

Ryszard Muzyczka

Wpływ globalizacji na zarządzanie łańcuchem dostaw w przemyśle motoryzacyjnym

International Journal of Management and Economics 31, 261-275

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ryszard Muzyczka

Doktorant w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH

Wpływ globalizacji na zarządzanie łańcuchem dostaw w przemyśle motoryzacyjnym

Wstęp

W artykule omówiono zagadnienie zarządzania łańcuchem dostaw, w tym zanalizowano strategię partnerów w łańcuchach dostaw na obecnym etapie globalizacji. Dokonano przeglądu głównych trendów zachodzących w łańcuchach dostaw na świecie z ukierunkowaniem na przemysł motoryzacyjny. Przedstawione opinie sformułowano na podstawie literatury, raportów i praktycznych wyników analizy firmy z pierwszego poziomu dostawców. W artykule zaprezentowano zachowania graczy na rynku, zarówno producentów samochodów, jak i dostawców. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: Czy globalne łańcuchy dostaw wpływają na strategię firm oraz oddziałują na ich działalność? Ważnym źródłem informacji dla poruszanych w artykule kwestii są obserwacje autorskie i wyniki analizy działalności firmy globalnej Kirchhoff Automotive.

Kluczowe tendencje w zarządzaniu łańcuchami dostaw

Współcześnie najlepsze przedsiębiorstwa, umiejętnie wykorzystując trendy gospodarcze, uczyniły z łańcucha dostaw strategiczny element przewagi konkurencyjnej. Z punktu widzenia organizacji łańcucha dostaw najważniejsze trendy makroekonomiczne to: globalizacja, demografia, modele konsumpcji, zasoby naturalne i środowisko oraz regulacje i ruchy społeczne¹. Możliwości, zagrożenia, zakres i sposoby współpracy przedsiębiorstw w ramach łańcuchów dostaw są obecnie determinowane wyzwaniami rozwojowymi w otoczeniu², wśród których na pierwszy plan wybija się globalizacja działalności gospodarczej.

Wraz ze zmieniającym się otoczeniem gospodarczym pojawiają się nowe szanse, takie jak tańsze pozyskiwanie surowców, niższe koszty operacyjne, ale także nowe zagrożenia i przeszkody. Wydłużanie łańcuchów dostaw naraża na większe ryzyko wahań kursów walut i podatność na nieprzewidziane wydarzenia, jak choćby katastrofy naturalne — to jedynie niektóre z wielu nowych i trudnych do przewidzenia zagrożeń³. Zarządzanie łańcuchami dostaw w okresie globalizacji pozostaje wypadkową dostosowania się do odmiennych uwarunkowań krajowych i podobnych czynników globalnych.

Strategie stosowane przez firmy w łańcuchach dostaw przenikają się ze strategiami firm i są w znaczący sposób z nimi powiązane. Pod koniec XX wieku na skutek coraz intensywniejszej globalizacji następowało przewartościowanie i dostosowanie paradygmatów związanych z zarządzaniem, w tym również zarządzaniem łańcuchami dostaw. Zmiany te sprawiają, że dochodzi do transformacji: od funkcji do procesów, od zapasów do informacji, od produktów do klienta, co pokazano w tabeli 1.

TABELA 1. Zmiany filozofii zarządzania łańcuchem dostaw

Zmiana paradygmatu	Skutki
Z funkcyjnego podejścia na procesowe	Zintegrowane przepływy
Z orientacji na produkty na ukierunkowanie ku satysfakcji klientów	Kreowanie wartości dla klientów, kształtowanie polityki obsługi klientów
Z dbałości o przychody do oceny efektywności	Koncentracja na kluczowych czynnikach efektywności
Zastępowanie zapasów przez informacje	Systemy informatyczne, „wymiana informacji”, <i>collaborative commerce</i>
Przejsięcie z relacji transakcyjnych do partnerskich	Wyselekcjonowani partnerzy, integracja i wspólne programy poprawy

Źródło: M. Christopher, *Logistic and supply chain management*, Ft Pitman Publishing, Londyn 1998, s. 265.

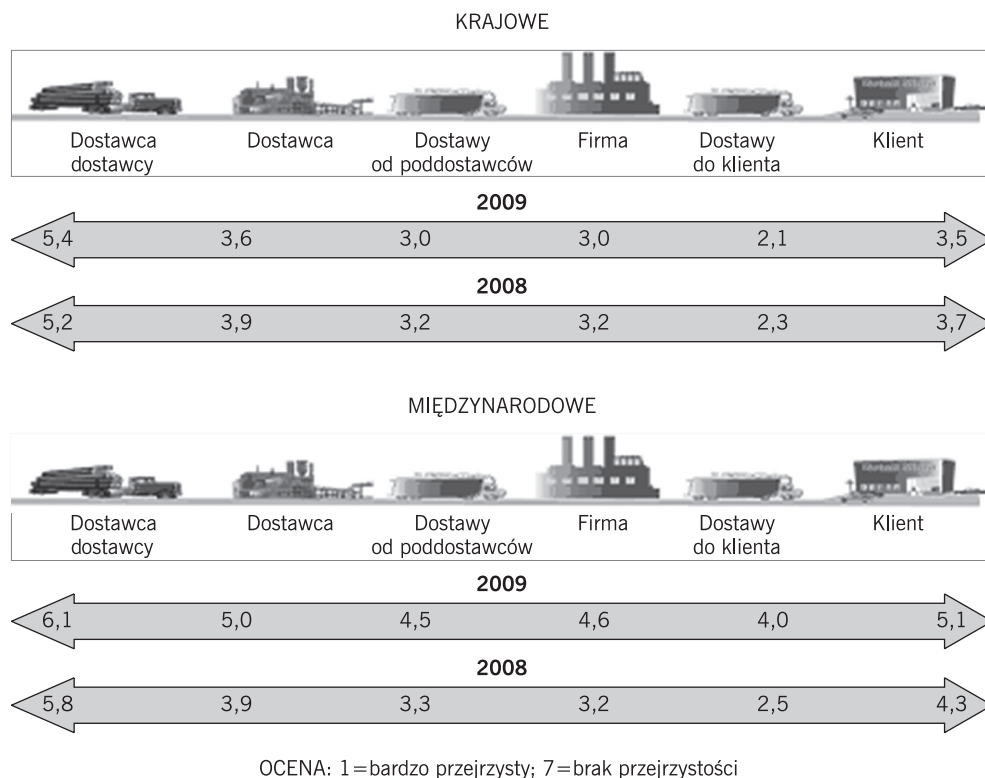
Globalizacja postępuje coraz szybciej, prowadząc do zmian strukturalnych w łańcuchach dostaw o charakterze zmian relacji między producentami i między regionami. Będzie to wymagać zmian istniejących mocy produkcyjnych i dalszego zwiększenia złożoności łańcucha dostaw. Przy dużej turbulencji i nieprzewidywalności otoczenia, jak również coraz większej roli regulatorów rośnie rola elastyczności jako narzędzia redukowania ryzyka i niepewności. Wszelkie działania przedsiębiorstwa, które prowadzą do zwiększenia elastyczności, stają się skutecznym narzędziem redukcji ryzyka i niepewności⁴. Jedną z głównych cech tej transformacji jest zwiększenie odpowiedzialności i znaczenia dostawcy, a kooperacja i właściwe relacje kooperacyjne mogą być czynnikiem generującym przewagę konkurencyjną firm⁵. Nabierają zatem znaczenia formy współpracy uczestników łańcucha dostaw. Następuje przeorientowanie z relacji transakcyjnych na relacje partnerskie. Na rynku możemy wyróżnić następujące formy relacji (klient–dostawca)⁶:

- relacje transakcyjne o charakterze doraźnym (*arm's length/spot market relation*),
- relacje z dostawcami pod dyktando nabywcy/klienta (*autocratic or captive supplier relation*),
- produkcja kontraktowa (*contract manufacturing*),

- powtarzalna współpraca oparta na umowach nieformalnych (*relation contracting*),
- współpraca długotrwale uzależniająca (*sustained contingent collaboration*) SCC.

W odniesieniu do relacji klient–dostawca i określeniu typowych relacji, jakie można znaleźć w łańcuchach dostaw, relacja typu SCC, oparta na długotrwałej współpracy, wyłania się jako modalna forma relacji. Łańcuchy dostaw stają się coraz dłuższe i złożone, a niekompletny charakter procesu globalizacji prowadzi do osłabienia koordynacji transnarodowej⁷, co również ma swój wpływ na funkcjonowanie łańcuchów dostaw – efekt ten pokazano na rysunku 1. W sposób znaczący spadła ocena międzynarodowych łańcuchów dostaw, przy jednoczesnej poprawie w przypadku krajowych łańcuchów dostaw, co może mieć wpływ na kierunek ich budowania i kształtowania. Uwidacznia to zmiana oceny przejrzystości w relacjach firma–dostawca z 3,9 na 5,0 dla łańcuchów międzynarodowych, a w przypadku krajowych łańcuchów dostaw ocena zmienia się z 3,9 na 3,6.

RYСУNEK 1. Przejrzystość łańcuchów dostaw

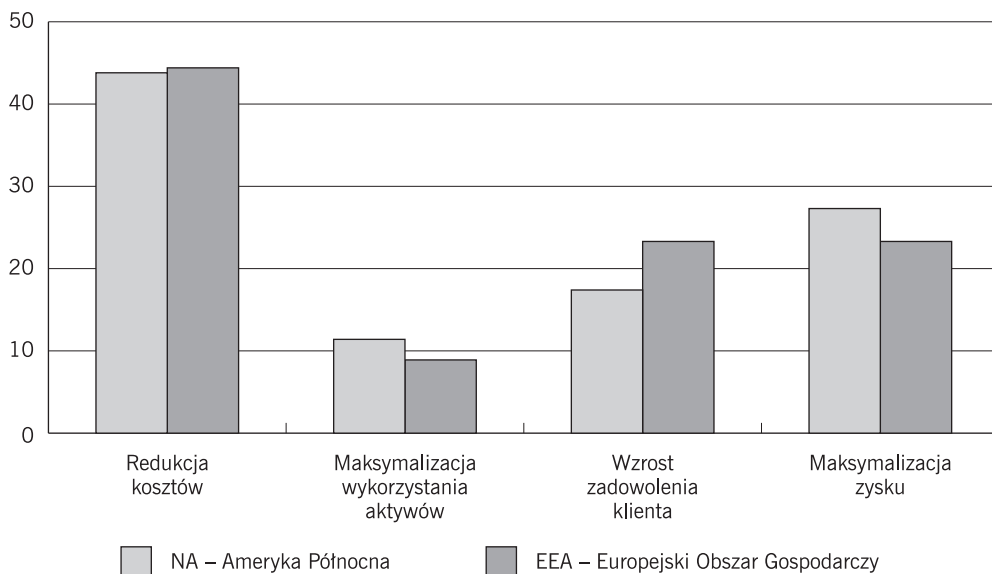


Źródło: K.B. Manrodt, M.C. Holcomb, B. Griffin, R. Veldhuijzen, D. Salvucci-Favier, Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice, 18th Annual Trends and Issues in Logistic and Transportation, Capgemini, October 2009, s. 7.

Światowy kryzys gospodarczy z lat 2008 i 2009 doprowadził do znacznych zakłóceń w popycie i zmienności w łańcuchach dostaw dla firm w wielu branżach. Spowodował też znaczne zakłócenia w łańcuchach dostaw firm w wielu sektorach, ukierunkowując firmy na bardziej efektywne zarządzanie magazynami, redukcję kosztów i *cash flow*. Nastąpiło przesunięcie celów przedsiębiorstwa – rysunek 2. Wyniki badań przeprowadzone przez firmę Capgemini⁸ wskazują, że w okresie kryzysu dla firm podstawowymi celami są:

- redukcja kosztów,
- maksymalizacja zysku,
- wzrost satysfakcji klienta,
- maksymalizacja wykorzystania aktywów.

RYСУNEK 2. Zmiana hierarchii celów przedsiębiorstwa w trudnych okresach (w %)



Źródło: K.B. Manrodt, M.C. Holcomb, B. Griffin, R. Veldhuijzen, D. Salvucci-Favier, Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice, 18th Annual Trends and Issues in Logistic and Transportation, Capgemini, October 2009, s. 3.

Bez zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw niemożliwa jest adaptacja do warunków wynikających z globalizacji i kryzysu. Nowe warunki wymagają nowych kompetencji w organizacji i zarządzaniu. A sukces wymaga od firm nie tylko operacyjnej efektywności, ale także strategicznej zdolności adaptacji⁹. W konsekwencji strategie producentów w złożonych łańcuchach dostaw ulegają również ewolucji, co

wskazuje ranking liderów z najlepszymi łańcuchami dostaw – tabela 2. Powszechnie uważana za jednego z liderów złożonych łańcuchów dostaw, Toyota w rankingu przeprowadzonym w 2010 r. przez firmę AMR Research¹⁰ wypadła poza pierwszą dziesiątkę.

TABELA 2. Ranking dziesięciu firm z najlepszymi łańcuchami dostaw¹¹

Pozycja	2008 r.	2009 r.	2010 r.
1	Apple	Apple	Apple
2	Nokia	Dell	Procter & Gamble
3	Dell	Procter & Gamble	Cisco Systems
4	Procter & Gamble	IBM	Wal-Mart Stores
5	IBM	Cisco Systems	Dell
6	Wal-Mart Stores	Nokia	PepsiCo
7	Toyota Motor	Wal-Mart Stores	Samsung Electronics
8	Cisco Systems	Samsung Electronics	IBM
9	Samsung Electronics	PepsiCo	Research in Motion
10	Anheuser-Busch	Toyota Motor	Amazon.com

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów AMR.

Elementami strategii w złożonych łańcuchach dostaw, które przewijają się niezależnie od charakteru działalności, a które będą dominować w najbliższych latach są:

- redukcja kosztów magazynowania,
- przyspieszenie wprowadzania nowych wyrobów,
- rozwój globalnych łańcuchów dostaw,
- sprawy związane z ochroną środowiska,
- zarządzanie ryzykiem dostawcy,
- poprawa bezpieczeństwa i jakości wyrobów,
- optymalizacja przepływów należności,
- ukierunkowanie na klienta.

Obniżanie kosztów i penetracja lokalnych rynków, jak również wpływ Chin i Indii, to kolejne czynniki, które oddziałują na kształtowanie głównych regionów globalizacji. Procesy regionalnej integracji w stosunku do globalizacji, modyfikacja procesu globalizacji pod kątem zwiększonej troski o środowiskowy, społeczny i kulturowy wymiar procesów rozwojowych¹², jakość produktów oraz ich bezpieczeństwo stwarzają najwięcej problemów przy rozbudowie łańcuchów dostaw. Globalizacja wywarła duży wpływ na zarządzanie łańcuchami dostaw i w najbliższych latach nadal będzie intensywnie na nie

oddziaływać. Naturalnym efektem globalizacji jest wydłużanie czasów realizacji zleceń, stąd w wielu przypadkach będzie dominować dążenie do regionalizacji części łańcuchów dostaw. Na powyższy trend wpływ będą miały stale rosnące koszty transportu. Duża presja na redukcję kosztów wymusza na firmach stosowanie takich strategii jak Lean Manufacturing. Z kolei to skutkuje zmniejszeniem poziomu zapasów, a co za tym idzie rośnie poziom ryzyka przez zwiększenie wrażliwości na potencjalne zakłócenia w łańcuchu dostaw. W ostatnich latach motorem globalizacji było poszukiwanie miejsc o niższych kosztach produkcji, np. Chiny, co również wpływało na kształtowanie się łańcuchów dostaw. Nie bez znaczenia jest także rosnący koszt pracy, zwłaszcza w krajach rozwijających się. Zjawisko to obserwujemy również w Chinach. W krajach wysoko rozwiniętych, a szczególnie w Europie, stosowane regulacje prawne w zakresie ochrony środowiska mają istotny wpływ na kształtowanie się łańcuchów dostaw, zmuszając, by firmy były bardziej „eko-efektywne”. Coraz więcej firm podąża w kierunku integracji pionowej i zrównoważonego rozwoju.

W jakim stopniu firmy skorzystają z ożywienia, będzie zależeć – według badań przeprowadzonych przez firmę PRTM – od pięciu kluczowych wyzwań łańcucha dostaw¹³.

Trend 1: Stale wzrastająca zmienność i niepewność łańcucha dostaw. Transparentność rynku i większa wrażliwość na ceny doprowadziła do niższej lojalności klienta. Zwiększenie liczby i dostępności podobnych wyrobów w celu obniżenia ich cen zmniejsza rzeczywiste zróżnicowanie firm w świadomości konsumentów i w biznesie.

Trend 2: Bezpieczny wzrost wymaga prawdziwie globalnych klientów i sieci dostawców. Przyszły wzrost rynku zależy od klientów międzynarodowych i gamy oferowanych wyrobów. Zwiększona globalizacja i złożoność łańcuchów dostaw powinna być zarządzana w sposób efektywny.

Trend 3: Konfiguracje łańcuchów dostaw zoptymalizowane pod względem kosztów, z dynamiką rynków dostosowaną regionalnie. Wymagania klienta i konkurencji powodują konieczność regionalnie dostosowanych łańcuchów dostaw i oferowania wyrobów. Krytycznym będzie kompleksowa (ang. *end-to-end*) optymalizacja kosztów łańcucha dostaw.

Trend 4: Zarządzanie ryzykiem obejmuje kompleksowe łańcuchy dostaw. Zarządzanie ryzykiem i możliwościami powinno rozciągać się na cały łańcuch dostaw, poczynając od planowania, zapotrzebowania, przez rozszerzenie zdolności produkcyjnych, kończąc aż na dostawach kluczowych partnerów.

Trend 5: Istniejące organizacje łańcucha dostaw nie są faktycznie zintegrowane i autoryzowane (upęłnomocnione). Organizacja łańcucha dostaw wymaga jej potraktowania jako pojedynczej organizacji. Aby była efektywna, istotne udoskonalenia wymagają wsparcia we wszystkich funkcjach łańcucha dostaw.

Rozwiązaniem są strategie ograniczające ryzyko, w tym lokalizacja uczestników łańcucha dostaw lub zasobów firmy w miejscach dostaw. Strategicznym wyzwaniem dla producentów i łańcuchów dostaw XXI wieku jest dostosowanie się do tych zmian,

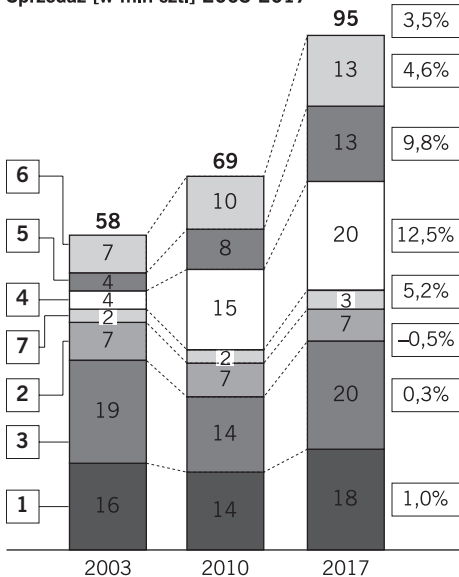
zorientowanie łańcuchów dostaw na przystosowanie do tych postulatów przez ich elastyczność, dynamikę, zdolność do adaptacji zmian i ukierunkowanie na klienta¹⁴. Zdobyć i utrzymanie przewagi konkurencyjnej to kwestia zrozumienia zarówno łańcucha wartości samej firmy, jak i ogólnego systemu wartości¹⁵.

Zmiany w strukturze rynku produkcji samochodów

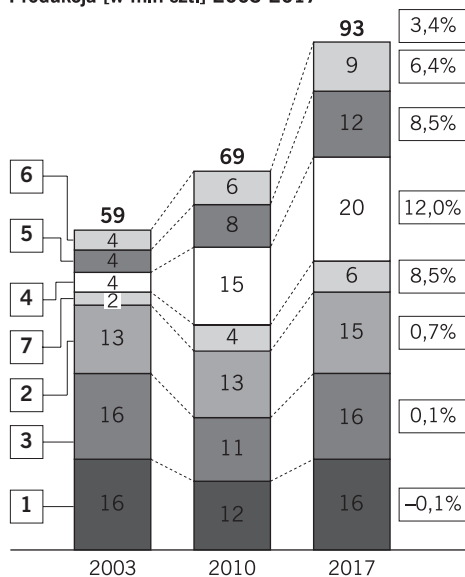
Globalizacja i kryzys ostatnich lat wywarły znaczący wpływ na wiele firm, w tym szczególnie na przemysł motoryzacyjny, który odzwierciedla postępujące procesy w zakresie funkcjonowania łańcuchów dostaw, a nierzadko wytycza kierunki ich rozwoju. Nabrały tempa zmiany związane z globalizacją i powstawaniem nowych rynków, które w sposób bardzo wyraźny wskazują na przyszłe miejsca rozwoju produkcji i sprzedaży (rysunek 3). Tym samym tworzą nowe wyzwania dla uczestników łańcuchów dostaw.

RYСУNEK 3. Rynek samochodowy na świecie i prognozy rozwoju

Sprzedaż [w mln szt.] 2003-2017



Produkcja [w mln szt.] 2003-2017

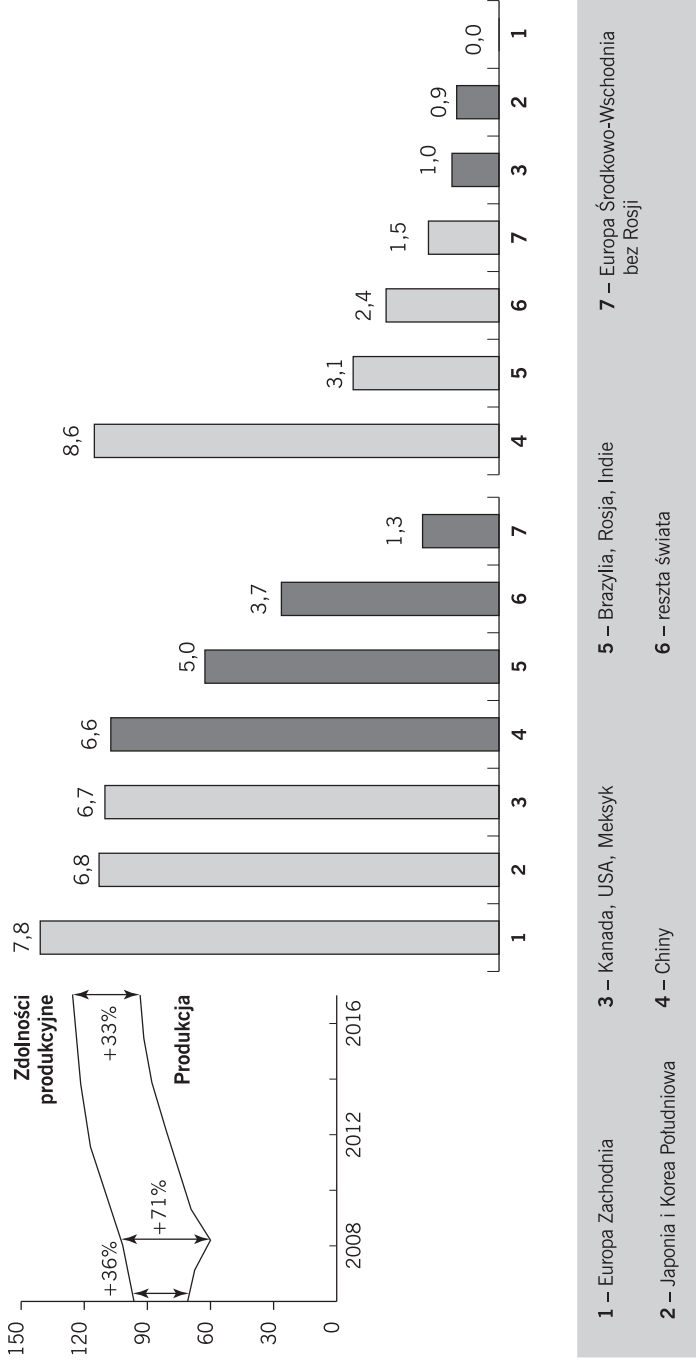


1 – Europa Zachodnia 2 – Japonia i Korea Południowa 3 – Kanada, USA, Meksyk 4 – Chiny 5 – Brazylia, Rosja, Indie 6 – reszta świata 7 – Europa Środkowo-Wschodnia bez Rosji

Źródło: M. Berret, F. Mogge, F. Schlieper, P.M. Nilsson, E. Fellhauer, M. Mayer-Eming, C. Sondermann, L. Kregel, Global Automotive Supplier Study 2010, Quick rebound after crisis – Significant challenges ahead, Roland Berger/Lazard September 2010, s. 25.

RYСУNEK 4. Zdolności produkcyjne w przemyśle samochodowym (w mln szt.)

Produkcja vs. zdolności produkcyjne	Nadmiar zdolności produkcyjnych w 2010 (w % produkcji aut)					Rozwój zdolności produkcyjnych w latach 2010-2017 (w % produkcji aut 2010)				
	- 60	- 55	- 60	- 45	- 65	- 60	- 40	- 35	- 10	- 5



Źródło: M. Berret, F. Mogge, F. Schlieper, P.M. Nilsson, E. Fellhauer, M. Mayer-Ernig, C. Sondermann, L. Kregel, Global Automotive Supplier Study 2010, Quick rebound after crisis - Significant challenges ahead, Roland Berger/Lazard September 2010, s. 27.

Ulega zwiększeniu odpowiedzialność i znaczenie dostawców sektora motoryzacyjnego. Producenci aut i ich dostawcy zetknęli się z efektami czynników globalizacji, takimi jak: stagnacja popytu w Triadzie¹⁶, wzrost konkurencyjności, wzrost sprzedaży w Chinach i na rynkach krajów wschodzących, internetowe platformy, przyjęcie perspektywy strategii globalnej w działalności firm doprowadziło do obecności wszystkich konkurentów praktycznie w każdym zakątku świata, wymagając od dostawców udziału w nowych regionach, w których one się znajdują.

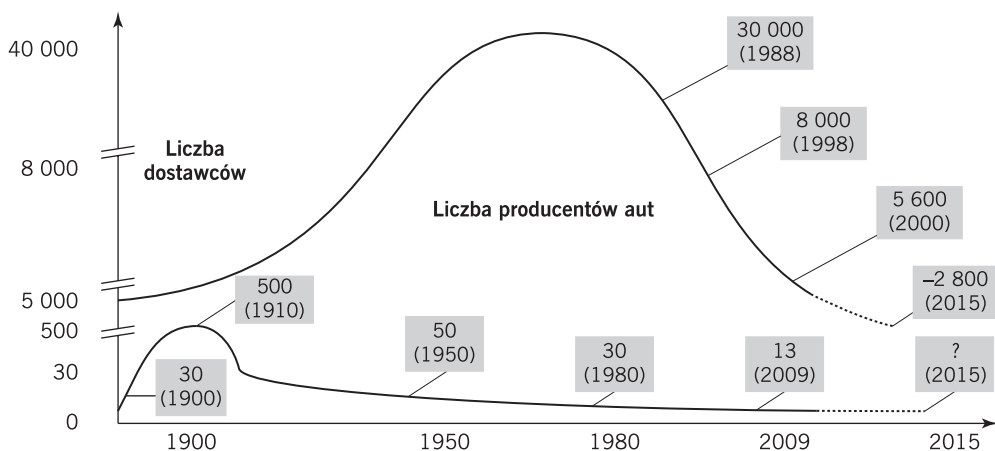
Zmiany te spowodują określone konsekwencje dla dostawców: presję producentów aut na poddostawców na otwieranie nowych zakładów na rynkach wschodzących, wzrastający poziom niewykorzystanych zdolności produkcyjnych w krajach Triady, wzrastające zapotrzebowanie na finansowanie zmian lokalizacji produkcji samochodowej (otwieranie i zamykanie zakładów) – rysunek 4.

Przemysł samochodowy został mocno dotknięty przez recesję globalną, gdy sprzedaż spadła gwałtownie na całym świecie, a wielu producentów i dostawców nie przetrwałoby bez interwencji państwowej. Przemysł ten, jako przewodzący w wielu obszarach operacyjnych, potrzebuje określenia zmienności zapotrzebowania. Stąd też funkcje rozwoju łańcucha dostaw muszą być dobrze zintegrowane z wczesnym zaangażowaniem personelu łańcucha dostaw w projektowanie wyrobu. Przemysł samochodowy ustala również standardy w modułowości i standaryzacji komponentów; prawie 90 % firm samochodowych skupia się na takim podejściu w celu zwiększenia elastyczności, w porównaniu do prawie 60 % w innych przemysłach¹⁷. Na pewno zmianie ulegnie struktura i podział tworzenia wartości w łańcuchu wytwarzania aut. Znaczenia nabiorą dostawcy, którzy przejmą nie tylko produkcję, ale także projektowanie oraz badania i rozwój. Stąd też wzrośnie znaczenie relacji z dostawcami w miejsce presji cenowej. Działania te występują już od pewnego czasu, ale obecnie, szczególnie po doświadczeniach z kryzysem, nabierają przyspieszenia.

Klienci mają coraz częściej globalne doświadczenia i oczekiwania oraz częstsze możliwości dokonywania zakupów na rynkach globalnych. Coraz więcej klientów poszukuje, niezależnie od swego pochodzenia oraz miejsca zamieszkania i pobytu, tego samego stylu życia, a co za tym idzie – tych samych produktów i usług; więcej klientów chce jeździć samochodami Volkswagena, Forda czy Toyoty.

Następuje globalizacja potrzeb i popytu¹⁸. Elementem bardzo istotnym w przemyśle samochodowym, spowodowanym przez globalizację, jest produkcja tych samych modeli lub modeli opartych na tej samej platformie w skali globalnej, co doprowadziło i będzie dalej źródłem istotnych zmian w układzie producentów aut i dostawców. Obecnie wszyscy bezpośredni dostawcy producentów aut muszą działać w skali globalnej, ale także tworzyć regionalne łańcuchy dostaw. Oznacza to obecność dostawców w głównych obszarach działalności, tj.: w Europie, obu Amerykach i Azji. Prowadzi to również do zmian ilościowych na rynku producentów i dostawców w branży motoryzacyjnej – rysunek 5.

RYSUNEK 5. Rynek producentów i dostawców w przemyśle samochodowym



Źródło: H. Becker, Darwins Gesetz in der Automobilindustrie, Springer, Berlin 2010, s. 19.

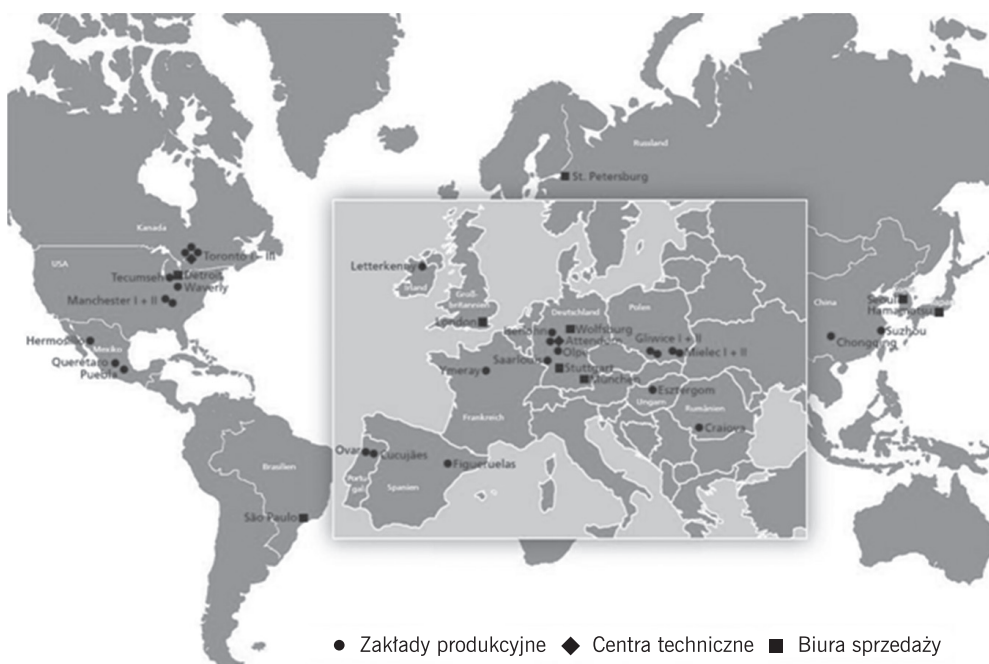
Dla Polski, gdzie skoncentrowany jest przemysł samochodowy, związany z dostawcami, ten scenariusz może mieć pozytywny wymiar i doprowadzić do umocnienia się tej branży w naszej gospodarce.

Analiza dostosowania się do uwarunkowań rynkowych wybranej firmy z pierwszego poziomu dostawców branży samochodowej

Analizę działań dostosowawczych do nowych uwarunkowań przeprowadzono dla firmy Kirchhoff Automotive. Jest to firma działająca w branży motoryzacyjnej i organizacja globalna działająca w 13 krajach i wytwarzająca swoje wyroby w zakładach w Europie, obu Amerykach i Azji – rysunek 6. Zajmuje się wytwarzaniem części i zespołów dla finalnych producentów aut. Jest producentem zespołów, takich jak: kompletne podłogi, ramy zawieszenia silnika, kompletne zespoły struktury przedniej części auta i wiele innych. Do końca XX wieku działalność firmy oparta była na produkcji prostych części stalowych do montażu zespołów. Rozwój grupy rozpoczął się na przełomie XX i XXI wieku i związany był po raz pierwszy z uczestnictwem w projekcie, który obejmował dostawy tych samych części i zespołów do dwóch projektów opartych na tej samej platformie, tj. Agila w Gliwicach (realizowany przez Opel) i Wagon R+ w Esztergom (realizowany przez Suzuki).

Wówczas firma Kirchhoff zrealizowała swój pierwszy *greenfield*, uruchamiając zakład w Polsce (w Mielcu). Od tej pory następował sukcesywny rozwój firmy. Zaczęły po-

RYSUNEK 6. Lokalizacje Kirchhoff Automotive



Źródło: Opracowanie własne.

wstawać zakłady w bezpośredniej bliskości klientów w Saragossie (Hiszpania), Gliwicach oraz Esztergom (Węgry), oferując klientowi dostawy w formule *just in time*, tym samym redukując koszty logistyczne po stronie klienta. Powodzenie tego przedsięwzięcia ukierunkowało firmę w stronę działań mających na celu ofertę dodatkowej wartości na bazie łańcucha dostaw. Dostosowano strukturę organizacyjną do przyjętej strategii. Równoległe z decentralizacją produkcji nastąpiła centralizacja procesów technicznego rozwoju, sprzedaży, badań i marketingu, a badania R+D ukierunkowane zostały na racjonalizację ekonomiczną i przyszłościowe rozwiązania. Ofertę wartości w łańcuchu dodatkowo wsparto ofertą kompetencji. W zakresie produkcji dużych zespołów zaproponowano innowacyjne rozwiązania technologiczne o dużej elastyczności do zmieniających się projektów, a także zastosowano wydajne technologie, gdzie wpływ kosztów robocizny jest minimalny, przy zapewnieniu odpowiedniej jakości. Kirchhoff stał się partnerem dla wielu finalnych producentów w projektach dużych zespołów, których produkcja dotychczas była domeną producentów aut. Wraz z tymi wartościami firma zaoferowała uczestnictwo w globalizacji łańcuchów dostaw z jednoczesną jej regionalizacją, tworząc zakłady w Azji i obu Amerykach, jak również rozszerzając skalę działalności w Europie i oferując optymalne koszty i korzyści, płynące z uczestnictwa w łańcuchu dostaw,

niezależnie od regionu geograficznego. Tym samym firma stała się uczestnikiem globalnych projektów, tj. produkcji części zespołów do tych samych modeli aut produkowanych równocześnie na kilku kontynentach. Obecnie firma Kirchhoff wspólnie z Fordem w jego zakładzie w Rumunii uruchamia produkcję dużych zespołów do nowego modelu auta. Jest to kolejny krok w kierunku integracji łańcuchów dostaw, gdzie produkcja zespołów konstrukcji auta przez dostawcę odbywa się na terenie zakładu producenta aut z bezpośrednią dostawą na linię montażową.

W przypadku firmy Kirchhoff Automotive, która nie jest finalnym dostawcą wyrobów gotowych na rynek, ale jedynie uczestnikiem pierwszego poziomu globalnych łańcuchów dostaw, jej strategia została oparta na tych elementach, które dają wartość dodaną dla łańcucha dostaw i klienta. Firma wykorzystuje zarówno efekty i korzyści skali, jak i rezultaty z procesu uczenia się znajdującego swoje źródło w technologii stosowanej w łańcuchach wartości poszczególnych uczestników gry rynkowej. W przypadku tym przewaga konkurencyjna firmy wynika z jej elastyczności i szybkości działania w łańcuchu dostaw.

Wraz z rozwojem firmy pojawiają się zagrożenia: rosnące wymagania kapitałowe zależne w dużej mierze od wartości kapitału niezbędnego do realizacji działań wchodzących w skład łańcucha dostaw, a także związane z rozwojem i uczeniem się posiadanych zasobów ludzkich. Istotnym zadaniem dla tego typu firm globalnych jest również pozyskiwanie poddostawców w nowych miejscach działalności.

Podsumowanie

William C. Copacino i Jonatathan L.S. Byrnes w podsumowaniu do artykułu *Jak stać się mistrzem w łańcuchu dostaw*, opublikowanym w „Supply Chain Management Review”¹⁹, stwierdzili, że dziś klienci ograniczają liczbę swoich dostawców, dostarczając najbardziej elastycznym okazję do przejęcia jak największego udziału w rynku, a istotnym czynnikiem decydującym jest model biznesu zbudowany wokół innowacyjnego łańcucha dostaw.

Zjawisko to można w pełni zaobserwować w przemyśle motoryzacyjnym. Dążenie do większej rentowności z zainwestowanego kapitału, globalizacja czy skracanie cyklu życia w produkcji modeli będą przyczyniały się do dalszego zwiększania przez poddostawców udziału w wartości dodanej. Jedną z bardziej istotnych zmian jest przejmowanie znaczącej części partycypacji w tworzeniu finalnego produktu przez poddostawców podzespołów samochodowych, rozwój *outsourcingu* procesu montażu, a także obecność dostawców szczególnie pierwszego poziomu wszędzie tam, gdzie są finalni producenci aut.

Bardziej elastyczne modele produkcji będą sprzyjały ewentualnej dywersyfikacji pionowej w przód, z uwagi na zwiększenie możliwości wyprowadzenia montażu poza firmę, a tym samym na ograniczenie potrzeb inwestowania we własne moce produkcyjne.

Istotą nowych form i modeli działania współczesnych przedsiębiorstw jest ich zdolność do pozyskiwania kluczowych kompetencji przez projektowanie takich procesów biznesowych, które tworzą nowe jakościowo wartości dodane.

Dostawcy pierwszego poziomu (*first-tier*) będą rosnać w siłę, a drugi poziom (*second-tier*) przejmie to, co do tej pory było w dużej mierze udziałem dostawców pierwszego poziomu. Produkcja coraz większych zespołów struktury auta w bezpośredniej bliskości finalnego producenta prowadzi z kolei do regionalizacji.

Łańcuchy dostaw wywierają zatem wpływ na strategię firm – zmieniają strukturę przemysłu. Motorem tych zmian są klienci, którzy w wyniku globalizacji określają popyt. W konsekwencji możemy zaryzykować sformułowanie pytania: Jak odległy w czasie jest moment przejścia montażu ostatecznego aut przez dostawców?

Przypisy

¹ K. Engel, Future Innovation Paradigms-Potential, Opportunities and Threats, A.T. Kearney, January 17, 2008, s. 4.

² J. Witkowski, Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa 2010, s. 49.

³ O. Kłosińska, K. Dedo-Oledzka, Zwyczajne strategie łańcuchów dostaw, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2008, s. 133.

⁴ S. Kasiewicz, Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 15.

⁵ R. Muzyczka, Zarządzanie relacjami z dostawcami jako wartością dla klienta, [w:] Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, POLTEXT, Warszawa 2010, s. 458.

⁶ G. Herrigel, Manufacturing Possibilities, Oxford University Press, New York 2010, s. 145.

⁷ W. Szymański, Czy globalizacja musi być irracjonalna?, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 141.

⁸ W 2009 roku Capgemini przeprowadziła badania w firmach w Europie i Ameryce Północnej w zakresie trendów businessowych – tak istotnych w łańcuchach dostaw. W badaniach tych uczestniczyło 830 firm z różnych branż i firm zróżnicowanych w zakresie osiąganych przychodów (od firm z przychodami poniżej 250 mln USD do firm o przychodach do 9 mld USD).

⁹ G. Hamel, Zarządzanie Jutra, Harvard Business School Press, Red Horse, 2008, s. 65.

¹⁰ AMR Research to firma badawcza specjalizująca się w globalnym łańcuchu dostaw.

¹¹ Według badań przeprowadzonych przez firmę Gartner i AMR Research i opublikowanych w rankingu The AMR Supply Chain Top 25.

¹² G. Kołodko, Wędrujący świat, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 349.

¹³ Według badań przeprowadzonych przez firmę PRTM Management Consultants. Prawie 350 produkcyjnych i usługowych firm uczestniczyło w badaniach global supply chain trends 2010–2012. Badania zakończono w marcu 2010.

¹⁴ K. Rutkowski, Supply Chain of Predatory Leaders, „Economics & Business Administration Journal” 2009, No. 1, s. 130.

¹⁵ M.E. Porter, Przewaga konkurencyjna, Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion, Gliwice 2006, s. 62.

¹⁶ Triada – kraje Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i Japonia.

¹⁷ R. Geissbauer, M. D'heur, 2010-2012 Global Supply Chain Trends, PRTM 2010, Badania przeprowadzono w około 350 firmach zlokalizowanych w Europie, obu Amerykach i Azji. Uczestniczyły w nim firmy reprezentujące przemysł telekomunikacyjny, elektroniczny, lotniczy, samochodowy, dóbr powszechnego użytku, ochronę zdrowia, logistykę i inne. Badania ukończono w marcu 2010.

¹⁸ K. Rutkowski, Logistyka dystrybucji, Difin, Warszawa 2002, s. 59

¹⁹ W.C. Copacino, J.L.S. Byrnes, How to Become a Supply Chain Master, „Supply Chain Management Review”, September/October 2001, s. 30.

Bibliografia

Becker H., Darwins Gesetz in der Automobilindustrie, Springer, Berlin 2010

Berret M., Mogge F., Schlieper F., Nilsson P.M., Fellhauer E., Mayer-Eming M., Sondermann C., Kregel L., Global Automotive Supplier Study 2010, Quick rebound after crisis – Significant challenges ahead, Roland Berger/Lazard September 2010; <http://www.norskindustri.no/getfile.php/Dokumente/PowerPoint/GlobalAutomotiveSupplierStudy2010.pdf>, 2011.01.12

Christopher M., Logistic and supply chain management, Ft Pitman Publishing, Londyn 1998.

Copacino W.C., Byrnes J.L.S., How to Become a Supply Chain Master, „Supply Chain Management Review”, September/October 2001

Engel K., Future Innovation Paradigms-Potential, Opportunities and Threats, A.T. Kearney, January 17, 2008

Geissbauer R., D'heur M., 2010-2012 Global Supply Chain Trends, PRTM 2010

Hamel G., Zarządzanie jutra, Harvard Business School Press, Red Horse, 2008

Herrigel G., Manufacturing Possibilities, Oxford University Press, New York 2010

Kasiewicz S. i inni, Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009

Kłosińska O., Dedo-Oledzka K., Zwycięskie strategie łańcuchów dostaw, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2008

Kołodko G., Wędrujący świat, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008

Manrodt K.B., Holcomb M.C., Griffin B., Veldhuijzen R., Salvucci-Favier D., Drivers of Sustainable Supply Chain Management Practice, 18th Annual Trends and Issues in Logistic and Transportation, Capgemini, October 2009, <http://www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/18th-annual-trends-in-logistics-and-transportation-profitability/>, 2010.03.26

Muzyczka R., Zarządzanie relacjami z dostawcami jako wartością dla klienta, w: Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, POLTEXT, Warszawa 2010

Porter M.E., Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion, Gliwice 2006

Rutkowski K., Logistyka dystrybucji, Difin, Warszawa 2002

Rutkowski K., Supply Chain of Predatory Leaders, „Economics & Business Administration Journal” 2009, nr 1

Szymański W., Czy globalizacja musi być irracjonalna?, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007

Witkowski J., Zarządzanie łańcuchem dostaw, PWE, Warszawa 2010

The impact of globalization on the supply chains' management in motor industry

Summary

Along with the ongoing globalization process, consumption patterns become alike, the pressure is increasing on cost reduction and on companies to conduct the business activity in a spirit of sustainable development. As a result, the pressure on suppliers arises to move their manufacturing operations closer to the target markets. These phenomena are intensified by a growing risk resulting from increasingly frequent disruptions in the supply chain, which generates a trend towards regionalisation. Thus, supply chains affect the strategies of the companies. The paper shows how these changes proceed in the automotive industry. In particular, the paper examines the key trends, and the companies' behaviours in particular at the suppliers' level. It also discusses, whether it is possible to project major changes that will affect the management of supply chains. The answers to these questions are sought by examining a selected company from the first level suppliers to car manufacturers.