

Henryk Woźniak¹
Uniwersytet Gdański

Kryzys w światowym przemyśle motoryzacyjnym jako nowe wyzwanie dla logistyki (cz. 2)

Kwoty zysku przed opodatkowaniem niemieckich koncernów motoryzacyjnych w ostatnich latach wynosiły odpowiednio:

EBIT (w euro)			
	2006	2007	2008
BMW	4,124 mld	3,873 mld	921 mln
Koncern Daimlera	4,992 mld	6,710 mld	2,730 mld
Koncern VW	1,793 mld	6,543 mld	6,608 mld
Porsche			
	2006/2007	2007/2008	
	5.857 mln	8.569 mln	

Źródło: Geschäftsberichte, rok rozrachunkowy w Porsche dotyczy okresu 1.8. – 31.7.

Rynek niemiecki załamał się gwałtownie w sierpniu 2008 roku, lekko poprawił we wrześniu i rozpoczął zjazd w dół w IV kwartale tegoż roku. Niepewność konsumentów wobec dramatycznego rozwoju na rynkach finansowych w USA i nieznanego oddziaływania na Niemcy stanowi przyczynę tąpnięcia w środku roku 2008. Proces ten został wzmocniony przez drastyczny spadek zamówień z zagranicy, który zależny od eksportu przemysł niemiecki dotknął szczególnie.

Dwie trzecie zakupów nowych pojazdów w Niemczech było dotychczas wspieranych zewnętrznym finansowaniem, połowa z tego jest leasingowana. Działalność leasingowa jest sama obciążona wysokim ryzykiem. W walce o udziały rynkowe producenci i handlowcy licytowali się korzystnymi ratami leasingowymi, które nie miały nic wspólnego z rzeczywistą wartością pojazdów. Oznacza to, że w okresie kryzysu niespłacana reszta używanych samochodów jest wartością fikcyjną, oznaczającą konieczność wyższych odpisów amortyzacyjnych. Droższe stało się ubezpieczenie od ryzyka. Nie tylko w przypadku kredytów konsumenckich, lecz także kredytów udzielanych firmom handlowym rosło niebezpieczeństwo niewypłacalności. W listopadzie roku 2008 liczba upadłości firm handlowych wzrosła o 20%. Oprócz firm handlowych coraz większą rolę w finansowaniu zakupów samochodowych odgrywają tak zwane „banki motoryzacyjne”. W przeszłości stanowiły one ważne źródło dochodów dla koncernów motoryzacyjnych. W przypadku BMW udział departamentu Financial Services w tworzeniu zysku wyniósł w roku 2007 około 20%, w przypadku Volkswagena 17%, a Daimlera 7%². Jednak tego rodzaju instytucje muszą pokryć swoje zapotrzebowanie finansowe na międzynarodowych rynkach kapitałowych, a obecnie jest to

o wiele bardziej kosztowne. Dla VW Financial Services, jako pierwszego banku motoryzacyjnego, stanowiło to wystarczający powód, aby starać się o pomoc państwa w refinansowaniu kredytów samochodowych w celu zapewnienia sobie taniej i koniecznej wypłacalności na rynkach finansowych. Efekt jest taki, że warunki finansowania zakupu nowych samochodów pogorszyły się, co wzmacnia spadek popytu. W warunkach istniejącej od lat strategii konkurencyjnej, ukierunkowanej na wypieranie konkurentów z rynku, firmy handlowe dotknięte są spadkiem popytu i pogorszeniem warunków finansowania. Także na rynku usług handlowych (sprzedaży samochodów) od dawna występuje nadwyżka potencjału i procesy koncentracyjne, na niekorzyść samodzielnych dealerów. Firmy handlowe działające na podstawie umów z producentami aut muszą wypełniać wiele obowiązkowych obciążeń, które stanowią odczuwalne obciążenie finansowe. Dotyczy to wielu elementów ze sfery działalności marketingowej, jak na przykład obowiązkowe stałe oświetlenie przestrzeni sprzedażnej oraz przymus posiadania określonej ilości pojazdów w salonowej ofercie ekspozycyjnej.auta te muszą zostać zakupione i opłacone, niezależnie od tego, kiedy zostaną one zbyte. Podrożenie warunków w sferze kredytów i leasingu odbijają się bezpośrednio na wynikach finansowych firm handlujących autami. Mimo permanentnego stosowania wysokich upustów cenowych pozostaje nadmiar ofert do realizacji.

Na skutki kryzysu podatni są w szczególności dostawcy. Nie tylko dlatego, że producenci zawsze żądali od nich z jednej strony inwestycji w nowe technologie, a z drugiej wywierali presję na obniżkę kosztów. Dostawcy znajdują się w sytuacji przymusu, ponieważ terminy płatności w przypadku koncernów motoryzacyjnych, wynoszące 60 do 120 dni, uważane są za „normalne”. W skrajnych przypadkach wydłuża się je do roku, co oznacza że swoje zakupy materiałowe i produkcję muszą finansować kredytem kupieckim. Banki jednak w sytuacji kryzysu są restrykcyjne, a ubezpieczyciele kredytu żądają jego ubezpieczenia w horyzoncie krótkookresowym. To podkopuje egzystencję dostawców.

Jednym z istotnych skutków kryzysu finansowego jest dalszy wzrost nadwyżki potencjału produkcyjnego w światowym przemyśle motoryzacyjnym. W roku 2009 wynosiła ona około 30%. Właściwą decyzję podjęli producenci północnoamerykańscy, redukując od roku 2008 potencjał odpowiadający produkcji 4 mln jednostek. W Europie obserwuje się również oznaki takich działań³.

¹ Doc. dr hab. Henryk Woźniak, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Katedra Logistyki (przyp. red.).

² Por.; Ulla Lötzer; Die Krise der Automobilindustrie. Die Linke im Bundestag, MdB, 10.03.2009, s. 8, dokumente.linksfraktion.net/pdfdownloads/7730528335.pdf –

³ Zur Lage der Automobilindustrie im Frühjahr 2010, 19. Febr. 2010, www.ifa-info.de/.../Presseinfo%20Automobilindustrie%20Frühjahr

Przedsiębiorstwa, które poniosły straty w wyniku kryzysu, realizują znaczące programy restrukturyzacyjne. Zyski pojawiają się więc z programów oszczędnościowych, a nie ze wzrostu sprzedaży. Wynik roku 2009 nie był zły z uwagi na premie z tytułu złomowania⁴, ale rok 2010 będzie o wiele trudniejszy.

Przy użyciu pieniędzy podatników w Europie i USA realizowane są programy dopłat złomowych, tworzące pozory dodatniego efektu. Według prognozy, w Niemczech w roku 2010 ilość sprzedanych nowych aut na rynku spadnie o około 1 mln, do poziomu 2,7 mln sztuk. Sprzedaż samochodów osobowych, przy uwzględnieniu wszystkich nowych członków UE i Rosji, spadnie w roku 2010 do poziomu 15,27 mln sztuk. W Europie Zachodniej od dłuższego czasu obserwuje się ogólny spadek zbytu poniżej 12 mln sztuk. Sama Rosja i Anglia, jak również kraje bez premii złomowej, odnotują w roku 2010 przyrost sprzedaży. Ponadto sytuacja małych i średnich dostawców w branży w Europie w roku 2010 pozostanie bardzo trudna, ponieważ wraz z premiami złomowymi uruchomiono spiralę rabatów, na przykład w Niemczech przy uwzględnieniu premii złomowej odnotowano rabaty na poziomie 58%⁵.

Szacunki wykazują, że dopiero w roku 2013 osiągnięte zostanie wielkość sprzedaży z roku 2008. W roku 2010 zbytu w Europie będzie niższy o 16,8% od poziomu uzyskanego w roku 2008. Dlatego z punktu widzenia banków konieczne jest zastosowanie specjalnej wiązki środków zapobiegawczych w branży, przede wszystkim redukcji kosztów poprzez dostosowanie wielkości potencjału produkcyjnego do potrzeb rynku i pozyskanie nowych grup klientów, aby poprawić płynność finansową. Kryzys finansowy zmienił w zasadniczy sposób zasady przyznawania kredytów, ograniczając ich wielkość i zaostrzając kryteria przyznawania.

Dostawcy muszą dokonać w przyszłości koniecznego dostosowania technologicznego do nowych oczekiwań rynku. Zmiany w technice napędu, polegające na odchodzeniu od silnika benzynowego, przesunięcie technologiczne w kierunku techniki hybrydowej i akumulatorowej, to tylko niektóre problemy wzmacniające presję na obniżkę kosztów, ponieważ tego rodzaju duże projekty wymagają dodatkowej płynności finansowej.

Podczas, gdy Europa potrzebować będzie 3 lat, aby dojść do poziomu sprzedaży z roku 2008, rynki światowe otrząsną się szybciej z kryzysu. Już w roku 2012 szacuje się wielkość sprzedaży na poziomie 56,859 mln samochodów, czyli 2,4% więcej, niż w roku 2008 (por. tabela 1). Głównym powodem jest szybki rozwój rynku chińskiego i mniejsza skala oddziaływania premii złomowej.

Jak wynika z danych w tabeli 1, pozytywne zmiany odnotować należy w USA, gdzie widoczna jest poprawa, tak jak na dużych rynkach azjatyckich. Podobnie jest w Rosji, gdzie sprzedaż będzie podobna do tej z roku 2009. Z pewnym opóźnieniem

poprawi się sytuacja w Brazylii. Szacunki dla roku 2010 dla rynku światowego, to przyrost sprzedaży o około 3%, do niecałych 52 mln sztuk. Należy wskazać na nowy trend w światowym przemyśle motoryzacyjnym, zgodnie z którym na grupę krajów BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny) w roku 2014 przypadnie około 30% światowego zbytu nowych samochodów. Rok 2010 będzie ponadto rokiem historycznym, gdyż Azja z ilością 17,9 mln

Tab. 1. Aktualna i szacowana sprzedaż samochodów osobowych w latach 2007 – 2013.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
USA	10 173	15 247	12 100	12 500	13 263	13 948	14 500
Chiny	3 100	3 650	4 000	3 200	3 900	7 908	8 333
Indonezja	4 400	4 220	3 400	3 700	3 922	4 070	4 140
Szwajcaria	3 148	3 000	3 100	2 700	3 220	3 220	3 200
Rosja	2 427	2 850	3 000	1 900	2 060	2 434	2 064
Brazylia	1 475	2 671	2 680	1 800	1 982	2 002	2 218
Włochy	2 311	2 107	2 000	1 900	1 985	2 006	2 210
Francja	2 000	2 000	2 000	1 800	2 000	2 116	2 200
India	1 300	1 400	1 300	1 500	1 604	1 600	1 710
Hiszpania	1 615	1 161	900	900	1 220	1 400	1 610
Korea Pł.	1 000	1 075	900	900	900	1 075	1 050
SWIA7	58 911	55 533	50 910	51 449	54 464	50 849	59 822

Źródło: Por. Prof. Dr. F. Dudenhöffer; P. Faulhaber; Die Automobilindustrie; Die Krise ist noch lange nicht vorbei. August 2009. s. 6, www.struktur-management-partner.com/.../Automobilindustrie.pdf –

sprzedanych aut zostanie największym regionem motoryzacyjnym świata. Co trzecie auto w roku 2010 zostanie sprzedane w Azji⁶. W tym roku odnotować trzeba inną historyczną datę: niemieccy producenci w roku 2010 wyprodukują więcej aut za granicą, niż w kraju (odpowiednio 4,87 i 4,90 mln jednostek)⁷. Udział Europy w światowej produkcji samochodów osobowych, który rósł stale do lat 80., wykazuje tendencję malejącą, mimo znacznego wzrostu produkcji w Europie Środkowej i Wschodniej (w roku 1999 – 33,5%, w roku 2007 – 26,9%)⁸.

Kryzys w branży wyzwaniem dla logistyki

Oświadczenie Komisji Europejskiej z dnia 25 lutego 2009 roku w sprawie środków służących pokonaniu kryzysu w europejskim przemyśle samochodowym precyzuje zakres i skutki tego zjawiska oraz definiuje charakter zagrożeń dla całej gospodarki Wspólnoty. W dokumencie precyzuje się również rodzaje środków mających na celu zahamowanie niekorzystnych zjawisk ekonomicznych i społecznych spowodowanych kryzysem oraz sposób i zakres ich wykorzystania, między innymi celowość stosowania premii złomowych. Komisja podnosi ponadto celowość wspierania partnerstwa w sferze badań i rozwoju między sektorem prywatnym i publicznym w następującym zakresie:⁹

- rozwój pojazdów przyjaznych dla środowiska (samochody osobowe, autobusy, pojazdy ciężarowe, autobusy miejskie)

⁴ Premie złomowe wynosiły odpowiednio; Niemcy – 2500 euro, Francja – 1000 euro + 700 euro, w przypadku gdy poziom emisji był niższy niż 120g/CO₂, Anglia – 2000 funtów (2352 euro), Hiszpania 2000 euro, Włochy – do 5000 euro, Austria – 1500 euro, USA – „Cash for Clunkers” – do 4500 USD (3173 euro). Por.; Prof. Dr. F. Dudenhöffer; P. Faulhaber; Die Automobilindustrie; Die Krise ist noch lange nicht vorbei. August 2009. www.struktur-management-partner.com/.../Automobilindustrie.pdf –

⁵ Tamże, s. 3.

⁶ Zur Lage der Automobilindustrie im Frühjahr 2010. Ausführungen von Prof. Dr. Willi Diez, Direktor des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA), anlässlich der Pressekonferenz zum 80. Genfer Automobilsalon am 17. Februar 2010 in Stuttgart. s. 2, www.ifa-info.de/.../Presseinfo%20Automobilindustrie%20Frühjahr%202010%2019.02.10.pdf

⁷ Tamże, s. 3.

⁸ Tamże, s. 16.

⁹ Maßnahmen zur Bewältigung der Krise in der europäischen Automobilindustrie. Mitteilung der Kommission vom 25. Februar 2009 – Maßnahmen zur Bewältigung der Krise in der europäischen Automobilindustrie [KOM (2009) 104 endg. – Nicht im Amtsblatt veröffentlicht].

- kształtowanie i rozwój nowej infrastruktury dla pojazdów o napędzie elektrycznym i wodorowym
- rozwiązywania w obszarze logistyki.
- wdrażanie produkcji samochodów z napędem elektrycznym
- realizację koncepcji Target Costing/ Design To Cost
- przenoszenie produkcji za granicę.

Po wprowadzeniu produkcji masowej w latach 20., „wyszczupionej produkcji” (Lean Management) i systemów Just-In-Time w latach 80., produkcja samochodów znajduje się na początku kolejnego, przemysłowego przełomu, który w związku z globalnym kryzysem w branży oznacza konieczność nowego „tasowania i rozdania kart”. Wszystkie koncerny dokonują głębokiej reorganizacji w celu obniżki kosztów i poprawy wyniku finansowego. Problemy dochodowe koncernów związane są przede wszystkim z dwoma czynnikami: nadwyżką potencjału produkcyjnego i spadkiem popytu, przynajmniej w odniesieniu do rynku amerykańskiego i europejskiego. W roku 2008 można było produkować 15 mln pojazdów więcej niż wynosił popyt; planowano ponadto budowę nowych zakładów w Ameryce Południowej, Chinach i Indiach, przy stagnacji na rynkach krajowych. Równoległe toczono wojny rabatowe. Przykładowo, w pierwszym półroczu 2005 przeciętny rabat na nowy samochód w Niemczech wynosił 16% (3 200 euro)¹⁰. Akcje marketingowe prowadzone przez producentów i dealerów doprowadziły do radykalnego zniżki poziomu cen, jednocześnie jednak na placach fabrycznych stały setki tysięcy aut. Znaczne ograniczenie produkcji na przełomie 2008/2009 miało służyć redukcji ogromnych zapasów.

Jednocześnie, wykorzystując swoją pozycję rynkową, producenci samochodów wywierają presję na swoich dostawców, aby ich kosztem poprawić swoją pozycję konkurencyjną, obniżyć koszty i zwiększyć marżę. Chodzi przede wszystkim o to, że producenci chcą przesunąć koszty materialne i osobowe na dostawców, gdy te wynoszą u nich średnio 75% kosztów całkowitych. Ta presja oznacza często działania grożące ich egzystencji, zwłaszcza małych i średnich firm, co potwierdzają dane dotyczące zagrożenia upadłością¹¹. Odruchem obronnym jest fala konsolidacji w tej grupie firm. Jest zatem niemal pewne, że charakter nowych rozwiązań w sferze logistyki będzie determinowany nie tylko przez politykę produktową, ale przede wszystkim przez modelowanie nowych struktur i podziału pracy w obszarach rozwoju i produkcji samochodów, jak również przez kształtowanie nowych modeli biznesowych i form współpracy między producentami (Original Equipment Manufacturers – OEM) i dostawcami.

Wśród specjalistów z branży panuje przekonanie, że należy liczyć się z realizacją określonych metastrategii przez producentów, które będą miały bezpośredni wpływ na kształtowanie relacji z dostawcami oraz ich rozwój. Do najważniejszych z nich można zaliczyć¹²:

- redukcję liczby dostawców
- redukcję głębokości przetwarzania (udziału w tworzeniu wartości)

W ciągu ostatnich 50 lat doszło do znaczącej koncentracji w branży. Jeżeli w roku 1980 na rynku było 30 dużych producentów o znaczeniu światowym, to dzisiaj mamy tylko 12. Taki charakter rozwoju jest wynikiem ciągle rosnących kosztów finansowania, rozwoju oraz dystrybucji na rynku. W ciągłej walce o obniżkę kosztów dla potrzeb zachowania konkurencyjności w branży powstał cały subsystem przemysłowy – przemysł dostawców. W przeciwieństwie do wielu innych sfer produkcyjnych, dostawcy przemysłu motoryzacyjnego stanowią integralną część produkcji samochodów. Montownie samochodów przeniosły dużą część produkcji, rozwoju i badań na dostawców, aby skoncentrować swoje wysiłki bardziej na organizacji zbytu, a przede wszystkim na marketingu. Cała branża stosuje się do strategii „koncentracja na kluczowych kompetencjach”.

Dostawcy zakładów motoryzacyjnych przekształcili się w ostatnich latach z dostawców części samochodowych w kompletnych integratorów systemowych, z własnymi wydziałami badań i własnymi koncepcjami budowy samochodów. Ten system powiązań przez wiele lat nabrał takiego znaczenia, że osoba postronna nie jest dzisiaj w stanie ocenić, które obszary i przez kogo są obsługiwane. Zmalała natomiast znacznie ilość dostawców ogółem. O ile w roku 1988 w branży motoryzacyjnej było jeszcze 22 000 dostawców i usługodawców, to do roku 2002 ilość ta skurczyła się do kilku tysięcy¹³. Koncentracja przybrała znacznie na sile i ilość ta ciągle będzie maleć. Równoległe do procesów w przemyśle motoryzacyjnym, w procesie sanacji rynkowej powstają coraz większe koncerny, uzyskujące coraz więcej udziału w rynku¹⁴. W najbliższej przyszłości branża ograniczy się do kilkunastu globalnych dostawców lub mega dostawców (dostawców pierwszego rzędu).

Na podstawie prognoz można stwierdzić, że z aktualnej liczby 5 500 dostawców w przemyśle motoryzacyjnym, do roku 2015 pozostanie tylko około 2 800, a z grupy 12 niezależnych koncernów motoryzacyjnych przypuszczalnie tylko 9 lub 10 zachowa samodzielność ekonomiczną. To oznaczałoby wzrost władzy rynkowej po stronie OEM, co miałyby złe skutki rynkowe. Ponieważ jednak po drugiej stronie mamy do czynienia również z koncentracją, to dochodzi do wzajemnego uzależnienia stron. Największymi dostawcami na świecie są: Robert Bosch (42 mld USD sprzedaży w roku 2008; dla porównania producent Renault – 44,5 mld USD), Delphi Automotive Systems (29 mld USD) i Denso (spółka – córka Toyoty, ze sprzedażą 36 mld USD; dla porównania producent Mazda – 28,8 mld USD), a więc europejskie, amerykańskie i japońskie przedsiębiorstwa¹⁵.

Przemysł motoryzacyjny charakteryzuje się więc bardzo silnymi związkami z dostawcami. Poglądowo można przedstawić wzajemne powiązania przez tak zwaną piramidę dostawców. Producenci samochodów (OEM) znajdują się na szczycie tej pi-

¹⁰ P. Roventa, J. Weber; Automobilzulieferer-Mittelstand – quo vadis? Corfina AG, s. 2, www.corfina.de/.../Automobilzulieferer-Mittelstand-quo vadis.pdf –

¹¹ Automobilzulieferer in der Sackgasse?! 29. Apr. 2008... rer-Mittelstand, www.perspektiv.de/.../Automobilzulieferer-in-der-Sackgasse.pdf –

¹² Die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie, 15.12.2003, www.innovations-report.de/.../neue_arbeitsteilung_automobilindustrie_24215.html –

¹³ A. Markt; Die Koordination und Konfiguration der globalen Wertschoepfungskette in der Automobilindustrie. Bakkalaureatsarbeit. Universitaet Graz, Wintersemester 2005/2006, s. 14.

¹⁴ Automobilindustrie 2020. Deutsche Automobilindustrie: Mit Wachstumskernen aus der Krise Düsseldorf, 04. November 2009. www.ikb.de/content/de/branchen.../Automobilindustrie2020.pdf –

¹⁵ de. wikipedia. org/wiki/Automobilindustrie –

ramidy. Koncentrują się oni na procesach produkcji i rozwoju samochodów głównie w obszarze rozwoju bazowego i montażu końcowego kompletnych modułów i systemów. Z tak zwanymi integratorami systemowymi, inaczej dostawcami pierwszego rzędu, rozwijają wspólnie te systemy i moduły, których produkcja jest następnie do nich delegowana. Na tym stopniu integracja jest bardzo silna, ponieważ należy uzgodnić różnorodne konfiguracje. Dostawcy na tym poziomie uzyskują bardzo dokładny i głęboki wgląd w problemy producentów i ich technologię. Z uwagi na współpracę dostawców z różnymi producentami, oznacza to dla niektórych z nich potencjalnie realne niebezpieczeństwo utraty kluczowych kompetencji. Dostawcy pierwszego rzędu przenoszą natomiast ze swojej strony produkcję i rozwój poszczególnych komponentów na dostawców drugiego rzędu. Obie grupy rozwijają wspólnie komponenty. Są one wytwarzane przez dostawców drugiego rzędu i kompletowane, następnie zestawiane przez dostawców pierwszego rzędu w kompletne moduły lub całe systemy. Dalej poziom dostawców, trzeciego, czwartego i n-tego rzędu są dostawcami części, włącznie z dostawcami surowców.

Szczególną pozycję w tej piramidzie dostawców zajmują usługodawcy. Przejmują oni specjalne zadania, jak programowanie software'u, czy studia nad design'em i są w zasadzie obecni na wszystkich możliwych poziomach tej piramidy. Szacuje się, że w tej grupie jest około 350 dużych usługodawców i znacząca ilość firm małych.

Ponieważ włączenie większej liczby dostawców do wytworzenia tego samego podzespołu powoduje przyrost kosztów z tytułu kompleksowości, a rozłożenie jednostek produkcji na większą liczbę dostawców napędza dodatkowe koszty, to w związku z tym od początku lat 90. obserwuje się trend do redukcji liczby dostawców, aż po – w skrajnym przypadku rzadki – wybór single sourcing określonego zespołu do samochodu. Gdy ilość produktów zostanie rozłożona na mniejszą liczbę wytwórców (dostawców), dzięki większej skali uzyskuje się korzyści kosztowe, z których korzystają również zakłady montażowe, czyli producenci (OEM).

Na wartość przeciętnego auta składa się suma wartości ponad 10 000 części, co podkreśla złożoność sieci tworzenia wartości w branży¹⁶. Wszyscy producenci znacząco zredukowali w ostatnich latach własny udział w tworzeniu wartości wyrobu finalnego, przesuując produkcję określonej ilości komponentów na swoich dostawców. Współcześnie ponad 70% wartości samochodu powstaje u dostawców i producenci oczekują dalszego przyrostu outsourcingu, co jednocześnie wskazuje na perspektywy rozwoju w grupie dostawców¹⁷. Od pewnego już czasu producenci przenieśli również na dostawców systemowych funkcje dotyczące planowania rozwoju, ci zaś na dostawców drugiego rzędu część produkcji, zachowując we własnym zakresie jedynie komponenty strategiczne, na przykład silniki. Dostawcy przejmują w branży stopniowo wszystkie te zadania w procesie pro-

dukcji samochodów, które nie są wiodące z uwagi na markę. Aktualnie producenci planują rozwój i produkują samochody we własnym zakresie, osiągając 35% udziału w ich wartości, co oznacza, że w przeliczeniu na „przeciętne auto” wkład własny wynosi jeszcze około 4 000 euro. Do roku 2015 ten udział spadnie do 2 670 euro, lub inaczej – do 23%¹⁸. Taki charakter rozwoju zaznacza się szczególnie mocno w odniesieniu do karoserii, blach, lakierowania i układu jezdniowego, a także produkcji i montażu modułów. Własne tworzenie wartości producentów będzie w przyszłości wynikało ze zróżnicowania produktów i marek. Marki masowe będą mocniej redukować obszar tworzenia wartości, niż marki premium, które wymagają więcej ekskluzywnych właściwości.

Jeżeli nowe formy współpracy między OEM i dostawcami będą skutecznie rozwijane, to efektem będzie wyższa rentowność sprzedaży, niż przy formach tradycyjnych. W latach 1995 – 2004 w przypadku producentów samochodów marża EBIT kształtowała się przeciętnie na poziomie 4,8%, natomiast u czołowych dostawców na poziomie 6,5%. Pozostanie przy dotychczasowym charakterze relacji biznesowych oznacza zdecydowany spadek marż. Innowacyjne modele biznesowe umożliwią natomiast uzyskanie oszczędności wynoszącej średnio na jeden pojazd kwoty od 600 do 1 000 euro, dzięki czemu dla obu stron marża EBIT może wzrosnąć o około 3%, a rentowność kapitału pracującego (ROCE) od 4 do 10%¹⁹. Istotnym potencjałem wyzwalamym dodatkowe oszczędności będą z pewnością również nowe formy współpracy, ocierające się o koncepcje produktów hybrydowych (kooperacja systemowa, kooperacja produkcyjna, usługi inżynieryjne, efekty spin-off lub produkcja na zamówienie)²⁰.

Impulsami do takiego kierunku rozwoju są z jednej strony nowe technologie, narastająca złożoność pojazdów i „eksplodująca” wielość modeli, które podrażają znacząco rozwój i produkcję. Z drugiej zaś strony obsługa i usługi dla klientów oferują dla producentów bardziej atrakcyjne możliwości inwestycyjne niż produkcja. W przemyśle motoryzacyjnym obszarami o wysokiej zyskowności były zawsze sprzedaż i obsługa posprzedażna. Na nie przypada ponad połowa zysków w branży. Producenci uzyskują profity dzięki naprawom, obsłudze gwarancyjnym, zbytowi wyposażenia i tuning, dostawcy natomiast dzięki produkcji części zamiennych, wyposażenia i części tuningowych. Popyt na te usługi i części będzie nadal rósł, co wynika z prognoz.

W przypadku ofensywy modelowej producenci próbują wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną i zwiększyć udział w rynku poprzez wprowadzenie licznych, nowych modeli. Można tutaj przytoczyć przykład Daimlera-Benz, który „odkrywał” wiele nowych nisz rynkowych. Taka strategia wymaga jednak ciągłych nakładów w sferze B&R, skracają się ponadto okresy amortyzacji i cykle życia produktów. Powstają wysokie koszty z uwagi na przyrost kosztów stałych i narastającą złożoność procesów technologicznych.

¹⁶ Wandel in den Wertschöpfungsstrukturen der Automobilindustrie - Konsequenzen für Prozesse und Informationssysteme. January 2009.. Whitepaper, European Business School, s. 3, www.ipoint.de/fileadmin/.../Whitepaper_mit_FollowOn.pdf –

¹⁷ Presseportal: Oliver Wyman Consulting GmbH – Oliver Wyman-Analyse. 26. Febr. 2009. www.presseportal.de/pm/66435/.../oliver_wyman_consulting_gmbh –

¹⁸ Automobilindustrie: Trends und Prognose bis 2015 IHK Hanover, www.ihk-startup.de/.../automobilindustrie-trends-und-prognose-bis-2015.html –

¹⁹ Automobilindustrie: Trends und Prognose bis 2015 IHK Hanover, www.ihk-startup.de/.../automobilindustrie-trends-und-prognose-bis-2015.html –

²⁰ Por. H. Woźniak, Produkty hybrydowe w logistyce, „Logistyka” nr 3/2010 2010, maj-czerwiec. Efekty spin-off wynikają z charakteru i efektów stosowania nanotechnologii we wszystkich ogniwach tworzenia wartości w branży motoryzacyjnej (Por.; H. Paschen, Ch. Coenen, T. Fleischer, R. Grünwald, D. Oertel, Ch. Revermann; Nanotechnologie. TAB-Arbeitsbericht Nr. 092. Berlin 2003, www.tab-beim-bundestag.de/de/publikationen/berichte/ab092.html –