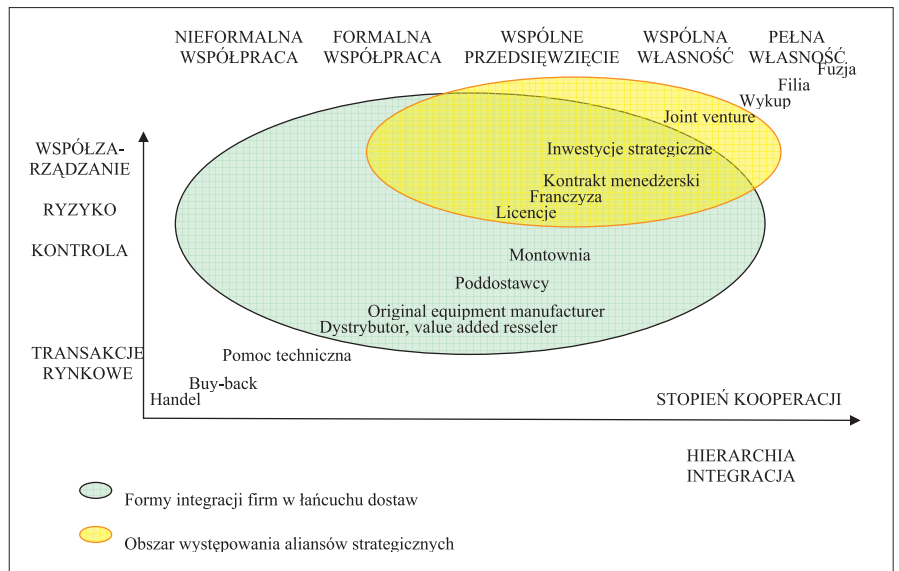


Sylwia Konecka  
Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

## Ewolucja branży a relacje w sieci dostaw – na przykładzie branży motoryzacyjnej

System gospodarczy, a więc i branża – w tradycyjnym rozumieniu – jest zbiorem powiązanych ze sobą podmiotów gospodarczych, biorących udział w wymianie towarowo – pieniężnej. Relacje między firmami mogą tu mieć jedynie czysto rynkowy charakter wymiany. Zmiany tego podejścia zainicjował rozwój teorii organizacji branży. I tak, M.E. Porter pisze, że każdy sektor ma swoją podstawową strukturę, czyli zbiór zasadniczych cech ekonomicznych i technicznych powodujących wystąpienie w nim pięciu sił konkurencyjnych<sup>1</sup>. Są to: rywalizacja między producentami, siła przetargowa odbiorców produktów branży, siła przetargowa dostawców, producenci substytutów i potencjalnie wchodzący do branży<sup>2</sup>. Stan konkurencji w danej branży zależy od tych sił. W poszczególnych sektorach główną rolę w kształtowaniu konkurencji odgrywają różne siły, np. w przemyśle opon samochodowych są to potężni zaopatrzeniowcy firm samochodowych oraz twardzi konkurenci. W tym ujęciu gospodarka jako całość przestaje jawić się jako system homogeniczny z regulacyjnego punktu widzenia<sup>3</sup>. Porter wskazuje na potrzebę badania relacji między firmami, ale dotyczą one jedynie (tak jak i w teoriach neoklasycznych) rywalizacji. Dziś nawet model branży M.E.Portera nie wystarcza dla analizy otoczenia firmy.

W podejściu relacyjnym strukturę ekonomiczną sieci w większym stopniu charakteryzuje rola liderów, partnerów. Sieci powstają w wyniku aliansów poziomych i pionowych. Pojedyncza firma uczestniczy w róż-



Rys. 1. Formy integracji firm w łańcuchu dostaw i obszar występowania aliansów strategicznych na tle powiązań międzynarodowych przedsiębiorstw. Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.Cyglar, *Alianse strategiczne*, Warszawa: Wyd. Difin, 2002, s. 71 i A.Lupicka-Szudrowicz, *Zintegrowany łańcuch dostaw w teorii i praktyce gospodarczej*, Poznań: Wyd. AE, 2004, s. 57.

nych formach relacji i pełni w sieci różnorodne funkcje. Między producentami samochodów – będącymi konkurentami – mogą występować różne formy relacji. Takie same formy relacji można wyróżnić, obserwując stosunki między poszczególnymi producentami samochodów, a ich dostawcami i odbiorcami. Dodatkowo producent komponentów (a na gotowy samochód przypada od 2 000 do 4 000 elementów) dostarcza je do producentów wielu marek samochodów i współpracuje z różnymi własnymi dostawcami oraz odbiorcami, co powoduje wzajemne przecinanie się poszczególnych łańcuchów, które ostatecznie tworzą trudną do zidentyfikowania sieć.

Można wyróżnić kilka stopni form współdziałania przedsiębiorstw,

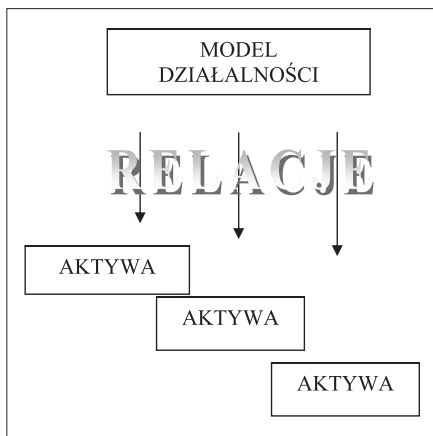
przyporządkowując do nich określone formy współpracy w łańcuchu dostaw – od charakteryzującego się jednorazowymi, sporadycznymi transakcjami kupna – sprzedaży, aż do powiązań firm obejmujących zaangażowanie kapitałowe (zob. rys. 1). Część tych form można nazwać aliansem strategicznym. Pojęcie aliansu nie jest jeszcze jednoznacznie zdefiniowane. Niektórzy uważają, że aliansy strategiczne są związkami łączącymi jakąś firmę z jej kooperantami w „przedsiębiorstwa rozległe” lub „konstelacje przedsiębiorstw”<sup>4</sup>. Ponieważ aliansy strategiczne zawierają w sobie cele podzielane i deklarowane przez wszystkich partnerów, mogą przez to wydawać się formami zbliżonymi do strategii „relacyjnych”.

<sup>1</sup> M.E.Porter, *Porter o konkurencji*, Warszawa: PWE, 2001, s. 25.

<sup>2</sup> M.E.Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa: PWE, 1992, s.92.

<sup>3</sup> M.Gorynia, *Mezoeconomia – modele samoregulacji branży*, „*Ekonomista*”5/6 1995, s. 836, za: M.Ciesielski, *Przedsiębiorstwo na rynku usług logistycznych. Teoria i praktyka*, Poznań: Wyd. AE, 2004, s. 24.

<sup>4</sup> M.Maternowska, *Kooperacja przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw - aliansy strategiczne*, w: *Eurologistyka drogą do sukcesu firmy – III ogólnopolskie warsztaty logistyczne*, pod red. E.Golemskiej, Poznań: Wyd. AE, 2001, s.104.



Rys. 2. Podstawowe elementy modelu ewolucji branży. Źródło: Opracowanie własne.

## Alianse poziome

Alianse strategiczne, za M. Maternowską, można podzielić na trzy grupy<sup>5</sup>. Pierwszy typ to aliance komplementarne, zawierane między konkurentami dysponującymi zróżnicowanymi, ale uzupełniającymi się aktywami i kompetencjami. Każdy z partnerów ponosi odpowiedzialność za realizację zadań najbliższych jego umiejętnościom. Drugi typ aliansu to ścisła integracja. W tym przypadku partnerzy dysponują podobnymi kompetencjami i dążą do osiągnięcia odpowiednio dużych rozmiarów działalności lub zmniejszenia ryzyka. Partnerami są firmy o podobnej pozycji rynkowej. Produkowane wyroby mają charakter substytucyjny, więc konkurencja między partnerami pozostaje otwarta. W celu osiągnięcia korzyści skali z realizacji wyodrębnionego stadium produkcji koncerny Ford i PSA Peugeot Citroën zawarły w 1998 r. porozumienie, na mocy którego powołano wspólną spółkę opracowującą i produkującą silniki wysokoprężne. Porozumienie wówczas zawarte obejmowało wspólne jednostki o poj. 1,4; 1,6; 2,0 litra, oraz 2,7 V6. Teraz oba koncerny planują poszerzyć współpracę o dalsze jednostki dla samochodów użytkowych. Również DaimlerChrysler i General Motors podpisały w Detroit po-

rozumienie, w myśl którego wspólnie opracują i wdrożą napęd hybrydowy (spalinowo-elektryczny). Oba koncerny działają razem, bo w dziedzinie napędu hybrydowego dały się zdystansować przez Toyotę i Hondę, a także Forda, który sprzedaje hybrydowego SUV-a, skonstruowanego na podstawie napędu Toyoty<sup>6</sup>. Trzecim typem aliansu jest alians addytywny. Polega on na sojuszu przedsiębiorstw o podobnych aktywach i kompetencjach, wspólnie wytwarzających i sprzedających jakiś produkt. W przeciwieństwie do aliansów komplementarnych, w tym przypadku umiejętności i wkłady partnerów mają podobny charakter, a ich wspólnym celem jest uzyskanie odpowiednio dużej skali produkcji. Na rynek trafia jeden produkt. Alianse addytywne obejmują cały łańcuch wartości. Np. koncerny PSA Peugeot Citroën oraz Toyota Motor Corporation (TMC) opracowały model samochodu małodrożowego i wspólnie zbudowały w czeskim Kolinie fabrykę, nazwaną "Toyota Peugeot Citroën Automobile" (TPCA). Wszystkie 3 wersje auta – zależnie od znaczka umieszczonego na przodzie, wyposażane będą w taki sam silnik benzynowy<sup>7</sup>.

## Alianse pionowe

Między dostawcą, a odbiorcą występują związki o charakterze pionowym, które przyjmując formę kooperacji nazywane są partnerstwem pionowym. Z japońskiego przemysłu samochodowego wywodzą się pierwsze grupy przedsiębiorstw, w których odbywał się skoordynowany przepływ dóbr i informacji między dostawcami, producentami, a dystrybutorami. W ramach tzw. keiretsu funkcjonuje znaczna część przedsiębiorstw japońskich<sup>8</sup>. Producenci tacy, jak: Toyota, Nissan, Mazda, Mitsubishi, stworzyli własną, pionowo zorganizowaną (hierarchicznie ułożoną) piramidę dostawców, która w fazie dystrybucji przechodziła w piramidę odbiorców.

Dostawcy i odbiorcy pierwszego rzędu byli odpowiedzialni za taktycznie – operacyjną koordynację przepływu dóbr i informacji między partnerami dalszego rzędu tak, aby sprostać oczekiwaniom dotyczącym logistycznej obsługi dostaw<sup>9</sup>. Od początku lat 80. XX w. obserwowany jest w Japonii proces stopniowego odchodzenia od systemu, w którym dostawcy lub odbiorcy znajdujący się w strukturze danej piramidy, współpracują na zasadzie wyłączności tylko z producentami danej grupy. Siła oddziaływania współpracujących przedsiębiorstw polega teraz na wspólnym dbaniu o jakość i ciągłość przepływów produkcyjnych w partnerskim planowaniu rozwoju i produkcji dokładnie określonej, a nie – jak wcześniej – na większościowych udziałach kapitałowych posiadanych przez firmę dominującą w grupie. Toyota, która rezygnuje z posiadania udziałów kapitałowych u swoich dostawców, dodaje tylko 15% wartości wytworzonego samochodu w swoim zakładzie finalnym. Wszystkie przedsiębiorstwa z piramidy dostawców Toyoty zorganizowane są w Kyoryokukai, co oznacza klub przedsiębiorstw. Wymieniają one między sobą informacje, personel i technologie. Siła tego systemu wynika z faktu, że dostawcy pozostają całkowicie niezależni, ale czują się związani z kierownikiem projektu i są świadomi, że należą do systemu, a nieprawidłowa dostawa spowoduje falowe konsekwencje w całym ciągu produkcyjnym. Do współdziałania pobudza też stosowna metoda kaizen, polegająca na analizie kosztów każdego z etapów przepływu i wyodrębnianiu źródła oszczędności. Jeśli są one wynikiem wspólnego działania zleceniodawcy i dostawcy, to zyski dzielone są między nich. Każda natomiast oszczędność spowodowana działaniem dostawcy, przypada jemu w udziale<sup>10</sup>. Analizując łańcuchy dostaw w japońskim przemyśle motoryzacyjnym warto zwrócić uwagę na to, że każdy z producentów samochodów

<sup>5</sup> M. Maternowska, op. cit., s.104.

<sup>6</sup> www.AutoAs.pl, 03.01.2005 r., Wspólne samochody hybrydowe GM i DaimlerChrysler.

<sup>7</sup> www.AutoAs.pl, 01.12.2004 r., Dwa koncerny, trzy marki, jeden samochód.

<sup>8</sup> Występuje kilka typów keiretsu, m.in. keiretsu poziome i pionowe – szczegółowo powiązania kooperacyjne w Japonii omówiono w pozycji: ibidem, s. 172-179.

<sup>9</sup> J. Witkowski, Logistyka firm japońskich, Warszawa: PWE, 1997, s. 74.

<sup>10</sup> B. Garrette, P. Dussauge, Strategie aliansów na rynku, Warszawa: Poltex, 1996, s. 21.

(z wyjątkiem Hondy) ma możliwość uzgadniania założeń swojej strategii z organizacjami dostawców, zwanych Kyoryokukai. Tylko wspólna reprezentacja dostawców może mieć wpływ na obowiązujące warunki współpracy.

Należy pamiętać, że warunkiem osiągnięcia dobrych rezultatów we współpracy nie jest tworzenie z dostawców zależnych filii, które nie mogą ze sobą konkurować – podkreślają to B. Garrette i P. Dussauge<sup>11</sup>. Gdy zrzeszeni partnerzy mają relatywnie podobne siły przetargowe w układzie, wówczas tworzą sieć równorzędnych partnerów<sup>12</sup>. Jednak w większości przypadków branży motoryzacyjnej – obserwowanych w Europie – nie mamy pewności, czy możemy mówić o prawdziwym partnerstwie pionowym, ponieważ to producenci posiadają pozycję dominującą i potężne marki. A gdy jedna ze stron utraci samodzielność, to mamy do czynienia ze związkiem zwanym wykupem, filią lub fuzją, jednak nie może on być zakwalifikowany jako forma współpracy.

## Relacje a model ewolucji branży

Tak więc można rozróżnić szereg form współdziałania przedsiębiorstw między dwoma skrajnymi formami – wymianą rynkową, a integracją pionową. Do analizy takich układów nie można już stosować modeli rynków wypracowanych przez ekonomię głównego nurtu, gdyż skupiają się one na podmiotach rynku, ewentualnie na aktywach, a we współczesnej gospodarce obserwujemy sieć nakładających się na siebie poziomych i pionowych relacji. Łączne ujęcie – modelu (linii) działalności, aktywów i relacji, umożliwia nam oparcie się na modelu ewolucji branży, zbudowanym przez A. M. McGahan (rys. 2). W modelu tym wyróżnia się 4 odrębne trajektorie, po których ewoluują branże – radykalną, progresywną, kreatywną i relacyjną. Wyznaczają one granice obszarów, które w przyszłości powinny przynosić firmie zyski. Decydujący wpływ na owe trajektorie mają dwa rodzaje zagrożeń:

– dla podstawowych linii (modelu) działalności branży – czyli tych, któ-

re stanowią dla niej tradycyjne źródło zysków,

– dla podstawowych aktywów wykorzystywanych w danej branży (zasobów wiedzy i renomy marek), gdy aktywa te przestają generować odpowiednio wysoką wartość.

Ich występowanie łącznie lub pojedynczo powoduje którąś ze zmian w branży. Wpływa także na relacje między podmiotami w branży, które mogą pozostawać bez zmian, ulegać erozji lub pełnemu rozpadowi.

W przypadku zmiany radykalnej, dezaktualizacja zagraża zarówno podstawowym aktywom, jak i podstawowym liniom działalności. Pod wpływem zewnętrznych, alternatywnych rozwiązań, zmniejsza się przydatność tradycyjnych zdolności i zasobów. Związki z klientami i dostawcami, jakie wypracowały firmy w branży, ulegają erozji. Radykalna forma ewolucji branży jest stosunkowo rzadkim zjawiskiem i z reguły jest następstwem zmasowanego ataku nowej technologii, zmiany w regulacjach prawnych lub niekiedy zmiany upodobań klientów. Zazwyczaj potrzeba kilku dekad, aby branża uległa całkowitej transformacji. Ostatecznym efektem jest rekonfiguracja branży, której towarzyszy zwykle ograniczenie skali jej działalności. Przykładem może być branża samochodowa. Porządek zostaje tu naruszony poprzez innowacje technologiczne. Do tej pory producenci konkurowali jakością blachy i ogumienia, mocą silnika, kolorystyką i design'em. Obecnie coraz większego znaczenia nabiera nie pojazd, lecz komputer pokładowy i jego możliwości. Jak się szacuje, 30% wartości samochodu stanowi jego kokpit<sup>13</sup>. Wszystko wskazuje więc na to, że w przyszłości wartość samochodów będą tworzyć głównie producenci oprogramowania i sprzętu elektronicznego. To ich rola będzie odgrywała podstawowe znaczenie, a dotychczasowe relacje ulegną zmianie. W konfrontacji z radykalną transformacją branży wiele firm podejmuje ogromne ryzyko i rezygnuje z utraconej pozycji rynkowej, aby skupić się na „wschodzących” liniach działalności (modelach).

<sup>11</sup> Ibidem, s. 17.

<sup>12</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Warszawa: Wyd. Difin, 2002, s. 179.

<sup>13</sup> K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, Warszawa: PWE, 2002, s. 49, za: M. Ciesielski, op. cit., s. 34.



Do zmiany relacyjnej dochodzi zazwyczaj wtedy, gdy klienci i dostawcy odkrywają nowe źródła informacji i – co za tym idzie – nowe opcje i możliwości wyboru. Podstawowa działalność zostaje wystawiona na próbę, dotyczy to zarówno etapu marketingu i sprzedaży, jak i etapu produkcji i dystrybucji. Podstawowe aktywa, jeśli są wykorzystywane w nowy sposób, to zachowują swoją wartość. Tak jest w branży pośrednictwa sprzedaży samochodów. Tradycyjne metody sprzedaży samochodów tracą na znaczeniu z powodu rosnącej popularności Internetu i większej trwałości aut, która zmniejsza częstotliwość kupna samochodów. Producenci samochodów starają się zacieśnić więzi z klientami, w związku z czym zaczynają uczestniczyć na równi z dealerami w zarządzaniu relacjami z odbiorcami. Niektórzy próbują nawet zupełnie wyłączyć dealerów z tego obszaru działalności. Wreszcie dealerzy tracą kontrolę nad zarządzaniem zapasami, w miarę jak systemy technologii informacyjnej i wyrafinowane metody finansowania tworzą efekt skali, który może być wykorzystywany tylko przez duże, zintegrowane podmioty<sup>14</sup>. W warunkach relacyjnej zmiany, związki firm z klientami i dostawcami ulegają w rzeczywistości osłabieniu. Zjawisko wzrostu wartości podstawowych aktywów powoduje dezorientację, ale po przekroczeniu punktu krytycznego następuje nagły rozpad relacji z klientami i dostawcami. Są one później odtwarzane. Nowe relacje mają jednak charakter tymczasowy i trwają tylko do rozpoczęcia nowego okresu transformacji. Aktywa zachowują swoją wartość, ale nie generują już takich zysków, jak kiedyś.

W branżach, których rozwój przebiega po trajektorii zmian kreatywnych, względnie trwałe są tylko relacje firm z klientami i dostawcami<sup>15</sup>. W sferze aktywów panuje nieustanny ruch. Połączenie nietrwałych aktywów z trwałymi relacjami umożliwi osiągnięcie wysokich zysków w długim

okresie. Firmy produkcyjne prowadzą badania nad projektami nowych modeli i unowocześnienia technologii produkcji wspólnie ze swoimi dostawcami. Zmianę kreatywną można pomylić z radykalną transformacją branży, mimo że wyróżnia się ona stabilnym charakterem relacji z klientami i dostawcami.

Podobna do kreatywnej jest zmiana progresywna, jednak tutaj wszystkie podmioty – klienci, dostawcy i zakorzenione firmy – są zainteresowane utrzymaniem istniejącego stanu rzeczy. Podstawowym aktywom nie grozi dezaktualizacja. Rozwój branży, który często opiera się na nowej technologii, dokonuje się w ramach tradycyjnych linii (modeli) działalności. W branżach podlegających zmianom progresywnym najbardziej opłacalne strategie polegają na wyrobieniu sobie pozycji rynkowej. Przewagę nad konkurentami gwarantuje umacnianie dotychczasowych więzi z dostawcami i klientami. Wydaje się, że można porównać ten rodzaj ewolucji branż do już wspomnianych japońskich form współpracy między dostawcami, a odbiorcami w branży motoryzacyjnej – keiretsu, gdzie podstawą są stałe relacje między podmiotami rynku.

Zrozumienie istoty czterech w/w trajektorii zmian zachodzących w branży pomaga przewidzieć i wykorzystać towarzyszące im szanse, a także uniknąć związanych z nimi zagrożeń. Analiza środowiska rynkowego na podstawie modelu ewolucji branży polega nie tylko na określeniu podstawowej linii działalności i wykorzystywanych aktywów, ale także na identyfikacji teraźniejszych i przyszłych relacji z klientami i dostawcami. Model ewolucji branży:

- akcentuje znaczenie relacji (alianсів pionowych i poziomych),
- podkreśla znaczenie relacji dla sukcesu przyjętego modelu działalności przedsiębiorstwa,
- zwraca uwagę na zależności między relacjami, a doбором aktywów.

Jest więc cennym instrumentem dla analizy problemów sieci dostaw.

## STRESZCZENIE

We współczesnej gospodarce można wyróżnić szereg form współdziałania przedsiębiorstw między dwoma skrajnymi formami – wymianą rynkową, a integracją pionową. Do analizy takich układów nie można już stosować modeli rynków wypracowanych przez ekonomię głównego nurtu, gdyż skupiają się one na podmiotach rynku, ewentualnie na aktywach. Obecnie obserwujemy, m.in. w branży motoryzacyjnej, sieć nakładających się na siebie poziomych i pionowych relacji. Łączne ujęcie – modelu (linii) działalności, aktywów i relacji, umożliwi model ewolucji branży, zbudowany przez A. M. McGahan. Wyróżnia się w nim cztery odrębne trajektorie, po których ewoluują branże – radykalną, progresywną, relacyjną i kreatywną. Model ewolucji branży:

- akcentuje znaczenie relacji (alianсів poziomych i pionowych),
- podkreśla znaczenie relacji dla sukcesu przyjętego modelu działalności przedsiębiorstwa,
- zwraca uwagę na zależności między relacjami a doбором aktywów.

Jest więc cennym instrumentem dla analizy problemów sieci dostaw.

## SUMMARY

Between the two extreme forms of co-operation, i.e. market exchange and vertical integration, in contemporary economy there are numerous forms of co-operation between companies. Models of markets created by main stream economy may not be applied to analyze such forms as they focus on the subjects of the market or on the assets and, as may be currently noted among others in the automotive industry, there is a network of overlapping vertical and horizontal relations. A combined approach of the model (line) of activity, assets and relations created a model of industry evolution which was put forward by A.M. McGahan. There are four separate trajectories along which branches of industry evolve: the radical, progressive, intermediating and creative ones. The model of branch evolution stresses the following:

- the importance of the relations (vertical and horizontal alliances),
- the importance of the relations for successful implementation of the assumed model of a company's activity,
- interdependencies between the relations and the choice of assets.

Therefore, the model constitutes a valuable tool for analyzing the issues of delivery networks.

<sup>14</sup> Anita M. McGahan, Ewolucja branży – jak ją przewidzieć i jak z niej skorzystać, Harvard Business Review Polska, styczeń 2005, s. 83.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 84.