne. Jest to o tyle zaskakujące, iż regulacje w trakcie ich wprowadzania spotykały się z dużą niechęcią ze strony rynku – może znalazła wtedy zastosowanie zasada, iż boimy się wszystkiego, co nowe i nieznanne.

### KOMENTARZ

Pod koniec maja 2010 r. wygasają unijne regulacje prawne GVO, określające m.in. wzajemne relacje między producentami aut a dilerami. To, czy i w jakiej formie GVO będą dalej funkcjonować, zależy od raportu, nad którym pracuje Komisja Europejska. Wśród argumentów przemawiających za nieprzedłużaniem ich obowiązywania można wymienić brak zdecydowanego wpływu na rynek motoryzacyjny (co zostanie dokładnie oszacowane w raporcie przygotowywanym przez Komisję Europejską). Zostało to również poniekąd potwierdzone w wynikach przeprowadzonego przez nas badania (62% ankietowanych dilerów stwierdziło brak wpływu regulacji na prowadzony biznes). Z drugiej strony można także podejrzewać, że Bruksela ugnie się pod naciskami lobby wielkich koncernów samochodowych, którym GVO wcale nie są na rękę.

### David Green

Partner, Lider sektora motoryzacyjnego, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

Według przewidywań polskiego Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów zniesienie GVO będzie miało bardzo negatywne skutki dla rynku motoryzacyjnego, gdyż grozi zwolnieniami wielu tysięcy pracowników nieautoryzowanych stacji naprawczych i znacznym wzrostem kosztów ponoszonych przez właścicieli samochodów. Dlatego też UOKiK zwrócił się do Komisji Europejskiej o przedłużenie obowiązywania rozporządzenia GVO.

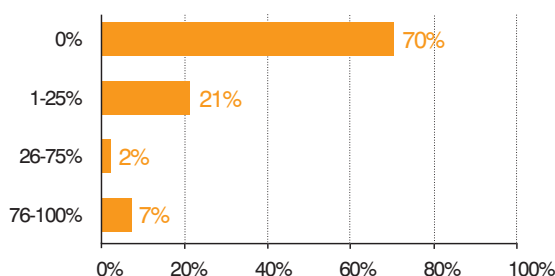
## Otoczenie rynkowe

## Popularność zamienników części oryginalnych

## Wzrost zainteresowania częściami oryginalnymi

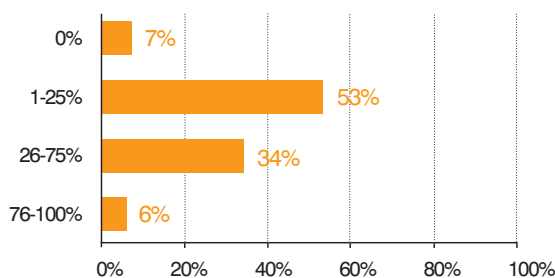
Trudno jednak pominąć fakt, iż to, co jest zagrożeniem dla niezależnych warsztatów, jednocześnie stanowi szansę dla dalszego rozwoju usług serwisowych świadczonych przez dilerów samochodów osobowych (ASO). Nielatwy dostęp do danych technicznych samochodów sprawi, że odpowiednio wyposażone i przygotowane w niezbędną wiedzę będą tylko autoryzowane stacje obsługi. Pozostaje tylko pytanie, czy z ograniczenia konkurencji wyniknie coś dobrego dla zwykłego użytkownika czterech kółek?

Wykres 14. Jak często w usługach serwisu gwarancyjnego klienci korzystają z zamienników części oryginalnych?



Analiza struktury odpowiedzi na to pytanie wskazuje, że klienci zdecydowanej większości salonów nie korzystają z zamienników w przypadku napraw gwarancyjnych. Znaczenie oryginalnych części zamiennych wyraźnie wzrosło na przestrzeni minionego roku. Jeszcze w 2006 r. wyłącznie z nich korzystali klienci połowy salonów (54%), podczas gdy obecnie odsetek ten wzrósł do 70%.

Wykres 15. Jak często w usługach serwisu pogwarancyjnego klienci korzystają z zamienników części oryginalnych?



## W większych miastach klienci częściej korzystają z części oryginalnych, i to zarówno w serwisie napraw gwarancyjnych, jak i pogwarancyjnych

Struktura odpowiedzi dotycząca częstotliwości korzystania z zamienników części oryginalnych w naprawach pogwarancyjnych różni się znacznie od tej dotyczącej napraw gwarancyjnych. O ile w 7% serwisów klienci nie korzystają z zamienników, co może być częściowo spowodowane ich brakiem, to ponad połowa salonów (53%) wskazuje na sporadyczne (1-25% klientów) korzystanie z nich.

Nastąpił tu swoisty przełom jakościowy. Jeszcze w ubiegłym roku największą grupę salonów stanowiły te, w których przy naprawach pogwarancyjnych z zamienników części oryginalnych korzystało od 25 do 75% klientów, zaś 9% ankietowanych dilerów wskazywało, że z zamienników korzysta ponad trzy czwarte kierowców. Niewątpliwie zwiększyła się świadomość klientów, a wraz z nią wzrosła skłonność do korzystania z części oryginalnych, także w serwisie pogwarancyjnym.

Analizując wyniki odpowiedzi na powyższe pytania, można zauważyć, że w większych miastach klienci częściej korzystają z części oryginalnych, i to zarówno w serwisie napraw gwarancyjnych, jak i pogwarancyjnych.

## Otoczenie rynkowe

### Współpraca z dystrybutorem krajowym

Wśród ocenianych obszarów współpracy z dystrybutorem ngorzej wypada terminowość rozliczeń

### Wsparcie marketingowe

Podobnie jak w zeszłym roku, wsparcie w tym zakresie dilerzy oceniają jako średnie

### Terminowość rozliczeń finansowych

Zdecydowany wzrost niezadowolenia dilerów z terminowości rozliczeń finansowych

### Sprzedaż wielomarkowa

## KOMENTARZ

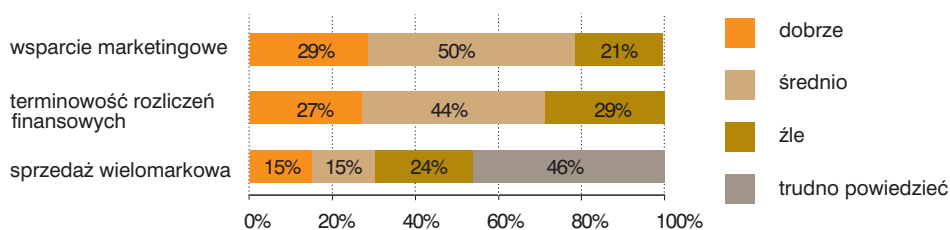
Nikogo nie powinien zaskakiwać wzrost zainteresowania częściami oryginalnymi zarówno w serwisie gwarancyjnym, jak i pogwarancyjnym, tym bardziej że najwidoczniejszy jest on w dużych miastach, gdzie coraz zamożniejszych klientów kupujących coraz droższe, lepiej wyposażone samochody stać na korzystanie z części oryginalnych – oni nie chcą ryzykować, korzystając z zamienników. Kolejnym elementem mającym wpływ na wzrost zainteresowania częściami oryginalnymi są coraz liczniejsze floty samochodowe. W ich przypadku w zdecydowanej większości serwis odbywa się bowiem z wykorzystaniem części oryginalnych. Do takiego stanu rzeczy przyczyniły się również umacniająca się złotówka i tym samym spadek cen części.

### Piotr Michalczyk

Starszy Menedżer, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

Można przypuszczać, iż zaobserwowany trend będzie się pogłębiał wraz z rosnącą zamożnością Polaków i dalszym rozwojem flot samochodowych. Ankietowani oceniali współpracę z dystrybutorem krajowym w trzech zakresach: wsparcia marketingowego, terminowości rozliczeń oraz sprzedaży wielomarkowej.

Wykres 16. Jak oceniają Państwo współpracę z dystrybutorem krajowym?



Największą grupę stanowili dilerzy, którzy oceniali współpracę z dystrybutorem krajowym w dziedzinie wsparcia marketingowego na średnim poziomie (50%). Wśród nich dominowali respondenci, którzy są zadowoleni ze współpracy. Warto jednak zwrócić uwagę, że w porównaniu z ubiegłym rokiem udział pozytywnych ocen zmalał, podobnie zresztą jak odsetek opinii negatywnych, prowadząc do znacznego uśrednienia ocen tego aspektu.

Poważnym problemem odnotowanym w obecnej edycji badania jest kwestia terminowości rozliczeń dystrybutorów z dilerami. W ubiegłym roku udział pozytywnych ocen terminowości rozliczeń finansowych z dystrybutorem krajowym wynosił 38%, przy poziomie opinii negatywnych wynoszącym 17%. O ile więc współpraca w zakresie terminowości rozliczeń finansowych była wówczas najlepiej oceniana wśród analizowanych aspektów, o tyle w bieżącym roku wyniki budzą już pewien niepokój. Obecnie oceny są wyraźnie niższe: spadł odsetek ocen pozytywnych, przy jednoczesnym wzroście negatywnych i niemalże niezmiennym udziale ocen neutralnych.

W bieżącej edycji badania po raz pierwszy została zbadana kwestia współpracy z dystrybutorem krajowym w kontekście sprzedaży wielomarkowej. Wyniki wskazują jednak na stosunkowo niewielkie znaczenie tego tematu dla dilerów. Blisko połowa ankietowanych (46%) udzieliła odpowiedzi „trudno powiedzieć”, co w kontekście analizowanego aspektu współpracy może w dużym stopniu oznaczać brak współpracy z dystrybutorem na tej płaszczyźnie.

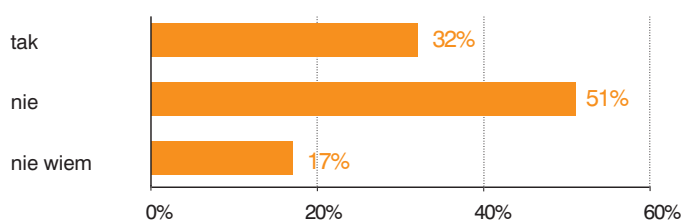
# Przyszłość



## Plany ekspansji ilościowej

Dilerzy zatrudniający profesjonalnych menedżerów z zewnątrz są skłonniejsi do zwiększania liczby salonów

Wykres 17. Czy planują Państwo zwiększyć liczbę prowadzonych salonów w ciągu najbliższego roku?



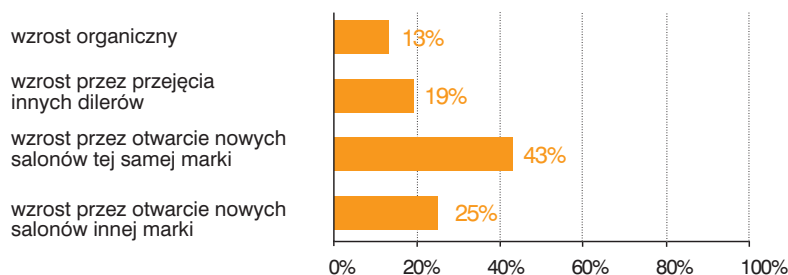
Nieznacznie tylko wzrosła na przestrzeni minionych 12 miesięcy skłonność dilerów do zwiększania liczby prowadzonych salonów w ciągu najbliższego roku (2009). Choć z jednej strony odsetek dilerów deklarujących plany rozwoju sieci sprzedaży wzrósł do 32% (jeszcze rok temu wynosił 27%), to z drugiej – zwiększyła się także niepewność, mierzona odsetkiem odpowiedzi osób niezdecydowanych.

Jak wspomniano wcześniej, widoczna jest zależność pomiędzy sposobem prowadzenia salonów a chęcią powiększenia ich liczby w przyszłym roku. Wśród dilerów, którzy nie planują prowadzenia nowych salonów, zdecydowanie więcej jest prowadzących biznes rodzinny, z kolei wśród chcących zwiększyć ich liczbę dominują zarządzający za pośrednictwem kadry menedżerskiej.

Perspektywa krótkookresowa jest postrzegana przez dilerów jako przejściowa i nie determinuje podejmowania przez nich decyzji o rozwoju sieci sprzedaży. Podobnie dilerzy, którzy nie planują powiększyć liczby salonów, częściej wykazują sceptyczne nastawienie co do możliwości wzrostu sprzedaży w przyszłości.

Jeśli dilerzy rozważają rozwój działalności, to głównie w powiązaniu z tą samą marką

Wykres 18. W przypadku planów rozwoju, w jaki sposób chcą się Państwo rozwijać?

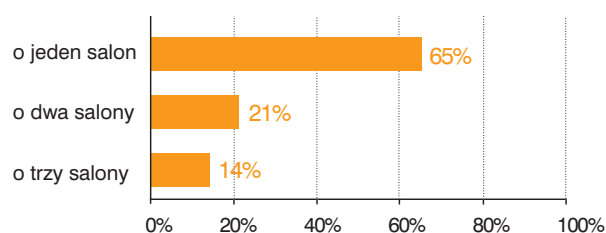


## Przyszłość

Zdecydowana większość osób deklarujących chęć zwiększenia liczby prowadzonych salonów planuje dokonać ekspansji poprzez wzrost ilościowy – otwarcie salonów tej samej marki (43%). W dalszej kolejności badani planują ekspansję w ramach nowych marek oraz przejście salonów innych dilerów. Wzrost organiczny, czyli z wykorzystaniem własnych środków finansowych, który ze względu na inną formułę pytania w ubiegłej edycji zyskał największą popularność, obecnie jest najrzadziej wskazywaną formą ekspansji.

## Plany ekspansji ilościowej/liczba salonów

Wykres 19. Planuję zwiększyć liczbę salonów



Wśród odpowiedzi respondentów planujących ekspansję ilościową – w porównaniu do ubiegłej edycji badania – występuje większa skłonność do otwarcia pojedynczego salonu niż dwóch. Wśród dilerów chcących rozwijać działalność 14% planuje powiększyć sieć sprzedaży aż o trzy salony.

### KOMENTARZ

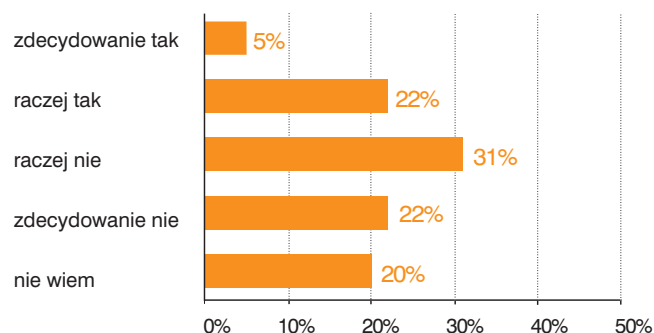
Analizując wskazywane drogi rozwoju, zdecydowanie wygrywa otwieranie nowych lokalizacji dla tej samej marki. Ten kierunek jest dość bezpieczny ze względu na znajomość specyfiki danej marki i wypracowane warunki kooperacji z dystrybutorem krajowym. Około jedna czwarta dilerów wskazywała jednak, iż rozważa nowe lokalizacje, ale dla innych marek. Po części może to wynikać z chęci wypróbowania współpracy z innym dystrybutorem i niejako dywersyfikacji działalności w zakresie oferowanych marek. Z drugiej strony zachęcające dla dilerów mogą być nowe marki wchodzące na rynek polski, m.in. Mazda, Bentley lub Infiniti czy też dość egzotyczne dla większości polskich konsumentów marki pochodzące z Chin. Niejako sposobem połączenia planów rozszerzania działalności o markę dotychczasową lub też nową dla danego dilera jest otwieranie nowych salonów wielomarkowych. Jest to coraz popularniejszy sposób prowadzenia działalności dilerskiej i można się spodziewać dalszego jego rozwoju, co już się potwierdza w wynikach naszego badania.

### Piotr Wyszogrodzki

Dyrektor, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

## Plany ekspansji jakościowej /wielomarkowość

Wykres 20. Planuję obecne salony przeformatować na salony wielomarkowe



## Przyszłość

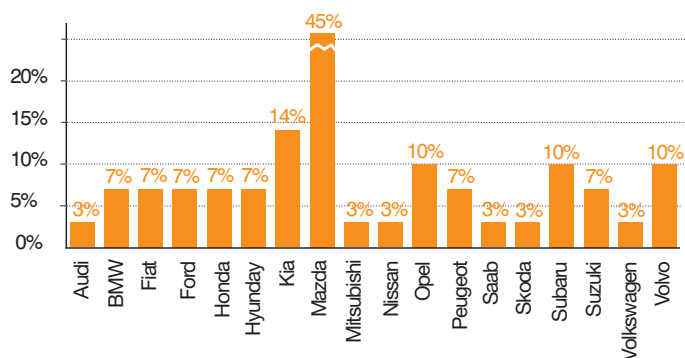
Podobnie jak w badaniu z ubiegłego roku, ok 1/4 dilerów planuje przeformatowanie swoich salonów na wielomarkowe. Pomimo, że grupa tych niezdecydowanych jest wciąż duża to można przypuszczać, że w najbliższych latach ta forma będzie nadal się rozwijać.

Postawy dilerów mogą mieć dwojakie wytłumaczenie. Z jednej strony mogą wskazywać na polaryzację postaw, wynikającą z coraz większej segmentacji rynku. Z drugiej strony zaobserwowano spadek skłonności do przekształcania obecnych salonów na wielomarkowe, co wskazuje na chęć zachowania status quo, zapewne w wyniku rosnącej niepewności co do perspektyw koniunktury na rynku. Tych, którzy są zdecydowani na zmiany lub dopuszczają taką możliwość, jest łącznie 27%. Mimo wskazanych przesunięć w strukturze odpowiedzi (bardziej zachowawczych postaw), wyniki są zbliżone do ubiegłorocznych, co wskazuje na brak istotnych zmian preferencji respondentów biorących udział w obydwu edycjach badania.

Mazda i Kia najczęściej brane pod uwagę przez dilerów planujących przeformatowanie salonów na wielomarkowe

W obecnej edycji badania respondenci planujący przeformatować salony na wielomarkowe zostali dodatkowo zapytani o marki, które biorą pod uwagę. Należy pamiętać, że uzyskane odpowiedzi dotyczyły łącznie tylko 27% wszystkich uczestników badania ze względu na ograniczenie zapytania wyłącznie do tych respondentów, którzy na pytanie o chęć przekształcenia salonów na wielomarkowe udzielili odpowiedzi pozytywnej.

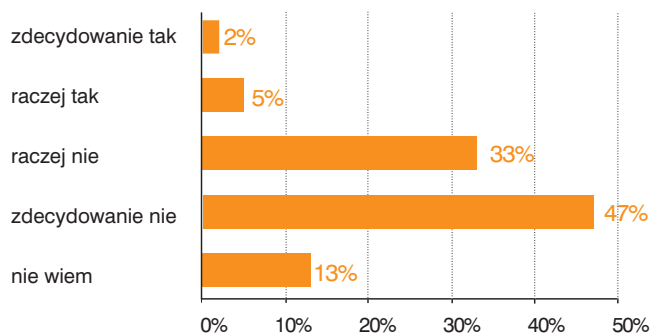
Wykres 21. Jakie marki biorą Państwo pod uwagę przy przeformatowaniu istniejących salonów w wielomarkowe?



## Plany wyjścia z rynku

Większość dilerów nie planuje wyjścia z branży

Wykres 22. Czy rozważają Państwo wyjście z branży motoryzacyjnej w ciągu najbliższego roku?

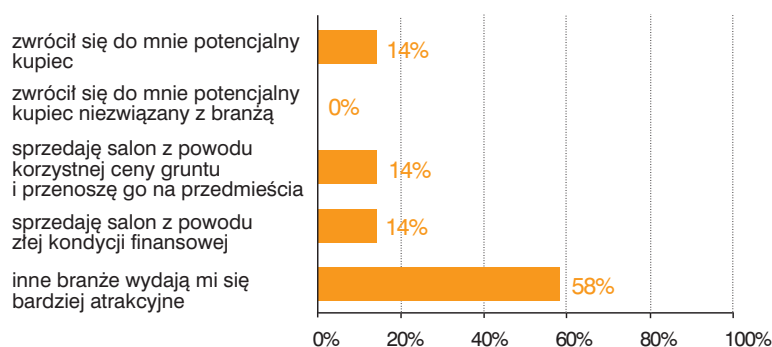


## Przyszłość

Aż 80% respondentów nie rozważa lub raczej nie rozważa wyjścia z branży motoryzacyjnej w ciągu najbliższego roku. Tylko 7% bierze pod uwagę takie rozwiązanie, jednak z różnym stopniem determinacji. Natomiast 13% respondentów nie ma opinii w tej kwestii. Struktura wyników jest niemal identyczna z uzyskanymi przed rokiem. Jedyna różnica sprowadza się w zasadzie do silniejszego przekonania dilerów o chęci pozostania na rynku: spadek liczby respondentów powątpiewających w chęć wyjścia z rynku oraz osób niezdecydowanych przełożył się na zdecydowany wzrost liczby dilerów przekonanych o pozostaniu w branży.

Wśród ankietowanych, którzy rozważają możliwość wyjścia z branży motoryzacyjnej w najbliższym roku, najczęściej występują dilerzy, którzy prowadzą działalność ponad dziewięć lat. Częściej także ich salony prowadzone są w formie biznesu rodzinnego. Tak jak w roku ubiegłym, przyczyną chęci wyjścia z branży są czynniki fundamentalne prowadzenia działalności gospodarczej: zła sytuacja finansowa w ostatnich latach, a także zła współpraca z dystrybutorem krajowym. Odwrotne relacje można zaobserwować w przypadku ocen respondentów, którzy nie zamierzają opuścić branży motoryzacyjnej: charakteryzują się oni dobrą sytuacją finansową i większym optymizmem co do wzrostu sprzedaży w przyszłości. Także w tym wypadku pojawiają się również lepsze relacje z dystrybutorami krajowymi.

Wykres 23. Jeżeli rozważacie Państwo wyjście z branży, to w jaki sposób?



Dilerzy samochodowi, którzy planują zmianę profilu działalności, jako potencjalne źródło decyzji najczęściej wskazują stosunkowo większą atrakcyjność innych branż.

### KOMENTARZ

Analizując wyniki branży budowlanej z ostatnich miesięcy widać wyraźnie, że doszło do wyhamowania wysokiego tempa inwestycji, jednak zapotrzebowanie na atrakcyjne lokalizacje, jakimi często dysponują dilerzy samochodów osobowych, nadal będzie skutkowało dużym popytem, a co za tym idzie – kuszącymi cenami gruntów. Można się więc spodziewać, że trend ten będzie kontynuowany i wzorem Europy Zachodniej sieć dilerska zacznie się rozwijać na obrzeżach miast.

Niski odsetek dilerów zamierzających mniej lub bardziej zdecydowanie zrezygnować z prowadzenia salonów dobrze rokuje przyszłości branży motoryzacyjnej. Dokonująca się w wolnym tempie konsolidacja na rynku nie powinna zagrozić działaniom mechanizmów konkurencji, a najbardziej zainteresowani, czyli klienci, z pewnością na tym nie stracą.

### David Green

Partner, Lider sektora motoryzacyjnego, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

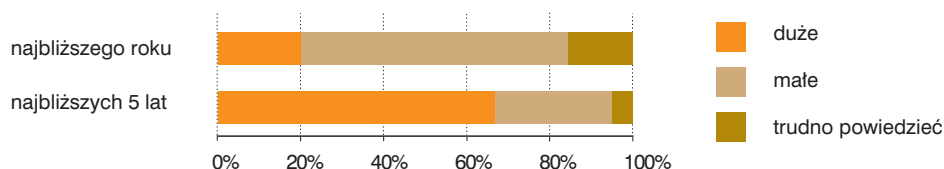
## Przyszłość

### Szanse na wzrost sprzedaży

Co do szans wzrostu sprzedaży w najbliższym roku nadal brak optymizmu

Respondenci wyrazili swoją opinię co do szans wzrostu sprzedaży samochodów osobowych w ciągu najbliższego roku i w najbliższych pięciu latach.

Wykres 24. Jak oceniają Państwo szanse na wzrost sprzedaży w ciągu:



W oczekiwaniach dilerów dotyczących perspektywy najbliższego roku dominuje wyraźny pesymizm. Prawie dwie trzecie respondentów ocenia szanse na wzrost sprzedaży jako małe. Zaledwie co piąty badany liczy na dalsze zwiększenie sprzedaży.

W perspektywie średniookresowej (pięć lat) dilerzy deklarują już zdecydowanie większy optymizm. 60% z nich wskazuje w tym horyzoncie na spore szanse wzrostu sprzedaży. Jedynie co trzeci z odpowiadających zapatruje się na tę kwestię pesymistycznie.

Porównując wyniki tegoroczne z uzyskanymi w roku ubiegłym, widoczne jest zdecydowanie większe podobieństwo w profilach odpowiedzi dotyczących średniego horyzontu (pięciu lat), niż we wskazaniach obejmujących perspektywę jednego roku. W krótkim okresie respondenci oceniają możliwości rozwoju rynku bardziej pesymistycznie niż w roku ubiegłym.

Respondenci, którzy nie wierzą we wzrost sprzedaży w przyszłym roku, zwykle posiadają tylko jeden salon sprzedaży, niecieszący się zbyt dobrą sytuacją finansową, i zatrudniają stosunkowo mniejszą liczbę pracowników. Z kolei ci, którzy szanse na wzrost sprzedaży określają jako duże, odnotowali lepszą sytuację finansową, lepiej też oceniają relacje z dystrybutorami.

#### KOMENTARZ

Odnutowany w zeszłej edycji optymizm dilerów odnośnie wzrostu sprzedaży samochodów w krótkiej perspektywie czasu w tym roku wyraźnie zmalał. I nie ma się czemu dziwić, bo ostatni rok obfitował w wydarzenia, które nie mogły inaczej wpłynąć na postrzeganie krótkookresowe. Nadzieje na ograniczenie importu aut używanych okazały się nieuzasadnione, co więcej – liczba sprowadzanych samochodów nie tylko nie spadła, ale bije kolejne rekordy. Nie można też liczyć na to, aby w najbliższym czasie coś miało się zmienić w tej kwestii. Wciąż nie został również rozwiązany problem możliwości odliczania pełnej stawki VAT, na co tak bardzo czekają zarówno przedsiębiorcy, jak i dilerzy. I mimo że coraz częściej słyzy się o planowanych zmianach, chyba nikt już w nie nie wierzy. Wydarzenia ostatnich tygodni również nie napawają optymizmem i z pewnością będą negatywnie wpływać na rynek w najbliższym czasie. Wzrastają bowiem koszty utrzymania, maleje dostępność kredytów, a złotówka traci na wartości.

#### Piotr Wyszogrodzki

Dyrektor, Audyt i usługi doradcze  
PricewaterhouseCoopers

# Opinie

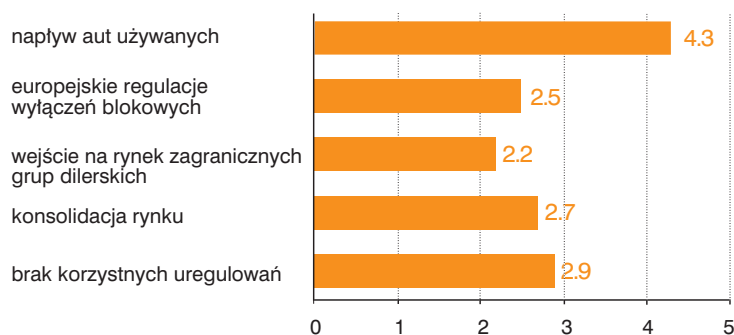


## Obszary o największym wpływie na biznes dilerów

Zwiększający się import aut używanych nadal wpływa najbardziej negatywnie na biznes dilerów

Analiza wyników dotyczących oceny wpływu na biznes dilerów w Polsce wymienionych w ankiecie czynników wskazuje, iż nadal największym problemem jest napływ aut używanych. Na drugim miejscu wskazano brak korzystnych dla rozwoju sektora uregulowań podatkowo-prawnych, o które cała branża zabiega już od wielu miesięcy. Pozostałe czynniki, czyli: konsolidacja rynku, wejście na polski rynek zagranicznych grup dilerskich oraz europejskie regulacje wyłączeń blokowych, według ocen respondentów mają jedynie średni wpływ na ich kondycję.

Wykres 25. Które z wymienionych poniżej obszarów mają, wg Państwa, największy wpływ na biznes dilerów w Polsce (średnia z ocen)?



## KOMENTARZ

### VAT

Istotnym czynnikiem wpływającym na liczbę sprzedawanych w Polsce nowych samochodów osobowych są regulacje dotyczące VAT-u. Mimo iż dla przedsiębiorców podatek ten, co do zasady, powinien być neutralny, w odniesieniu do samochodów nabywanych przez polskiego podatnika ta reguła niejednokrotnie nie jest zachowana.

W tym zakresie można wyróżnić dwie zasadnicze kwestie, tj.:

- brak, co do zasady, możliwości pełnego odliczenia VAT-u zapłaconego przy nabyciu samochodów, których dopuszczalna masa całkowita nie przekracza 3,5 tony (w tym przypadku istnieje jedynie możliwość odliczenia przez przedsiębiorcę kwoty stanowiącej 60% zapłaconego podatku, jednakże nie więcej niż 6000 zł) oraz
- brak uprawnienia do odliczenia VAT-u zapłaconego przy zakupie paliwa (benzyny, oleju napędowego czy LPG) służącego do napędu takich samochodów.

Podejmowane w imieniu podatników inicjatywy zmierzające do wprowadzenia zmian w przepisach obowiązującej ustawy o podatku od towarów i usług, które usuwałyby powyżej opisane ograniczenia w odliczaniu zapłaconego VAT-u, do tej pory, nie spotkały się ze zrozumieniem ze strony Ministerstwa Finansów. W konsekwencji przygotowana przez rząd nowelizacja ustawy o VAT, będąca obecnie przedmiotem prac parlamentarnych, nie zakłada zmian w tym zakresie.

Jednakże dla dealerów samochodowych upatrujących szansy zwiększenia sprzedaży samochodów osobowych, jak również dla przedsiębiorców wykorzystujących te pojazdy w swojej działalności, istotne może okazać się stanowisko Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości (ETS) w Luksemburgu co do zgodności z regulacjami unijnymi wspomnianych wyżej ograniczeń wynikających z polskiej ustawy VAT.

Wydanie przez ETS wyroku rozstrzygającego tę kwestię jest spodziewane w ciągu kilku najbliższych miesięcy.

Ewentualne uznanie przez ETS, że polski ustawodawca od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej nie miał prawa do wprowadzania takich ograniczeń, mogłoby w efekcie doprowadzić do zmiany niekorzystnych dla podatników regulacji.

### **Podatek akcyzowy oraz opłaty środowiskowe**

#### **Podatek akcyzowy**

Planowane wejście w życie nowych przepisów ustawy akcyzowej to 1 stycznia 2009 r. Przepisy te zakładają uproszczenie procedury związanej z opodatkowaniem samochodów osobowych, tj. rezygnację z wielofazowości poboru tego podatku, jeżeli samochód byłby przedmiotem wielu transakcji przed jego pierwszą rejestracją w Polsce.

Nowe przepisy przewidują, iż akcyza byłaby pobierana tylko raz, w momencie:

- wewnątrzspółnotowego nabycia lub importu samochodu w Polsce – w przypadku sprowadzania samochodów z zagranicy,
- pierwszej sprzedaży na terytorium kraju (przed pierwszą rejestracją pojazdu) – jeżeli samochód byłby wyprodukowany w Polsce.

Ta zmiana powinna w efekcie doprowadzić do zmniejszenia obciążeń administracyjnych po stronie dilerów, którzy zajmują się jedynie sprzedażą samochodów osobowych sprowadzonych do Polski lub wyprodukowanych w Polsce przez inne podmioty. Tacy dilerzy nie będą już zobowiązani do zarejestrowania się na potrzeby podatku akcyzowego oraz do składania deklaracji miesięcznych z tego tytułu. Nie będzie na nich ciążył również obowiązek zapłaty akcyzy od sprzedawanych samochodów.

Te obowiązki pozostają jednak aktualne, gdy dany diler jest podmiotem dokonującym wewnątrzspółnotowego nabycia lub importu samochodu do Polski.

Należy dodać, że zgodnie z ostatnimi informacjami, planuje się również podwyższenie stawki akcyzy na samochody osobowe o pojemności silnika powyżej 2000 cm<sup>3</sup> z obecnie obowiązującej stawki w wysokości 13,6% do 18,6%. W odniesieniu do stawki akcyzy na samochody osobowe o pojemności silnika do 2000 cm<sup>3</sup>, planuje się jej utrzymanie na dotychczasowym poziomie.

## Opinie

### Opłaty środowiskowe

Obok podatku akcyzowego, czynnikiem mającym wpływ na koszty związane z zakupem samochodu osobowego (a tym samym na jego cenę sprzedaży) jest również opłata recyklingowa, wymagana przed pierwszą rejestracją takich samochodów.

Opłatę recyklingową w wysokości 500 zł są zobowiązane zapłacić przed dokonaniem pierwszej rejestracji samochodu w Polsce podmioty dokonujące:

- importu samochodu osobowego,
- wewnątrzspółnotowego nabycia samochodu oraz
- producenci samochodów, którzy nie zapewniają tzw. sieci zbierania pojazdów.

Pobór opłaty recyklingowej budzi jednak wątpliwości, z punktu widzenia regulacji wspólnotowych.

Niezależnie od powyższego, warto wspomnieć, iż Komisja Europejska prowadzi prace nad przygotowaniem nowych przepisów związanych z wprowadzeniem w Państwach Członkowskich podatku ekologicznego od samochodów osobowych. Wysokość tego podatku miałaby zależeć od wielkości emitowanego przez nie dwutlenku węgla.

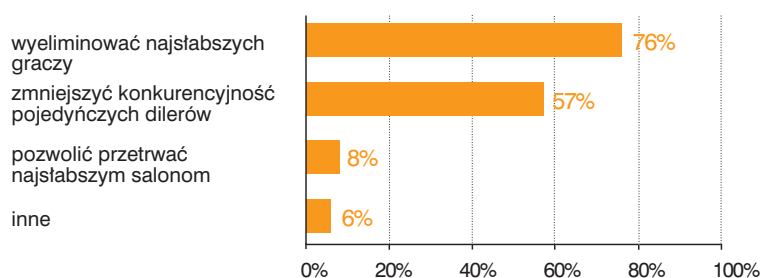
### Tomasz Kassel

Dyrektor, Doradztwo podatkowe  
PricewaterhouseCoopers

## Konsolidacja dilerów

Rozpatrując strukturę procentową odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwego wpływu konsolidacji dilerów na sytuację branży motoryzacyjnej, można zauważyć, że największą popularnością cieszyła się odpowiedź „wylimitowanie najsłabszych graczy”. Drugą najczęściej wskazywaną była ta, według której konsolidacje mogą spowodować zmniejszenie konkurencyjności pojedynczych dilerów. Mniej niż 10% respondentów uważa, że dzięki konsolidacji najsłabsze salony będą miały szanse na przetrwanie.

Wykres 26. Jak konsolidacja dilerów może wpłynąć na sytuację w branży motoryzacyjnej?



Ogólne porównanie dostarcza jednak pewnych spostrzeżeń: przede wszystkim silniejsze jest obecnie przekonanie, że konsolidacja może wyeliminować najsłabszych graczy z rynku. Oczekiwane pogorszenie koniunktury zwiększa obawy o kondycję biznesu w niedalekiej przyszłości, a tym samym – w kontekście oczekiwanych zmian stopnia koncentracji branży – o szanse przetrwania na rynku.

## Kontakt



### David Green

Partner  
Lider sektora motoryzacyjnego  
Audyt i usługi doradcze  
tel.: +48 22 523 4306  
david.green@pl.pwc.com



### Piotr Wyszogrodzki

Dyrektor  
Audyt i usługi doradcze  
tel.: +48 22 523 4277  
piotr.wyszogrodzki@pl.pwc.com



### Tomasz Kassel

Dyrektor  
Doradztwo podatkowe  
tel.: +48 22 523 4846  
tomasz.kassel@pl.pwc.com



### Piotr Michalczyk

Starszy Menedżer  
Audyt i usługi doradcze  
tel.: +48 22 523 4294  
piotr.michalczyk@pl.pwc.com



### Jakub Lech

Młodszy Menedżer  
Audyt i usługi doradcze  
tel.: +48 22 523 4443  
jakub.lech@pl.pwc.com



### Marcin Działowski

Konsultant  
Audyt i usługi doradcze  
tel.: +48 22 523 4074  
marcin.dzialowski@pl.pwc.com

Analiza ilościowa powstała we współpracy  
z Dominikiem Stannym i Sebastianem Stolorzem.  
Pragniemy wyrazić podziękowanie za wkład w realizację projektu.  
**Kontakt: [dstanny@logosconsulting.pl](mailto:dstanny@logosconsulting.pl)**

[www.pwc.com/pl/motoryzacja](http://www.pwc.com/pl/motoryzacja)

© 2008 PricewaterhouseCoopers. Nazwa „PricewaterhouseCoopers” odnosi się do firm wchodzących w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny. Wszelkie prawa zastrzeżone. \*connectedthinking jest znakiem towarowym PricewaterhouseCoopers LLP.

Zdjęcie na okładce wykonane przez Adama Pawlickiego – Menedżer, Dział Podatkowy PricewaterhouseCoopers.