

**Procesy umiędzynarodowienia
przemysłu samochodowego**
Rola rynków wschodzących

Piotr Łasak

**Procesy umiędzynarodowienia
przemysłu samochodowego**
Rola rynków wschodzących

Praca finansowana ze środków na działalność statutową Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich w roku 2012

RECENZENT

prof. zw. dr hab. Irena Pietrzyk

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Zalewska / Pracownia Register

Fotografie na okładce: kharlamova_lv / Fotolia, arsdigital / Fotolia

© Copyright by Piotr Łasak & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Wydanie I, Kraków 2013

All rights reserved

Niniejszy utwór ani żaden jego fragment nie może być reprodukowany, przetwarzany i rozpowszechniany w jakikolwiek sposób za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych oraz nie może być przechowywany w żadnym systemie informatycznym bez uprzedniej pisemnej zgody Wydawcy.

ISBN 978-83-233-3541-2



www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków

tel. 12-631-18-80, tel./fax 12-631-18-83

Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98

tel. kom. 506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl

Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Teoretyczne podstawy procesu umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego	11
1.1. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej Dunninga	11
1.2. Teoria przewagi konkurencyjnej.....	17
1.3. Model łańcucha wartości dodanej.....	25
1.4. Teoria latających gęsi.....	31
1.5. Formy międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw	34
2. Etapy i kierunki rozwoju światowego przemysłu samochodowego	39
2.1. Pionierskie czasy przemysłu samochodowego	39
2.2. Rozwój przemysłu motoryzacyjnego po II wojnie światowej.....	40
Stany Zjednoczone.....	40
Europa Zachodnia	44
2.3. Japoński model „just in time” i jego udoskonalanie.....	46
2.4. Rynki poza krajami wysoko rozwiniętymi – Korea Południowa, Meksyk, Europa Środkowo-Wschodnia.....	49
Korea Południowa	49
Meksyk	52
Europa Środkowa i Wschodnia	54
2.5. BRIC – nowe potęgi na globalnym rynku	56
3. Wpływ procesów globalizacji i regionalizacji na zmiany w światowym przemyśle samochodowym.....	59
3.1. Charakter przemysłu samochodowego w dobie globalizacji	59
3.2. Szczupły system produkcyjny	66
3.3. Znaczenie <i>outsourcingu</i> i modularyzacji dla procesów produkcyjnych....	70
4. Modele rozwoju przemysłu samochodowego na rynkach wschodzących	75
4.1. Brazylijski model otwartego rynku	75
4.2. Indyjski model oparty na protekcjonizmie państwowym	80
4.3. Model stopniowego rozwoju w Chinach	86
5. Rola rynków wschodzących w światowym przemyśle samochodowym	91
5.1. Wzrost znaczenia krajów BRIC na rynku samochodowym	91
5.2. Czynniki kształtujące rozwój przemysłu samochodowego w krajach BRIC	96
5.3. Perspektywy dalszej ekspansji.....	104

Zakończenie	109
Aneks 1. Dziesięciu największych producentów samochodów w 2010 roku, zmiany wielkości produkcji oraz udziału na najważniejszych rynkach na skutek globalizacji	112
Aneks 2. Dziesięciu największych globalnych dostawców części i komponentów w 2010 roku.....	113
Aneks 3. Najważniejsze połączenia i alianse producentów samochodów w latach 1970–2000	114
Bibliografia	117
Spis tabel	124
Spis rysunków	125

Wprowadzenie

Światowy przemysł samochodowy powstał na przełomie XIX i XX wieku. Od tego czasu ulegał wielu przeobrażeniom. Jednym z nich jest przekształcenie rynku samochodowego z rynku producenta w rynek konsumenta. Pierwszą perspektywę odzwierciedla słynne powiedzenie pioniera tego przemysłu, Henry'ego Forda: „Ameryka to wolny kraj. Tutaj każdy może mieć taki samochód, jaki chce. Pod warunkiem, że będzie to czarny ford model T”. Słowa te podkreślają istotę produkcji masowej, kiedy producent decydował o wszystkim. Fundamentalną zmianę wprowadziła w latach 70. XX wieku japońska firma Toyota Motor Corporation, która ukierunkowała produkcję na potrzeby klienta.

Rozwój przemysłu samochodowego i jego umiędzynarodowienie, rozumiane w szczególności jako ekspansja geograficzna, podlega dynamicznym przemianom. Proces umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego składa się z czterech etapów, którym towarzyszy zmiana zarówno pozycji największych korporacji motoryzacyjnych, jak i rozwój największych rynków produkcji i sprzedaży samochodów.

Pierwszy etap to produkcja masowa oraz eksport samochodów na zagraniczne rynki. Stopniowo następowało przenoszenie produkcji za granicę. Wykorzystanie zasobów czynników produkcji w innych krajach pozwoliło na wytwarzanie samochodów oraz części i komponentów po niższych kosztach. Drugi etap umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego zapoczątkowała wprowadzona przez Toyotę *produkcja szczupła*, która doprowadziła zarówno do zmiany techniki wytwarzania, jak i nasilenia procesu przenoszenia produkcji samochodów na zagraniczne rynki oraz podążania dostawców części i komponentów za przodującymi producentami. Decydującą rolę odegrała na tym etapie również regionalizacja tej branży i koncentracja produkcji w głównych ośrodkach motoryzacyjnych. Trzeci etap umiędzynarodowienia rozpoczęły korporacje samochodowe z rynków wschodzących. Niektóre przyjęły bardzo agresywne strategie wejścia na światowe rynki. Firmy południowo-koreańskie, takie jak Hyundai czy Daewoo, nie poszukiwały swojego miejsca na rodzimym rynku bądź w innych krajach Azji Południowo-Wschodniej, lecz

zrobiły gwałtowny skok, wchodząc na odległe dla nich rynki Stanów Zjednoczonych oraz Europy. Przyjęta strategia przyniosła sukcesy wymienionych producentów. Do liczących się korporacji motoryzacyjnych dołączyły firmy z krajów niemających długiej tradycji w branży motoryzacyjnej. Czwarty etap umiędzynarodowienia przemysłu motoryzacyjnego rozpoczęła ekspansja przedsiębiorstw pochodzących z Brazylii, Chin, Indii. Kraje te w ciągu zaledwie dekady (lata 2000–2010) dogoniły kraje wysoko rozwinięte pod względem wielkości produkcji oraz sprzedaży samochodów. Od 2010 roku Chiny są największym na świecie rynkiem samochodów osobowych oraz lekkich pojazdów dostawczych. Coraz większa rola przemysłu motoryzacyjnego w krajach BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny) wynika także ze sprzedaży rodzimych marek na zagraniczne rynki. Jeszcze dziesięć lat temu producenci z BRIC wytwarzali wyłącznie pojazdy, które sprzedawano we własnym kraju. Obecnie są eksporterami, w tym na rynki państw wysoko rozwiniętych. Skutecznie wykorzystały też globalny kryzys, aby umocnić swoją pozycję w stosunku do przeżywających trudności konkurentów z państw wysoko rozwiniętych. Przedsiębiorstwa te nie są już w takim stopniu jak w przeszłości uzależnione od zagranicznych korporacji i potrafią samodzielnie kontynuować dalszą ekspansję.

Globalizacja spowodowała, że najważniejszym celem producentów nie jest tylko przenoszenie produkcji do miejsc, gdzie koszty są najniższe lub perspektywy sprzedaży najlepsze, ale konieczność sprostania rywalizacji o dostęp do najnowszej technologii oraz udział w globalnych łańcuchach dostaw i łańcuchach wartości dodanej. Biorą oni też pod uwagę potrzebę ograniczenia niekorzystnych skutków ubocznych ekspansji przemysłu samochodowego (np. uwzględnienie kwestii ochrony środowiska).

Z punktu widzenia analizowanych zagadnień ważne są dwie kwestie. Pierwsza to relacje między rynkiem krajowym a rynkiem, na który dokonywana jest ekspansja, druga dotyczy zależności między stroną podażową i stroną popytową. W odniesieniu do pierwszej kwestii założono, że choć ważne są pewne czynniki rynku macierzystego, z którego pochodzą korporacje motoryzacyjne (np. lokalizacja, otwartość, wielkość rynku), to jednak najważniejsze dla umiędzynarodowienia przemysłu są czynniki panujące w kraju potencjalnej ekspansji. To one będą determinowały podejmowane decyzje o przeniesieniu działalności korporacji motoryzacyjnych na rynki zagraniczne. Druga kwestia to relacje między podażą, czyli cechami produkowanych samochodów, a popytem, czyli oczekiwaniami klientów. Wydaje się ona rozstrzygnięta na gruncie ewolucji przemysłu samochodowego. Na światowym rynku następuje spadek znaczenia przemysłu samochodowego w krajach wysoko rozwiniętych na rzecz wzrostu rynków wschodzących, które stały się już nie tylko

największymi rynkami motoryzacyjnymi, ale mają szansę na przekształcenie się w światowe potęgi przemysłu samochodowego.

Celem niniejszego opracowania jest analiza przekształceń na globalnym rynku samochodowym oraz wskazanie perspektyw rozwoju przemysłu samochodowego w krajach BRIC. Książka jest poświęcona wyłącznie analizie produkcji i sprzedaży samochodów osobowych, nie zajmuje się natomiast badaniem wielu innych obszarów tworzących przemysł motoryzacyjny, np. produkcji i wymiany handlowej innych rodzajów pojazdów, części i komponentów bądź usług towarzyszących rozwojowi tego przemysłu.

W rozdziale pierwszym przedstawiono wybrane teorie, które wskazują na przyczyny procesu umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego. Stanowią one próbę naukowego uzasadnienia przemian, które nastąpiły w przemyśle samochodowym w ciągu ostatnich kilku dekad. W rozdziale tym znajduje się również opis form ekspansji prowadzących do umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego.

W rozdziale drugim ukazano najważniejsze etapy rozwoju przemysłu samochodowego po II wojnie światowej. Zawarto w nim m.in. charakterystykę okresu dominacji rynków i korporacji motoryzacyjnych ze Stanów Zjednoczonych i Europy, a następnie wzrost pozycji Japonii oraz firm z rynków wschodzących, wśród nich również rynków BRIC.

Rozdział trzeci poświęcono analizie wpływu globalizacji na przekształcenia w światowym przemyśle samochodowym. Rozpoczyna go refleksja na temat charakteru przemysłu samochodowego i rozważania o tym, czy należy go traktować jako przemysł krajowy, regionalny czy raczej globalny. W dalszej części zaprezentowano najważniejsze procesy towarzyszące rozwojowi przemysłu samochodowego: przekształcenia sposobu produkcji, znaczenie *outsourcingu* oraz modularyzacji.

W rozdziale czwartym przeprowadzono pogłębioną analizę rynków motoryzacyjnych w Brazylii, Indiach oraz Chinach. Jej celem było pokazanie różnych modeli rozwoju przemysłu samochodowego. Każdy z tych krajów obrał własną drogę rozwoju: przyjął odmienną politykę wobec przemysłu samochodowego i zakres interwencjonizmu, określił priorytety w obszarze zagranicznych inwestycji oraz pożądaną strukturę przemysłu motoryzacyjnego. Opierając się na zróżnicowaniu wymienionych czynników, wyodrębniono modele, zgodnie z którymi przebiegał rozwój przemysłu samochodowego.

W rozdziale piątym zobrazowano charakter przesunięć na globalnym rynku samochodowym w ostatniej dekadzie i wzrost znaczenia krajów BRIC. Przeanalizowano perspektywy rozwoju firm z tych krajów oraz czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które wpłyną na ich pozycje w światowej gospodarce. Wiele

czynników świadczy o tym, że przyszłość światowego przemysłu samochodowego należy właśnie do rynków wschodzących.

Pragnę w tym miejscu złożyć serdeczne podziękowania Pani Profesor Barbarze Liberskiej za cenne wskazówki oraz pomoc udzieloną podczas pisania tej pracy. Dziękuję również Pani Profesor Irenie Pietrzyk za wnikliwe uwagi zawarte w recenzji, które wykorzystałem, przygotowując ostateczną wersję książki.

Teoretyczne podstawy procesu umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego

1.1. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej Dunninga

Ekspansja korporacji transnarodowych odgrywa najważniejszą rolę w umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej. Ich rozwój obejmuje wchodzenie na nowe rynki (delokalizacja), które – jak pisze Anna Zorska – może przybierać formę wymiany handlowej, porozumień kooperacyjnych lub zagranicznych inwestycji bezpośrednich [Zorska 2007, s. 19]. Te ostatnie są najpełniejszą, a zarazem najważniejszą formą ekspansji korporacji transnarodowych. Poprzez zagraniczne inwestycje bezpośrednie (ZIB) następuje nie tylko wejście firmy na zagraniczne rynki (czemu może towarzyszyć przepływ dóbr i kapitału), ale także przepływ wiedzy, technologii i *know-how*. Inwestycje te mają również duży wpływ na rozwój krajów przyjmujących.

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie są elementem strategii przedsiębiorstw, które we wchodzeniu na zagraniczne rynki upatrują swojej szansy na rozwój [Rymarczyk 2010, s. 110]. W literaturze przedmiotu podaje się wiele teorii dotyczących wykorzystania ZIB. Analizuje się je zarówno z punktu widzenia miejsca (kraju) lokalizacji, jak i inwestującej firmy [Oziewicz 1998, s. 65]. Według innych podziałów rozróżnia się teorie mikroekonomiczne i makroekonomiczne lub teorie dochodowe i kosztowe. Janusz Świerkocki pisze, że ze względu na eksponowany w definicjach ZIB aspekt kontroli nad przedsiębiorstwem, w które zainwestowano, oraz zarządzanie aktywami nabytej firmy ZIB bywają traktowane również jako forma produkcji międzynarodowej

[Świerkocki 2011, s. 101]. Przedsiębiorstwo dokonujące ZIB, stając się właścicielem przejętych zagranicznych filii, przejmuje działalność produkcyjną lub usługową tych filii.

Teorią łączącą wszystkie podejścia i przedstawiającą ZIB w sposób całościowy jest *eklektyczna teoria międzynarodowej produkcji*, nazywana inaczej teorią OLI (od pierwszych liter angielskiej nazwy: *ownership, location i internalization*) lub paradygmatem Dunninga. Zaproponowany przez Johna H. Dunninga paradygmat¹ w kompleksowy sposób wyjaśnia motywy inwestycji zagranicznych dokonywanych przez korporacje transnarodowe. Model ten uzasadnia również wybór określonej lokalizacji wyżej wymienionych inwestycji. W paradygmacie Dunninga uwzględnia się zarówno uwarunkowania mikroekonomiczne i motywy wynikające z internalizacji działania przedsiębiorstw, jak i warunki występujące w danej lokalizacji. Inwestycje są wyjaśniane za pomocą trzech grup czynników determinujących przepływ kapitału [Rymarczyk 2010, s. 116]:

- specyficzne przewagi własnościowe;
- specyficzne przewagi lokalizacyjne;
- specyficzne przewagi internalizacji.

Wymienione przewagi łączą mikroekonomiczne aspekty ekspansji firmy na rynki zagraniczne z motywami lokalizacji inwestycji na konkretnych rynkach oraz służą wyjaśnieniu, dlaczego inne formy międzynarodowej współpracy zostają zastąpione przez ZIB [Rymarczyk 2010, s. 116].

Pierwsza grupa – specyficzne przewagi własnościowe – obejmuje aktywa, które korporacja musi posiadać, aby uzyskać przewagę nad lokalnymi firmami w kraju, gdzie zainwestowała. Można do nich zaliczyć przewagi: finansową, technologiczną, menedżerską oraz marketingową. Krystyna Przybylska zwraca uwagę, że korporacja transnarodowa, posiadając określoną strukturę organizacyjną, tworzy swoistego rodzaju monopol w obrębie wskazanych przewag [Przybylska 2001, s. 62–73]. Należące do drugiej grupy przewagi internalizacji wynikają z możliwości rozszerzenia przez korporację swojej działalności. Istota tych przewag polega na uniezależnieniu korporacji transnarodowych od zewnętrznego rynku i zastąpieniu tego rynku rynkiem wewnętrznym, co jest efektem włączenia do struktury organizacji tych podmiotów, które tradycyjnie tworzyły rynek dla owej korporacji. Tworzące trzecią grupę przewagi lokalizacyjne wynikają natomiast z możliwości lokalizacji działalności

¹ Najbardziej znanym opracowaniem, w którym została opisana ta teoria, jest praca: Dunning 1981.

korporacji transnarodowej na określonym rynku. Korporacja wykorzystuje warunki panujące na tym rynku do swoich celów. Do warunków tych można zaliczyć: przestrzenne rozmieszczenie produkcji i dystrybucji, infrastrukturę, politykę państwa, dostępność czynników produkcji oraz ich ceny itd. Zgodnie z paradygmatem Dunninga, dopiero syntetyczne ujęcie wszystkich trzech przewag będzie determinowało zachowanie korporacji transnarodowej.

Tabela 1. Przewagi wynikające z paradygmatu Dunninga dotyczące ZIB w przemyśle motoryzacyjnym

Rodzaj przewagi	Przykłady
Specyficzne przewagi własnościowe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mocna pozycja konkurencyjna, którą daje posiadana wiedza i technologia dotycząca produkcji samochodów. 2. Bardzo duża efektywność kosztowa największych światowych producentów samochodów wynikająca z posiadanych zdolności wytwórczych – możliwość wykorzystania efektów skali. Towarzyszy temu dążenie do uzyskania monopolistycznej przewagi na rynku. 3. Duży potencjał badawczy producentów oraz możliwość jego wykorzystania na zagranicznych rynkach. 4. Możliwość dywersyfikacji ryzyka występującego na pojedynczych rynkach.
Specyficzne przewagi internalizacyjne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość redukcji kosztów transakcyjnych na skutek zastąpienia współpracy z zewnętrznymi dostawcami siecią własnych oddziałów realizujących te same funkcje, lecz zintegrowanych z macierzystym przedsiębiorstwem. 2. Dostęp do zasobów oraz eliminacja problemów z koordynacją dostaw dzięki powiązaniom głównych korporacji z dostawcami części i komponentów. Ułatwia to czasową organizację produkcji samochodów. 3. Możliwość ograniczenia „erozji technologicznej”, będącej skutkiem przejmowania technologii przez konkurentów. 4. Organizacja przez korporacje transnarodowe we własnym zakresie sieci dystrybucji samochodów. 5. Łatwość przejmowania strategicznych aktywów, do których można zaliczyć markę oraz nowe technologie. 6. Możliwość omijania istniejących ograniczeń, np. handlowych (cła), dzięki zintegrowanej strukturze korporacji.
Specyficzne przewagi lokalizacyjne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość uzyskania na zagranicznych rynkach niższej ceny siły roboczej oraz wyższych jej kwalifikacji (produktywność). 2. Bardziej sprzyjająca polityka rządu kraju przyjmującego wobec przemysłu samochodowego (np. liberalne podejście, zachęty dla ZIB). 3. Możliwość lepszego dostępu do zasobów naturalnych wykorzystywanych w procesach wytwórczych (np. dostęp do surowców, zapewnienie bezpieczeństwa dostaw tych surowców w przyszłości). 4. Bliskość rynku zbytu i możliwość zapewnienia lepszej pozycji na tym rynku. 5. Bardziej rozwinięta infrastruktura logistyczna, np. sieć autostrad umożliwiających terminowe dostawy części i komponentów, dostęp do portu umożliwiający wysyłkę pojazdów na zagraniczne rynki itd.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Athreye, Kupur 2009, s. 209–221; Nag, Banerjee, Chatterjee 2007.

Przemysł motoryzacyjny jest bardzo dobrym przykładem wykorzystania paradygmatu Dunninga do analizy zagranicznych inwestycji. Wynika to ze złożoności procesów, a zarazem ich zróżnicowania. Właśnie dzięki podejmowaniu inwestycji za granicą przez największe transnarodowe korporacje powstała sieć powiązań oraz jeden globalny rynek motoryzacyjny. W tabeli 1 zawarto przykłady motywów podejmowania inwestycji za granicą przez korporacje motoryzacyjne, odpowiadające przewagom ukazanym w teorii Dunninga. Na ten temat pisali m.in. Suma Athreye i Sandeep Kapur [2009, s. 209–221] oraz Biswajit Nag, Saikat Banerjee i Rittwik Chatterjee [2007].

Na podstawie tabeli można stwierdzić, że procesy globalizacji sprzyjają przemysłowi samochodowemu. Korporacje motoryzacyjne dzięki zachodzącym przemianom łączą posiadane przewagi własnościowe z przewagami internalizacyjnymi oraz lokalizacyjnymi. Ponadto widoczne jest, że nie występuje dominacja jednego rodzaju przewag nad pozostałymi, a firmy motoryzacyjne wykorzystują każdą grupę przewag. Wynika to ze współzależności i złożoności procesów zachodzących w branży motoryzacyjnej.

Dzięki przewagom własnościowym korporacje motoryzacyjne są w stanie wejść na zagraniczne rynki i osiągnąć lepszą pozycję niż rodzime przedsiębiorstwa funkcjonujące na tych rynkach. Wynika to z uzyskania nie tylko znacznych efektów skali prowadzonej działalności, ale również posiadanej wiedzy i doświadczenia. Z kolei na skutek inwestycji za granicą następuje zarówno wzrost udziału w rynku, jak i wzrost koncentracji tych przedsiębiorstw. Agnieszka Merkisz-Guranowska i Jerzy Merkisz wskazują znaczenie fuzji i przejęć (będących jednym z rodzajów ZIB) jako źródła koncentracji kapitałowej² w przemyśle samochodowym [Merkisz-Guranowska, Merkisz 2007, s. 99–110].

Korporacje transnarodowe branży motoryzacyjnej w dużym stopniu wykorzystują również swoje przewagi internalizacyjne. Skłania je do tego kilka motywów, takich jak: chęć eliminacji kosztów transakcyjnych i niepewności związanej z dostawami, dążenie do zarządzania całym procesem produkcji, usiłowanie spowolnienia erozji wiedzy oraz dodatkowe specyficzne przewagi, które firma może zdobyć tylko w ramach własnej struktury. Wyrazem chęci eliminacji kosztów transakcyjnych i niepewności związanej z dostawami jest koncepcja szczupłego systemu produkcyjnego (ang. *lean production*), w którym główną rolę odgrywa koordynacja czasowa poszczególnych etapów oraz całego

² Drugim rodzajem jest koncentracja rynkowa, która oznacza łączenie zasobów przedsiębiorstw bez wymiany kapitału. Przykładem są alianse strategiczne.

procesu produkcji³. Dążąc do zarządzania procesem produkcji i kontrolą tego procesu, zagraniczne korporacje motoryzacyjne chcą mieć pewność, że w pełni wykorzystają przewagę nad rodzimymi firmami w kraju lokalizacji. Złożoność operacji realizowanych przy produkcji samochodów powoduje, że lepiej jest samodzielnie koordynować cały proces produkcji i dystrybucji w ramach własnej struktury organizacyjnej, niż powierzyć te czynności zewnętrznym podmiotom [Monteverde, Teece 1982, s. 206–213]. Usiłowanie spowolnienia erozji wiedzy i posiadanej technologii wpływa na to, że korporacje starają się jak najmniejszą ilość czynności powierzać zewnętrznym podmiotom i realizować je we własnym zakresie. Przedsiębiorstwa te mają świadomość, że organizując współpracę z dostawcami na zasadach rynkowych, udostępniają swoje przewagi zewnętrznym podmiotom, które w przyszłości mogą stać się ich konkurentami. Ważnym motywem, dla którego korporacje starają się zastępować relacje rynkowe własną strukturą organizacyjną, są również dodatkowe przewagi specyficzne, jakie firma może zdobyć tylko w ramach swojej struktury. Można do nich zaliczyć np. wiedzę o lokalnym rynku, zdolność przewidywania zmian na tym rynku i szybkiego reagowania na te zmiany czy też zdobycie wiedzy o możliwościach prawnych (np. umiejętność obchodzenia protekcyjnych barier handlowych) [Thun 2011, s. 428–429]. Sformalizowane relacje rynkowe z dostawcami nie są w stanie zastąpić przewag zdobywanych w ramach struktury organizacyjnej danej firmy.

Wybór rynku, na który przenoszą swoją działalność korporacje motoryzacyjne, jest uzależniony od przewag lokalizacyjnych możliwych do uzyskania przez daną korporację. W literaturze przedmiotu strategii lokalizacji dzieli się zwykle na: poszukiwanie źródeł zasobów, zwiększenie efektywności działania, poszukiwanie rynku zbytu oraz poszukiwanie strategicznych aktywów [Dunning 1998, s. 53]. Również w odniesieniu do przemysłu motoryzacyjnego można dokonać szczegółowej analizy przyczyn lokalizacji inwestycji za granicą, przyjmując te kryteria za punkt odniesienia. Podstawowymi zasobami dla producentów samochodów są surowce i siła robocza (odpowiednio wykształceni inżynierowie). Efektywność działania może zostać przez nich zwiększona m.in. w odpowiednio dobranych lokalizacjach, gdzie jest dobrze rozwinięta sieć dostawców części i komponentów albo innych instytucji, tworzących bezpośrednie otoczenie przedsiębiorstw produkcyjnych (np. istnienie klastra motoryzacyjnego). Rynkami zbytu coraz częściej stają się kraje rozwijające się, o niskim odsetku posiadaczy samochodów wśród społeczeństwa. Wzrost zamożności społeczeństwa czyni te rynki atrakcyjnymi ze względu

³ Szczegółowe omówienie istoty szczupłego systemu produkcji znajduje się w rozdziale 3.

na prognozy sprzedaży. Poszukiwanie strategicznych aktywów ma mniejsze znaczenie w przenoszeniu produkcji przez korporacje samochodowe na rynki rozwijające się. W większym stopniu rynki docelowe starają się przyciągać inwestorów, gdyż firmy motoryzacyjne pochodzące z krajów rozwijających się dążą do przejmowania aktywów przedsiębiorstw dysponujących specjalistyczną wiedzą lub posiadających zaawansowaną technologię.

Koszty produkcji są jednym z głównych motywów decydujących o wyborze lokalizacji ZIB przez korporacje motoryzacyjne. Dużą rolę odgrywają koszty siły roboczej – nie tylko bezpośrednie stawki płac, ale też kwalifikacje pracowników. Do innych okoliczności powodujących w rezultacie obniżenie kosztów wytwarzania można zaliczyć m.in. dostęp do czynników produkcji (np. surowców), warunki dla działalności operacyjnej (odpowiednia infrastruktura zapewniająca kompleksowy proces produkcji samochodu w jednej lokalizacji) oraz możliwości technologiczne (lokalizacja w pobliżu zaplecza naukowo-badawczego). Oznacza to, że cena pracy jest jednym z kluczowych determinant lokalizacyjnych, lecz wykorzystanie tego czynnika należy połączyć z innymi przewagami. Jim Stanford zwraca uwagę, że cena pracy stanowi około 10% całkowitych kosztów operacyjnych ponoszonych przy produkcji samochodu [Stanford 2010, s. 1–23]. Przykładem alokacji w celu obniżenia kosztów produkcji jest przenoszenie produkcji z państw Europy Zachodniej do krajów środkowoeuropejskich.

Producenci samochodów mogą zwiększyć efektywność swojego działania poprzez włączenie się w strukturę łańcucha dostaw lub nawet zbudowanie własnego łańcucha dostaw. Oznacza to sposób produkcji, w którym dominujący udział w wytworzeniu samochodu mają dostawcy części i komponentów. Na wykorzystanie łańcucha dostaw jako determinanty określającej lokalizację inwestycji w przemyśle samochodowym zwracają uwagę Intaher Ambe i Johanna Badenhorst-Weiss [2010]. Efektywność produkcji samochodów można podnieść także dzięki przeniesieniu działalności do klastrów motoryzacyjnych (patrz s. 19–20). Z tego względu istotną rolę, oprócz dostawców, odgrywa umiejętność równoczesnego wykorzystania wielu czynników, np.: dostępu do zasobów, istniejącej infrastruktury sprzyjającej procesom produkcji samochodów, możliwości organizacji wszystkich procesów związanych z produkcją i dystrybucją samochodów, a także wykorzystanie polityki rządu sprzyjającej rozwojowi branży samochodowej.

Czynnikiem, który w ostatnich latach nabiera szczególnego znaczenia dla producentów samochodów, jest bliskość rynku zbytu. Znaczenie bliskości rynków zbytu widać na przykładzie strategii korporacji motoryzacyjnych z państw wysoko rozwiniętych. Podejmując decyzje o przenoszeniu produkcji

samochodów na rynki Chin, Indii, Brazylii, Indonezji lub Rosji, nie kierują się one tylko niższymi kosztami pracy, ale w coraz większym stopniu swoją decyzję opierają na chęci uzyskania dostępu do rynków zbytu w tych krajach. Obecnie na globalnym rynku samochodowym występuje problem nadprodukcji – około jedna trzecia wyprodukowanych samochodów nie znajduje nabywców, natomiast cały rynek samochodów cechuje duża nierównowaga popytu [Car industry: danger ahead 2011]. Najlepsze perspektywy sprzedaży występują w państwach rozwijających się, w których tylko kilka procent społeczeństwa posiada swój własny samochód, jednak poziom życia stale się podnosi i przez to odsetek posiadaczy samochodów w przyszłości będzie wzrastał.

Firmy motoryzacyjne przyjmują też strategie polegające na poszukiwaniu strategicznych aktywów. Stosują je zwłaszcza przedsiębiorstwa pochodzące z krajów rozwijających się, które często nie posiadają wiedzy, reputacji lub innych strategicznych aktywów na poziomie porównywalnym z konkurentami z państw wysoko rozwiniętych. Sposobem na ich zdobycie są inwestycje w formie ZIB i przejmowanie aktywów konkurentów z państw wysoko rozwiniętych. Zwracają na to uwagę Philippe Gugler i Bertram Boie [2008]. Sprzyjającą okolicznością był ostatni kryzys finansowy, na skutek którego wiele przedsiębiorstw motoryzacyjnych z krajów wysoko rozwiniętych znalazło się w trudnym położeniu. Pozyskanie takich firm stało się okazją dla przedsiębiorstw z krajów rozwijających się.

1.2. Teoria przewagi konkurencyjnej

Ze względu na wzrost zainteresowania korporacji motoryzacyjnych rynkami wschodzącymi i nasilenie się procesów przenoszenia inwestycji przez te korporacje do nowych krajów, konkurencyjność rynków i gospodarek nabiera coraz większego znaczenia.

Pojęcie konkurencyjności można analizować zarówno w kontekście kraju, jak i przedsiębiorstwa. W przypadku przemysłu motoryzacyjnego obie perspektywy odgrywają zasadniczą rolę. Potwierdza to opinia amerykańskiego ekonomisty zajmującego się tą tematyką, Michaela E. Portera, który wyraził przekonanie, że dla umocnienia przedsiębiorstw ważne jest umocnienie konkurencyjności kraju. Porter proponuje dwa podejścia: koncepcję przewagi konkurencyjnej dotyczącej kraju, określaną jako *diament Portera*, oraz

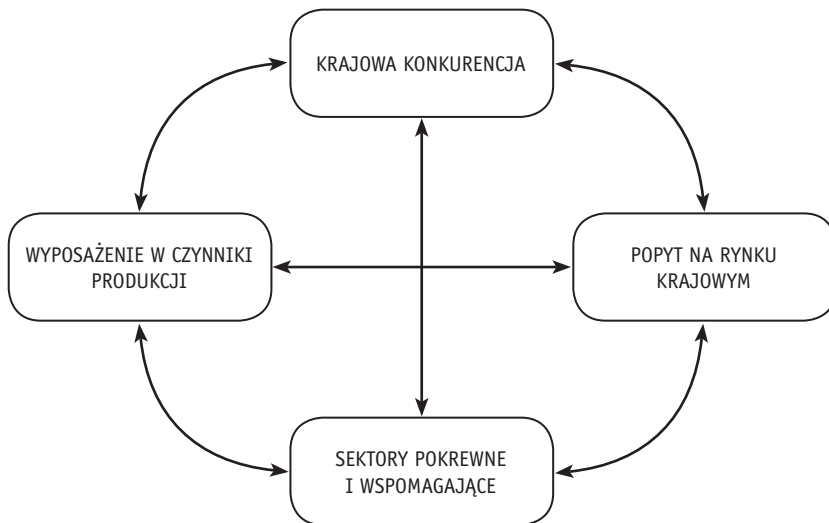
koncepcję dotyczącą przedsiębiorstwa, określaną jako *łańcuch wartości dodanej* (patrz s. 25).

Według Portera na poziomie kraju o przewagach konkurencyjnych decydują:

- wyposażenie kraju w czynniki produkcji;
- popyt na krajowym rynku;
- konkurencja krajowa (obejmująca strategię, strukturę i zachowanie konkurujących firm);
- pokrewne i wspomagające sektory gospodarki oraz branże powiązane z danym przemysłem (klastry).

Każdy z wymienionych czynników określa poziom konkurencyjności kraju, a zarazem wskazuje stopień wpływu danego czynnika na inne. Układ wzajemnych zależności pomiędzy wymienionymi czynnikami został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Model *diament* Portera



Źródło: Porter 2001, s. 263.

Z rysunku wynika, że wszystkie czynniki są równie ważne oraz wzajemnie na siebie oddziałują i wzmacniają się.

Model określany jako *diament Portera* ma zastosowanie w identyfikacji źródeł przewag konkurencyjnych wybranego przemysłu. Kraj może odnieść

sukces, jeżeli ukierunkuje swoją politykę na rozwój tych przemysłów, w których *diament* (rozumiany jako wypadkowa wszystkich branż pod uwagę czynników) jest najkorzystniejszy. Z tego względu, zdaniem Portera, bardzo ważna staje się analiza poszczególnych branż. Kraj jest natomiast uznawany za konkurencyjny, gdy ma mocny rodzimy przemysł. Można oczekiwać, że przemysł motoryzacyjny będzie należał do najbardziej konkurencyjnych.

Niektóre czynniki tworzące przewagi konkurencyjne danego przemysłu są wynikiem sytuacji istniejącej w kraju. Można do nich zaliczyć wyposażenie w czynniki produkcji, popyt na krajowym rynku i krajową konkurencję. Czynniki te często decydują o przenoszeniu do danego kraju działalności przez zagraniczne przedsiębiorstwa, które wykorzystują możliwość obniżenia kosztów produkcji, dostęp do surowców stosowanych w procesie produkcji oraz rynek zbytu. Jak podkreśla Porter, jest to ujęcie, które w uproszczony sposób można traktować jako podejście statyczne [2001, s. 260]. Zwraca natomiast uwagę, że konkurencja ma charakter dynamiczny i polega na poszukiwaniu strategicznych różnic. W ocenie Portera ważną część *diamentu* stanowią sektory pokrewne i wspomagające, które wpływają na podniesienie konkurencyjności danego przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie innych przedsiębiorstw. Ten fragment *diamentu* Porter nazywa klastrem (inna przyjęta w polskiej literaturze przedmiotu nazwa to *grono*). Klastry stanowią jeden z głównych czynników decydujących o strategicznych różnicach występujących między lokalizacjami.

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Portera, klastry oznaczają system geograficznie skoncentrowanych, wzajemnie powiązanych firm i instytucji, którego wartość jako całości jest większa niż suma wartości poszczególnych jego części [Porter 2001, s. 245–266]. W skład klastrow wchodzi przedsiębiorstwa należące do pokrewnych sektorów (wytwarzających komplementarne dobra), dostawcy, jednostki tworzące wyspecjalizowaną infrastrukturę oraz różne instytucje i agencje rządowe. Rywalizacja wymusza na firmach nieustanne podnoszenie sprawności działania. Starają się one za wszelką cenę zwiększać swoje umiejętności i podnosić poziom inwestycji. Jednym z głównych aspektów umożliwiających realizację tych celów są warunki istniejące w miejscu ich inwestycji. Z kolei warunki te są tworzone przez wszystkie czynniki wchodzące w skład *diamentu* Portera. Wzajemne oddziaływanie: wyposażenia w czynniki produkcji, poziomu konkurencji na danym rynku, zgłaszanego popytu oraz istnienia w tej samej lokalizacji wielu pokrewnych i wspomagających firm podnosi pozycję firm wchodzących w skład lokalnego klastra. Jednym z najistotniejszych czynników wzmacniających tę pozycję jest bliskie sąsiedztwo firm położonych w obrębie gron. Porter zwraca uwagę, że właśnie

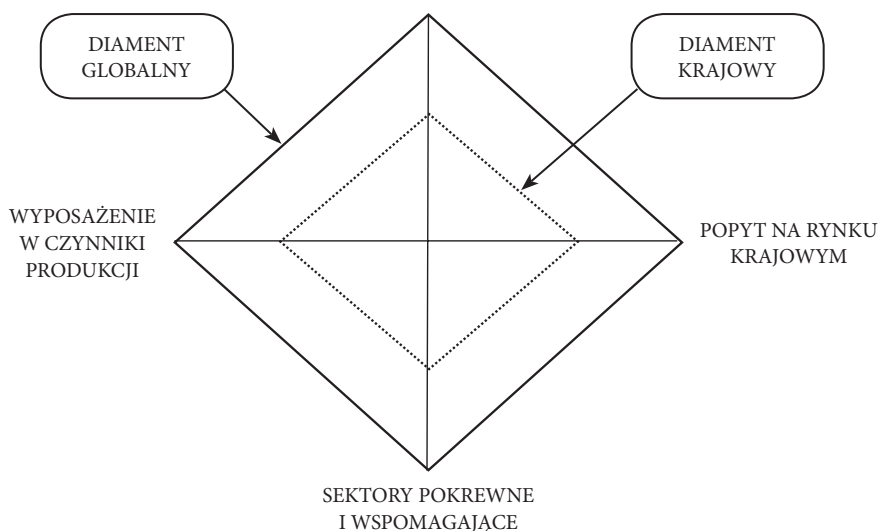
wielostronne interakcje i nieformalne kontakty w obrębie klastrów sprzyjają budowaniu zaufania, otwartemu komunikowaniu się, a także przyczyniają się do obniżenia kosztów działania [Porter 2001, s. 265–279]. Korzyści płynące z lokalizacji w ramach struktury grona przyciągają zarówno lokalne przedsiębiorstwa, jak i zagranicznych producentów. Te ostatnie celowo wybierają lokalizację, w której istnieją klastry, upatrując w niej okazji do podniesienia swojej zdolności konkurencyjnej. Dzięki powstawaniu nowych przedsiębiorstw lub przenoszeniu działalności przedsiębiorstw już istniejących klastry rozrastają się, oferując coraz większe przewagi konkurencyjne tworzącym je firmom.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach klastrów nie tylko zdobywają przewagi na danym rynku, ale odnoszą wiele dodatkowych korzyści, również o charakterze zewnętrznym. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w strukturze klastrowej m.in. podnosi produktywność, nadaje kierunek prowadzonym procesom, zwiększa innowacyjność oraz wzmacnia zdolność ekspansji. W ten sposób przedsiębiorstwa uzyskują konkretne przewagi, wzmacniające ich potencjał konkurencyjny na międzynarodowym rynku. Do głównych korzyści można zaliczyć m.in.: dostęp do wyspecjalizowanych i zaawansowanych zasobów, dostęp do odpowiednich dostawców, usług i infrastruktury, dostęp do wymagających klientów (którzy wymuszają zmiany, a tym samym wywierają wpływ na rozwój produktów), a także bliskość innowacyjnych branż pokrewnych [Gorynia, Jankowska 2008, s. 105]. Klastry powodują przenikanie wiedzy między przedsiębiorstwami z różnych branż, co również podnosi potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw.

Opracowany pierwotnie przez M. Portera model sprawdzał się bardzo dobrze w sytuacji, gdy państwa narodowe miały silną pozycję. Globalizacja zmieniła warunki gospodarowania na korzyść przedsiębiorstw. Profesor A. Zorska, która specjalizuje się w tematyce funkcjonowania korporacji transnarodowych, wskazuje, że w ostatnich dekadach XX wieku nastąpił spadek roli państwa w organizowaniu międzynarodowej działalności gospodarczej, a wzrosło znaczenie rynku i korporacji [Zorska 2002, s. 40]. Korporacje transnarodowe stały się podmiotami kształtującymi międzynarodową działalność gospodarczą i wywierającymi istotny wpływ na państwa przyjmujące. Przedsiębiorstwa te zaczęły też decydować o przemieszczaniu zasobów, metodach wytwarzania i lokalizacji produkcji, a wreszcie w dużym stopniu wpływać na przemysły krajów przyjmujących. Zorska pisze, że na skutek zachodzących zmian wiele krajów, zwłaszcza mniejszych, zaliczanych do rynków wschodzących, utraciło możliwość samodzielnego kształtowania konkurencyjności swojej gospodarki. Tym samym *diament Portera* stracił na znaczeniu, ponieważ nie

uwzględniał wpływu korporacji transnarodowych na zdolność konkurencyjną kraju, w którym korporacje dokonywały inwestycji [Moon, Rugman, Verbeke 1998]. Zastąpił go model *podwójnego diamentu*, w ramach którego oddziaływanie korporacji transnarodowych nie jest traktowane jako zewnętrzne, ale zostało włączone do zasadniczej części modelu. Model *podwójnego diamentu* przedstawia rysunek 2. Widać na nim wyraźnie, w jaki sposób konkurencyjność przemysłu krajowego wpisuje się w konkurencyjność przemysłu globalnego. Z przedstawionych graficznie zależności można wnioskować, że globalne czynniki konkurencyjności mają wyraźnie dominującą pozycję w stosunku do czynników krajowych.

Rysunek 2. Model *podwójnego diamentu*



Źródło: Moon Rugman, Verbeke 1998, s. 138.

Modele *diamentu* oraz *podwójnego diamentu* mają zastosowanie w analizie konkurencyjności przemysłu samochodowego. Kryteria brane pod uwagę można podzielić na dwie grupy: czynników wewnętrznych, dotyczących konkurencyjności krajowego przemysłu samochodowego, oraz czynników zewnętrznych, dotyczących międzynarodowego wymiaru tego przemysłu. Czynniki wewnętrzne dotyczą czterech przewag konkurencyjnych wskazanych w pierwotnym modelu *diamentu Portera*. Przykładowe przewagi odpowiadające tym czynnikom zostały przedstawione w tabeli 2. Są to najbardziej liczące się kryteria, które mają znaczenie dla konkurencyjności danego kraju.

Tabela 2. Przykładowe przewagi konkurencyjne w przemyśle motoryzacyjnym

Lp.	Rodzaj czynnika	Przewagi charakteryzujące dany czynnik
1.	Wyposażenie w czynniki produkcji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Średnia roczna płaca. 2. Wydatki poniesione na badania i rozwój jako % PKB. 3. Wysoki poziom indeksu konkurencyjności kraju. 4. Poziom wykształcenia społeczeństwa. 5. Indeks produktywności siły roboczej.
2.	Popyt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wielkość popytu na krajowym rynku oraz tempo jego wzrostu. 2. Wielkość sprzedaży krajowej. 3. Tempo wzrostu sprzedaży krajowej. 4. Odsetek społeczeństwa, który posiada samochód. 5. Indeks edukacji społeczeństwa. 6. PKB <i>per capita</i>. 7. Tempo wzrostu PKB.
3.	Sektory pokrewne i wspomagające (współzależności w gospodarce)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ogólna stopa wzrostu produkcji przemysłowej. 2. Infrastruktura komunikacyjna. 3. Zatrudnienie przy produkcji samochodów oraz części i komponentów.
4.	Krajowa konkurencja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba producentów posiadających zdolność produkcji co najmniej 150 tys. samochodów rocznie. 2. Poziom koncentracji oraz konkurencji w krajowym przemyśle motoryzacyjnym.

Źródło: opracowanie własne.

Wyposażenie w czynniki produkcji na poziomie krajowym jest wypadkową ogólnej sytuacji gospodarczej występującej w danym kraju. Z punktu widzenia konkurencyjności krajowego przemysłu motoryzacyjnego *niskie płace* są traktowane jako czynnik pożądaný, gdyż oznaczają możliwość ekspansji rodzimego przemysłu samochodowego. Podobnie jest z wydatkami na badania i rozwój – im większy jest ich udział w produkcji krajowym brutto (PKB), tym bardziej konkurencyjny jest rodzimy przemysł samochodowy. Również wzrost ogólnego poziomu wykształcenia zwiększa przewagi konkurencyjne kraju. Oprócz wymienionych przewag do wyposażenia kraju w czynniki produkcji należy zaliczyć indeks konkurencyjności kraju, na który wpływają dane makroekonomiczne, technologiczne oraz uwarunkowania polityczne.

Popyt krajowy jest zdeterminowany wieloma zmiennymi, z których każda decyduje o wysokości tego czynnika. Rosnący popyt zwiększa konkurencyjność krajowej gospodarki. Stosowanych jest wiele miar, umożliwiających określenie konkurencyjności danego rynku ze względu na zgłaszany popyt.

Bardzo ważne są współzależności występujące w gospodarce. W ramach tej przewagi występuje zmienna określana jako infrastruktura komunikacyjna, którą wyraża liczba kilometrów autostrad przypadająca na jednego mieszkańca. Znaczenie tego czynnika wynika z faktu, że poziom infrastruktury wpływa

na zapotrzebowanie przez społeczeństwo na samochody. Z kolei im większe jest zatrudnienie w przemyśle samochodowym, tym lepsze są warunki do jego dalszego rozwoju.

Nie mniej ważne są zmienne charakteryzujące krajową konkurencję w przemyśle samochodowym. Liczba producentów jest wyrazem możliwości osiągnięcia korzyści skali przez producentów samochodów funkcjonujących na krajowym rynku motoryzacyjnym. Do wyznaczenia poziomu koncentracji oraz konkurencji w krajowym przemyśle samochodowym może być wykorzystany indeks Herfindahla-Hirschmana⁴.

Czynniki zewnętrzne w modelu *podwójnego diamentu* są związane z funkcjonowaniem korporacji transnarodowych w przemyśle samochodowym. Do wyposażenia zalicza się napływy oraz odpływy ZIB w danym kraju. W przypadku czynników popytowych są to: wielkość eksportu oraz tempo wzrostu eksportu samochodów. Czynniki należące do grupy współzależności w gospodarce tworzą: wielkość eksportu oraz importu paliw, liczba i rodzaj przewoźników (co określa poziom powiązań transportowych oraz zdolność gospodarki do eksportu i importu wyrobów motoryzacyjnych), a także wielkość sektora producentów części i komponentów motoryzacyjnych. Ostatnią grupę, którą określa krajowa konkurencja w wymiarze międzynarodowym, to cła i bariery celne (średnia dla branży motoryzacyjnej). Wynika z niej zależność, że im niższa jest ta średnia, tym bardziej konkurencyjna jest branża samochodowa.

Przedstawiony model *diamentu Portera* bywa często wykorzystywany do zbadania konkurencyjności przemysłu samochodowego⁵. Porter podkreśla, że istotną rolę w kształtowaniu warunków funkcjonowania firm i całych sektorów przemysłu powinien odgrywać rząd. Takie ujęcie zostało zawarte w opracowaniu poświęconym tej tematyce, autorstwa Rajnisha Tiwariego, Corneliusa Herstatta oraz Mahipata Ranavatta [2011].

Marc Sardy i Marc Fetscherin wykorzystali model *podwójnego diamentu* do porównania konkurencyjności przemysłu samochodowego w trzech wybranych krajach Azji: Chinach, Indiach i Korei Południowej [2009], dzięki czemu wskazują podobieństwa i różnice w strukturze przemysłu samochodowego analizowanych krajów oraz starają się wyjaśnić zróżnicowane podejście strategiczne w Chinach i Indiach do rozwoju tego przemysłu. Sardy i Fetscherin udowadniają, że wykorzystanie modelu Portera pozwala porównać

⁴ Jest to wskaźnik służący do określenia koncentracji rynku. Określa szacunkowy poziom zagęszczenia w danej branży oraz poziom konkurencji na danym rynku. Nazwa pochodzi od dwóch ekonomistów, Orrisa Herfindahla i Alberta Hirschmana, którzy go opracowali i rozpropagowali w latach 50. XX wieku.

⁵ Analizę przemysłu samochodowego z wykorzystaniem modelu *diamentu* przeprowadzili m.in. Sardy i Fetscherin [2009], Barragán [1996], Wu [2006] oraz Rugman i D'Cruz [1993].

konkurencyjność przemysłu samochodowego w krajach rozwijających się (Chiny i Indie) z przemysłami motoryzacyjnymi w krajach bardziej rozwiniętych (Korea Południowa). Drugim wnioskiem jest to, że przemysł samochodowy w Chinach jest obecnie równie konkurencyjny jak w Korei Południowej. Wskazują również czynniki decydujące o konkurencyjności chińskiego przemysłu samochodowego [Sardy, Fetscherin 2009].

Nieco inne ujęcie przedstawili Salvador Barragán i John Usher w publikacji pod tytułem *The Role of Multinationals in the Host Country: Spillover Effects from the Presence of Auto Car Makers in Mexico* [2009]. Autorzy ci wykorzystali model *podwójnego diamentu* nie tylko do określenia źródeł przewag konkurencyjnych kraju (na przykładzie Meksyku), ale również do analizy oddziaływania tych przewag na dostawców poszczególnych szczebli. Dużą część publikacji poświęcili relacjom między głównymi przedsiębiorstwami motoryzacyjnymi a ich dostawcami. Jednym z istotnych procesów zaprezentowanych w tym artykule jest proces rozprzestrzeniania się technologii, który jest wynikiem powiązań między przodującymi przedsiębiorstwami a ich dostawcami. W tekście pokazano również, w jaki sposób diament konkurencyjności Meksyku jest wspierany przez diament konkurencyjności Stanów Zjednoczonych – co ma szczególne znaczenie na globalnym rynku [Barragán, Usher 2009, s. 83–104].

Podstawowym celem, jaki postawili sobie Tiwari, Herstatt i Ranavatt, było określenie roli rządu i prowadzonej przez niego polityki w rozwoju przemysłu samochodowego w Indiach. Autorzy doszli do wniosku, że rząd odegrał zasadniczą rolę w ewolucji indyjskiego przemysłu motoryzacyjnego. Udowadniają, że w przypadku Indii protekcyjnistyczna polityka rządu wobec przemysłu samochodowego okazała się skuteczna.

Wzrost znaczenia korporacji transnarodowych i spadek znaczenia państw narodowych nie powoduje, że model *diamentu Portera* przestaje być użytecznym narzędziem do badania pozycji kraju i jego zdolności konkurencyjnych w przemyśle samochodowym. Globalny kryzys pokazał, że w sytuacji zagrożeń na światowych rynkach państwo może ponownie odegrać istotną rolę. Polityka państwa może być decydująca dla przetrwania w obliczu problemów, które przeżywają największe korporacje motoryzacyjne. Drugim, coraz bardziej liczącym się aspektem jest popyt. Globalizacja przyniosła duże zmiany. Dla dalszego rozwoju przedsiębiorstw motoryzacyjnych nie wystarcza już popyt na rynkach wysoko rozwiniętych. Coraz bardziej liczą się rynki wschodzące (ang. *emerging markets*). Powoduje to, że mając na celu dalszą ekspansję, najlepsze korporacje motoryzacyjne będą musiały w przyszłości kontynuować procesy umiędzynarodowienia.

1.3. Model łańcucha wartości dodanej

Procesy globalizacji wpłynęły na zmianę sposobu produkcji samochodów. Wzrosła rola dostawców części i komponentów, którzy umocnili swoją pozycję w stosunku do głównych producentów. W warunkach globalizacji model Portera dotyczący łańcucha wartości dodanej to jedna z najważniejszych koncepcji dotyczących rozwoju działalności produkcyjnej. Wyjaśnia ona wzrost znaczenia dostawców w całym procesie produkcyjnym i stosowanie agresywnych strategii przez przedsiębiorstwa zajmujące się zarówno produkcją, jak również wszystkimi innymi etapami procesu wytwarzania i dystrybucji samochodów. Koncepcja Portera pozwala śledzić produkt od momentu pozyskiwania surowców, przez wszystkie etapy produkcji i dystrybucji, aż do ostatecznego użytkownika [Porter 2001, s. 391]. Organizacja procesu wytwarzania i dystrybucji uległa zmianie w porównaniu z przeszłością. Wynika to z rozwoju transportu i nowoczesnych technologii komunikacji (Internet), a także wdrożenia nowych zasad zarządzania przedsiębiorstwem prowadzącym działalność na międzynarodową skalę. Dzięki tym zmianom możliwa stała się fragmentaryzacja procesów wytwórczych, lepsze skoordynowanie wszystkich działań w ramach całego procesu produkcyjnego oraz delokalizacja poszczególnych operacji. Stopniowo coraz więcej czynności było przenoszonych przez produkuje firmy produkcyjne na dostawców części i komponentów.

Koncepcja Portera dotycząca łańcucha wartości dodanej jest sposobem analizy procesu wytwarzania „z zewnątrz” w stosunku do danej firmy. W modelu tym o konkurencyjności firmy decydują posiadane przez nią zasoby oraz zdolności produkcyjne i zastosowane strategie. Są one oparte na wykorzystaniu możliwości pojawiających się na rynkach, gdzie zlokalizowano oddziały korporacji lub na których funkcjonują dostawcy części i komponentów. W modelu przewaga zależy od wykorzystania całej struktury korporacji międzynarodowej oraz powiązań i współzależności występujących w ramach tej struktury. Na sukces przedsiębiorstwa wpływają wszystkie podmioty z nim współpracujące.

W produkcji samochodu można wyróżnić następujące etapy: zaopatrzenie w materiały i surowce, montaż samochodu, organizację dostaw na rynek, czynności marketingowe i sprzedaż, a także usługi posprzedażowe (serwisowe) [Ciesielski, Długosz 2010, s. 12]. Poszczególne czynności są realizowane przez różne przedsiębiorstwa. Powiązania występujące między głównymi producentami oraz dostawcami części i komponentów tworzą współzależności określane mianem łańcuchów dostaw. Najprostsza definicja traktuje łańcuch

dostaw jako ciąg czynności wykonywanych kolejno przez różne przedsiębiorstwa, a celem tych czynności jest wnoszenie wartości dodanej do wytwarzanego produktu. Pojęcie to jest interpretowane również jako sekwencja działań prowadzących do przepływu produktów od dostawcy do klienta i dodawaniu na każdym etapie wartości tym produktom [Ciesielski, Długosz 2010, s. 11–17].

Koncepcja łańcucha wartości (i wpisujący się w nią łańcuch dostaw) jest najczęściej wykorzystywana do opisu organizacji produkcji w przemysłach kompleksowych, dynamicznie się rozwijających, o charakterze globalnym. Branża motoryzacyjna to jeden z najlepszych przykładów, w których są wykorzystywane wszystkie możliwości tworzenia łańcuchów dostaw i wartości. W latach 80. XX wieku przemysł samochodowy przekształcił się z wielu narodowych przemysłów w jeden o charakterze globalnym.

Znamienne, że koncepcję łańcuchów dostaw oraz wartości dodanej po raz pierwszy zastosowano do analizy przemysłu samochodowego. Przedstawiony wyżej sposób wytwarzania jest obecnie najbardziej powszechnym sposobem produkcji samochodów.

Do procesów charakteryzujących przemysł samochodowy w ostatnich dekadach, które sprzyjają tworzeniu globalnych łańcuchów, można zaliczyć:

- geograficzne rozproszenie producentów;
- zmiany preferencji konsumentów oraz odpowiadający im wzrost liczby i modeli produkowanych samochodów;
- zmiany w sposobie produkcji – coraz większe znaczenie produkcji opartej na modułach, a także *szczypty system produkcji*;
- ukształtowanie nowej struktury relacji między głównymi producentami oraz dostawcami, podążanie dostawców za producentami funkcjonującymi na coraz większej liczbie rynków oraz stopniowy wzrost ich znaczenia;
- łączenie przedsiębiorstw w grupy (przykładem jest grupa Volkswagen, którą obecnie tworzą firmy: Audi, SEAT, Škoda, Scania, MAN, Bugatti, Lamborghini, Porsche i Bentley);
- wzrost udziału rynków wschodzących w branży motoryzacyjnej.

Charakterystyczne dla ostatnich dekad jest powstanie warunków do swobodnego przenoszenia przez korporacje motoryzacyjne produkcji do dowolnie wybranej lokalizacji. Proces ten został nazwany delokalizacją. Głównym motywem decydującym o takim zachowaniu jest chęć maksymalizacji zysków i podniesienia zdolności konkurencyjnych producentów. Delokalizację stosuje

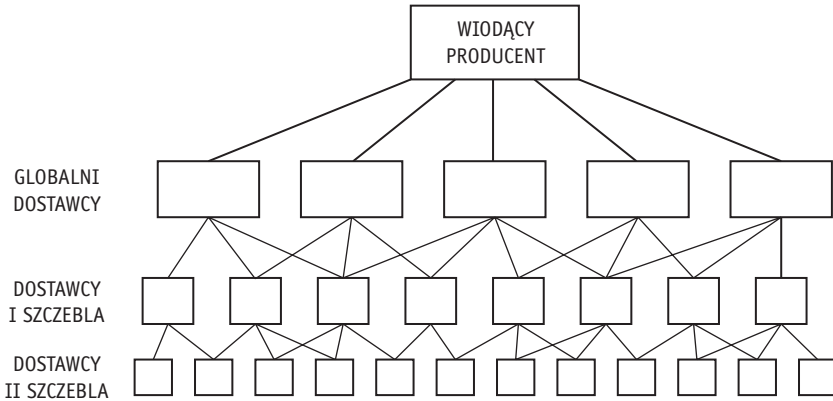
się jako strategię wytwarzania blisko rynku zbytu. Przenoszeniu produkcji za granicę oraz ekspansji korporacji towarzyszy dążenie do wejścia tych korporacji na wszystkie najważniejsze rynki świata.

Przemiany postępujące od lat 80. XX wieku spowodowały wzrost znaczenia nowych rynków oraz konsumentów mających inne niż w przeszłości preferencje. Coraz bardziej liczącymi się nabywcami samochodów są klienci z państw rozwijających się. Nie są oni zamożni, więc poszukują niedrogich oraz łatwych w utrzymaniu aut. Popyt jest uzależniony również od polityki państw, która z kolei opiera się na różnych priorytetach. Do priorytetów państwa w zakresie produkcji i eksploatacji samochodów zalicza się m.in.: kwestie ochrony środowiska, ochrony miejsc pracy, chęć rozwoju krajowego przemysłu bądź wykorzystania branży motoryzacyjnej do szerszej definiowanych celów rozwoju gospodarczego kraju. Dlatego właśnie państwo stosuje protekcjonizm i stymulację gospodarczą. Na wysoko rozwiniętych rynkach istotne znaczenie wpływające na popyt mają też drugorzędne cechy samochodów, takie jak: ogólna opinia klientów o marce oraz technikach wytwarzania, bliskie relacje producenta z klientami oraz oferowane przez producenta usługi posprzedażowe. Wszystkie te zmiany powodują, że w skali globalnej wzrosła liczba oferowanych przez producentów modeli aut.

Zmiany dotyczą również procesów wytwarzania i dystrybucji. W wyniku nasycenia rynku motoryzacyjnego oraz zróżnicowanych oczekiwań klientów zaczęto stosować produkcję modułową, polegającą na budowie złożonych modułów lub całych systemów, które mogą być stosowane w wielu modelach samochodów. Przy takiej organizacji wytwarzania producenci są w stanie uzyskać oszczędność kosztów dzięki ograniczeniu liczby montowni samochodów oraz zwiększeniu liczby zakładów produkujących poszczególne moduły (opis procesu modularyzacji znajduje się na stronie 73). Nowoczesny sposób wytwarzania obejmuje również tzw. *szczupły system produkcji*, który polega na wytwarzaniu samochodów odpowiadających oczekiwaniom klientów w jak najkrótszym czasie oraz przy tzw. odchudzonym systemie wytwórczym (jak najmniejszym nakładzie pracy, urządzeń i miejsca) [Womack, Jones, Roos 2008]. W połączeniu z produkcją modułową *szczupły system produkcji* umożliwia osiągnięcie przez przemysł motoryzacyjny kilku celów równocześnie. Można do nich zaliczyć: krótkie serie produkcyjne oraz wiele modeli samochodów, wysoką jakość pojazdów oraz możliwość kooperacji zarówno między głównymi producentami, jak też producentami i dostawcami.

Na skutek zmian w wytwarzaniu samochodów wdrożono strukturę produkcji opartą na hierarchicznie zbudowanej piramidzie (rysunek 3).

Rysunek 3. Piramidalna struktura współzależności w przemyśle samochodowym między dostawcami poszczególnych szczebli



Źródło: Wynstra, von Corswant, Wetzels 2010, s. 627.

W publikacji poświęconej organizacji globalnych łańcuchów wartości dodanej w przemyśle samochodowym ekonomiści John Humphrey i Olga Memedovic dokonali podziału podmiotów funkcjonujących w branży motoryzacyjnej, grupując je na przodujących producentów oraz dostawców, podzielonych na różne grupy (globalni dostawcy, dostawcy I, II i III szczebla oraz producenci i dostawcy części zamiennych) [Humphrey, Memedovic 2003]. Struktura taka posiada wiele zalet, a jedną z najważniejszych jest łatwość wdrożenia *szczupłego systemu* produkcji. Każdy z producentów oraz dostawców koncentruje się na swoich kluczowych kompetencjach, natomiast wszyscy wspólnie tworzą hierarchicznie zbudowaną sieć wzajemnie powiązanych podmiotów. Główni producenci są zainteresowani współpracą z dużymi dostawcami. Dla każdego modułu wykorzystywanego do produkcji samochodu ustalanych jest zazwyczaj kilku dostawców. Ze względu na to, że moduły są sprzedawane na różnych rynkach na całym świecie, dostawcy współpracujący bezpośrednio z producentami stali się globalnymi dostawcami. Dziesięciu największych globalnych dostawców w 2010 roku przedstawiono w aneksie 2. Podmioty te samodzielnie podejmują produkcję lub powierzają te czynności dostawcom niższych szczebli (lokalnym dostawcom). Dostawcy poszczególnych szczebli tworzą sieć współzależnych podmiotów, zorganizowanych na zasadzie piramidy. Szczebel, do jakiego należy dany dostawca, wynika z organizacji procesu produkcji, rodzaju wytwarzanych produktów oraz powiązania dostawcy z macierzystą firmą.

Procesy prowadzące do powstania globalnych dostawców wystąpiły w drugiej połowie lat 80. XX wieku. Wówczas dostawcy zaczęli odgrywać większą rolę w procesach produkcji i dystrybucji w przemyśle motoryzacyjnym, główni producenci zaś sprzyjali temu procesowi, a nawet sami tworzyli takie podmioty (przykładem są utworzone przez Ford Motor Company oraz General Motors Corporation firmy Delphi i Visteon). Działaniu globalnych dostawców często towarzyszyło przejmowanie firm produkujących komplementarne wyroby, ponieważ dążyli do osiągnięcia korzyści skali, a zarazem zdolności umożliwiających im produkcję większych części i komponentów [Sturgeon, van Biesebroeck, Gereffi 2008, s. 297–321]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że globalni dostawcy stali się bardzo ważnymi podmiotami w przemyśle samochodowym. Coraz bardziej włączają się w proces produkcji samochodów, a równocześnie stosują strategie polegające na zdobywaniu kolejnych kompetencji w procesie rozwoju produktu. Szacuje się, że w przyszłości to dostawcy (a nie główne korporacje motoryzacyjne) będą najwięcej inwestowali w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich oraz staną się największymi pracodawcami w przemyśle samochodowym. Mimo stopniowego umacniania pozycji obecnie nadal podążają oni za przodującymi producentami i lokują swą działalność w tych samych lokalizacjach. Tylko taka lokalizacja umożliwia właściwą koordynację procesów produkcyjnych i osiągnięcie wszystkich korzyści wynikających z coraz częściej stosowanych agresywnych strategii produkcyjnych.

Zarówno główni producenci, jak i globalni dostawcy ściśle współpracują z dostawcami, produkującymi mniejsze komponenty i podzespoły. Często z kolei dostawcy niższych szczebli współpracują z dalszymi podmiotami, które zapewniają im materiały bądź części składowe do wytwarzanych wyrobów. W ten sposób powstała hierarchia wzajemnie powiązanych podmiotów, tworzących łańcuch dostaw [Wynstra, von Corswant, Wetzels 2010, s. 625–627]. W opisach struktury współzależności w przemyśle samochodowym zazwyczaj wymienia się trzy grupy dostawców (I, II i III szczebla). Dostawcy I i II szczebla dostarczają części i komponenty dostosowane do oczekiwań montowni. Podmioty te muszą posiadać zdolności inżynieryjno-procesowe w celu sprostania wymaganiom kosztowym oraz elastyczności produkcji. Dostawcy III szczebla dostarczają produkty bazowe. Często wymagane jest od nich posiadanie jedynie podstawowej wiedzy inżynierskiej. Dostawcy ci konkurują głównie ceną. Działania dostawców niższych szczebli niż szczebel I nie mają globalnego zasięgu, nie posiadają też istotnych przewag technologicznych, a także napotykać na wiele ograniczeń finansowych. Ich mocną stroną jest wysoka

jakość wytworzonych produktów, niska cena oraz krótki czas dostawy. Istotna jest również bliska współpraca z dostawcami wyższych szczebli. Takie współzależności wzmacniają hierarchiczną strukturę przemysłu motoryzacyjnego [Enhancing the participation... 2007].

Oprócz kształtowania się nowej struktury współzależności między zakładami produkcyjnymi a ich dostawcami ważnym procesem jest łączenie przedsiębiorstw w grupy (fuzje i przejęcia lub tworzenie aliansów strategicznych). Takie zachowanie z jednej strony umożliwia współpracę w wymiarze globalnym, a z drugiej jest wymuszone przez rynek. Skrócenie serii produkowanych samochodów oraz zwiększenie liczby ich modeli spowodowało spadek korzyści wynikających z ekonomii skali. Chcąc zachować konkurencyjność, przedsiębiorstwa albo samodzielnie podejmują decyzję o łączeniu, albo są przejmowane przez podmioty będące w lepszej sytuacji finansowej. Zmiany te sprzyjają powstawaniu globalnych platform produkcyjnych i tym samym wpisują się w proces tworzenia łańcuchów dostaw w przemyśle motoryzacyjnym [Veloso, Kumar 2002, s. 6–7].

Wzrost udziału rynków wschodzących ma obecnie coraz większe znaczenie dla rozwoju przemysłu samochodowego. W przeszłości rynki te były ważne ze względu na niskie ceny czynników produkcji. Obecnie wzrasta ich rola jako rynków zbytu. Nie pozostaje to jednak bez wpływu na całość procesów produkcyjnych. Wzrostowi sprzedaży na rynkach wschodzących towarzyszą bowiem zróżnicowane oczekiwania klientów. Przykładami są samochody napędzane etanolem, przeznaczone na rynek brazylijski, małe i bardzo tanie w eksploatacji samochody, na które zgłaszany jest popyt na rynku indyjskim oraz oczekiwania klientów na zróżnicowane modele samochodów na rynku chińskim. Podstawową rolę dla rozwoju przemysłu samochodowego na rynkach wschodzących odgrywa podejście rządów tych państw. Bardzo często jego priorytetem jest rozwój rodzimej branży motoryzacyjnej. Stosowane rozwiązania w dużym stopniu wpływają na zachowania producentów samochodów. Wpływ ten determinuje strukturę przemysłu samochodowego w danym kraju oraz współzależności powstające między przedsiębiorstwami.

Wymienione procesy spowodowały, że obecnie produkcja samochodów wygląda zupełnie inaczej niż jeszcze kilka dekad wstecz. Przedsiębiorstwa motoryzacyjne są zmuszone coraz bardziej aktywnie reagować na zmieniające się oczekiwania rynku. Głównego znaczenia nabrała zdolność do elastycznego działania i szybkiej odpowiedzi na występujące bodźce, a także umiejętność współpracy z dostawcami. Koncepcja globalnego łańcucha dostaw jest alternatywą wobec tradycyjnej produkcji, opartej na konkurencyjnych relacjach między współzależnymi podmiotami. Przedstawiony model produkcji jest jedną z najważniejszych cech współczesnego przemysłu samochodowego.

1.4. Teoria latających gęsi

Do analizy rozwoju produktu bądź gałęzi przemysłu można posłużyć się *teorią doganiania cyklu produktu*, sformułowaną w latach 30. XX wieku przez japońskiego ekonomistę Kaname Akamatsu. Teoria ta została rozwinięta w późniejszym czasie przez innego japońskiego uczonego – Kiyoshiego Kojimę. Nawiązuje ona do *teorii cyklu życia produktu* i wyjaśnia rozprzestrzenianie się wiedzy technicznej na międzynarodowym poziomie. *Paradygmat latających gęsi* (inna nazwa: *teoria doganiania cyklu produktu*, ang. *flying geese theory*) tłumaczy przyczyny pojawienia się w danym kraju produktów i przemysłów opartych na technologiach stosowanych w innych, bardziej rozwiniętych krajach.

Zgodnie z koncepcją Akamatsu najważniejszy dla rozwoju gospodarczego jest cykl produkcyjny, który obejmuje kolejno wyłaniające się etapy: import, produkcję krajową oraz eksport. Na początku kraj nie produkuje określonych dóbr, więc jest skazany na ich import. Daje to równocześnie podstawę do rozwoju lokalnej produkcji importowanego dobra i może prowadzić do rozwoju nowej gałęzi przemysłu. W miarę upływu czasu dobra produkowane na lokalnym rynku stają się konkurencyjne i zaczynają wypierać dobra importowane. Produkcja wzrasta do takiego poziomu, że lokalnie produkowane dobra są sprzedawane nie tylko na rynku krajowym, ale również zaczynają być eksportowane [Kumagai 2008].

Przedstawiona teoria może służyć opisowi procesu regionalizacji przemysłu samochodowego. Najlepszym przykładem potwierdzającym jej wykorzystanie jest rynek Azji Południowo-Wschodniej. Krajem, który odegrał główną rolę w rozwoju przemysłu samochodowego w tym regionie, jest Japonia. W okresie powojennym Japonia korzystała z możliwości stosowania ochrony, traktując rodzimy przemysł samochodowy jako młodą, rozwijającą się gałąź gospodarki (ang. *infant industry*). Z czasem nastąpiło umocnienie japońskiego przemysłu motoryzacyjnego, a korporacje pochodzące z tego kraju dołączyły do największych światowych producentów samochodów. W latach 70. XX wieku korporacje te zaczęły tworzyć w Azji Wschodniej sieć poddostawców i podwykonawców. Firmy pochodzące z Japonii inwestowały w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich w takich krajach jak: Hongkong, Singapur, Korea Południowa i Tajwan⁶. Dalsze zmiany nastąpiły w latach 80. XX wieku, kiedy nastąpiło przeniesienie inwestycji do kolejnej grupy państw – ugrupowania

⁶ Określane jako nowo uprzemysłowione kraje Azji Południowo-Wschodniej (ang. *new-industrialized economies*, NIEs).

ASEAN⁷. Przesunięciom tym towarzyszył wzrost zaawansowania technologicznego w poszczególnych krajach. Od połowy lat 80. XX wieku firmy japońskie zaczęły bowiem tracić przewagi konkurencyjne w zakresie tanich wyrobów. Były zmuszone przekształcić swą produkcję na wytwarzanie samochodów oraz części i komponentów bardziej zaawansowanych technologicznie. Tym samym nastąpiło przesunięcie charakterystyczne dla *teorii doganiania cyklu produktu*. W jego wyniku niektóre kraje ASEAN zaczęły specjalizować się w dostawach określonych części i komponentów dla japońskiego przemysłu, a nawet samodzielnie rozwijać rodzimą branżę motoryzacyjną (np. Korea Południowa, Tajlandia, Tajwan czy Malezja).

Rozwój produkcji samochodów oraz części i komponentów w całym regionie Azji Południowo-Wschodniej stał się strategicznym celem Japonii i innych państw tego regionu. Chciały one poprzez wspólny rozwój regionalnego przemysłu motoryzacyjnego doprowadzić do trwałego podniesienia międzynarodowej konkurencyjności tej branży i w ten sposób zdobyć liczącą się pozycję na globalnym rynku motoryzacyjnym [Shimokawa 2010, s. 230–259]. Japonia pełniła w tym modelu funkcję kraju integrującego, a wszystkie pozostałe państwa stopniowo zajmowały coraz wyższe pozycje w zakresie dostaw części i komponentów. Momentem przełomowym, mającym pozytywny wpływ na dalszy rozwój motoryzacji w tym regionie, był kryzys walutowy w 1997 roku. Na skutek osłabienia krajowych walut wzrosła konkurencyjność cenowa produkcji samochodów oraz części i komponentów, a państwa te mogły zwiększyć swój eksport również poza rynek Azji Południowo-Wschodniej.

Znaczenie Chin oraz Indii wzrosło, gdy pozostałe kraje zaangażowane dotychczas w rozwój przemysłu motoryzacyjnego w Azji Południowo-Wschodniej umocniły swoją pozycję. Najpierw zaczęto do tych krajów przenosić najbardziej pracochłonną część produkcji, a wraz z upływem czasu nastąpiły dalsze procesy. Branża motoryzacyjna w Chinach i Indiach zaczęła przyciągać coraz więcej zagranicznych inwestycji. Państwa te stały się kolejnymi ważnymi rynkami motoryzacyjnymi, a ich rozwój wpisał się również w *teorię doganiania cyklu życia produktu*. Z czasem zaczynają uwidaczniać się kolejne czynniki świadczące o przewagach tych rynków. W tabeli 3 przedstawiono etapy wskazujące na wzrost znaczenia poszczególnych rynków azjatyckich w przemyśle samochodowym tego regionu, którego rozwój przebiegał zgodnie z *teorią latających gęsi*.

⁷ ASEAN (ang. *Association of South-East Asian Nations*) – Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej obejmujące: Brunei, Filipiny, Indonezję, Kambodżę, Laos, Malezję, Mjanma, Singapur, Tajlandię i Wietnam.

Tabela 3. Znaczenie poszczególnych państw w rozwoju przemysłu samochodowego – analiza w kontekście teorii latających gęsi

Lata*	Kraj	Najważniejsze przewagi
1970–1990	Japonia	Szczupły system produkcji – tania samochody, wysoka jakość.
1980–1990	Korea Południowa	Przewagi kosztowe – tania siła robocza, masowa produkcja; umiejętność naśladowania konkurentów.
1985–2000	Filipiny, Indonezja, Tajlandia, Malezja, Tajwan	Wytwarzanie części i komponentów wysoko zaawansowanych technologicznie; współpraca w ramach sieci wzajemnych powiązań o regionalnym charakterze (niskie koszty, łatwość komunikacji, niekwestionowana struktura własnościowa przedsiębiorstw).
2000–2010	Chiny, Indie	Wysoka dynamika wzrostu produkcji i sprzedaży, duży potencjał rynków zbytu, przewagi kosztowe – tania siła robocza, w Indiach wysokie zaawansowanie technologiczne; produkcja części i komponentów, coraz większy napływ zaawansowanych technologii.
2000 – nadal	Wietnam, Kambodża	Tania siła robocza, korzystna lokalizacja dla produkcji na rynek regionalny.

* Okres, w którym nastąpił największy przyrost produkcji, sprzedaży oraz wzrost znaczenia przemysłu samochodowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carrillo, Lung, van Tulder 2004, s. 139–156; Shimokawa 2010, s. 230–259.

W regionie Azji Południowo-Wschodniej wciąż istnieje możliwość dalszego rozwoju przemysłu samochodowego zgodnie z koncepcją *paradygmatu latających gęsi*. Obecnie Chiny i Indie nie są już najtańszymi rynkami i wkrótce mogą zostać zastąpione przez takie kraje jak Wietnam czy Kambodża. W tabeli 3 przedstawiono wyraźnie wyodrębnione grupy krajów, do których stopniowo przenoszono procesy produkcyjne w branży motoryzacyjnej. *Model latających gęsi* potwierdza, że do rozwoju tego przemysłu istotny wkład wnoszą nie tylko kraje wysoko rozwinięte technologicznie. Z czasem następuje rozprzestrzenienie technologii i w procesy produkcyjne stopniowo są włączane również kraje słabo rozwinięte.

W przypadku przemysłu motoryzacyjnego możliwość realizacji strategii zgodnej z *teorią doganiania cyklu życia produktu* wynika z kilku okoliczności. Po pierwsze, przemysł ten stał się jedną z kilku branż uznawanych przez wiele państw za priorytetowe dla rozwoju ich gospodarek. Po drugie, ze względu na posiadane cechy kraje te były w stanie połączyć substytucję importu z promocją rodzimego eksportu. Po trzecie, na skutek procesów globalizacji przemysł motoryzacyjny stał się przemysłem światowym.

Teoria latających gęsi bardzo dobrze opisuje i wyjaśnia zmiany, które wystąpiły w przemyśle samochodowym w ciągu minionych kilku dekad.

1.5. Formy międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw

Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw może przybrać różne formy. Ogólny podział obejmuje następujące rodzaje wchodzenia na zagraniczne rynki [Gorynia 2007, s. 109–129]:

- wymianę handlową;
- różne rodzaje kooperacji niekapitałowej z zagranicznymi partnerami;
- międzynarodowe alianse strategiczne;
- zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Wybór sposobu ekspansji jest uzależniony od posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, istniejących warunków, a także jego strategii. Umiędzynarodowienie przedsiębiorstw charakteryzują trzy cechy. Pierwszą jest to, że wyraźne przyspieszenie tego procesu (który rozpoczął się pod koniec XIX wieku) nastąpiło w latach 80. i 90. XX wieku [Sokołowicz 2008, s. 12]. Po drugie, proces umiędzynarodowienia dotyczy w największym stopniu korporacji pochodzących z krajów wysoko rozwiniętych. Po trzecie, umiędzynarodowienie przebiega w zróżnicowany sposób, w zależności od przemysłu, którego dotyczy. W największym stopniu dotyczy to przemysłów: samochodowego, elektronicznego, farmaceutycznego oraz kilku innych, które bardzo dynamicznie zaczęły się rozwijać w czasie globalizacji gospodarki.

Najbardziej tradycyjną formą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw jest wymiana handlowa, a w jej ramach głównie eksport (należą tutaj również inne formy handlu zagranicznego, jak np. import, obrót uszlachetniający, handel wymienny lub handel tranzytowy). Eksport stanowi zazwyczaj pierwszy etap wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne i bardzo dobrą formę ekspansji przedsiębiorstw nieposiadających jeszcze ugruntowanej pozycji poza krajem macierzystym. Jest dla przedsiębiorstw wygodną formą umiędzynarodowienia ze względu na niskie wymogi kapitałowe, a zarazem dużą elastyczność w zakresie podejmowanych działań. Umiędzynarodowienie poprzez eksport może przybierać formę bezpośrednią i pośrednią – w zależności od tego, czy producent samodzielnie sprzedaje swoje produkty, czy też korzysta z usług pośredników [Rymarczyk 1996, s. 120–124].

Do niekapitałowych sposobów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw można zaliczyć: licencjonowanie, *franchising*, kontrakty menedżerskie, kontrakty na inwestycje „pod klucz” oraz kontrakty na poddostawy. Zostały one szczegółowo omówione w dostępnej literaturze przedmiotu⁸. W odróżnieniu

⁸ Piszą o nich m.in. Rymarczyk [1996], Gorynia [2007], Zorska [2007].

od wymiany handlowej, w przypadku kooperacji niekapitałowej produkcja odbywa się na zagranicznym rynku. Wszystkie wymienione formy oznaczają ściślejsze w porównaniu z eksportem powiązanie inwestującej firmy z zagranicznym rynkiem. Szczegółowe zasady zależą od przyjętego rodzaju kooperacji oraz warunków podpisanej umowy. Wybór przez inwestora formy ekspansji w dużym stopniu zależy od warunków istniejących na docelowym rynku (np. prowadzona polityka, poziom ryzyka i możliwość osiągnięcia założonych rezultatów czy istniejące możliwości produkcyjne w kraju przyjmującym itd.).

Kolejną formą umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego stanowią międzynarodowe aliansy strategiczne. Terminem tym określa się sojusze nawiązywane między przedsiębiorstwami będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami [Rymarczyk 1996, s. 161]. Istotą tej formy kooperacji jest fakt, że mimo iż przedsiębiorstwa te częściowo zawieszają rywalizację i podejmują współpracę, to jednak pozostają odrębnymi organizacyjnie podmiotami. Specyficzną cechą aliansów strategicznych, oprócz autonomii tworzących je podmiotów, jest możliwość wycofania się z układu. Celem tej współpracy jest poprawa pozycji konkurencyjnej wszystkich przedsiębiorstw tworzących alians. Zorska zwraca uwagę, że do głównych motywów tworzenia aliansów strategicznych można zaliczyć nie tylko chęć wejścia przedsiębiorstwa na zagraniczne rynki, ale przede wszystkim możliwość osiągnięcia efektów skali produkcji i zbytu, a także korzystnego układu sił konkurencyjnych w danym sektorze (często w wymiarze globalnym). Wskazuje, że coraz częściej istotą powstawania tego rodzaju sojuszy staje się dążenie do wspólnego tworzenia wiedzy technicznej i innych specjalistycznych kwalifikacji umożliwiających umocnienie przewag konkurencyjnych tworzących je przedsiębiorstw [Zorska 2007, s. 221–224].

Najbardziej charakterystyczną formą międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw od lat 80. XX wieku są zagraniczne inwestycje bezpośrednie. W taki sposób korporacje z państw wysoko rozwiniętych nie tylko przenosiły swoją produkcję do nowych lokalizacji, ale również zdobywały na tych rynkach liczącą się pozycję. W zależności od występujących okoliczności (np. warunki występujące w kraju przyjmującym) oraz możliwości inwestora, zagraniczne inwestycje bezpośrednie można podzielić na:

- wspólne przedsięwzięcia z partnerem (partnerami) zagranicznym (*joint venture*);
- samodzielne prowadzenie działalności za granicą przez inwestującą firmę.

Pierwszy sposób oznacza współpracę inwestora z lokalnymi przedsiębiorstwami na zagranicznym rynku lub z inwestorami z krajów trzecich. Poszczególne

partnerzy obejmują udziały we wspólnym przedsiębiorstwie zgodnie z ustalonymi proporcjami. Przedsięwzięcie typu *joint venture* oznacza wprawdzie mniejszy wpływ inwestora na zagraniczną filię niż w przypadku całkowitej własności, jednak może wynikać z polityki prowadzonej przez kraj przyjmujący. Przykładem jest prowadzona od lat 80. ubiegłego wieku polityka Chin wobec zagranicznych inwestorów. Drugi sposób ekspansji w formie ZIB polega na daleko idącym zaangażowaniu inwestora, a zarazem oznacza pełną jego własność na rynku zagranicznym. Tworzenie zagranicznych filii przez przedsiębiorstwo może odbywać się przez nabycie miejscowej firmy lub realizację inwestycji od podstaw (inwestycje typu *greenfield*) [Gorynia 2007, s. 131].

Opisane formy umiędzynarodowienia przemysłu dotyczą również przemysłu samochodowego. W przeszłości najważniejszą z nich był eksport samochodów. Od lat 80. XX wieku do głównych procesów prowadzących do rozwoju tego przemysłu są zaliczane fuzje i przejęcia, a także różne formy współpracy między przedsiębiorstwami tej branży. Przejęcia producentów samochodów były wprawdzie dokonywane od początku istnienia motoryzacji, jednak wtedy miały zazwyczaj charakter krajowy. Nawet jeśli pojawiały się na szczeblu międzynarodowym, to ich znaczenie nie było tak duże jak współcześnie. Szczególnej wagi nabrały w ostatnich dwu dekadach XX wieku. Jednym z najbardziej znanych przykładów takiego połączenia w branży samochodowej jest transakcja z 1998 roku, w której niemiecki koncern Daimler-Benz połączył się z amerykańskim Chryslerem [Company News... 1998]. Najważniejsze fuzje i przejęcia, które nastąpiły w latach 1970–2000, ujęto w aneksie 3. Po 2000 roku fuzji i przejęć było coraz więcej i dotyczyły one również największych koncernów motoryzacyjnych. Do przykładów tego typu operacji można zaliczyć przejęcie szwedzkiej firmy Volvo oraz brytyjskiego Land Rovera przez Ford Motor Company, brytyjskiego Rolls-Royce'a przez niemiecką firmę BMW, włoskiego Lamborghini przez inny niemiecki koncern Audi, a koreańskiej Kia Motors przez rodzimego konkurenta Hyundai Motor Company. Nie zawsze transakcje te miały trwały charakter. Niektóre prowadziły tylko do czasowej współpracy i po kilku latach od połączenia dochodziło do ponownego rozdzielenia firm bądź sprzedaży przez dominujący podmiot przejętego wcześniej producenta.

Charakterystyczny dla rozwoju przemysłu samochodowego w ostatniej dekadzie jest udział w fuzjach i przejęciach przedsiębiorstw z państw rozwijających się, a nawet występowanie tych przedsiębiorstw w roli podmiotów dominujących. Nasiliło się to zwłaszcza po 2005 roku. Znaczącą rolę odegrały w ostatnich latach Chiny oraz Indie. Zgodnie z oficjalnymi danymi rządu Chin przemysł samochodowy w tym kraju znalazł się pod koniec wspomnianej dekady na pierwszym miejscu wśród sześciu wiodących gałęzi przemysłu,

przyjmując za punkt oceny przyśpieszenie fuzji i przejęć [*China: new merger guidelines...* 2010]. Wiele z tych operacji oznaczało połączenie krajowych, rozproszonych zakładów produkcyjnych i było skutkiem wprowadzonego programu konsolidacji rodzimego przemysłu samochodowego. Chińskie i indyjskie firmy dokonywały również przejęć o charakterze międzynarodowym i nabywały przedsiębiorstwa z krajów wysoko rozwiniętych. Przykładów takich transakcji jest wiele: nabycie parku maszynowego należącego do grupy MG Rover przez chińskiego producenta Nanjing Automotive Corporation (2005 rok) oraz należących to tej grupy marki Rover oraz firm Jaguar i Land Rover przez hinduskiego producenta Tata Motors (2008 rok) [*Tata Motors completes acquisition...* 2008]; przejęcie szwedzkiego producenta samochodów Volvo przez chińską firmę Geely Automobile (2010 rok) [*Chiński koncern Geely przejął Volvo* 2010]; przejęcie praw własności intelektualnej i zaplecza do produkcji modeli SAAB przez inną chińską firmę – Beijing Automotive Industry Holding Company (2009 rok) [Yan, Klamann 2009]. Wszystkie te transakcje potwierdzają wzrost znaczenia w przemyśle samochodowym krajów zaliczanych do rynków wschodzących.

Łączenie umiejętności i zasobów posiadanych przez różne przedsiębiorstwa stało się w pewnym momencie niezbędne do osiągnięcia dalszych przewag konkurencyjnych. Z kolei uwidaczniające się wady fuzji i przejęć (przykładem może być utrata dobrych fachowców pracujących dla przejmowanej korporacji, którzy zostaną wyeliminowani przez konkurentów z firmy przejmującej) przyczyniły się do coraz częstszego stosowania innych form współpracy między korporacjami motoryzacyjnymi. Należą do nich alianse strategiczne. Umożliwiają one ograniczenie wielu słabych stron fuzji i przejęć, dlatego od lat 90. XX wieku stały się coraz chętniej wykorzystywaną formą współpracy w przemyśle motoryzacyjnym [Doz, Hamel 2006, s. 21–40]. Podstawowym celem tworzenia aliansów strategicznych w tym przemyśle jest chęć osiągnięcia efektu synergii, a nie skali prowadzenia działalności [Shimokawa 2010, s. 224–227]. Przykładem takiego podejścia jest alians firm Renault i Nissan z 1999 roku [Chanaron 2006]. Alianse strategiczne sprzyjają również osiągnięciu przez tworzące je firmy bardzo wysokiego stopnia elastyczności. Dzięki temu korporacje mogą dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych, a jednocześnie wykorzystywać wszystkie zalety, które towarzyszą innym formom współpracy przedsiębiorstw [Kang, Sakai 2000]. Pozwalają na dostęp do rynków, rozproszenie ryzyka oraz wykorzystanie zasobów posiadanych przez inne przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa motoryzacyjne wykorzystują ponadto inne formy umiędzynarodowienia, jednak znaczenie opisanych rodzajów jest największe.

Etapy i kierunki rozwoju światowego przemysłu samochodowego

2.1. Pionierskie czasy przemysłu samochodowego

Początki rozwoju motoryzacji datuje się na przełom XVIII i XIX wieku, kiedy we Francji pojawiły się pierwsze pojazdy napędzane silnikiem parowym. Pierwszym konstruktorem tego typu pojazdów był francuski wynalazca Nicolas-Joseph Cugnot. Rozwój prototypów współczesnych samochodów można czasowo umiejscowić w drugiej połowie XIX wieku. Prace nad skonstruowaniem pojazdu były prowadzone głównie w Niemczech. Do najbardziej znanych wynalazców tamtego okresu są zaliczani Nikolaus Otto (twórca pierwszego silnika z napędem benzynowym), Gottlieb Daimler oraz Wilhelm Maybach. Wszyscy wymienieni konstruktorzy pracowali nad silnikiem napędzanym benzyną. Z kolei pierwszy pojazd dostępny dla szerszej grupy klientów skonstruował inny niemiecki wynalazca, Karl Benz. Był to model Benz Velo, który pojawił się na rynku w 1893 roku [Maxton, Wormald 2004, s. 104].

Pionierski okres dla rozwoju przemysłu samochodowego trwał do lat 20. XX wieku. Pierwotnie producenci samochodów wzorowali się na produkowanych wówczas autobusach parowych. Pierwsze samochody były wytwarzane na zasadzie produkcji rzemieślniczej. Wszystkie czynności w tym modelu produkcji były koordynowane przez właściciela (przedsiębiorcę) będącego „łącznikiem” pomiędzy klientami, pracownikami oraz dostawcami części i komponentów (wysoko wykwalifikowani rzemieślnicy). Zakłady motoryzacyjne mogły wyprodukować maksymalnie tysiąc samochodów rocznie [Womack, Jones, Roos 2008, s. 25]. Całość produkcji koncentrowała się wokół wielkich miast. Do państw wnoszących istotny wkład w rozwój

przemysłu motoryzacyjnego w tym początkowym okresie należały: Belgia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Włochy, Japonia oraz Stany Zjednoczone. Najbardziej znane zakłady produkujące samochody w tamtym czasie to: P&L (Panhard et Levassor), Gasmotoren-Fabrik Deutz AG, Wolseley Motor Company, Vauxhall Iron Works, Società Anonima Fabbrica Italiana di Automobili Torino, Duryea Motor Wagon Company. Nabywcami pojazdów byli bogaci klienci, a produkowane samochody dostosowywano do zgłaszanych przez nich oczekiwań. Koszty produkcji auta były bardzo wysokie i nie zmniejszały się wraz ze wzrostem wielkości produkcji (brak występowania efektów skali). Samochody miały bardzo niską jakość.

Prawdziwy rozwój przemysłu motoryzacyjnego rozpoczął się dopiero w drugiej dekadzie XX wieku. Nastąpił wówczas, gdy amerykański przedsiębiorca Henry Ford zaczął produkować samochody na masową skalę. Szybko okazało się, że trafiały one nie tylko na rodzimy rynek, ale również na rynki zagraniczne. Etap ten został nazwany *produkcją masową*. Produkowane w fabryce Forda samochody były z powodzeniem sprzedawane w wielu krajach. Wraz z upływem czasu rosło znaczenie wymiany handlowej w przemyśle motoryzacyjnym. Przygotowania do wojny, a później przebieg działań zbrojnych rodziły zapotrzebowanie na samochody i tym samym sprzyjały rozwojowi tego przemysłu.

2.2. Rozwój przemysłu motoryzacyjnego po II wojnie światowej

Stany Zjednoczone

Bezpośrednio po II wojnie światowej najbardziej dynamiczny rozwój przemysłu samochodowego nastąpił w krajach wysoko rozwiniętych: najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie w Europie Zachodniej i Japonii. Jedną z podstawowych cech charakteryzujących ten proces było coraz dalej idące umiędzynarodowienie producentów samochodów. Początkowo miało ono postać wymiany handlowej, potem przenoszenia produkcji przez przedsiębiorstwa motoryzacyjne poza granice kraju macierzystego, a z czasem rozwój innych form internacjonalizacji działalności.

Podstawy powojennej ekspansji tego przemysłu w Stanach Zjednoczonych zostały oparte na modelu produkcji opracowanym w pierwszej dekadzie

XX wieku przez Henry'ego Forda. Była to produkcja masowa (z wykorzystaniem wymyślonej przez Forda taśmy montażowej), w której najważniejszym celem było wytworzenie jak największej liczby samochodów. Dzięki efektom skali spadały jednostkowe koszty produkcji [Parry, Graves 2008, s. 17]. Amerykańskie samochody stawały się coraz tańsze i znajdowały nabywców zarówno w samych Stanach Zjednoczonych, jak i na wielu zagranicznych rynkach.

Rynek amerykański wraz z upływem czasu podlegał ewolucji i wystąpiło na nim wiele zmian. Bezpośrednio po wojnie sprzedawano głównie rodzime samochody, jednak już w połowie lat 50. XX wieku rozpoczął się import tanich aut z Europy, a w latach 60. XX wieku zaczęto importować pojazdy również z Japonii [Eden, Molot 1996, s. 502]. W ciągu dekady 1950–1960 udział zagranicznych samochodów na tym rynku wzrósł z 0,3% do 10% wszystkich produkowanych aut [Brown 1991, s. 12–13]. Samochody europejskie stawały się atrakcyjne, ponieważ w odróżnieniu od amerykańskich posiadały wiele udogodnień poprawiających komfort jazdy, np.: napęd na przednie koła, wtrysk paliwa, hamulce tarczowe. Z kolei japońskie pojazdy były bardziej efektywne pod względem ekonomicznym, co z czasem miało coraz większe znaczenie. Do połowy lat 70. XX wieku importowane samochody stanowiły już około 20% rynku Stanów Zjednoczonych, natomiast pod koniec lat 80. około 35% wszystkich samochodów na tym rynku [Eden, Molot 1996, s. 514; Womack, Jones, Roos 2008, s. 50]. Początkowo rosnący import nie budził obaw krajowych producentów, m.in. ze względu na preferencje amerykańskich klientów, którym najbardziej odpowiadały samochody produkowane przez rodzime firmy. Jednak w latach 70. i 80. XX wieku przemysł motoryzacyjny w Stanach Zjednoczonych został zaliczony do strategicznych gałęzi i zaczął być traktowany jako główny dla zapewnienia dalszej konkurencyjności gospodarki tego kraju. Korporacje motoryzacyjne były w tamtym czasie największymi pracodawcami, a równocześnie symbolem potęgi gospodarczej USA [Yang 1995, s. 27].

W latach 70. XX wieku uwidacznia się zagrożenie amerykańskich korporacji ze strony przedsiębiorstw pochodzących z innych państw. Ze względu na problemy z dostępem do ropy i jej rosnącymi cenami w Stanach Zjednoczonych wzrósł popyt na samochody bardziej energooszczędne, produkowane przez europejskich i japońskich producentów. Rodzime korporacje motoryzacyjne zaczęły tracić swoje przewagi konkurencyjne. Do głównych przyczyn tej sytuacji można zaliczyć m.in.: niewłaściwe strategie w zakresie badań i rozwoju, nieodpowiednią strukturę organizacyjną (wiele współzależności zarówno wewnątrz firm, jak i pomiędzy nimi), a także przywiązywanie niewielkiej wagi do preferencji klientów i ich szybko zmieniających się oczekiwań. Ze względu na utratę pozycji rodzimych korporacji w Stanach Zjednoczonych zaczęto

chronić własny rynek motoryzacyjny. Przykładem takiego działania jest zawarta w 1981 roku umowa z Japonią o dobrowolnym ograniczeniu eksportu samochodów do Stanów Zjednoczonych [Krugman, Obsfeld 2007, s. 289]. W wyniku tego rozwiązania import japońskich aut został zmniejszony, jednak skutkowało to przenoszeniem do USA zakładów produkcyjnych należących do firm z Kraju Kwitnącej Wiśni. Miały one przewagę nad amerykańskimi konkurentami nie tylko z powodu rosnącego popytu na mniejsze i bardziej ekonomiczne pojazdy, ale także z uwagi na stosowane nowe podejście w zakresie produkcji.

Podobnie jak na rodzimym rynku, również na rynkach zagranicznych następowała stopniowa utrata pozycji amerykańskich producentów. Po II wojnie światowej dominującymi na świecie korporacjami motoryzacyjnymi były amerykańskie firmy: Ford Motor Company, General Motors oraz Chrysler – tak zwana Wieka Trójka z Detroit. Sytuacja taka nie trwała długo i już w latach 60. XX wieku pozycja Stanów Zjednoczonych na światowym rynku samochodowym ulegała bardzo dużemu osłabieniu. Było to wynikiem dynamicznego rozwoju tego przemysłu w innych krajach, szczególnie w Europie Zachodniej i Japonii, a także wydarzeń na światowych rynkach, zwłaszcza kryzysów naftowych z lat 70. XX wieku. Dane statystyczne potwierdzają zachodzące w tym czasie procesy. Na początku lat 60. produkcja samochodów w Stanach Zjednoczonych stanowiła około 50% światowej produkcji, na początku lat 70. XX wieku nieco powyżej 30%, a na początku lat 80. XX wieku zaledwie 20% [The U.S. and Michigan Motor Vehicle Statistical Report 2007, s. 22]. Udział ten pozostał na niezmiennym poziomie aż do końca XX wieku [Fine, Clair, Lafrance, Hillebrand 2005, s. 46–62]. Utrata dominującej pozycji Stanów Zjednoczonych na światowym rynku samochodowym oznaczała też kres dominacji jednego kraju w przemyśle samochodowym. W późniejszych latach żaden inny kraj nie był już w stanie zdobyć i utrzymać przez długi okres pozycji lidera, dystansując równocześnie inne państwa.

Jednym z procesów towarzyszących rozwojowi przemysłu samochodowego w Stanach Zjednoczonych po II wojnie światowej jest regionalna integracja, która rozpoczęła się, gdy w 1965 roku podpisano umowę o współpracy w przemyśle motoryzacyjnym między USA a Kanadą (*Canada–United States Automotive Products Agreement*) [Carrillo 2004, s. 108]. Doprowadziło to do wzrostu wzajemnej wymiany handlowej między tymi krajami, a w dalszym czasie produkcji części i montażu gotowych samochodów w Kanadzie przez producentów pochodzących ze Stanów Zjednoczonych. Celem tego rozwiązania było dążenie do obniżenia kosztów produkcji. W latach 80. XX wieku

nastąpiło dalsze umiędzynarodowienie północnoamerykańskiego przemysłu samochodowego. Uwarunkowaniami tego procesu są: rewizja dotychczasowego porozumienia o przemyśle motoryzacyjnym między Stanami Zjednoczonymi i Kanadą oraz włączenie do współpracy Meksyku. W Meksyku najpierw powstały fabryki produkujące silniki do samochodów wytwarzanych w USA, a w dalszej kolejności wzdłuż granicy między tymi krajami zostały utworzone montownie samochodów [Carrillo 2004, s. 110].

Podstawowa dla umocnienia wzajemnych relacji była integracja w ramach, NAFTA¹ w 1994 roku. Oznaczała ona nie tylko zniesienie barier celnych, ale również bardziej pogłębioną współpracę między sektorami motoryzacyjnymi krajów członkowskich. Utworzona strefa wolnego handlu miała duże znaczenie dla rozwoju przemysłu samochodowego na kontynencie północnoamerykańskim. W wyniku integracji nastąpiła zmiana warunków funkcjonowania tego przemysłu we wszystkich trzech krajach należących do NAFTA. W każdym z tych państw wystąpił wzrost specjalizacji w porównaniu z okresem sprzed przystąpienia do tej strefy, wzrost wymiany handlowej oraz poprawa produktywności [Weintraub, Sands 1998, s. 5–20]. Utworzenie NAFTA miało korzystny wpływ na przemysł samochodowy w Stanach Zjednoczonych. Dotyczy to zarówno produkcji, wymiany handlowej, jak i inwestycji.

Do końca XX wieku, mimo stopniowej utraty pozycji, kierunek procesów rozwoju przemysłu samochodowego w Stanach Zjednoczonych nie ulegał zmianie. Producenci z tego kraju z powodzeniem inwestowali, nabywając zagraniczne przedsiębiorstwa. Z kolei zagraniczni producenci starali się zwiększać swoją obecność na rynku USA. Znacznie głębsze zmiany nastąpiły dopiero po roku 2000, gdy kondycja branży motoryzacyjnej w Stanach Zjednoczonych uległa gwałtownemu pogorszeniu. W największym stopniu przyczyniły się do tego: atak na World Trade Center, a szczególnie kryzys finansowy i wzrosty cen ropy z 2008 roku. W rezultacie tych wydarzeń dwie z trzech największych firm motoryzacyjnych (General Motors i Chrysler) w 2009 roku zbankrutowały. W kolejnych latach sytuacja zaczęła jednak ulegać stopniowej poprawie. Firma General Motors dzięki restrukturyzacji i pomocy ze strony państwa poprawiła swoje wyniki finansowe, a w 2011 roku wysunęła się nawet na pozycję światowego lidera w sprzedaży samochodów [Odrodzenie amerykańskiej motoryzacji 2012]. Obecnie amerykańscy producenci samochodów ponownie są w stanie konkurować z największymi światowymi korporacjami motoryzacyjnymi.

¹ NAFTA (ang. *North American Free Trade Agreement*) – Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu.

Europa Zachodnia

Państwa Europy Zachodniej to drugi region, w którym nastąpił bardzo dynamiczny rozwój przemysłu samochodowego po II wojnie światowej. Gospodarki zachodnioeuropejskie głównie dzięki wsparciu Stanów Zjednoczonych i planowi Marshalla bardzo szybko zaczęły odbudowywać się ze zniszczeń wojennych i rozwijać swój przemysł. Z czasem wzrastał popyt na samochody, a na europejski rynek wchodziły amerykańskie korporacje motoryzacyjne. Spowodowało to bardzo dynamiczny rozwój produkcji aut oraz wzrost znaczenia niektórych europejskich krajów w tej dziedzinie, co przedstawiono w tabeli 4. Z zawartych tam danych wynika, że w produkcji samochodów w okresie powojennym wśród państw europejskich dominowały: Francja, Niemcy, Włochy i Wielka Brytania. Znaczenie pozostałych krajów było dużo mniejsze. Mimo dominacji wymienionych państw rozwój przemysłu samochodowego w każdym z nich przebiegał inaczej, a dynamika ekspansji była zróżnicowana. Dla przykładu – w Niemczech produkcja cały czas wzrastała, natomiast w Wielkiej Brytanii trend był odwrotny i kraj ten stopniowo tracił udział w europejskim rynku.

Tabela 4. Udział poszczególnych krajów Europy Zachodniej w produkcji samochodów na kontynencie europejskim (w %) oraz wielkość tej produkcji w latach 1950–1969 (w mln)

Kraj	1950	1955	1960	1965	1969
Austria		0,4	0,3		
Belgia				2,3	3,0
Francja	23,2	23,0	22,8	18,2	22,4
Hiszpania		0,2	0,8	2,1	3,7
Holandia			0,3	0,4	0,6
Jugosławia			0,2	0,5	0,5
Niemcy	19,8	30,3	35,7	36,5	35,2
Wielka Brytania	47,0	35,7	26,7	23,0	17,8
Włochy	9,1	9,2	11,1	14,5	15,3
Łącznie Europa Zachodnia	100	100	100	100	100
Liczba samochodów (w mln)	1,1	2,5	5,1	7,5	9,7

Źródło: Hake 1970, s. 3.

Od 1945 roku w Europie nastąpił spadek popytu na bardzo tanie pojazdy, a równocześnie odnotowano wchodzenie na ten rynek kolejnych producentów, oferujących nowe modele samochodów. Europejczycy poszukiwali aut o średnich kosztach eksploatacji [*Brand and Ownership Concentration...*, s. 11]. Wzrosła konkurencja, a w jej rezultacie w latach 60. XX wieku doszło do regionalnej integracji europejskiego przemysłu motoryzacyjnego. Towarzyszyło jej przenoszenie produkcji z krajów, które dominowały w tym przemyśle, do nowych, bardziej korzystnych lokalizacji – m.in. Belgii, Holandii i Hiszpanii.

Kryzys naftowy lat 1973–1974 doprowadził w Europie, podobnie jak w Stanach Zjednoczonych, do załamania popytu na samochody. Problemy finansowe wymusiły konsolidację branży. Zaczęto dostosowywać produkcję do oczekiwań klientów, co okazało się przełomowe dla europejskiej branży samochodowej, oznacza bowiem przekształcenie rynku motoryzacyjnego z rynku producenta w rynek konsumenta. Każde z państw europejskich zastosowało wsparcie rodzimego przemysłu samochodowego ze względu na znaczenie tego sektora dla rozwoju własnej gospodarki.

Konsolidacja przemysłu motoryzacyjnego doprowadziła w latach 70. XX wieku do ograniczenia liczby producentów samochodów. Kilka głównych firm w tym czasie to: w Niemczech: Audi, BMW, Mercedes-Benz, Porsche i Volkswagen; we Francji: Citroën, Peugeot i Renault; we Włoszech: Alfa Romeo, Fiat i Innocenti. W wyniku procesu konsolidacji przetrwało niewiele liczących się na świecie, europejskich korporacji motoryzacyjnych. Można do nich zaliczyć: w Niemczech BMW, Mercedes-Benz i VW; we Francji PSA i Citroën; w Wielkiej Brytanii Rover Group, a we Włoszech Fiat.

W połowie lat 80. XX wieku rozpoczął się kolejny etap rozwoju zachodnioeuropejskich koncernów motoryzacyjnych. Był to proces umiędzynarodowienia tych przedsiębiorstw. Jedno z coraz powszechniej stosowanych rozwiązań to fragmentaryzacja produkcji i zlecanie wielu czynności przez przodujących producentów samochodów zewnętrznym podwykonawcom. W celu zwiększenia efektów skali producenci wykorzystywali wspólne platformy produkcyjne dla wielu modeli samochodów. Po 1989 roku powstały nowe liczące się rynki motoryzacyjne w państwach postkomunistycznych i produkcja z Europy Zachodniej była przenoszona do tych krajów. Od lat 90. znacznie wzrósł poziom zagranicznych inwestycji bezpośrednich pochodzących z zachodnioeuropejskich przedsiębiorstw motoryzacyjnych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej [Spatz, Nunnenkamp 2002, s. 6]. Geograficzna struktura europejskiego przemysłu samochodowego uległa fundamentalnej zmianie.

2.3. Japoński model „just in time” i jego udoskonalanie

Przełomową granicą dla rozwoju światowego przemysłu samochodowego był rok 1973, czyli pierwszy szok naftowy. Wydarzenie to zdeterminowało dalszy rozwój przemysłu motoryzacyjnego. W wyniku rosnących cen ropy spadł popyt na samochody, a w jego rezultacie ich produkcja. W latach 1950–1973 produkcja samochodów wzrastała średnio o 6% rocznie, natomiast w latach 1973–2000 wzrost ten wynosił zaledwie 1% w skali roku [Maxton, Wormald 2004, s. 4]. Spowolnienie rozwoju przemysłu motoryzacyjnego, będące skutkiem kryzysu naftowego, zbiegło się w czasie z wprowadzeniem nowego modelu produkcji samochodów. Model ten jest określany jako „Toyota Production System”, od nazwy japońskiej firmy, przez którą został opracowany [Freysenet 2009, s. 69]. Inną nazwą tego systemu jest określenie *szczupły system produkcji*. Istotne dla dalszego rozwoju motoryzacji po 1973 roku było również powstanie nowych rynków, a także większe dostosowanie produkowanych samochodów do oczekiwań klientów (co było nowością w porównaniu z produkcją masową). Korporacje wykorzystujące nowe metody produkcji wytwarzają znacznie więcej modeli samochodów. Kolejną cechą jest różnicowanie modeli samochodów sprzedawanych na poszczególnych rynkach i w różnych regionach świata. Coraz więcej aut jest sprzedawanych w krajach rozwijających się.

Najbardziej charakterystyczną cechą opracowanego przez Toyotę systemu produkcji jest zasada „dokładnie na czas” (ang. *just in time*), opierająca się na takiej organizacji produkcji, w której głównym dążeniem jest wzrost efektywności [Bozarth, Handfield 2007, s. 627]. Szczupły system produkcji obejmuje wszystkie etapy wytwarzania: od dostawy surowców po sprzedaż gotowego samochodu, przy zachowaniu jak najmniejszych zapasów na wszystkich etapach. Proces ten zakłada również ciągłe starania o oszczędność czasu i podnoszenie jakości wytwarzanych samochodów. Opracowany przez Toyotę model produkcji pierwotnie ma na celu dostosowanie rozwiązań stosowanych przez korporacje w Stanach Zjednoczonych do wymagań japońskiego konsumenta. Z upływem czasu okazało się, że opracowany w Japonii system jest zupełnie inny niż podejście określane jako produkcja masowa, stosowane powszechnie w USA oraz Europie.

Japońskie firmy zyskały przewagę nad konkurentami ze względu na organizację współpracy z dostawcami. System produkcyjny Toyoty zakładał budowanie trwałych relacji z dostawcami. Głównym motywem była chęć zapewnienia systematycznych dostaw, a zarazem jak najpełniejszego obiegu informacji wewnątrz całej struktury produkcyjnej [Wilhelm, Kohlbacher 2011, s. 74].

Przy agresywnych strategiach zarządzania miało to bardzo duże znaczenie. Tworzono „wewnętrzny łańcuch” łączący poszczególne podmioty, który zastępował konkurencję w modelu produkcji masowej. Prowadziło to do wykształcenia sieci wzajemnych powiązań i relacji między producentem oraz jego dostawcami. Był to zarazem początek budowy łańcucha dostaw, którego teoretyczny model został opisany przez Michaela Portera.

Opracowane przez Toyotę metody produkcji przyczyniły się do zwiększenia przewagi japońskich przedsiębiorstw motoryzacyjnych nad ich zagranicznymi konkurentami. Umacnianie pozycji tych przedsiębiorstw było jednak długim procesem. Toyota rozpoczęła prace nad swoim systemem produkcyjnym już w latach 40. XX wieku [Fujimoto, Tidd 1994, s. 92]. Został on w pełni rozwinięty na początku lat 60. XX wieku i dopiero wtedy japońskie firmy zaczęły nadrobić dystans dzielący je od producentów samochodów z krajów wysoko rozwiniętych. Korporacje te nie poprzestały na pierwszych sukcesach i cały czas stosowały dynamiczne podejście mające na celu dalszy rozwój. Pod koniec lat 80. XX wieku zaczęto wdrażać strategie polegające na wzroście wykorzystania zawansowanych technologii. W tym celu zwiększono wydatki na badania i rozwój, a także sformowano alianse strategiczne z zewnętrznymi dostawcami części i komponentów [Yang 1995, s. 99].

Rozwojowi japońskich przedsiębiorstw towarzyszyły procesy umiędzynarodowienia. Po II wojnie światowej firmy japońskie produkowały samochody głównie na rodzimy rynek. Wraz z umocnieniem pozycji (od połowy lat 70. XX wieku) zaczęły je eksportować do Stanów Zjednoczonych, Europy oraz na inne wysoko rozwinięte rynki. Wzrost popytu na japońskie auta wynikał z korzyści w eksploatacji – w szczególności z niskiego zużycia paliwa, lepszego dostosowania do indywidualnych oczekiwań klientów oraz wysokiej jakości części i wyposażenia. Na skutek wzrostu eksportu japoński przemysł samochodowy stał się najbardziej konkurencyjnym przemysłem samochodowym na świecie [Shimokawa 2010, s. 10].

Wzrost eksportu japońskich samochodów na zagraniczne rynki uległ spowolnieniu na przełomie lat 70. i 80. XX wieku, gdy Stany Zjednoczone oraz kraje europejskie zaczęły wprowadzać ograniczenia handlowe dla tamtejszych producentów. Paradoksalnie przyczyniło się to do pogłębienia procesu umiędzynarodowienia tego przemysłu, japońskie firmy rozpoczęły bowiem przenoszenie swoich zakładów produkcyjnych na dotychczasowe rynki eksportowe. Wraz z upływem czasu Japonia dołączyła do czołówki, stając się obok Stanów Zjednoczonych i Europy trzecim co do wielkości rynkiem motoryzacyjnym. Do lat 90. XX wieku japońskie przedsiębiorstwa stanowiły już 20% wszystkich zakładów produkcyjnych na kontynencie północnoamerykańskim.

Dynamiczny rozwój japońskich przedsiębiorstw i ich dobre wyniki finansowe spowodowały wzrost zainteresowania amerykańskich i europejskich konkurentów nowym systemem produkcji. Z tego względu zagraniczne korporacje motoryzacyjne dążyły do nawiązania współpracy z japońskimi producentami. Nie stanowiło to zagrożenia dla tych ostatnich, ponieważ szczupły system produkcji zakładał współpracę nawet między konkurującymi z sobą przedsiębiorstwami. Pierwszym przykładem takiej wzajemnej kooperacji była fabryka New United Motor Manufacturing Incorporation (NUMMI), otwarta w 1984 roku w miejscowości Fremont w Kalifornii [Austenfeld 2006, s. 1] jako przedsięwzięcie *joint venture* pomiędzy General Motors oraz Toyotą. Obie firmy otrzymały 50-procentowe udziały w nowo powstałej fabryce. Każda z nich miała też swoje cele do osiągnięcia. General Motors chciała poznać japoński system produkcyjny oraz stosowane rozwiązania organizacyjne w tym systemie, w szczególności umożliwiające produkcję małych samochodów. Była zainteresowana produkcją samochodów o wysokiej jakości, przy jednoczesnym uzyskaniu konkurencyjnych cen tych pojazdów. Z kolei Toyota dążyła do zdobycia większego dostępu do rynku Stanów Zjednoczonych i chciała nauczyć się współpracy z amerykańskimi pracownikami oraz dostawcami. Przedsięwzięcie to pokazało, że w Stanach Zjednoczonych jest możliwe wdrożenie zasad produkcji szczupłej. Fabryka NUMMI osiągnęła rezultaty zbliżone do wyników japońskich zakładów produkcyjnych, uzyskując zarazem o 40% lepsze wyniki w zakresie produktywności od amerykańskich producentów samochodów. Przedsiębiorstwa biorące udział we wspólnym przedsięwzięciu zrealizowały również swoje indywidualne cele. Eksperci zajmujący się analizą tego projektu podkreślają jednak, że większe korzyści odniosła Toyota [Duerr, Duerr 2005, s. 1–24]. Firma ta nauczyła się sprawnego funkcjonowania w amerykańskich warunkach, a zdobytą wiedzę wykorzystwała w praktyce w kolejnych latach. Korporacja General Motors, mimo że nauczyła się zasad stosowanych przez Toyotę, nie była w stanie samodzielnie ich wdrożyć w swoich zakładach produkcyjnych.

W drugiej połowie lat 80. XX wieku Japonia wyprzedziła Amerykę Północną pod względem liczby produkowanych samochodów osobowych. W 1989 roku w Ameryce wyprodukowano 7,8 mln samochodów, a w Japonii ponad 9 mln [Graves 1993, s. 3]. Mimo pojawiających się problemów, np. w latach 90. XX wieku wynikających z braku pracowników, Toyota zaczęła realizować strategię globalnej ekspansji – m.in. postawiła sobie za cel osiągnięcie 10-procentowego udziału w światowym rynku samochodów [Shimizu 2009, s. 82]. Planując dalszą ekspansję, firma ta kontynuowała rozwój swoich fabryk poza granicami Japonii. Oprócz Stanów Zjednoczonych inwestowała

m.in. w Wielkiej Brytanii, Turcji, Francji, Czechach, Meksyku, Rosji oraz wielu innych krajach – w sumie założyła 32 montownie w 26 krajach. W ślad za Toyotą podążyły inne japońskie koncerny – m.in. Honda, Nissan oraz Mazda, które również zlokalizowały swoje fabryki poza granicami kraju.

Japońskie firmy należą obecnie do czołówki światowych firm motoryzacyjnych, przyjmując za kryterium oceny wielkość posiadanych aktywów. Swoją pozycję utrzymują już ponad dekadę. Można zaryzykować stwierdzenie, że słynna Wielka Trójka z Detroit w pewnym momencie została zastąpiona przez japońską Wielką Trójkę – Toyotę, Nissana oraz Hondę [Maxton, Wormald 2004, s. 220]. Losy amerykańskich korporacji pokazują jednak, że nawet czołowe pozycje nie gwarantują nieprzerwanego sukcesu. Przemysł samochodowy nieustannie się rozwija i podlega ciągłym przekształceniom. Z czasem nowe rynki i korporacje zastępują dotychczasowych liderów.

2.4. Rynki poza krajami wysoko rozwiniętymi – Korea Południowa, Meksyk, Europa Środkowo-Wschodnia

W latach 90. XX wieku sprzedaż samochodów w krajach wysoko rozwiniętych wzrastała w rocznym tempie zbliżonym do 0,1%, natomiast na rynkach wschodzących było to średnio 9% [Humphrey, Memedovic 2003, s. 3]. W procesie umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego wzrosło znaczenie nowych lokalizacji. Przykładem takich rynków jest Korea Południowa, Meksyk oraz Europa Środkowa i Wschodnia.

Korea Południowa

Korea Południowa jest jednym z pierwszych rynków wschodzących, któremu udało się rozwinąć własny przemysł samochodowy. Początki motoryzacji w tym kraju sięgają czasu II wojny światowej. W 1944 roku powstało pierwsze rodzime przedsiębiorstwo Kia Motors, a kolejne (SsangYong, Daewoo i Hyundai) w latach 50. i 60. XX wieku. Mimo istnienia rodzimych producentów, aż do lat 70. XX wieku kraj ten nie miał większego znaczenia w światowym przemyśle motoryzacyjnym. Jedynie firma Hyundai eksportowała samochody na rynki Ameryki Łacińskiej.

W początkowej fazie rozwoju koreański przemysł samochodowy nie dysponował zaawansowaną technologią, a na krajowym rynku nie było dużego

popytu. Jego ekspansja następowała głównie dzięki agresywnym strategiom koreańskich firm oraz wsparciu krajowego rządu, który uznał tę branżę za strategiczną gałąź gospodarki. Początkowo w produkcji samochodów wykorzystywano zagraniczne części i komponenty, a przy procesach produkcyjnych korzystano z pomocy zagranicznych korporacji. Władze centralne wywierały jednak wpływ na wszystkie ważne obszary związane z funkcjonowaniem tego przemysłu. Znalazło to wyraz m.in. w wydawaniu zezwoleń na prowadzenie działalności – produkcję umożliwiono trzem krajowym firmom: Hyundai, Kia Motors i Daewoo. Rząd ustalił również wymagania dotyczące pojemności produkowanych samochodów oraz ich ceny, a także określał wiele innych kwestii, np. minimalną liczbę samochodów, jaką mogła produkować dana firma [Lautier 2004, s. 219]. Celem takiej polityki była chęć osiągnięcia korzyści skali w jak najkrótszym czasie.

Szybki rozwój południowokoreańskiego przemysłu samochodowego rozpoczął się po 1970 roku. Na rynku tego kraju istniały wówczas wyłącznie rodzime przedsiębiorstwa motoryzacyjne oraz funkcjonowały ograniczenia dotyczące importu gotowych samochodów. Mimo trwającego wzrostu produkcji do lat 80. XX wieku pozycja Korei Południowej na międzynarodowym rynku motoryzacyjnym była słaba w porównaniu z innymi krajami rozwijającymi się, takimi jak Brazylia, Meksyk czy Argentyna. W latach 80. XX wieku nastąpiła zagraniczna ekspansja przemysłu samochodowego z Korei Południowej. Hyundai rozpoczął współpracę z zagranicznymi producentami (głównie z Mitsubishi) i zaczął eksport do Stanów Zjednoczonych. Pod koniec lat 80. XX wieku Hyundai stał się po Toyocie, Nissanie i Hondzie czwartym co do wielkości eksporterem aut na rynek USA [Green 1992, s. 411]. Głównymi powodami przyjęcia strategii proeksportowej był słabo rozwinięty lokalny rynek, duża konkurencja między koreańskimi producentami oraz konieczność uzyskania zwrotu nakładów poniesionych na rozwój rodzimego przemysłu samochodowego. W ślad za Hyundaiem sprzedaż w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie zaczęły prowadzić również Daewoo i Kia [Ebert, Montoney 2007, s. 17]. W 1989 roku Hyundai, idąc za wzorem japońskich koncernów motoryzacyjnych, otworzył na kontynencie północnoamerykańskim swoją fabrykę samochodów. Początkowo niskie ceny w połączeniu ze strategią produkcji masowej przyniosły pozytywne rezultaty, jednak z upływem czasu koreańskie przedsiębiorstwa motoryzacyjne zaczęły tracić dotychczasową przewagę. Ze względu na niską jakość produkowanych samochodów oraz rosnące ceny popyt na koreańskie auta stopniowo spadał.

Na skutek zaistniałej sytuacji koreańscy przedsiębiorcy przenieśli fabryki w inne miejsca, w tym m.in. do Europy oraz Ameryki Południowej [Chung

1996], stosując strategię koncentracji działalności na rynkach rozwijających się, dla których wspólną cechą jest wysoki potencjał wzrostu popytu oraz brak wyraźnej dominacji na tych rynkach innych, liczących się przedsiębiorstw motoryzacyjnych. W latach 90. XX wieku koncern Daewoo stał się jednym z ważniejszych producentów samochodów w Europie Środkowej i Wschodniej, m.in. w Polsce, Czechach i Rumunii (w późniejszym czasie również na Ukrainie). Jego działalność była skoncentrowana głównie na produkcji aut (choć wytwarzało też części i komponenty). Stosowana strategia tym razem sprawdziła się i w latach 90. XX wieku Korea znalazła się na piątym miejscu wśród światowych liderów, osiągając ponadpięcioprocentowy udział w produkcji samochodów. Szybkie tempo rozwoju tego przemysłu do końca ubiegłego wieku mogło być porównywane jedynie z tempem japońskich producentów.

Dynamiczny rozwój branży samochodowej w Korei Południowej został zahamowany przez azjatycki kryzys walutowy, który nastąpił w drugiej połowie lat 90. XX wieku. Koreańskie przedsiębiorstwa opierały bowiem swoją działalność na finansowaniu kredytem i miały bardzo wysokie poziomy dźwigni finansowych. Załamanie sprzedaży przyczyniło się do wystąpienia problemów z płynnością oraz dalszych kłopotów finansowych. Budowana w latach 80. i 90. XX wieku pozycja koreańskich koncernów samochodowych została wystawiona na ciężką próbę. W 1999 roku bankructwo ogłosiło Daewoo, natomiast w 2000 roku Samsung Motors został przejęty przez francuskiego producenta Renault, tym samym stając się pierwszym na koreańskim rynku przedsiębiorstwem motoryzacyjnym kierowanym przez zagranicznych inwestorów. Moment ten zakończył szybką ekspansję przemysłu samochodowego tego kraju.

Mimo wielu problemów Korea Południowa nadal pozostaje w czołówce światowych producentów samochodów. W 2009 roku wyprzedziła Stany Zjednoczone i od tego czasu zajmuje czwarte miejsce na świecie pod względem wyprodukowanych aut [OICA]. Znalazła się również wśród przodujących światowych eksporterów motoryzacyjnych (szóste miejsce w 2010 roku). Do mocnych stron przemysłu samochodowego w tym kraju zaliczane są: konkurencyjna i wysoko wykwalifikowana siła robocza oraz zdywersyfikowane rynki eksportowe [Lee 2011, s. 434]. Obecnie Korea Południowa stara się dobrze kształtować swoje relacje z rynkami wschodzącymi, w szczególności ze swoim największym konkurentem w regionie – Chinami. Może to już w nieodległej przyszłości okazać się kluczowe dla dalszego rozwoju przemysłu samochodowego w tym kraju.

Meksyk

Pierwsze zagraniczne firmy motoryzacyjne, pochodzące ze Stanów Zjednoczonych i Europy, pojawiły się w Meksyku w latach 20. XX wieku. Początki motoryzacji w tym kraju nie należą do najlepszych i mimo rodzimej produkcji rosnący popyt co najmniej w połowie zaspokajany był przez import [Berry, Grilli, López-de-Silanes 1992, s. 15]. Przyspieszenie rozwoju nastąpiło w latach 60. XX wieku, głównie na skutek polityki interwencyjnej rządu. Wielu zagranicznych producentów zrezygnowało jednak z prowadzenia działalności w Meksyku ze względu na liczne ograniczenia – m.in. obowiązek 60-procentowej lokalnej produkcji w samochodach montowanych w tym kraju, kontrole cenowe oraz kontrole wielkości produkcji. Do producentów, którzy pozostali, należały: Wielka Trójka z Detroit (Ford, General Motors i Chrysler), American Motors, Renault, Volkswagen, Datsun i Borgward. Z czasem okazało się, że mimo trwającego rozwoju meksykański przemysł samochodowy jest nieefektywny, a wewnętrzny rynek zbyt mały. Wytwarzano więc głównie tanie i przestarzałe samochody na potrzeby lokalnego rynku, a zagraniczni producenci nie byli zainteresowani unowocześnianiem produkcji. Rosnący import prowadził do pogłębiającej się nierównowagi handlowej. W latach 80. XX wieku w większym stopniu otworzono się na zagranicznych producentów. Doprowadziło to do przekształceń polegających na przejściu z produkcji na rynek krajowy do produkcji eksportowej².

Z czasem nastąpiła integracja meksykańskiego przemysłu z przemysłem motoryzacyjnym ze Stanów Zjednoczonych. Zmiany były tak daleko idące, że już na przełomie lat 80. i 90. XX wieku około 90% produkowanych w Meksyku samochodów eksportowano do USA i Kanady [Humphrey, Memedovic 2003, s. 11]. Ze względu na przewagi kosztowe inne przedsiębiorstwa motoryzacyjne lokalizowały w Meksyku swoją działalność produkcyjną. Bliskie położenie geograficzne umożliwiało sprzedaż wyrobów w całym regionie. Przykładem zastosowania takiej strategii był niemiecki koncern motoryzacyjny Volkswagen.

Pogłębienie współpracy Meksyku z zagranicznymi producentami w dużym stopniu było wynikiem utworzenia NAFTA, której powstanie doprowadziło do redukcji ceł, a tym samym sprzyjało integracji i wzrostowi udziału zagranicznego kapitału w meksykańskim sektorze motoryzacyjnym. W rezultacie

² Statystyki dotyczące eksportu w przypadku meksykańskiego przemysłu motoryzacyjnego podaje Carrillo [2004] za AMIA. Według tego źródła w 1975 roku mniej niż 1% produkowanych w tym kraju pojazdów było eksportowanych, w 1980 roku było to 4%, w 1985 roku 12%, w 1990 roku 34%, a w 1997 roku aż 74%.

nastąpił wzrost produkcji samochodów oraz udziału tej produkcji w produkcji całej strefy (tabela 5). Z przedstawionych w tabeli 5 danych wynika, że udział Meksyku w produkcji samochodów krajów należących do NAFTA wzrósł po przystąpieniu do tej organizacji.

Tabela 5. Produkcja pojazdów w Kanadzie, Meksyku i Stanach Zjednoczonych w latach 1970–2005

Rok	Udział w łącznej wielkości produkcji			Łączna wielkość produkcji
	Kanada	Meksyk	Stany Zjednoczone	
1970	12,3	2,0	85,7	9 663 396
1980	13,9	5,0	81,2	9 869 454
1990	15,5	6,5	77,9	12 551 529
2000	16,7	10,7	72,6	17 698 866
2005	16,4	8,7	74,9	17 203 096

Źródło: Carrillo, Lung, van Tulder 2004, s. 105.

Integracja północnoamerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego z partnerami z NAFTA była rezultatem nie tylko bliskości geograficznej, ale przede wszystkim zmian w metodach produkcji. W przeszłości każde z tych państw prowadziło własną politykę rozwoju branży motoryzacyjnej. Od połowy lat 90. XX wieku dokonały one koordynacji tej polityki, co skutkowało wzrostem integracji rynków, podniesieniem konkurencyjności oraz w przypadku Meksyku prowadziło do modernizacji branży motoryzacyjnej. Wprawdzie każde z wymienionych państw nadal stosowało odmienną strategię w zakresie rozwoju swojego przemysłu motoryzacyjnego, lecz była ona właściwa z punktu widzenia całego regionu. Rezultatem tego podejścia było tworzenie nowych zakładów produkcyjnych i centrów projektowych, budowanie sieci powiązań oraz kształtowanie współpracy między producentami i dostawcami z uwzględnieniem korzyści dla całego regionu.

Od lat 90. XX wieku trwa dynamiczny rozwój przemysłu samochodowego w Meksyku. Stabilna sytuacja tego przemysłu spowodowała, że w omawianym okresie swoją działalność z powrotem zaczęły przenosić do tego kraju spółki, które zrezygnowały z prowadzenia tam działalności w latach 60. XX wieku, m.in. Peugeot oraz Mercedes-Benz. W Meksyku zaczęły produkować samochody również inne firmy, np. Honda i Porsche. Nowe inwestycje przyczyniły się do umocnienia meksykańskiego przemysłu samochodowego. W 2010 roku Meksyk znalazł się na 11. miejscu na świecie pod względem

produkcji samochodów (1 657 080 sztuk) [OICA] oraz na 15. miejscu pod względem sprzedaży (832 685 sztuk) [*O desempencho da distribuição automotiva no Brasil 2010*, s. 7].

Europa Środkowa i Wschodnia

Od początku lat 90. XX wieku ważnym obszarem dla ekspansji przemysłu samochodowego jest Europa Środkowo-Wschodnia. Transformacja gospodarcza dokonana na przełomie lat 80 i 90. oznaczała, że firmy motoryzacyjne zaczęły w tym regionie funkcjonować na rynkowych zasadach. Polska, Czechy, Słowacja oraz Węgry w tamtym czasie miały już długą tradycję w produkcji samochodów. Przed 1989 rokiem działały w tych krajach m.in. takie fabryki jak: Škoda, Tatra, TAZ, BAZ w Czechosłowacji, Ikarus na Węgrzech, FSO i FSM w Polsce [Jakubiak, Kolesar 2007]. Inne kraje Europy Środkowej i Wschodniej nie miały doświadczenia w montażu samochodów, natomiast zaczęły rozwijać produkcję części i komponentów. Oprócz posiadanych zdolności wytwórczych do ważnych przewag lokalizacyjnych na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej można zaliczyć politykę prowadzoną przez poszczególne kraje – m.in. redukcję ceł, dobre uwarunkowania do tworzenia klastrów i przyciąganie zagranicznych inwestycji bezpośrednich [Radosevic, Rozeik 2005, s. 33–36]. Państwa z tego regionu stały się również dobrym rynkiem zbytu [Zysman, Schwartz 1998, s. 209]. Sprzedawano w nich takie same lub zbliżone modele samochodów jak w krajach wysoko rozwiniętych.

Charakterystyczne jest, że zachodnioeuropejskie korporacje motoryzacyjne, dokonując ekspansji na rynki Europy Wschodniej, stosowały odmienne strategie niż korporacje północnoamerykańskie, które przenosiły swoją produkcję do innych regionów świata. W dużym stopniu przyczyniła się do tego słaba kondycja tego przemysłu w Europie w porównaniu z innymi krajami Triady³ [Donnelly, Mellahi, Morris, 2002, s. 30]. Przemysł ten był bardzo rozproszony, zakłady produkcyjne były stosunkowo niewielkie, a ich liczba zbyt duża w stosunku do potrzeb rynku (co uniemożliwiało osiągnięcie korzyści skali). Z tego powodu najpierw następowały przemiany organizacyjne korporacji motoryzacyjnych w krajach Europy Zachodniej, prowadzące do ich konsolidacji, a dopiero w dalszej kolejności dokonywano procesu przenoszenia produkcji za granicę. Z czasem na rynki Europy Środkowo-Wschodniej zaczęli wchodzić przedsiębiorcy spoza Starego Kontynentu.

³ Termin *Triada* to określenie stosowane w ekonomii międzynarodowej, oznaczające trzy bieguny świata wysoko rozwiniętego, które stanowią: Stany Zjednoczone, Europa i Japonia.

Firmy inwestujące w Europie Środkowo-Wschodniej, ze względu na moment i sposób dokonania inwestycji, można podzielić na cztery grupy. Pierwszą tworzą firmy pochodzące z Niemiec, Włoch, Francji oraz Korei Południowej. Do najważniejszych producentów można zaliczyć korporacje: Volkswagen, General Motors (Opel), Fiat i Renault [Carrillo, Lung, van Tulder 2004, s. 79]. Istotne były dla nich historyczne powiązania – np. Fiat działający w Polsce lub General Motors na Węgrzech. W pewnym stopniu rynki Europy Środkowo-Wschodniej zostały podzielone między wymienione firmy. W Polsce największy udział osiąga Fiat, w Czechach i na Słowacji Volkswagen. Do drugiej grupy korporacji inwestujących w tym regionie należą Ford oraz PSA. Na początku obecnego wieku PSA wszedł w porozumienie *joint venture* z Toyotą i firmy te wspólnie otworzyły zakłady produkcyjne w Czechach. Trzecią grupę stanowią Suzuki i Daewoo z Azji. Charakterystyczne dla nich jest to, że na rodzimych rynkach mają dość słabą pozycję. Suzuki zainwestowało na Węgrzech, a Daewoo w Polsce oraz Rumunii. Firmy te potraktowały kraje, w których zainwestowały, jako sposób wejścia na rynki całej Europy. Czwartą grupą są globalni dostawcy współpracujący z głównymi korporacjami, które przenieśli swoją działalność na rynki Europy Środkowo-Wschodniej.

Tabela 6. Liczba wyprodukowanych samochodów osobowych i dostawczych w państwach Europy Środkowej i Wschodniej w latach 1990–2000

Państwo	1990		2000	
	Samochody osobowe	Pojazdy dostawcze	Samochody osobowe	Pojazdy dostawcze
Bułgaria	14 600	8 800		500
Bośnia i Hercegowina			2 500	
Serbia	289 362	29 754	9 500	
Słowenia			117 000	
Czechy	187 773	28 587	27 408	455 613
Słowacja			284	284
Węgry		9 003	148 200	3 400
Polska	283 890	51 604	653 140	73 322
Rumunia	90 000	11 400	64 181	13 984
Łącznie	865 625	139 148	1 576 376	118 898

Źródło: Carrillo, Lung, van Tulder 2004, s. 85.

Wśród państw środkowoeuropejskich od lat 90. XX wieku najważniejszą rolę w przemyśle motoryzacyjnym odgrywały Polska, Czechy oraz Węgry. To właśnie do tych krajów trafiała większość inwestycji korporacji motoryzacyjnych z Europy Zachodniej [Nunnenkamp 2006, s. 8]. W ostatnich dwu dekadach główną pozycję w produkcji samochodów miały Czechy i Polska – w 2000 roku stanowiła ona około 70% całkowitej produkcji pojazdów w omawianym regionie (tabela 6).

Węgry, Słowacja i Słowenia zintegrowały się z korporacjami motoryzacyjnymi z państw zachodnich głównie poprzez stworzenie sieci dostawców części i komponentów. Z tego względu znacznie mniejsza była wielkość produkcji samochodów w tych krajach. Inne państwa, jak np. Albania, Bułgaria, Chorwacja, Macedonia, Jugosławia i Serbia, również włączyły się w rozwój branży motoryzacyjnej, jednak ich rola pozostała ograniczona do produkcji tylko niektórych części i komponentów, a rynki zbytu tych krajów są stosunkowo niewielkie. Znacznie lepszą pozycję uzyskała Rumunia ze względu na większy rodzimy rynek oraz posiadanie dwu dużych krajowych spółek motoryzacyjnych (Dacia i Olcit⁴).

Z czasem w obliczu kryzysu finansowego zachodnioeuropejskie korporacje motoryzacyjne były skłonne bardziej utrzymywać produkcję na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej niż w krajach macierzystych. Mimo dynamicznego rozwoju rynki te znajdują się nadal poza światową czołówką, zarówno pod względem wielkości produkcji, jak i sprzedaży samochodów. Żaden z tych rynków nie znalazł się w 2010 roku wśród dziesięciu największych rynków motoryzacyjnych.

2.5. BRIC – nowe potęgi na globalnym rynku

Na skutek zmian, które nastąpiły w latach 2000–2010, wyłoniła się nowa grupa państw odgrywających istotną rolę w światowym przemyśle samochodowym. Należą do niej kraje tworzące grupę BRIC (Brazylia, Rosja, Indie i Chiny). Stało się to w czasie, gdy korporacje z innych krajów przeżywały największe problemy od czasu powstania przemysłu samochodowego. Ekspansja rynków BRIC przybrała taką skalę, jaka nie zaistniała jeszcze nigdy w przeszłości [Freysenet 2009, s. 445]. Dotyczyło to zarówno liczby produkowanych i sprzedawanych

⁴ Samochody firmy Olcit produkowano do połowy lat 90. ubiegłego wieku.

samochodów, jak i dynamiki wzrostu tych wielkości. Pod koniec dekady 2000–2010 Chiny stały się największym rynkiem motoryzacyjnym, a Brazylia, Indie i Rosja również znalazły się w pierwszej dziesiątce krajów, w których sprzedano najwięcej samochodów. Zmiany te spowodowały wzrost udziału rynków BRIC w światowym przemyśle samochodowym, co przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Udział poszczególnych krajów w światowej produkcji samochodów w latach 1960–2010 (w %)

	1961	1971	1981	1991	2000	2005	2010
Stany Zjednoczone, Europa Zachodnia, Japonia	89,18	86,50	82,24	78,10	69,60	59,00	40,18
Argentyna, Czechy, Kanada, Korea Południowa, Meksyk, Polska, Turcja	4,20	6,50	7,57	10,90	17,00	15,80	15,98
Brazylia, Rosja, Indie, Chiny	4,96	5,19	8,42	8,62	9,87	16,00	34,50
Pozostałe państwa	1,66	1,81	1,77	2,38	3,53	9,20	9,34

Źródło: obliczenia własne na podstawie: *The U.S. and Michigan Motor Vehicle Statistical Report 2007*, s. 22; statystyki OICA.

Według danych zamieszczonych w tabeli 7 jeszcze na początku dekady 2000–2010 udział grupy BRIC w światowej produkcji samochodów stanowił zaledwie 10% i był na znacznie niższym poziomie niż w przypadku pozostałych rynków wschodzących. Już w 2005 roku kraje BRIC dogoniły inne liczące się rynki wschodzące, a w kolejnych pięciu latach udział ten podwoił się, podczas gdy pozycja pozostałych rynków wschodzących nie uległa zmianie.

Przemysł samochodowy w każdym z krajów BRIC rozwijał się w inny sposób. Można wskazać wyraźnie wyodrębnione modele, według których przebiegał ten rozwój. Charakterystyka obejmuje: etapy i sposób rozwoju, politykę rządu dotyczącą przemysłu samochodowego, rolę zagranicznych inwestorów oraz perspektywy dalszej ekspansji. Szczegółowy opis tych modeli został przedstawiony w rozdziale czwartym.

Do rozwoju przemysłu samochodowego w krajach BRIC w dużym stopniu przyczynił się kryzys lat 2007–2009. Na skutek problemów finansowych, spadku popytu na samochody oraz wzrostu cen ropy na światowych rynkach, producenci z krajów wysoko rozwiniętych znaleźli się w bardzo trudnej sytuacji. W następstwie pogłębiających się trudności branża motoryzacyjna w Stanach Zjednoczonych, Europie Zachodniej oraz Japonii przeżywała najtrudniejszy czas w swojej historii. Spowodowało to nawet pewne przejawy protekcjonizmu,

przybierającego postać aktywnego wsparcia rodzimych korporacji motoryzacyjnych po kryzysie finansowym 2008–2009 przez Stany Zjednoczone oraz wiele innych państw. Dużo lepsza w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi była sytuacja przemysłu samochodowego w krajach BRIC. Z wyjątkiem niewielkich zahamowań prawie cały czas wzrastała produkcja i sprzedaż samochodów, a rodzime przedsiębiorstwa z tych rynków rozwijały się coraz bardziej dynamicznie. Producenci z Chin i Indii zaczęli również inwestować za granicą, budując nowe zakłady oraz przejmując aktywa zagranicznych konkurentów. Chińscy producenci nabyli m.in. szwedzką firmę Volvo oraz technologię i licencje na modele samochodów firmy SAAB, natomiast hinduska firma kupiła markę Rover oraz firmy Jaguar i Land Rover. Wszystkie te procesy spowodowały, że rynki motoryzacyjne krajów BRIC zaczęły bardzo szybko nadrabiać dystans dzielący je od bardziej rozwiniętych konkurentów.

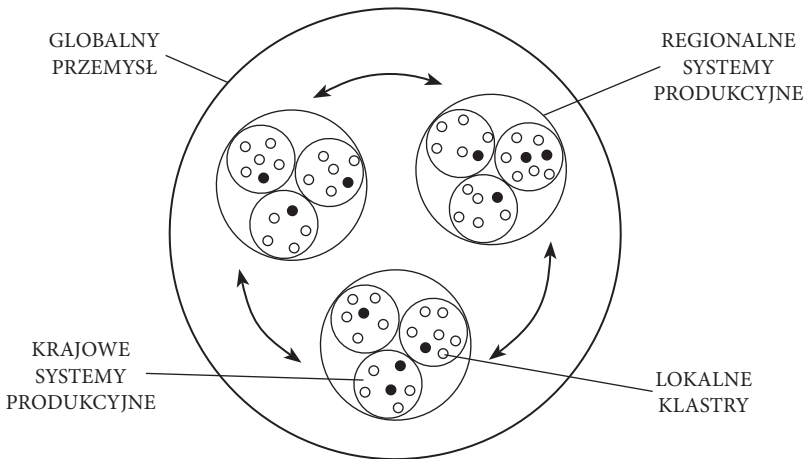
Wpływ procesów globalizacji i regionalizacji na zmiany w światowym przemyśle samochodowym

3.1. Charakter przemysłu samochodowego w dobie globalizacji

W kontekście procesów zachodzących w ostatnich dekadach istotne stało się sprecyzowanie terytorialnego zakresu przemysłu samochodowego. Umiędzynarodowienie spowodowało, że bardzo często ma on charakter regionalny, gdyż procesy produkcji są realizowane co najmniej w kilku sąsiadujących krajach. Z tego względu przemysł samochodowy jest wyjątkowy w porównaniu z innymi przemysłami masowymi, które rozwinęły globalne sieci produkcyjne i nie wykazują tendencji do regionalizacji (przykładem jest przemysł elektroniczny oraz odzieżowy). Jednak mimo daleko posuniętej regionalizacji przemysł ten jest również zaliczany do najbardziej zglobalizowanych. Wynika to przede wszystkim z zakresu działania korporacji motoryzacyjnych, które dążą do zwiększenia efektywności swojej działalności na szczeblu ponadnarodowym poprzez zwiększenie korzyści skali [Schlie, Yip 2000, s. 344]. Innym uzasadnieniem globalnego charakteru przemysłu motoryzacyjnego jest to, że produkcja mniejszych oraz bardziej uniwersalnych części (np. opon, akumulatorów, przewodów) może być prowadzona w znacznie bardziej odległych geograficznie miejscach, a wyroby te są standardowe i mają charakter typowych produktów globalnych.

Pełna charakterystyka współczesnego przemysłu samochodowego wymaga uwzględnienia wszystkich trzech punktów odniesienia – krajowego, regionalnego i globalnego, oraz szczegółowej analizy każdego z nich. Wydaje się, że najtrafniejsze rozwiązanie problemu z klasyfikacją znaleźli Timothy Sturgeon, Olga Memedovic, Johannes van Biesebroeck oraz Gary Gereffi [2009]. W swoim opisie uwzględnili oni podejście krajowe, regionalne oraz globalne, a jednocześnie podkreślili wzajemne powiązania między nimi (rysunek 4). W zaproponowanym ujęciu zostały też uwzględnione klastry tworzone zarówno w danym kraju, jak i w obrębie dwóch lub kilku państw. Warto dodać, że ujęcie to dotyczy wyłącznie strony podaźowej, a więc nie obejmuje potencjału rynku zbytu, który odgrywa coraz ważniejszą, a w niektórych analizach główną rolę (np. Goldman Sachs z 2009 roku) [O’Neil, Stupnytska 2009].

Rysunek 4. Powiązania pomiędzy lokalnym, krajowym, regionalnym oraz globalnym przemysłem motoryzacyjnym



Źródło: Sturgeon, Memedovic, van Biesebroeck, Gereffi 2009, s. 7–24.

W charakterystyce krajowego przemysłu samochodowego podaje się zazwyczaj liczbę i rodzaj zakładów produkcyjnych oraz dostawców części i komponentów pochodzących z danego kraju. Opisuje się również strukturę branży motoryzacyjnej w tym kraju – m.in. wielkość przedsiębiorstw i ich pochodzenie (przedsiębiorstwa rodzime lub z udziałem kapitału zagranicznego) oraz współzależności występujące pomiędzy nimi. Potencjał krajowego przemysłu samochodowego można poddać analizie, biorąc pod uwagę: kapitałochłonność i pracochłonność rodzimych zakładów produkcyjnych oraz ich

możliwości wytwórcze, poziom wykwalifikowania siły roboczej, liczbę ośrodków badawczych i inne czynniki charakterystyczne dla tej gałęzi przemysłu. Dalsza charakterystyka na poziomie krajowym obejmuje sposób wytwarzania pojazdów, posiadane technologie produkcyjne, a także wiele innych cech.

Równie ważna jest regionalizacja przemysłu samochodowego¹. Procesy prowadzące do regionalnej integracji coraz intensywniej zaczęły występować od lat 60. ubiegłego wieku. Istotny punkt widzenia na temat znaczenia regionalizacji tego przemysłu przedstawił Jim Stanford. Podkreślił on, że od połowy lat 80. XX wieku widoczne są zmiany w dotychczasowym kształcie branży motoryzacyjnej, polegające na przejściu z odrębnych narodowych gałęzi przemysłu w zintegrowany globalny przemysł, jednak branża motoryzacyjna nadal nie jest w pełni zglobalizowana. Produkcja oraz inwestycje w tej branży w większym stopniu mają charakter regionalny niż w pełni globalny [Stanford 2010, s. 1–23]. Produkcja dużych części i komponentów (np. siedzeń, silników, skrzyń biegów, nadwozi) jest zazwyczaj zlokalizowana w pobliżu miejsca montowania gotowych pojazdów, natomiast większe jest rozproszenie geograficzne produkcji mniejszych części (np. akumulatorów, części elektronicznych). Wynika to z faktu, że duże komponenty są w większym stopniu podatne na uszkodzenia w transporcie oraz zwiększają koszty tego transportu [Sturgeon, Memedovic, van Biesebroeck, Gereffi 2009, s. 13–14]. W produkcji dużych modułów oraz gotowych pojazdów zaczęła więc dominować regionalizacja, natomiast produkcja mniejszych części i komponentów zazwyczaj ma wymiar globalny. Główne korporacje motoryzacyjne mają siłę przyciągania dostawców i skłaniania ich do lokalizacji działalności w tym samym miejscu, w którym powstają montownie samochodów [Sturgeon, van Biesebroeck, Gereffi 2008, s. 11]. Procesy regionalizacji objęły nie tylko najważniejszych producentów samochodów, lecz wiele powiązanych z nimi firm motoryzacyjnych oraz innych gałęzi przemysłu.

Regionalizacja przemysłu samochodowego występuje na wszystkich kontynentach – od Ameryki Północnej przez Europę, Azję Południowo-Wschodnią aż do Ameryki Południowej. Często oprócz przyczyn logistycznych jedną z głównych determinant integracji regionalnej było tworzenie ugrupowań regionalnych, jak NAFTA, ASEAN czy MERCOSUR². Liberalizacja handlu sprzyjała wzmocnieniu powiązań między zakładami produkującymi samochody oraz dostawcami części i komponentów, a w dalszej perspektywie sprzedaży samochodów na rynkach całego regionu. Z tego względu korporacje transnarodowe były zainteresowane lokalizacją swoich oddziałów w każdym

¹ Producenci samochodów jako osobne regiony traktują zazwyczaj poszczególne kontynenty.

² MERCOSUR (hiszp. *Mercado Común del Sur*) – Wspólny Rynek Południa.

z regionów, gdyż dzięki temu uzyskiwały nie tylko przewagi wynikające z niższych kosztów produkcji, lecz również dostęp do rynków zbytu tego regionu. Yannick Lung i Rob van Tulder piszą, że na początku XXI wieku ponad 70% produkcji samochodów na świecie miało charakter regionalny [Carrillo, Lung, van Tulder 2004, s. 10]. Przykładem regionalnej współpracy są procesy produkcji części i komponentów, a także wyposażenia samochodów (np. felg aluminiowych oraz siedzeń) w Meksyku dla korporacji pochodzących ze Stanów Zjednoczonych [Klier, Rubenstein 2009, s. 222–227]. Wzdłuż granicy z USA powstały zakłady produkcyjne zwane *maquiladoras*, które importowały surowce i materiały ze Stanów Zjednoczonych, przetwarzały je bądź tworzyły gotowe wyroby, a następnie eksportowały z powrotem do północnego sąsiada. Umożliwiało to przenoszenie procesów produkcji najbardziej pracochłonnych wyrobów do Meksyku. Zakłady zlokalizowane na terenie tego kraju zaczęły specjalizować się w produkcji wielu części i komponentów, m.in. silników, okablowania, tapicerki, tłumików i rur wydechowych oraz siedzeń.

Procesy regionalizacji w przemyśle samochodowym dotyczą również wymiany handlowej. Ze względu na zróżnicowanie oczekiwań klientów transnarodowe korporacje motoryzacyjne nie mogą stosować strategii globalnych, polegających na sprzedaży na wszystkich rynkach standardowych pojazdów. Bardziej sprawdziły się strategie zróżnicowania samochodów ze względu na rynek zbytu. Równocześnie dążenie do osiągnięcia korzyści skali powoduje, że swoją ofertę starają się dostosować do więcej niż jednego kraju, co sprzyja regionalizacji. Wprowadzie sprzedaż samochodów ciągle jest skoncentrowana na rynkach wysoko rozwiniętych, jednak sytuacja ta ulega stopniowej zmianie i coraz istotniejsze z punktu widzenia sprzedaży aut stają się rynki wschodzące (w szczególności Chiny, Indie, Brazylia oraz państwa Europy Środkowo-Wschodniej).

W literaturze przedmiotu uwaga jest poświęcana zarówno regionalizacji, jak i globalizacji przemysłu samochodowego. Jest to pochodną zachowań producentów samochodów, którzy decydując o kierunku swojego rozwoju, wybierają jedną z dwu ścieżek – regionalizację lub globalizację. Porter zwracał uwagę, że firma może koncentrować czynności w jednej lokalizacji, aby obsługiwać cały świat, albo ją rozpraszać na kilka lub wiele miejsc [Porter 2001, s. 394]. Wybór pierwszego podejścia można utożsamiać ze strategią globalizacji, natomiast drugie oznacza strategię regionalizacji. Mimo że większość z tych przedsiębiorstw rozwija się poprzez tworzenie regionalnych centrów rozwoju, dla niektórych korporacji globalny charakter działania odgrywa bardzo ważną rolę. Globalizacja w tym przypadku oznacza standardowy model samochodu i dążenie do jego sprzedaży na wszystkich rynkach, a także stosowanie na całym

świecie tych samych komponentów do produkcji pojazdów. W taką strategię wpisuje się słynny samochód Forda model T. Jak zwrócili uwagę Michel Freysenet i Yannick Lung [2004], przedstawione podejście powtórzyły w latach 90. ubiegłego wieku koreańskie firmy Daewoo i Hyundai, których głównym celem było wykorzystanie korzyści skali [Carrillo, Lung, van Tulder 2004, s. 49–50]. Innym przykładem globalnego przemysłu samochodowego są wysokiej klasy samochody produkowane z przeznaczeniem dla indywidualnych, zamożnych klientów. Zaliczane są tutaj takie marki jak: Jaguar, BMW, Mercedes i Porsche. Firmy te nie dążą do osiągnięcia efektów skali, lecz opierają się raczej na wysokiej jakości wytwarzanych samochodów. Ze względu na specyfikę swojej oferty nie mają tak dużej konkurencji jak samochody przeznaczone na rynek masowy, natomiast sprzedają standardowe modele na rynkach całego świata.

Podział korporacji ze względu na stosowaną przez nie strategię nie rozwiązuje jednoznacznie problemu zasięgu przemysłu samochodowego. Wraz z uwzględnieniem kolejnych czynników dylemat dotyczący zasięgu tego przemysłu powraca. Z jednej strony jest niezwykle ważny dla wielu krajów i ich gospodarek, a jednocześnie bywa wymieniany wśród najbardziej zglobalizowanych przemysłów. Możliwość oceny jego charakteru komplikuje dodatkowo fakt, że korporacje motoryzacyjne często zasięg swojego działania dzielą na regiony i zazwyczaj każdy region jest przedmiotem oddzielnej analizy. Biorąc pod uwagę etapy rozwoju branży motoryzacyjnej, można przyjąć uproszczony punkt widzenia, że w przeszłości przemysł ten miał charakter krajowy. Stopniowo przekształcił się w przemysł regionalny (gdy przedsiębiorstwa produkujące samochody przenosiły działalność na zagraniczne rynki), natomiast wraz z występującymi procesami prowadzącymi do globalizacji gospodarki stał się przemysłem globalnym. Przedstawione etapy nie oddają jednak w pełni charakteru współczesnego przemysłu samochodowego. Zróżnicowane podejścia teoretyczne i analityczne, a zarazem różne kierunki zachodzących procesów powodują, że odpowiedź na pytanie o charakter współczesnego przemysłu samochodowego nie jest łatwa nawet przy założeniu, że ostatecznie przemysł ten stał się przemysłem globalnym. Globalizacja w przemyśle samochodowym jest bowiem wielokierunkowa, a w szczególności dotyczy: wzrostu wymiany handlowej, różnych aspektów działalności korporacji transnarodowych (np. wzrostu powiązań poprzez tworzenie globalnych łańcuchów produkcyjnych) oraz przepływu wiedzy i technologii. Występujące procesy doprowadziły również do zmiany pozycji wielu krajów na światowym rynku samochodowym. Ważną częścią globalnego przemysłu samochodowego stały się rynki wschodzące.

Globalizacja przyczyniła się do otwarcia gospodarek i przyspieszenia wymiany handlowej. Proces ten miał duży wpływ na powstanie światowego

przemysłu samochodowego. Występujące przekształcenia umożliwiły powstanie powiązań handlowych oraz włączenie w światową wymianę wielu nowych rynków [Yang 1995, s. 5]. Przed okresem globalizacji dominującymi producentami samochodów były przedsiębiorstwa z krajów wysoko rozwiniętych. Na skutek coraz dalej idącej liberalizacji, następowało przyspieszenie handlu samochodami i wzrost ich eksportu na rynki wschodzące. Pod koniec drugiej połowy XX wieku samochód stał się dobrem równie pożądanym w krajach rozwijających się, jak i wysoko rozwiniętych. Dawniej w wielu biedniejszych państwach możliwość jego zakupu miały wyłącznie rządy, a z czasem stał się on dobrem dostępnym również dla prywatnych użytkowników. Nastąpiła ekspansja sprzedaży i wzrost wymiany handlowej. Do wzrostu obrotów handlowych w przemyśle motoryzacyjnym w wielu krajach przyczyniło się również przenoszenie produkcji samochodów na nowe rynki i wytwarzanie części oraz komponentów na rzecz powstających globalnych łańcuchów produkcyjnych [Liberska 2002, s. 67]. Coraz bardziej zyskiwały na znaczeniu nowe rynki, na których stopniowo powstawał autonomiczny przemysł motoryzacyjny.

Od lat 80. XX wieku korporacje motoryzacyjne zaczęły konkurować na międzynarodowym poziomie, zwiększając zasięg swojego działania. Państwa narodowe oraz instytucje międzynarodowe sprzyjały ich ekspansji. W ten sposób powstały warunki do rozwoju globalnego przemysłu samochodowego, którego siłą napędową stały się korporacje transnarodowe. Dzięki ich rozwojowi możliwe było objęcie łańcuchem produkcyjnym całego rynku światowego. Następuje proces reorganizacji zadań i funkcji zakładów produkcyjnych w różnych krajach oraz kształtowanie się nowego, międzynarodowego podziału pracy w tej branży. Przyczynami tych zmian była zdolność korporacji transnarodowych do inwestowania w innych krajach niż kraj macierzysty, organizowania i koordynowania działań realizowanych przez podmioty zlokalizowane w miejscach odległych od siebie w sensie geograficznym oraz skutecznego stosowania strategii pozwalających czerpać korzyści z przewag występujących na różnych rynkach [Zorska 2007, s. 22–23]. Działania korporacji transnarodowych, motywowanych chęcią poprawy swoich pozycji konkurencyjnych, przyczyniają się do zmian, których wystąpienie wydawało się wcześniej niemożliwe. Oprócz poszerzenia działalności za granicę i powstania nowych powiązań korporacje transnarodowe powodują także przyspieszenie produkcji i wymiany handlowej (rozumiane jako skrócenie czasu potrzebnego na realizację poszczególnych czynności). Ważnym źródłem tego przyspieszenia są: fragmentaryzacja czynności wytwórczych, wzrost roli dostawców części i komponentów oraz rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych.

Do czynników, które w dużym stopniu wpływają na rozwój przemysłu samochodowego w ostatnich dekadach, są zaliczane wiedza i technologia, czyli przewagi, których posiadanie umożliwia ekspansję korporacji motoryzacyjnych z krajów wysoko rozwiniętych. Jest to również czynnik niezbędny do rozwoju rodzimego przemysłu samochodowego w krajach rozwijających się. Dzięki upowszechnieniu wiedzy kraje rozwijające się mogą nabyć odpowiednie zdolności produkcyjne oraz inne kwalifikacje, których wcześniej nie posiadały. Przykładem tego są Chiny. Głównym motywem, dla którego rząd chiński zgodził się na zagraniczne inwestycje, jest dostęp do tamtejszych technologii. Strategia przyjęta przez Chiny okazała się bardzo skuteczna. W niespełna trzy dekady państwo, którego zdolności produkcyjne były wcześniej bardzo ograniczone, mogło nie tylko rozwinąć własny przemysł samochodowy, ale również w wielu obszarach dogonić kraje wysoko rozwinięte. Rozprzestrzenianie wiedzy i technologii bez globalizacji nie byłoby możliwe w takim stopniu i z taką dynamiką, jak nastąpiło to w ciągu ostatnich kilku dekad.

Występujące procesy spowodowały także powstanie nowych rynków zbytu. Przyspieszenie rozwoju przyczyniło się do wzrostu popytu na samochody m.in. w państwach Europy Środkowo-Wschodniej, Chinach, Indiach, Republice Południowej Afryki, Tajlandii, Turcji oraz wielu innych krajach rozwijających się. Bardzo szybko wzrastała w nich liczba klientów chcących kupić swój pierwszy samochód. Rozwój nowych rynków motoryzacyjnych rozpoczął przemiany wśród producentów aut. W światowym przemyśle motoryzacyjnym dominują korporacje z państw wysoko rozwiniętych, ale coraz szybciej rozwijają się także producenci z rynków wschodzących. Firmy te dostosowały modele wytwarzanych samochodów do oczekiwań klientów na rynkach słabiej rozwiniętych. Z niektórymi czynnościami radzą sobie nawet lepiej niż najważniejsze światowe korporacje. Rozwój tych przedsiębiorstw, mimo że nie jest w stanie zagrozić głównym światowym producentom, przyczynia się do wzrostu konkurencji i powoduje, iż przemysł samochodowy nie będzie już nigdy taki, jaki był w przeszłości.

Globalizacja miała zasadnicze znaczenie dla rozwoju przemysłu samochodowego. Bez niej nie byłby możliwy rozwój sieci produkcyjnych poza granicami przodujących ośrodków motoryzacyjnych. Globalizacja przyczyniła się ponadto do zmiany sposobów produkcji, wzrostu powiązań i współzależności między poszczególnymi krajami, a także rozwoju nowych rynków motoryzacyjnych, aspirujących do miana przyszłych potęg. Zapoczątkowane procesy będą miały dalsze konsekwencje. Wprawdzie trudno jest przewidzieć scenariusz przyszłych wydarzeń, ale pewne wydaje się, że przemysł samochodowy

już na zawsze pozostanie globalny. Do takiej perspektywy muszą przyzwyczaić się wszyscy uczestnicy rynku samochodowego: producenci, konsumenci, kraje przyjmujące zagranicznych inwestorów oraz branże powiązane z tym przemysłem.

3.2. Szczupły system produkcyjny

Przekształcenie produkcji tradycyjnej w szczupły system produkcyjny (ang. *lean production*) na trwałe zmieniło przemysł samochodowy³. Szczupły system produkcyjny oznacza dostarczenie klientowi oczekiwanego przez niego wyrobu w jak najkrótszym czasie i przy wykorzystaniu jak najmniejszej liczby zasobów. W literaturze przedmiotu bywa interpretowany również jako system miar, których celem jest doprowadzenie do bardzo efektywnego wytwarzania i w ten sposób poprawy pozycji konkurencyjnej firmy stosującej ten system [Warnecke, Hüsser 1995, s. 38]. W odróżnieniu od produkcji masowej, zasady szczupłego systemu produkcji mogą być odnoszone nie tylko do czynności związanych z montażem samochodów, ale obejmować całość funkcjonowania przedsiębiorstwa, od zaopatrzenia i produkcji po zbył i relacje z klientami.

Za twórcę szczupłego systemu produkcyjnego uważana jest japońska firma motoryzacyjna Toyota Motor Corporation, która w latach 50. XX wieku opracowała go i wdrożyła⁴. Produkcja szczupła bardzo dobrze sprawdza się w przypadku przemysłu samochodowego i system ten zastosowało wiele korporacji. Również producenci masowi wraz z upływem czasu zaczęli wykorzystywać wiele charakterystycznych dla niej rozwiązań, nie zawsze posługując się nazwą, która została użyta przez japońskich producentów. Zasady opracowane przez Toyotę bardzo dobrze sprawdzają się w okresie globalizacji gospodarek.

³ Pojawia się problem z nazewnictwem w przypadku porównywania systemu produkcji opartego na linii montażowej zgodnie z koncepcją Henry'ego Forda z systemem produkcji wdrożonym przez Toyota Motor Corporation. W literaturze przedmiotu pierwszy rodzaj produkcji bywa określany jako produkcja masowa lub produkcja tradycyjna, jednak niektórzy badacze zwracają uwagę, że określenie to nie jest precyzyjne. Będąc świadomym tego faktu, autor zdecydował się jednak na pozostanie przy nim w celu opisu istoty obu systemów wytwarzania.

⁴ Prace nad rozwojem produkcji szczupłej trwały znacznie dłużej. W literaturze przedmiotu podaje się, że zostały one rozpoczęte tuż po II wojnie światowej w firmie Toyota Motor Corporation i przez kilka kolejnych dekad następował rozwój poszczególnych elementów tego systemu. Za końcową datę został natomiast uznany rok 1978, kiedy jeden z dyrektorów Toyoty, Taiichi Ohno, opublikował książkę pod tytułem *Toyota Production System*.

Na skutek przekształcenia rynku z takiego, na którym decydujący głos mieli producenci w rynek konsumenta, system produkcji szczupłej okazał się lepszym rozwiązaniem niż produkcja oparta na tradycyjnych zasadach.

Nowe podejście w przemyśle samochodowym różni się od produkcji masowej, co przedstawiono w tabeli 8. W niektórych przypadkach system produkcji szczupłej stanowi zupełne przeciwieństwo stosowanych wcześniej metod wytwarzania. W porównaniu z produkcją masową system ten umożliwia redukcję zasobów (czasu, kosztów, pracowników) potrzebnych do wytworzenia danego wyrobu.

Tabela 8. Najważniejsze różnice między systemem produkcji masowej a systemem produkcji szczupłej

Produkcja masowa	Produkcja szczupła
<ol style="list-style-type: none"> 1. Standardowe pojazdy, produkcja na masową skalę, mała liczba modeli – cechy odpowiadające rynkowi producenta. 2. Duża integracja systemu produkcyjnego w jedną strukturę o pionowym układzie powiązań. 3. Relacje z dostawcami, a także dealerami oparte na zasadzie konkurencji. Krótkotrwałe relacje z klientami. 4. Duże zapasy na każdym szczeblu produkcji oraz zapasy gotowych samochodów, mające na celu zapewnienie ciągłości sprzedaży w przypadku nieprzewidzianej zmiany popytu. 5. Duża liczba usterek powstających na etapie produkcji, a także stosunkowo niska jakość gotowych pojazdów. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wiele modeli pojazdów, krótkie serie produkcji, pojazdy są dostosowane do potrzeb klientów – cechy odpowiadające rynkowi klienta. 2. Współpraca głównych korporacji (montowni) z dostawcami kilku szczebli. 3. Relacje z dostawcami oparte na zasadzie kooperacji – troska o wysoką jakość pojazdów. Samochody są dostosowywane do indywidualnych potrzeb klientów. Duży nacisk na utrzymywanie trwałych relacji z klientami. 4. Produkcja na zasadzie „just in time” (minimalizowanie zapasów na każdym etapie produkcji), pojazdy produkowane na zamówienie. 5. Na etapie produkcji usterki usuwane są od razu po ich wystąpieniu. Wysoka jakość pojazdów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

W tabeli 8 wskazano najważniejsze aspekty obu sposobów wytwarzania. Szczególna rola szczupłego systemu produkcji odnosi się tu do następujących etapów związanych z wytwarzaniem i dystrybucją samochodów:

- organizacja produkcji samochodów;
- kształtowanie łańcucha dostaw;
- projektowanie i rozwój samochodu;
- sprzedaż i relacje z klientem.

Wprowadzona przez Toyotę nowa koncepcja dotyczyła w szczególności sposobu produkcji samochodów. Zgodnie z nowym podejściem pracownicy tworzą zespoły, w których realizują się wszystkie funkcje związane z procesem

produkcji – montaż samochodów, usuwanie usterek, rozwiązywanie problemów pojawiających się podczas produkcji, a także nieustanny rozwój produktów i wdrażanie nowych rozwiązań. W przypadku wystąpienia usterki podczas produkcji każdy pracownik może zatrzymać taśmę montażową w celu rozwiązania powstałego problemu (jap. *jidoka*). Jest to zupełnie inne ujęcie niż w produkcji masowej, gdzie pracownicy są dzieleni na grupy wykonujące poszczególne czynności (montaż, prace pomocnicze, kontrola jakości, zarządzanie procesem produkcyjnym). Taki podział w dużym stopniu ogranicza elastyczność realizacji poszczególnych czynności, a cały proces ma charakter bardzo sformalizowany. Ponadto w produkcji masowej usterki nie są eliminowane na bieżąco, lecz wszelkie wady usuwa się na końcu procesu produkcyjnego, gdy gotowy samochód zjeżdża z taśmy montażowej. Praktycznym skutkiem podejścia zaproponowanego przez Toyotę jest wysoka jakość wytwarzanych samochodów. Jest to jedno z bardzo ważnych kryteriów, branych pod uwagę przez klientów przy podejmowaniu decyzji o zakupie auta.

Dla procesu produkcji bardzo ważna jest forma współpracy głównego producenta z jego dostawcami oraz organizacja dostaw części i komponentów. W rozwiązaniu wprowadzonym przez Toyotę przodujący producenci wspólnie z dostawcami tworzą sieć powiązań, określaną jako łańcuch dostaw (nawiązanie do przedstawionej w rozdziale pierwszym koncepcji Portera). Dostawcy zorganizowani są w poziomy funkcjonalne i podzieleni na kilka szczebli. Nastąpiło ograniczenie liczby dostawców dla głównych przedsiębiorstw, zajmujących się montażem samochodu. Oznacza to, że główny producent stosujący zasady szczupłej produkcji współpracuje ze znacznie mniejszą liczbą dostawców pierwszego rzędu niż producent masowy. Każdy dostawca pierwszego rzędu określa natomiast grupę dostawców drugiego rzędu, którzy dostarczają mu części i komponenty służące do wyprodukowania większego elementu pojazdu. W ramach tak ukształtowanej struktury dostawcy są zachęceni do wzajemnej kooperacji i wymiany informacji, co ma sprzyjać lepszemu dopasowaniu części i przez to podnoszeniu jakości wyrobów.

Kolejną cechą jest organizacja dostaw „dokładnie na czas” (ang. *just in time*), co oznacza, że poszczególne części są produkowane tylko wtedy, gdy jest na nie zapotrzebowanie w następnym etapie produkcji. Pozwala to ograniczyć zapasy. Zaprezentowane zasady znowu stanowią przeciwieństwo produkcji masowej, gdzie współpraca producenta z dostawcami ma charakter bardzo sformalizowany. Zwykle jest ogłaszany przetarg na dostawę wśród wielu konkurujących firm i wybierany dostawca, który zaoferuje najlepsze warunki (z reguły kryteriami wyboru jest najniższa cena w powiązaniu z założonym poziomem jakości). W systemie tym istotnym mankamentem jest brak przepływu informacji

i wiedzy między podmiotami biorącymi udział w procesie produkcji. Każde przedsiębiorstwo chroni bowiem swoje tajemnice. Problemem w przypadku organizacji produkcji w systemie produkcji masowej jest też koordynacja dostaw i ciągle przestoje oraz nadmierne zapasy. Wynika to z małej elastyczności produkcji w stosunku do zmieniającego się popytu.

W przypadku systemu produkcji szczupłej kluczowy jest etap projektowania i rozwoju samochodu zgodnie z filozofią stosowaną w firmie Toyota Motor Corporation. Dominuje podejście prowadzące do skracania cyklu życia i szybkiego rozwoju nowych modeli pojazdów. Przewagę zdobywają te przedsiębiorstwa, które potrafią we właściwym czasie rozpocząć prace nad nowym modelem pojazdu i szybko zaoferować produkt klientom. Inną cechą szczupłego systemu produkcji związaną z produkcją samochodów jest różnicowanie przez producentów oferowanych modeli. Celowo jest opracowywanych wiele modeli samochodów, które są lepiej dopasowane do oczekiwań poszczególnych grup klientów [Muffatto 1998, s. 484]. Produkcja szczupła daje przewagę nad konkurentami oferującymi kilka standardowych pojazdów. W celu pełnego opisu różnic między produkcją masową i szczupłą w przypadku przemysłu samochodowego należy wskazać również różnice w organizacji pracy inżynierów-projektantów. W produkcji masowej dominują wąsko wyspecjalizowani inżynierowie, zajmujący się projektowaniem konkretnych, pojedynczych elementów lub systemów. W szczupłym systemie produkcji większy jest nacisk na proces rozwoju produktu oraz organizację zespołów mających taki cel, bez ograniczania kompetencji pracowników zespołu.

Nowe podejście stosowane przez japońskie przedsiębiorstwa motoryzacyjne obejmuje też etap sprzedaży i relacji przedsiębiorstw z klientami. Zaletą szczupłego systemu produkcji jest w porównaniu z produkcją masową lepsze dostosowanie oferty do zmieniającego się popytu na różne modele samochodów. Wynika to z rosnącego od lat 80. XX wieku zapotrzebowania na samochody różnego przeznaczenia. Reasumując, istota szczupłego systemu produkcyjnego sprowadza się do tego, że łatwo, szybko i taniej w porównaniu z produkcją masową można dokonać zmian w produkowanym modelu, a dzięki temu lepiej dostosować produkcję do zmieniających się oczekiwań klientów. Szczupła produkcja przeciwdziała też nadprodukcji samochodów. Samochody są wytwarzane „na zamówienie”, co oznacza, że konkretny samochód jest produkowany dla konkretnego klienta. Ponadto „producenci szczupli” dążą do utrzymywania długoterminowych relacji ze swoimi klientami, z czego wynika, że badają ich gusta.

Wprowadzenie zasad, które opracowano w Toyota Motor Corporation, oznaczało wdrożenie w firmach motoryzacyjnych zupełnie innego podejścia

niż wcześniej stosowane. Był to pewnego rodzaju punkt zwrotny w rozwoju przemysłu motoryzacyjnego. Beneficjentami dokonanych zmian stały się przedsiębiorstwa stosujące nowe zasady. Wykorzystując to podejście, japońskie koncerny samochodowe stały się bardziej konkurencyjne niż koncerny amerykańskie i europejskie. Okazało się też, że szczupły system produkcyjny daje znacznie większe przewagi w sytuacji zmian zachodzących na globalnym rynku niż podejście stosowane przez producentów masowych. Wraz z upływem czasu coraz więcej korporacji motoryzacyjnych zaczęło wdrażać rozwiązania zaproponowane przez japońskich producentów.

3.3. Znaczenie *outsourcingu* i modularyzacji dla procesów produkcyjnych

Od lat 80. XX wieku rośnie znaczenie globalnych dostawców w przemyśle samochodowym. Zjawisku temu towarzyszy nie tylko wydzielenie różnych czynności poza macierzystą korporację, ale również poza kraj macierzysty. Wynika to z jednej strony z dążenia do wzrostu efektywności działania, a z drugiej z nowo powstałej koncepcji produkcji polegającej na budowaniu łańcucha dostaw. Rosnąca konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami produkującymi samochody prowadzi do przenoszenia tej produkcji na rynki wschodzące, a także do wydzielenia wielu czynności produkcyjnych i zlecenia wykonywania tych czynności przez inne firmy. W ten sposób kształtowały się, mające inną formę niż do tej pory, relacje pomiędzy producentami oraz dostawcami. W literaturze przedmiotu bardzo często stosowane są różne nazwy odnoszące się do wydzielenia czynności poza macierzystą korporację, np. *outsourcing*, *offshoring* lub globalny *sourcing*. Określenia te bywają niekiedy zamiennie stosowane, natomiast w rzeczywistości występują między nimi pewne różnice. Zestawienie poszczególnych rodzajów tych operacji zawiera tabela 9.

W tabeli 9 nie wymieniono typowego *outsourcingu*, który jest jednym z głównych procesów wykorzystywanych w organizowaniu łańcucha dostaw. *Outsourcing* to forma współpracy między głównym producentem a jego podwykonawcami (zewnętrznymi dostawcami), która polega na zleceniu przez tego producenta jego podwykonawcom pewnych czynności związanych z procesem produkcyjnym. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji *outsourcingu*. Jedna z nich określa go jako pozyskiwanie produktów lub usług ze źródeł zewnętrznych w stosunku do danej organizacji [Parry, Graves

Tabela 9. Formy wydzielania czynności produkcyjnych ze struktury producenta

Rodzaj działania	Opis	Umiejscowienie		
		Producent	Dostawca	Odbiorca
Lokalna produkcja	Produkty są wytwarzane lokalnie, z lokalnych części, a produkcja jest odpowiedzią na lokalny popyt	K	K	K
Tradycyjny eksport	Lokalne produkty są eksportowane na zagraniczne rynki	K	K lub Z	K i Z
Międzynarodowy <i>sourcing</i>	Produkty są wytwarzane lokalnie z częściami i komponentami nabywanymi za granicą, w zamówieniu określone są specjalne oczekiwania spełniające lokalne lub zagraniczne potrzeby	K	Z, oparte na potrzebach	K i Z
Globalny <i>sourcing</i>	Produkty są wytwarzane z częściami i komponentami nabywanymi za granicą, są częścią globalnej strategii zaopatrzenia, spełniają lokalne lub zagraniczne potrzeby	K lub Z	Z, będące częścią strategii zamówień	K i Z
<i>Offshoring</i>	Produkty są wytwarzane za granicą i później re-importowane, gdyż służą pokryciu krajowego popytu	Z	K lub Z	K
Globalna produkcja	Produkty są wytwarzane za granicą i przeznaczone na rynki zagraniczne	Z	K lub Z	Z

Objaśnienie skrótów: K – krajowy, Z – zagraniczny.

Źródło: Hong, Holweg 2005, s. 13.

2008, s. 76–77]. Znacznie bardziej precyzyjną definicję podaje A. Zorska, która definiuje *outsourcing* jako „wydzielenie i przeniesienie działań realizowanych w ramach przedsiębiorstwa poza istniejącą jego organizację, wraz z powierzeniem ich wykonania innemu podmiotowi (niezależnej spółce) lub nowej jednostce własnej organizacji” [Skulska, Domiter, Michalczyk 2012, s. 426].

Podstawowym celem stosowania *outsourcingu* jest zwiększenie konkurencyjności macierzystego przedsiębiorstwa. Wyróżniane są dwa rodzaje *outsourcingu*. Pierwszym jest zlecenie wykonania pewnej usługi zewnętrznemu podmiotowi, mające na celu szybkie i doraźne rozwiązanie konkretnego problemu lub zaspokojenie konkretnej potrzeby. Drugim rodzajem jest *outsourcing* strategiczny, który polega na trwałej współpracy danego przedsiębiorstwa z zewnętrznymi podmiotami [Gay, Essinger 2002, s. 29]. Eui Hong i Matthias Holweg podkreślają, że *outsourcing* może być utożsamiany z globalnym *sourcingiem* z tą różnicą, że w przypadku *outsourcingu* niekoniecznie wymagane jest pozyskiwanie części z zagranicy; mogą one być pozyskiwane również

na lokalnych rynkach [Hong, Holweg 2005, s. 9]. Ze względu na to typowy *outsourcing* można umieścić w tabeli na równi z globalnym *sourcingiem*.

W przypadku przemysłu samochodowego *outsourcing* oznacza zlecenie wykonania pewnych systemów lub modułów dostawcom II, III i kolejnych szczebli. Zasadniczą rolę odgrywa w tym przemyśle *outsourcing* strategiczny, który stał się ważnym procesem prowadzącym do zwiększenia efektywności działania i podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw. *Outsourcing* strategiczny prowadzi do odchudzenia procesów wytwórczych, co polega na tym, że długookresowa skłonność głównych korporacji motoryzacyjnych do *outsourcingu* wzmacnia dostawców, szczególnie globalnych.

W początkowym okresie *outsourcing* nie był priorytetowy dla przedsiębiorstw, z czasem jednak znalazł wszechstronne zastosowanie. W przemyśle samochodowym globalni dostawcy przejęli czynności produkcyjne, pozostawiając przodującym producentom projektowanie, dystrybucję, handel oraz usługi posprzedażowe [Collins, Bechler, Pires 1997, s. 499].

W przemyśle samochodowym stosowanie *outsourcingu* zostało trwale włączone do procesów produkcyjnych, co spowodowało wiele dalszych zmian w organizacji procesów produkcji. Korporacje motoryzacyjne na skutek zaostżenia konkurencji chciały racjonalizować swoją współpracę z dostawcami, natomiast dostawcy starali się zwiększyć swój udział w łańcuchu wartości dodanej. Zachowania te stały się przyczyną dwu fundamentalnych zmian w rozwoju przemysłu samochodowego: konsolidacji oraz restrukturyzacji (czyli przekształceń prowadzących do wzrostu koncentracji). W sytuacji gdy główni producenci dążyli do redukcji liczby swoich bezpośrednich dostawców (na rzecz długoterminowej współpracy z wybranymi firmami), dostawcy byli zmuszeni do konsolidacji w celu przetrwania. Procesy te doprowadziły do ukształtowania piramidalnej struktury współzależnych podmiotów, co spowodowało daleko idącą restrukturyzację przemysłu samochodowego.

Mimo powszechnego wykorzystania *outsourcingu* w produkcji samochodów, jego znaczenie obecnie nie wynika już tylko z faktu, że pozwala racjonalizować poszczególne procesy. W ostatnim czasie rola *outsourcingu* w przemyśle samochodowym wzrasta także z tego względu, że umożliwia on dostęp do najnowszych technologii [Novak, Stern 2008, s. 1963–1979]. Współpraca dostawców z przodującymi firmami motoryzacyjnymi sprzyja rozprzestrzenianiu się technologii i wiedzy. Ponadto z czasem *outsourcing* w coraz większym stopniu zaczyna być stosowany do pozaprodukcyjnych etapów, wchodzących w skład łańcucha wartości. Taką jego rolę w przemyśle samochodowym podkreślają m.in. Ruy Quadros, Flávia Consoni i Rubia Quintão [2005], wskazując na znaczenie *outsourcingu* w badaniach i rozwoju, a także Mari Sako, która podkreśla

rolę *outsourcingu* w projektowaniu i rozwoju modułów wykorzystywanych do produkcji samochodów [2003, s. 6–9].

Przekształceniom w przemyśle motoryzacyjnym w erze globalizacji towarzyszy modularyzacja produkcji. Modularyzacja oznacza podział procesu produkcyjnego na etapy (fragmentaryzacja). Istotą tego podziału jest racjonalizacja, polegająca na minimalizowaniu przepływu informacji między poszczególnymi etapami produkcji (sekwencjami). Rozwiązanie to umożliwiło zwiększenie autonomii realizowanych etapów produkcji, a także lokalizację tych etapów w różnych miejscach. Profesor Irena Pietrzyk zwraca uwagę na zmiany, jakie modularyzacja spowodowała w organizacji produkcji. Umożliwiła ona zlecenie wykonania poszczególnych modułów samodzielnym przedsiębiorstwom, a tym samym podniesienie ich rangi w całym procesie produkcji. Dzięki temu mogły stać się one samodzielnymi firmami, świadczącymi określone funkcje na rzecz przodujących producentów [Pietrzyk 2009, s. 23]. W ten sposób nastąpiło też geograficzne rozproszenie procesów produkcji na niespotykaną dotąd skalę.

W przemyśle samochodowym moduł oznacza fizyczny podzespół (np. siedzenie, kokpit) i często bywa przeciwstawiany systemowi, który z kolei stanowi sumę pewnych składników, niekoniecznie dostarczanych jako fizyczne urządzenie (przykładem systemu może być układ hamulcowy). Wraz z innymi przemianami w przemyśle samochodowym rosło znaczenie modularyzacji. Stosowanie produkcji modułowej wywiera bardzo duży wpływ nie tylko na sam produkt finalny, którym jest gotowy samochód, ale również na strukturę organizacyjną producentów [Camuffo 2004, s. 193]. Modularyzacja pierwotnie miała prowadzić do redukcji kosztów wytwarzania, a z czasem okazała się istotna w procesie przyspieszenia produkcji i dostarczenia pojazdu na rynek. Powstała możliwość stosowania *outsourcingu* modułów, który został na stałe włączony w procesy wytwórcze w przemyśle samochodowym. Decyzja o tym, czy moduł powinien być wytwarzany przez głównego producenta, czy zlecony do wykonania przez dostawcę, jest kluczowa dla procesów produkcyjnych. Sprowadza się ona do dokonywanego przez przodujące korporacje motoryzacyjne wyboru, czy same będą produkowały poszczególne moduły, czy raczej zlecą te czynności dostawcom, ograniczając się wyłącznie do montowania samochodów z modułów dostarczonych przez dostawców. Wybór ten określa również, czy dostawcy II szczebla będą bezpośrednio współpracowali z globalnymi dostawcami czy z głównymi producentami [Sako 2003, s. 7]. Tym samym określa on współzależności i pozycję poszczególnych grup podmiotów.

W czasie globalizacji możliwe stało się stosowanie *outsourcingu* i modularyzacji. Dziś wzrasta znaczenie tych procesów. W przypadku korporacji

samochodowych funkcjonujących na globalnym rynku modularyzacja i *outsourcing* stają się w coraz większym stopniu nierozdzielne. Oba procesy umożliwiają realizację podstawowych celów, postawionych sobie przez korporacje funkcjonujące na globalnym rynku: oszczędność kosztów, redukcję ryzyka inwestycyjnego oraz pokonywanie napotykaných barier. Równocześnie na bardzo dynamicznie rozwijającym się rynku motoryzacyjnym występują też sytuacje, gdy stosowanie tych procesów jest niezbędne. Można do nich zaliczyć np. utratę pozycji danego przedsiębiorstwa w stosunku do jego rywali, szybko zmieniające się oczekiwania klientów, zmianę technologii oraz wzrost znaczenia nowych rynków. We wszystkich tych sytuacjach wykorzystanie *outsourcingu* i modularyzacji staje się konieczną strategią, warunkującą dalsze prowadzenie działalności gospodarczej.

Modele rozwoju przemysłu samochodowego na rynkach wschodzących

4.1. Brazylijski model otwartego rynku

Model rozwoju przemysłu samochodowego w Brazylii znacznie różni się od pozostałych krajów BRIC. Mimo pewnej zmienności produkcji i sprzedaży brazylijski przemysł samochodowy jest uważany za najbardziej dojrzały i stabilny w porównaniu z resztą państw tej grupy. Prawie cały rynek należy do korporacji międzynarodowych. Wynika to z faktu, że Brazylia we wczesnych etapach rozwoju swojego przemysłu samochodowego nie blokowała dostępu zagranicznym producentom, jak robiły to inne kraje. Przewaga głównych korporacji transnarodowych dotyczy w szczególności produkcji, badań i rozwoju, a także sprzedaży samochodów.

Brazylia dysponuje wieloma zaletami umożliwiającymi rozwój przemysłu samochodowego. Można do nich zaliczyć posiadanie wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych inżynierów, przygotowanych nie tylko do pracy w samym przemyśle samochodowym, ale również w innych gałęziach gospodarki, bezpośrednio powiązanych z branżą motoryzacyjną. W powojennej historii Brazylia nie miała konfliktów zbrojnych z sąsiednimi państwami, co sprzyjało przyciąganiu zagranicznych inwestorów. Również w ostatnich latach nie było w tym kraju większych strajków lub innych zakłóceń wewnętrznych. Dodatkowym atutem dla inwestycji jest możliwość transferu zysków z tego kraju za granicę. Brazylia posiada też korzystną infrastrukturę do rozwoju przemysłu samochodowego. Można do niej zaliczyć dobrą sieć drogową w południowym rejonie

kraju, gdzie jest zlokalizowany ów przemysł. Stwarza to dobre uwarunkowania dla dostaw stali z pobliskich hut i kopalń, a także części i komponentów ze znajdujących się w pobliżu zakładów produkujących te wyroby.

Wszystkie przedstawione uwarunkowania przyczyniły się do dynamicznego rozwoju przemysłu samochodowego w Brazylii, który przeszedł przez kolejne etapy ekspansji. Dużą rolę w tym procesie zarówno w przeszłości, jak i obecnie odgrywa wsparcie rządu oraz prowadzona przez niego polityka. Kraj ten nie tylko skutecznie wykorzystał procesy globalizacji, ale również nadał przemysłowi samochodowemu własną specyfikę (m.in. produkcja samochodów z napędem na biopaliwa oraz silne powiązanie z zagranicznymi rynkami poprzez wykorzystanie zagranicznych korporacji motoryzacyjnych).

Rozwój przemysłu motoryzacyjnego w Brazylii można podzielić na trzy okresy:

- połowa lat 50. ubiegłego wieku do połowy lat 70.;
- połowa lat 70. ubiegłego wieku do końca lat 80.;
- lata 90. ubiegłego wieku do chwili obecnej.

Wszystkie wyżej wymienione okresy charakteryzuje dominujący udział zagranicznych korporacji motoryzacyjnych z krajów wysoko rozwiniętych. Lokalne zakłady odgrywały istotną rolę jedynie w zakresie produkcji części i komponentów.

Pierwsze montownie samochodów pojawiły się w Brazylii już w latach 20. XX wieku, jednak za początek rozwoju przemysłu motoryzacyjnego w tym kraju uznaje się drugą połowę lat 50. W założeniu ówczesnych władz przemysł motoryzacyjny był jedną z głównych gałęzi prowadzących do przyspieszenia rozwoju gospodarczego kraju [Wójtowicz 2008, s. 140]. Rozwój ten został oparty na inwestycjach międzynarodowych koncernów, a w tamtym czasie branża motoryzacyjna była skupiona w stanie São Paulo. Ten dynamiczny proces trwał do końca lat 70. [Humphrey, Salerno 2000, s. 42]. Rząd koordynował i wspierał przemysł oraz stymulował jego działania (np. utworzenie ANFAVEA¹).

Druga faza, która rozpoczęła się w połowie lat 70. XX wieku, obejmuje okres, gdy zagraniczne koncerny motoryzacyjne zaczęły inwestować poza stanem São Paulo. W latach 80. XX wieku nastąpił spadek napływu zagranicznych inwestycji, zmniejszenie produkcji samochodów oraz stagnacja całej branży. Było to wynikiem kryzysu gospodarczego, który wymusił na brazylijskim przemyśle samochodowym głębokie zmiany technologiczne. Charakterystyczną cechą

¹ ANFAVEA (port. *Associação Nacional dos Fabricantes Veículos Automotores*) – Narodowe Stowarzyszenie Producentów Pojazdów.

wyróżniającą Brazylię w tym okresie jest produkcja samochodów z silnikami napędzanymi etanolem – w latach 80. XX wieku był to jedyny kraj na świecie, który zastosował takie rozwiązanie [Liberska 1989, s. 296]. Lata 80. XX wieku to faza stagnacji, jednak w Brazylii pozycje ugruntowały cztery korporacje, które już w poprzednich dekadach przeniosły swoje inwestycje do tego kraju (FIAT, General Motors oraz konsorcjum Ford-Volkswagen).

Trzecia faza rozwoju brazylijskiego przemysłu samochodowego zaczyna się na początku lat 90. i trwa do dziś. Charakteryzują ją zmiany odpowiadające przekształceniom w całej globalnej branży samochodowej. Międzynarodowe koncerny rozpoczęły restrukturyzację i modernizację swoich filii w Brazylii, od początku lat 90. zaczęły także na nowo coraz więcej inwestować w tym kraju. Największy wzrost napływających inwestycji nastąpił od połowy lat 90., gdy rząd wprowadził plan stabilizacyjny (*Plan Real*) i poprawiły się perspektywy gospodarcze [Wójtowicz 2009, s. 70]. Okres ten został nazwany drugą falą napływu zagranicznych korporacji motoryzacyjnych do Brazylii.

Jednym z najważniejszych czynników, które zdeterminowały rozwój przemysłu samochodowego w omawianym rejonie świata i nadały temu rozwojowi kierunek, była polityka tamtejszego rządu. Do lat 90. XX wieku rynek motoryzacyjny w Brazylii był w wyniku decyzji politycznych całkowicie zamknięty. Skutkowało to słabym jego rozwojem. Obowiązujący od lat 70. XX wieku zakaz importu pojazdów ograniczał konkurencyjność i powodował, że na lokalnym rynku sprzedawano wciąż te same modele samochodów. Wpływało to negatywnie na możliwości eksportowe, gdyż zagraniczni odbiorcy poszukiwali bardziej nowoczesnych aut w innych krajach [Brooke 1994].

Urzędujący od 1990 roku prezydent Fernando Collor de Mello zmienił podejście do rozwoju motoryzacji w Brazylii. Jego zamiarem było zwiększenie konkurencyjności brazylijskiego przemysłu samochodowego i dostosowanie go do oczekiwań międzynarodowego rynku. Wprowadzone zmiany doprowadziły do otwarcia się kraju na import, w wyniku czego brazylijscy producenci musieli zwiększyć swoje zdolności konkurencyjne. Pierwszym krokiem było wprowadzenie przez nich nowych modeli samochodów. Rozpoczęto również współpracę między rządem a wszystkimi zainteresowanymi środowiskami. Pierwszą inicjatywą, dokonaną w latach 1992–1994, była organizacja współpracy w ramach nowo powołanej Izby Gospodarczej Przemysłu Motoryzacyjnego (*Câmara Setorial da Indústria Automotiva*). Celem izby było pobudzenie debaty na temat najważniejszych problemów sektora motoryzacyjnego oraz opracowanie polityki prowadzącej do wzrostu popytu na samochody na lokalnym rynku. W dyskusji brali udział: brazylijski rząd, producenci samochodów, dostawcy części i komponentów, dealerzy oraz unie reprezentujące środowisko

motoryzacyjne [Quadros, Consoni 2009, s. 59]. W wyniku dokonanych uzgodnień zdecydowano się obniżyć podatki oraz ceny małych samochodów, aby zwiększyć sprzedaż na rodzimym rynku. Obniżki dotyczyły w szczególności pojazdów produkowanych w Brazylii. Celem zmian było wypromowanie rodzimej marki tanich pojazdów (tzw. popularnego samochodu, samochodu dla społeczeństwa). Prowadzona polityka zmierzała także do redukcji taryf celnych – założeniem była obniżka ceł w latach 1990–1995 z 80% do 35% oraz dalsze obniżanie prowadzące do osiągnięcia poziomu 20% w 2000 roku [Carrillo, Lung, van Tulder 2004, s. 127]. Obok wzrostu produkcji na lokalnym rynku istotnymi celami, które postawiono przed brazylijskim przemysłem motoryzacyjnym, było dążenie do wzrostu eksportu samochodów oraz nadrabianie przepaści technologicznej.

Wprowadzona polityka została zmieniona w wyniku kryzysu w Meksyku w 1994 roku. Nadmierny import pojazdów zaburzał rachunek bilansu płatniczego w Brazylii. Rząd, który był niechętny wspieraniu gospodarki poprzez dewaluację reala, zaczął stosować politykę ponownych zwwyżek ceł. Wzrosły one z powrotem do poziomu z początku lat 90. [Fiuza 2002, s. 5–9]. Równocześnie rząd dał sygnał koncernom samochodowym, że będzie traktował ten sektor w sposób szczególny, chroniąc go przed konkurencją zagraniczną oraz wspierając jego rozwój [Wójtowicz 2012, s. 164]. Przyjęte rozwiązanie było traktowane jako czasowe, mające na celu rozwiązanie problemów z bilansem płatniczym. Polityka ta nie znalazła aprobaty w sąsiednich krajach, zwłaszcza w Argentynie, której wyroby motoryzacyjne były kierowane na brazylijski rynek.

W przypadku Brazylii ważnym aspektem w polityce wobec przemysłu motoryzacyjnego jest uczestnictwo tego kraju w MERCOSUR (Wspólny Rynek Południa). Przemysł motoryzacyjny był jedną z branż, które w początkowym okresie funkcjonowania tej organizacji traktowano w sposób wyjątkowy. Kraje biorące udział w tworzeniu Wspólnego Rynku Południa ustaliły, że do roku 2000 będą obowiązywały narodowe polityki w tym sektorze gospodarki. Po wyznaczonej dacie państwa MERCOSUR były zobowiązane podporządkować się regułom unii celnej. Ze względu na priorytetowe traktowanie przemysłu motoryzacyjnego przez każdy z krajów uczestniczących w tej inicjatywie, okres negocjacji wspólnej polityki w omawianej branży przedłużył się i dopiero od 1 stycznia 2001 roku Argentyna, Brazylia i Urugwaj uzgodniły zasady wspólnej polityki.

W Brazylii jednym z głównych priorytetów prowadzonej w przeszłości polityki wobec przemysłu samochodowego jest przyciągnięcie zagranicznych korporacji transnarodowych. Korporacje motoryzacyjne z kolei chętnie inwestowały w tym kraju ze względu na wielkość brazylijskiego rynku. W latach 50.

ubiegłego wieku pozycję lidera zdobyły cztery koncerny: Fiat, Ford, General Motors i Volkswagen. W późniejszym czasie (głównie w latach 90.) zainwestowały w tym kraju również inne firmy, takie jak: Daimler, Honda, Hyundai, Land Rover, Mitsubishi, PSA, Renault i Toyota. Z wyjątkiem kilku niszowych producentów (m.in. Agrale i Marcopolo) brazylijski przemysł motoryzacyjny został w całości zdominowany przez zagraniczne podmioty. Działalność tych korporacji była lokowana głównie na południu kraju (stany Minas Gerais, São Paulo, Paraná i Rio Grande do Sul) [*Winning the BRIC Auto Markets* 2010, s. 11–12]. Pod koniec XX wieku w Brazylii prowadziła działalność większa liczba korporacji niż w jakimkolwiek innym państwie na świecie (więcej nawet niż w Stanach Zjednoczonych) [*Foreign Investment in Latin America and the Caribbean* 1998, s. 145–193]. Mimo takiej liczby pozycję lidera cały czas utrzymywały cztery koncerny, które jako pierwsze zainwestowały w tym kraju. Zagraniczne firmy inwestowały w Brazylii przede wszystkim z zamiarem produkcji gotowych samochodów, a znacznie mniejsze zainteresowanie przejawiały chęcią wytwarzania na tym rynku części i komponentów [Drgas, Knopek 2012, s. 172].

Zachętą do wzrostu inwestycji w Brazylii był jej udział w MERCOSUR. Wielu producentów zwiększało swoje zaangażowanie w tym kraju z zamiarem produkcji nie tylko na lokalny rynek, ale również na rynki innych państw należących do tej organizacji. Korporacje motoryzacyjne często łączyły też swoją działalność w Brazylii z działalnością w innych krajach członkowskich. Kooperacja między filiami korporacji transnarodowych, w szczególności zlokalizowanymi w Argentynie i Brazylii, umożliwiała redukcję kosztów inwestycyjnych i produkcyjnych. Dysponując rozbudowaną siecią filii, korporacje mogły przenosić swoją działalność do jednego lub drugiego kraju, w zależności od zmiany sytuacji politycznej i gospodarczej.

W ostatniej dekadzie nastąpił bardzo dynamiczny wzrost zarówno produkcji, jak i sprzedaży samochodów w Brazylii [*O desempenho da distribuição...* 2010, s. 7; OICA]. Producenci skoncentrowali swoje działania na lokalnym rynku, na który nadal kierowanych jest około 80% samochodów wytwarzanych w tym kraju. Obok lokalnego rynku Brazylia eksportuje dziś auta głównie do państw Ameryki Łacińskiej, Afryki oraz Europy. Biorąc pod uwagę wielkość produkcji i sprzedaży samochodów, rynek brazylijski wprawdzie ustępuje najszybciej rozwijającym się rynkom wschodzącym (Chiny i Indie), posiada jednak wiele zalet. Do najważniejszych można zaliczyć korzystne perspektywy rozwoju i stabilność. Jest to również dobre miejsce na lokalizację badań i rozwoju ze względu na wysoko wykwalifikowanych pracowników, bezkonfliktową kulturę pracy oraz niskie ryzyko utraty praw własności intelektualnej [*Winning*

the BRIC Auto Markets 2010, s. 31]. Wiele wskazuje na to, że Brazylia będzie nadal umacniała swoją pozycję w przemyśle samochodowym na świecie.

4.2. Indyjski model oparty na protekcjonizmie państwowym

Przemysł samochodowy w Indiach można dziś zaliczyć do bardzo szybko rozwijających się, przez długi czas był on jednak podporządkowany krajowej polityce, która hamowała dynamikę jego ekspansji. Interwencjonizm państwowy był jedną z kluczowych cech modelu rozwoju przemysłu samochodowego w tym rejonie świata. Dopiero na początku lat 90. XX wieku, na skutek procesów deregulacji i globalizacji, przemysł ten uległ wyraźnym zmianom. Do Indii zaczęło napływać coraz więcej zagranicznych inwestycji, wzrosła także produkcja i sprzedaż samochodów, a rodzimi producenci poprawili swoje zdolności konkurencyjne. Jako przykład można podać koncern Tata Motors.

Ekspansja indyjskiego rynku, która nastąpiła w ostatniej dekadzie, upodobniła go do innych rynków wschodzących, jednak równocześnie można zaobserwować jego wiele specyficznych cech. Należą do nich:

- duża regulacja importu samochodów;
- oczekiwania klientów – dominuje popyt na małe i bardzo ekonomiczne auta;
- słabo rozwinięta infrastruktura drogowa oraz niskie zarobki społeczeństwa.

Cechy te powodują, że rynek motoryzacyjny w Indiach nie rozwija się tak gwałtownie i wszechstronnie jak inne rynki wschodzące (np. chiński). Inwestycje zagranicznych korporacji pozostają na umiarkowanym poziomie i mają raczej selektywny charakter. Indyjskie przedsiębiorstwa są natomiast zainteresowane produkcją głównie małych, bardzo tanich w eksploatacji samochodów. Coraz więcej przesłanek wskazuje na to, że w przyszłości wystąpi wiele pozytywnych procesów i perspektywy dalszego rozwoju przemysłu samochodowego w tym kraju są bardzo optymistyczne.

Historię postępu tej branży w Indiach można podzielić na cztery okresy. Ich ramy są następujące:

- od lat 20. ubiegłego wieku do lat 50.;
- od lat 50. do początku lat 80.;

- od lat 80. do początku lat 90.;
- lata 1991–1993 do chwili obecnej.

W przypadku Indii istotne znaczenie ma zarówno produkcja samochodów, jak i części oraz komponentów do nich.

W latach 20. XX wieku zaczęły inwestować w Indiach zagraniczne korporacje – General Motors i Ford. Na tym etapie powstały też krajowe przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć: Hindustan Motors, Mahindra & Mahindra, Premier Automobiles i Standard Motor Products [Carrillo, Lung, van Tulder 2004, s. 249–250]. To początkowa faza rozwoju tego przemysłu i do połowy ubiegłego wieku jego znaczenie było marginalne.

Zapoczątkowana od lat 50. XX wieku polityka rządu przyczyniła się do wprowadzenia w Indiach wielu restrykcji do krajowego przemysłu samochodowego. Należały do nich: licencje produkcyjne, bariery wejścia do branży, ograniczenia dotyczące współpracy rodzimych przedsiębiorstw z zagranicznymi inwestorami, podatki oraz inne obostrzenia. Celem rządu była chęć zapewnienia jak najlepszych warunków do rozwoju rodzimej produkcji. Wpływ państwa nie przyniósł jednak oczekiwanych rezultatów, a jego efektem był tylko nieznaczny wzrost wielkości produkcji samochodów i rozwój technologii.

Początek kolejnego okresu wyznacza połączenie krajowego przedsiębiorstwa Maruti Udyog Ltd. z japońskim producentem samochodów Suzuki. Nastąpiło to w 1982 roku. Celem fuzji była chęć nawiązania współpracy finansowej i technologicznej przez oba koncerny. Współpraca doprowadziła do osiągnięcia przez firmę Maruti pozycji lidera w produkcji samochodów. Koncern uzyskał 50% udziału w krajowym rynku samochodów osobowych w połowie lat 80. oraz ponad 80% na początku lat 90. XX wieku. Mimo pozorowanej zmiany kierunków rozwoju i założeń dotyczących otwartości indyjskiego przemysłu samochodowego, rzeczywistych zmian w latach 80. ubiegłego wieku dokonano niewiele i nie miały one daleko idących skutków praktycznych dla przemysłu samochodowego.

Ostatni, trwający do dziś okres to czas deregulacji. Indyjski przemysł motoryzacyjny został zliberalizowany w pierwszej połowie lat 90. XX wieku. Nastąpiło to na skutek wyraźnych żądań Międzynarodowego Funduszu Walutowego oraz Banku Światowego. Charakterystyczne dla tego etapu jest to, że do liczących się producentów samochodów na indyjskim rynku dołączyli również zagraniczni fabrykanci. Wejście tych przedsiębiorstw do Indii spowodowało wzrost modeli produkowanych samochodów. Towarzyszyło temu także powstanie nowych rozwiązań dotyczących możliwości sfinansowania zakupu auta przez rodzimych klientów. Swoją działalność przenieśli do tego kraju

również wielu wytwórców części i komponentów, którzy podążali za głównymi producentami samochodów.

Przedstawione okresy rozwoju indyjskiego przemysłu samochodowego dokładnie pokrywają się z kształtowaniem przez tamtejszy rząd polityki względem rynku motoryzacyjnego. Oddziaływanie państwa na tę gałąź przemysłu było bardzo silne, gdyż traktowano ją jako jeden z głównych obszarów gospodarki. Ze względu na fakt, że wpływ rządu był kluczowy dla sektora motoryzacyjnego, warto prześledzić etapy tego oddziaływania. Już od momentu powstania niezależnego państwa Indii wprowadzono ścisłą kontrolę tamtejszego rozwoju gospodarczego. Wynikało to z uzyskanej przez Indie autonomii i pragnienia samodzielnego decydowania o losach kraju oraz warunkach życia społeczeństwa [Ranavat, Tiwari 2009, s. 21]. Szczególnie duży wpływ krajowej polityki na przemysł samochodowy występował w Indiach od lat 50. XX wieku i trwał do czasu deregulacji, czyli lat 90. ubiegłego stulecia.

Od momentu powstania w Indiach rodzimych producentów, przemysł motoryzacyjny został podporządkowany bezpośrednim decyzjom rządu. Prywatnym przedsiębiorstwom na początku pozostawiono dużą swobodę działania, natomiast ograniczenia dotyczyły głównie importu samochodów oraz napływu do Indii zagranicznych inwestycji. Celem takiego podejścia była chęć wsparcia rozwoju krajowych przedsiębiorstw i zrównoważenia ich pozycji z zagranicznymi konkurentami. Polityka ta skutkowała wieloma negatywnymi konsekwencjami, m.in. wzrostem cen samochodów oraz niedostatkim podaży. Zaistniała sytuacja przyczyniła się do poszukiwania dalszych rozwiązań, co doprowadziło do pogłębienia kontroli tego przemysłu. Położono nacisk na rozwój części i komponentów [Ranavat, Tiwari 2009, s. 24–25]. Ze stopniowego pogłębiania się problemów związanych z produkcją aut (m.in. spadku ich jakości i wzrostu kosztów produkcji) nie wyciągnięto odpowiednich wniosków i od lat 70. XX wieku interwencyjne działania rządu w tym zakresie nasiliły się. Wdrożono nowe regulacje, które obejmowały m.in. konieczność uzyskania zezwolenia na: rozpoczęcie działalności, zwiększenie możliwości produkcyjnych, wprowadzenie nowego modelu samochodu i wiele innych kwestii. Przyczyniło się to do zdominowania rynku przez jedną korporację – Hindustan Motors [Balcet, Ruet 2011, s. 4]. Dopuszczono natomiast współpracę międzynarodową mającą wzmocnić produkcję części i komponentów, co doprowadziło do współpracy indyjskich przedsiębiorstw z japońskimi producentami – m.in. Toyotą, Mitsubishi, Nissan oraz kilkoma innymi.

Oceniając oddziaływanie państwa na indyjski przemysł samochodowy, można dojść do wniosku, że stosowana polityka skutkowała wprawdzie

powstaniem w tym kraju rodzimego przemysłu motoryzacyjnego, lecz równocześnie uczyniła ten przemysł mało konkurencyjnym w stosunku do innych państw. Charakterystyczne były wysokie ceny pojazdów (które rząd próbował obniżyć decyzjami administracyjnymi) oraz niska jakość sprzedawanych samochodów. Jednym z założeń decyzji administracyjnych było także zwiększenie produkcji i sprzedaży pojazdów ciężarowych i motorów przy jednoczesnym ograniczeniu podaży aut osobowych. Przez bardzo długi czas sytuacja nie ulegała zmianie.

Reforma modelu rozwoju nastąpiła dopiero w latach 80. XX wieku. Słaba kondycja tego przemysłu w połączeniu z problemami popytowymi stały się podstawą ograniczenia dotychczasowej polityki interwencjonizmu. Złagodzone procesy koncesjonowania, umożliwiono również import technologii z zamiarem modernizacji istniejących, przestarzałych rozwiązań [Ranavat, Tiwari 2009, s. 29]. Za cel zakładanych zmian przyjęto chęć zwiększenia konkurencyjności przemysłu samochodowego. W założeniach dotyczących dalszego rozwoju tego przemysłu pojawiły się także nieobecne dotąd kwestie, jak choćby uzyskanie zdolności eksportowych oraz złagodzenie bardzo restrykcyjnych wytycznych dla zagranicznych inwestorów. Momentem przełomowym było dokonane w 1982 roku przedsięwzięcie *joint venture* między indyjską grupą przemysłową Maruti Udyog a japońskim producentem samochodów Suzuki. W kolejnych latach większą uwagę zaczęto zwracać na pomijane do tej pory oczekiwania konsumentów, m.in. zwiększono liczbę modeli oferowanych pojazdów, w tym również samochodów luksusowych. Bardzo ważną zmianą było ponadto przyznanie większej roli autom osobowym. Złagodzone ograniczenia importowe. Większość tych modyfikacji miało jednak charakter fasadowy. Prawdziwe zmiany w indyjskim przemyśle samochodowym nastąpiły dopiero w pierwszej połowie lat 90. XX wieku.

W 1991 roku rząd Indii przyjął nową politykę gospodarczą. Polegała ona na szeroko zakrojonych reformach ekonomicznych oraz daleko idącej deregulacji i liberalizacji rodzimego przemysłu. Zmiany obejmowały również przemysł samochodowy. Do najważniejszych należy zaliczyć:

- zmniejszenie ograniczeń dotyczących wejścia do Indii zagranicznych korporacji;
- umożliwienie dywersyfikacji działalności oraz dokonywania fuzji i przejęć;
- obniżki ceł na samochody oraz części i komponenty.

Celem nowej polityki było ustanowienie w Indiach przemysłu samochodowego zdolnego do konkutowania na globalnym poziomie. W szczególności dotyczyło to produkcji małych samochodów.

Jednym z podjętych działań były inwestycje w system edukacji oraz nacisk na badania i rozwój. Miało to prowadzić do uniezależnienia rodzimych producentów od zagranicznych konkurentów oraz rozwój własnych zdolności technologicznych. Rząd zaczął także przywiązywać wagę do kwestii ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa pracy. W założeniu chciał dostosować krajowe przepisy do międzynarodowych standardów.

Istotną cechą tego etapu rozwoju indyjskiego przemysłu samochodowego było przekształcenie rynku producenta w rynek konsumenta. Klienci zaczęli formułować własne oczekiwania co do rodzajów nabywanych samochodów, poziomu zaawansowania technologicznego, wydajności oraz ceny. Uzyskali również nowe możliwości kredytowania zakupu aut.

Indie, podobnie jak inne kraje rozwijające się, walczyły o napływ zagranicznych inwestycji. Stał się on możliwy od początku lat 90. XX wieku, po dokonaniu procesów deregulacji i liberalizacji. Na indyjski rynek zaczęli wówczas wchodzić zagraniczni producenci samochodów, części i komponentów. Wśród głównych przedsiębiorstw znalazły się: Daewoo, General Motors, Mercedes-Benz, PSA (Peugeot-Citroën), Fiat, Ford, Honda, Mitsubishi, Hyundai oraz Toyota. Nie były to jednak inwestycje na tak wielką skalę jak w przypadku innych rynków wschodzących. Motywem do inwestowania były bardzo dobre perspektywy rozwoju przemysłu samochodowego w tym kraju. Z czasem okazało się, że prognozy nie sprawdzają się i w latach 90. popyt na samochody wzrastał w mniejszym stopniu niż planowano. Nadwyżka możliwości produkcyjnych w porównaniu z występującymi potrzebami stała się problemem dla zagranicznych inwestorów. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że Indie w tamtym czasie były jednym z najtrudniejszych spośród wszystkich rynków wschodzących [Carrillo, Lung, van Tulder 2004, s. 252–254]. Niski popyt dotyczył w szczególności aut produkowanych przez zagraniczne korporacje, gdyż lokalni producenci byli w stanie lepiej dostosować wytwarzane samochody do oczekiwań klientów. Z tego względu część zagranicznych firm obrała strategię wykorzystania swoich fabryk w Indiach jako bazy do produkcji na inne rynki tego regionu [Veloso, Kumar 2002, s. 27]. Oprócz problemów z popytem wystąpiły także inne ograniczenia dynamicznego rozwoju zagranicznych korporacji, m.in.: zbyt słabo rozwinięta baza lokalnych dostawców części i komponentów oraz niedostatecznie rozwinięta infrastruktura niezbędna do produkcji samochodów.

Obecnie około 80% rynku aut osobowych w Indiach przypada na cztery korporacje: Maruti-Suzuki (47%), Tata Motors (15%), Hyundai Motor (16%) oraz Mahindra & Mahindra (7%) [Tiwari, Herstatt, Ranavat 2011, s. 25]. Pozytcję lidera mają rodzime przedsiębiorstwa, które swoją działalność rozwinęły przed okresem liberalizacji. Większość globalnych korporacji motoryzacyjnych, które weszły na rynek indyjski, utworzyło porozumienia *joint ventures* z lokalnymi producentami. Zagranicznym liderem stał się Hyundai, który funkcjonuje samodzielnie (bez powiązań z indyjskimi przedsiębiorstwami) i posiada największy udział w rynku spośród zagranicznych producentów, a trzecie miejsce wśród wszystkich producentów samochodów w tym kraju.

Największymi ośrodkami motoryzacyjnymi w Indiach są centra zlokalizowane wokół czterech dużych miast: Delhi, Bombaj, Bangalore i Madras. Cechą wyróżniającą indyjski przemysł motoryzacyjny jest to, że tylko około 15% całkowitej produkcji i sprzedaży stanowią samochody osobowe, dominujący udział mają natomiast motory i inne pojazdy dwukołowe. Mimo że rynek indyjski jest stosunkowo mały, charakteryzuje się stabilnością. Świadczy o tym fakt, że bardzo dobrze przetrwał kryzys finansowy i gospodarczy lat 2008–2009.

Szans dalszego rozwoju przemysłu samochodowego w Indiach upatruje się w ekspansji na inne rynki. Po 2000 roku Ministerstwo Gospodarki Indii przyjęło program zakładający, że przemysł motoryzacyjny będzie konkurencyjny na globalnym rynku. Rodzime firmy zaczęły eksportować samochody już w latach 90. XX wieku. Obecnie swoje pojazdy sprzedają na wielu wysoko rozwiniętych rynkach, m.in. w Stanach Zjednoczonych, Holandii, Francji, Niemczech, Wielkiej Brytanii i Włoszech. Wśród innych rynków zbytu znajdują się m.in.: Algieria, Indonezja, Kolumbia, Nepal, Maroko, Meksyk, RPA, Sri Lanka, Zjednoczone Emiraty Arabskie. Szczególnym atutem jest przewaga w zakresie zdolności produkcji małych i bardzo tanich aut.

Ważny aspekt indyjskiego przemysłu samochodowego stanowi przywiązywanie dużej wagi do badań i rozwoju. W szczególności dotyczy to wybranych obszarów, jak np. oprogramowania oraz elektroniki wykorzystywanych w pojazdach. Indie posiadają bardzo dobrze wykształconych inżynierów (często ocenianych jako najlepsi na świecie). Można zakładać, że dzięki wysokiej specjalizacji kraj ten w przyszłości stanie się ważnym ośrodkiem globalnego *sourcingu* części i komponentów. Są one jednym z głównych obszarów ekspansji indyjskiego przemysłu motoryzacyjnego.

Dziś prognozuje się, że w przyszłości Indie staną się jednym z największych rynków samochodowych na świecie. Wskazuje na to m.in. niskie nasycenie tego rynku w porównaniu z innymi krajami wschodzącymi (obecnie zaledwie

około 2% społeczeństwa posiada swój własny samochód) oraz korzystne tendencje demograficzne. Ocenia się, że do roku 2020 rynek ten stanie się większy niż niemiecki, brytyjski, francuski czy włoski [*India Automotive Market 2020* 2011]. Ekspertcy oceniają, że w przyszłości Indie i Chiny będą dominującymi ośrodkami motoryzacji na świecie. Prognozuje się też, że rynek indyjski pod wieloma względami wyprzedzi rynek chiński.

4.3. Model stopniowego rozwoju w Chinach

Rozwój chińskiego przemysłu samochodowego można określić jako stopniową, lecz bardzo przemyślaną ekspansję. Pierwsze zakłady produkujące auta powstały w tym kraju w latach 50. XX wieku, jednak dopiero na przełomie lat 70. i 80. XX wieku wystąpiły zmiany, które spowodowały istotny wzrost znaczenia tego przemysłu. Reformy wprowadzone wtedy w Chinach były najbardziej radykalną transformacją gospodarczą wśród wszystkich krajów określanych jako rynki wschodzące. Był to jednak dopiero pierwszy krok, natomiast dochodzenie przemysłu samochodowego do obecnej pozycji nastąpiło przez ponad trzy dekady. Stopniowo wdrażano kolejne rozwiązania pod ścisłą kontrolą rządu i przy dużym interwencjonizmie ze strony państwa.

Podobnie jak w innych krajach, również w modelu chińskim można wyróżnić pewne okresy rozwoju przemysłu samochodowego. Są to:

- od lat 50. ubiegłego wieku do połowy lat 60.;
- od drugiej połowy lat 60. do końca lat 70.;
- od roku 1979 do końca lat 90.;
- od końca lat 90. do chwili obecnej.

W pierwszym okresie, który przypadł na lata powojenne, w Chinach rozpoczęto produkcję samochodów na potrzeby rządu i wojska. Dominowała wówczas polityka centralnego planowania, z którą wiązało się wiele niewłaściwych decyzji, np. oparcie produkcji na zasadzie samowystarczalności. Stosowane przez Chiny licencje na produkcję samochodów pochodziły z zaprzyjaźnionego z tym krajem Związku Radzieckiego [Lek Ze Bin, Lim Shu Hui, Tan Ren Liang, Yap Rei Horng 2011, s. 4].

Drugi okres to kontynuacja pogłębionego interwencjonizmu państwa i wzrostu liczby montowni samochodów z 28 do blisko 160. Ich niekorzystna lokalizacja utrudniała dostawy części i komponentów potrzebnych

do produkcji, a także powodowała wiele innych problemów. Rodzime zakłady produkcyjne nie były w stanie zaspokoić krajowego popytu.

Początki bardziej dynamicznego rozwoju przemysłu samochodowego w Chinach przypadły na przełom lat 70. i 80. ubiegłego wieku. Wyznaczyły one granicę trzeciego okresu rozwoju przemysłu motoryzacyjnego w tym kraju. Daleko idące reformy gospodarcze polegały na przejściu z modelu gospodarki centralnie planowanej do modelu mieszanego gospodarki sterowanej i rynkowej. Rząd przyjął wówczas świadomą politykę, prowadzącą do rozwoju przemysłu samochodowego dzięki napływowi zagranicznych inwestycji oraz stopniowemu otwieraniu się na obcą konkurencję. Charakterystyczne dla tego okresu jest wycofywanie się państwa i pozostawianie przedsiębiorstw pewnej swobody działania, a z czasem dążenie do konsolidacji tego przemysłu oraz restrukturyzacji krajowych podmiotów. Celem było wzmocnienie rodzimych, dużych zakładów produkcyjnych [Holweg, Luo, Oliver 2005, s. 11–12].

Najbardziej dynamiczna ekspansja przemysłu samochodowego w Chinach nastąpiła w latach 2000–2010. Produkcja aut wzrosła w tym czasie z około 600 tys. do ponad 13 mln sztuk [OICA]. Podobne dane dotyczą sprzedaży samochodów – w 2000 roku na chińskim rynku sprzedano ich około 630 tys., a w 2010 roku 13,9 mln [*Driving Through BRIC Markets...* 2011]. Drugą bardzo istotną cechą tego okresu dla Chin jest powstanie rodzimych przedsiębiorstw, które opanowały cały proces produkcji samochodu bez udziału zagranicznych kooperantów, a także zaczęły samodzielnie eksportować samochody na zagraniczne rynki. Wzrosła też liczba ośrodków badawczych oraz skala prowadzonych badań związanych z tym przemysłem.

W modelu rozwoju chińskiego przemysłu samochodowego bardzo ważna jest polityka państwa. Rząd nie tylko zawsze decydował o wszystkich kwestiach związanych z rozwojem przemysłu, ale stosował również bardzo aktywne wsparcie jego ekspansji. Do końca lat 70. XX wieku podejmował na szczeblu centralnym wszystkie kluczowe decyzje dotyczące rozwoju branży motoryzacyjnej w kraju. Dotyczyło to głównie przedsiębiorstw państwowych, gdyż prywatnych w tamtym czasie nie było, a zagraniczne podmioty odgrywały niewielką rolę. Z chwilą gdy na chiński rynek dopuszczono korporacje międzynarodowe, priorytetem rządu stała się polityka określająca zasady przyjmowania zagranicznych inwestorów, kształtowanie struktury przemysłu samochodowego oraz przygotowywanie krajowych zakładów produkcyjnych do konkurencji na otwartym rynku. Rząd podejmował również decyzje dotyczące możliwości współpracy rodzimych przedsiębiorstw z zagranicznymi korporacjami. W porównaniu z Indiami był to znacznie dalej idący interwencjonizm, gdyż w Indiach mimo dużego wpływu państwa decyzje tego typu

podejmowały same przedsiębiorstwa. Znoszenie dotychczasowych ograniczeń (np. ceł importowych) następowało stopniowo. Równocześnie działania rządu były skierowane na pozyskanie zagranicznych technologii, a także zapewnienie udziału rodzimych firm w coraz szybciej rozwijającym się przemyśle motoryzacyjnym. Firmy te mogły liczyć na finansowe wsparcie i uprzywilejowane traktowanie. Starano się też rozwijać sektor producentów części i komponentów wykorzystywanych w przemyśle samochodowym.

Zachowanie rządu stanowiło przemyślaną strategię, a jej celem było uczynienie z krajowego przemysłu samochodowego głównej branży, na której został oparty rozwój gospodarczy państwa. W 1994 roku przemysł samochodowy został zaliczony do kluczowych dla Chin gałęzi przemysłu [Holweg, Luo, Oliver 2005, s. 13]. Dawało to pewność dalszego jego rozwoju, a równocześnie priorytetowego traktowania przez władze państwowe. Kolejne lata były potwierdzeniem tego stanowiska.

W 2001 roku Chiny przystąpiły do Światowej Organizacji Handlu (WTO), co w znacznym stopniu ograniczało możliwości stosowania instrumentów stymulacji przemysłu i handlu. Nie było to jednak całkowite zerwanie z dotychczasową polityką protekcjonizmu. Wyrazem tego stały się późniejsze działania, mające ożywić przemysł motoryzacyjny po kryzysie w 2008 roku. W sytuacji gdy inne państwa dokonały interwencji, starając się ratować rodzimych producentów samochodów, podejście takie zastosowały również Chiny. Była to wszechstronna pomoc ze strony rządu, zakładająca ochronę zakładów produkcyjnych, konsolidację branży motoryzacyjnej oraz prowadząca do pobudzenia popytu na krajowym rynku [Russo, Ke, Tse 2009, s. 3]. Te działania były odpowiedzią na występujące zaburzenia, lecz stanowiły także szerszą strategię, która zakładała dalszy długofalowy rozwój rodzimego przemysłu samochodowego. Kryzys został potraktowany instrumentalnie jako kolejna okazja do realizacji tego celu.

Bardzo ważną rolę w chińskim modelu rozwoju przemysłu samochodowego, oprócz dominacji krajowej polityki, odegrały międzynarodowe korporacje motoryzacyjne. Zagraniczni inwestorzy zostali dopuszczeni na chiński rynek w latach 80. ubiegłego wieku. Władze Chin wydały zgodę na wejście tych podmiotów pod warunkiem współpracy z rodzimymi przedsiębiorstwami w formie *joint ventures*. Chiny skorzystały na tej współpracy w wielu obszarach. Dzięki dokonany inwestycjom nastąpił napływ kapitału, technologii i *know-how*, powstały także powiązania między lokalnymi przedsiębiorstwami a zagranicznymi rynkami. Na początku wszystkie części i komponenty potrzebne do produkcji samochodów importowano, natomiast z czasem w coraz większym stopniu wykorzystywano lokalne dostawy [Carrillo, Lung,

van Tulder 2004, s. 234–236]. Szczególną rolę zagraniczne korporacje odegrały w rozwoju produkcji samochodów osobowych, jednak w wyniku ich działania nastąpiło wzmocnienie całej chińskiej branży motoryzacyjnej. Wzrastała konkurencja i będąca jej skutkiem liczba oferowanych modeli aut oraz ich jakość.

Chiny nie poprzestały na tym. Od połowy lat 90. nastąpiła druga fala napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do tego kraju [Zhang 2010, s. 9–10]. Prowadziła ona do reorganizacji metod produkcji, polegającej na przekształceniu dotychczas stosowanej w Państwie Środka *produkcji masowej w produkcję szczupłą*. Przyczyniło się to do wzrostu konkurencyjności chińskiego przemysłu samochodowego, a ponadto stało się punktem wyjścia do dalszej jego ekspansji.

Obecnie w Chinach funkcjonują zarówno zagraniczne korporacje motoryzacyjne, jak i przedsiębiorstwa krajowe. Te ostatnie dzielą się na dwie grupy: państwowe i prywatne [Richet, Ruet 2008, s. 458]. Podziałowi temu towarzyszy dodatkowo zasada, że przedsiębiorstwa państwowe tworzą wspólne przedsięwzięcia z zagranicznymi korporacjami. Prywatne przedsiębiorstwa funkcjonują samodzielnie, a początek ich istnienia datuje się zwykle na lata 90. ubiegłego wieku. W Chinach działa kilkadziesiąt rodzimych producentów samochodów oraz kilkunastu zagranicznych, do których należą m.in.: Toyota, Nissan, Honda, Suzuki, Mazda, Daihatsu, Mitsubishi, Fiat, Isuzu, Ford, General Motors, PSA i Volkswagen.

Istotną cechą przemysłu motoryzacyjnego w Chinach jest nie tylko zróżnicowanie producentów, ale także duża liczba modeli oferowanych samochodów. W przeciwieństwie do Indii w Państwie Środka nie dominują małe i tanie w eksploatacji auta, lecz z dużym powodzeniem sprzedają się na tym rynku modele luksusowe [Priddle 2012]. Oprócz rozwoju produkcji samochodów chiński rząd położył duży nacisk na ekspansję całego przemysłu motoryzacyjnego. Znalazło to wyraz we wzroście znaczenia producentów części i komponentów, stosowaniu szeroko zakrojonej polityki mającej na celu pozyskiwanie technologii oraz wsparciu finansowym dla klientów [Holweg, Luo, Oliver 2005, s. 56–62].

Po kryzysie w latach 2007–2008 rozpoczął się trzeci etap wpływu zagranicznych inwestycji na rozwój chińskiego przemysłu samochodowego. Tym razem nie był to napływ inwestorów, lecz przejmowanie zagranicznych aktywów przez chińskie przedsiębiorstwa. Spowodowało to, że Chiny już nie tylko starają się za wszelką cenę pozyskać technologię, ale zrobiły krok do przodu i same inwestują na światowych rynkach. Przejmowanie obcych firm jest dla lokalnych producentów szczególnie korzystne ze względu na możliwość sprzedaży własnych samochodów na międzynarodowych rynkach pod marką

znanych już producentów [Engebretson 2009, s. 20–24]. Przez to nie muszą oni pokonywać wielu barier, które stanowią istotne ograniczenie dla ekspansji rynków wschodzących.

Historia przemysłu samochodowego w Chinach jest przykładem sukcesu w rozwoju tej branży. Kraj, który jeszcze trzy dekady wcześniej miał zaledwie raczkujący własny przemysł motoryzacyjny, dołączył do grona światowych potęg, a w 2010 roku stał się największym rynkiem samochodowym (sprzedano wtedy w Chinach ponad 13 mln aut). Kolejnym krokiem na drodze jego ekspansji jest wejście na zagraniczne rynki i wiele przesłanek wskazuje, że również z tym wyzwaniem Chiny mogą sobie bardzo dobrze poradzić [*O desempenho da distribuição...* 2010, s. 7].

Prognozy wskazują, że w kolejnych dekadach chiński przemysł samochodowy będzie nadal dynamicznie się rozwijał. Może to oznaczać dwie ważne ścieżki: przekształcenie z potęgi ilościowej w jakościową oraz rozwój produkcji na zagranicznych rynkach. Ważna dla tej ekspansji wydaje się umiejętność współpracy z zagranicznymi przedsiębiorstwami nie na zasadzie podległości, lecz partnerskich relacji. Jeżeli Chinom uda się odnieść sukces również w tych obszarach, to kraj ten może stać się motoryzacyjną potęgą, natomiast chiński model obok amerykańskiego i japońskiego zostanie zaliczony do najbardziej spektakularnych przykładów rozwoju tego przemysłu.

Rola rynków wschodzących w światowym przemyśle samochodowym

5.1. Wzrost znaczenia krajów BRIC na rynku samochodowym

Tempo, w jakim przemysł samochodowy rozwinął się w krajach BRIC po roku 2000, nie było nigdy wcześniej tak wysokie. Jednym z kryteriów wskazujących na wzrost znaczenia krajów tej grupy w światowym przemyśle samochodowym jest wielkość produkcji samochodów oraz jej dynamika wzrostu. W latach 2000–2010 produkcja wzrastała w każdym z państw BRIC (tabela 10). Był to nie tylko wzrost liczby wyprodukowanych aut, ale również liczący się wzrost udziału w światowym rynku. Z tabeli 10 wynika, że w 2000 roku łącznie na rynkach BRIC wytwarzano mniej niż 10% światowej produkcji, natomiast dekadę później było to już prawie 35%. Roczna stopa wzrostu produkcji samochodów osobowych w latach 2000–2010 wynosiła odpowiednio: 6,07% dla Brazylii, 2,02% dla Rosji, 16,70% dla Indii oraz 32,97% dla Chin. Państwa te bardzo wyróżniają się pod względem tempa wzrostu produkcji w porównaniu z krajami wysoko rozwiniętymi, które charakteryzowała stagnacja.

Każdy z rynków BRIC ma nieco inną specyfikę. Rosnącej produkcji samochodów w Chinach sprzyjały inwestycje zagranicznych korporacji współpracujących z krajowymi producentami oraz coraz bardziej rozwijający się sektor prywatnych przedsiębiorstw. Z czasem rosło znaczenie rodzimych firm. W 2005 roku wytwarzały one już prawie 40% wszystkich samochodów produkowanych w tym kraju [Freyssenet 2009, s. 389]. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja w Brazylii, gdzie z wyjątkiem niszowych rodzimych producentów prawie całość produkcji, zarówno w przeszłości, jak i obecnie, jest wytwarzana przez zagraniczne korporacje [Winning the BRIC Auto Markets 2010, s. 11]. W Indiach od lat 90. XX wieku dominującą pozycję osiągnęły krajowe firmy i sytuacja ta utrzymała się do dzisiaj.

Tabela 10. Wielkość produkcji samochodów osobowych w krajach BRIC w latach 2000–2010 oraz jej udział w światowej produkcji samochodów osobowych

Rok	Wielkość produkcji (w szt.)				Udział w produkcji światowej (w %)			
	Brazylia	Chiny	Indie	Rosja	Brazylia	Chiny	Indie	Rosja
2000	1 351 998	604 677	517 957	969 235	3,28	1,47	1,26	2,35
2001	1 501 586	703 521	654 557	1 021 682	3,82	1,77	1,64	2,57
2002	1 520 285	1 101 696	703 948	980 061	3,68	2,66	1,70	2,47
2003	1 505 139	2 018 875	907 968	1 010 436	3,59	4,81	2,16	2,41
2004	1 862 780	2 480 231	1 178 354	1 110 079	4,18	5,57	2,64	2,49
2005	2 009 494	3 078 153	1 264 000	1 068 145	4,29	6,57	2,70	2,28
2006	2 092 029	5 233 132	1 473 000	1 177 918	4,19	10,48	2,95	2,36
2007	2 391 354	6 381 116	1 713 479	1 288 652	4,49	11,99	3,22	2,42
2008	2 545 729	6 737 745	1 846 051	1 469 429	4,83	12,78	3,50	2,79
2009	2 575 418	10 383 831	2 175 220	599 265	5,39	21,74	4,55	1,25
2010	2 584 690	13 897 083	2 831 542	1 208 362	4,43	23,82	4,85	2,07

Źródło: statystyki OICA.

Rynki wschodzące już od lat 80. XX wieku były lokalizacjami, do których bardzo chętnie przenosiły swoją produkcję korporacje z krajów wysoko rozwiniętych. W ostatniej dekadzie nastąpił kolejny proces, który wpłynął na umiędzynarodowienie tych rynków, a zarazem przyczynił się do uzyskania przez nie nowej pozycji. Jest nim rosnąca sprzedaż samochodów. Wielkość tej sprzedaży na rynkach BRIC w latach 2000–2010 ilustruje tabela 11.

Największym rynkiem z tej grupy pod względem sprzedaży samochodów są Chiny. Na podstawie danych w tabeli 11 można porównać wzrost sprzedaży aut w Państwie Środka z innymi rynkami BRIC. W Chinach sprzedawanych jest obecnie pięciokrotnie więcej samochodów osobowych niż w znajdującej się na kolejnym miejscu Brazylii. Kraj ten w 2009 roku stał się też największym światowym rynkiem motoryzacyjnym, wyprzedzając dotychczasowego lidera, Stany Zjednoczone [*Automobiles Industry: Market Analysis and Trends*, www.qfinance.com (dostęp: 20.09.2012)]. Mimo wyraźnej przewagi Chin, również inne kraje grupy BRIC poprawiły swoją pozycję na rynkach w ostatnich latach. W 2010 roku Brazylia znalazła się na czwartym, a Indie na siódmym miejscu na świecie pod względem liczby sprzedanych pojazdów osobowych i komercyjnych [*O desempenho da distribuição...* 2010, s. 7].

Tabela 11. Wielkość sprzedaży samochodów osobowych w krajach BRIC w latach 2000–2010 (w tys. sztuk)

Rok	Brazylia	Chiny	Indie	Rosja
2000	1 403 833	630 000	700 000*	1 069 000
2001	1 197 700	754 000	675 120	1 401 000
2002	1 218 500	1 225 000	707 200	1 458 000
2003	1 168 700	2 082 000	900 750	1 475 000
2004	1 258 400	2 421 000	1 061 500	1 514 000
2005	1 369 200	3 774 000	1 143 000	1 762 000
2006	1 556 200	4 946 000	1 379 900	2 052 000
2007	1 975 500	6 171 000	1 549 800	2 754 000
2008	2 193 300	6 635 000	1 552 700	3 255 500
2009	2 474 600	10 171 000	1 951 300	1 465 700
2010	2 644 700	13 911 000	2 520 400	1 910 600

* W przybliżeniu.

Źródło: *Driving Through BRIC Markets...* 2011.

Na każdym z wymienionych rynków sprzedawane są inne samochody. Różnice wynikają z obowiązujących przepisów, sytuacji społecznej i zamożności klientów, a także preferencji nabywców. Jako przykład można podać zróżnicowanie aut ze względu na rodzaj stosowanego napędu. W Chinach jest to najczęściej napęd zużywający tradycyjne paliwo oparte na ropie, w Rosji popularny jest gaz ziemny (choć powszechne są też inne rodzaje paliw), natomiast w Brazylii głównie wykorzystywany jest etanol¹. Z kolei w Indiach jest to również tradycyjne paliwo, jednak decydujące znaczenie ma pojemność silnika i dominują pojazdy bardzo ekonomiczne. Innym przykładem jest zróżnicowanie modeli sprzedawanych samochodów. W Chinach nabywców znajdują wszystkie modele i bardzo dobrze sprzedają się również auta luksusowe. Inaczej jest w Indiach, gdzie najpopularniejsze są małe i najtańsze pojazdy. Rosyjscy klienci preferują natomiast modele, które dominują w wysoko rozwiniętych krajach Europy oraz w Stanach Zjednoczonych.

¹ Zazwyczaj nie jest to napęd wyłącznie na etanol, lecz podwójny napęd na tradycyjne paliwo oraz etanol (tzw. *flex fuel*). *Flex fuel* to technologia umożliwiająca zasilenie pojazdu mieszanką benzyny i etanolu łączonych z sobą w dowolnych proporcjach. Obecnie 80% samochodów osobowych w Brazylii jest napędzanych z wykorzystaniem tego rozwiązania.

Oprócz sprzedaży na rodzimych rynkach ważnym obszarem wskazującym na wzrost znaczenia branży motoryzacyjnej z rynków BRIC jest włączenie się tych krajów w światową wymianę handlową. W ostatniej dekadzie najbardziej wzrósł eksport samochodów produkowanych w Chinach. W 2010 roku wartość tego eksportu zwiększyła się ponad 17 razy w porównaniu z 2000 rokiem (tabela 12). Był to największy wzrost wśród wszystkich krajów BRIC. Większość sprzedawanych samochodów trafiała do państw rozwijających się [Baker, Hyvonen 2011, s. 25]. Chiny są też przykładem świadomie realizowanej strategii w handlu samochodami. Produkowane tam auta trafiają m.in. na rynki: Algierii, Wietnamu, Rosji, Iranu oraz Chile. Do krajów wysoko rozwiniętych trafia zaledwie 10% całkowitego eksportu chińskich samochodów.

Tabela 12. Eksport i import samochodów oraz części i komponentów przemysłu motoryzacyjnego państw BRIC w latach 2000–2010 (w mln USD, ceny bieżące)

Rok	Brazylia		Chiny		Indie		Rosja	
	Eksport	Import	Eksport	Import	Eksport	Import	Eksport	Import
2000	4 683	4 154	1 581	3 798	588	421	959	2 381
2001	4 823	4 139	1 892	4 912	571	300	932	3 776
2002	4 911	2 988	2 677	6 960	692	439	1 180	4 532
2003	6 538	2 867	3 571	12 778	1 121	598	1 313	6 022
2004	8 699	3 581	6 272	14 428	1 765	908	2 202	8 993
2005	11 983	4 733	9 957	13 545	2 635	1 192	2 460	12 199
2006	13 038	6 007	14 410	18 580	2 994	1 461	2 996	20 012
2007	13 134	8 345	23 032	24 033	3 415	2 185	3 786	32 934
2008	14 750	13 189	28 636	29 069	4 875	3 505	3 873	47 453
2009	8 555	11 722	19 853	30 848	4 799	3 007	1 751	14 358
2010	12 639	17 698	28 040	53 033	7 939	3 447	2 661	26 153

Źródło: WTO, Time Series Database.

Chiny importują samochody najczęściej z Niemiec, Japonii, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii oraz Korei Południowej. Są to głównie auta luksusowe. Na podstawie struktury chińskiej wymiany handlowej można powiedzieć, że część popytu na tym rynku to zapotrzebowanie na samochody wysokiej jakości, produkowane przez zagraniczne koncerny motoryzacyjne. Oznacza to, że wraz z rozwojem rynku w Chinach zmieniają się preferencje klientów. Wartość eksportu i importu samochodów przez pozostałe kraje

BRIC jest mniejsza w porównaniu z Chinami. Z danych zawartych w tabeli 12 wynika jednak, że w latach 2000–2010 każdy z tych krajów w coraz większym stopniu włączał się w światową wymianę handlową.

Dla pełnej charakterystyki struktury wymiany handlowej krajów BRIC istotna jest analiza zachowania rodzimych firm planujących ekspansję na rynki zagraniczne. W przypadku Chin nie jest to już taka taktyka, jaką w przeszłości stosowały inne kraje rozwijające się (najpierw Japonia, a później Korea Południowa). Korporacje z tamtych państw za wszelką cenę starały się dostać na najbardziej rozwinięte rynki świata. Chińscy producenci obrali strategię wejścia na zagraniczne rynki z samochodami tańszymi i niższej jakości. Z tego powodu celowo wybierają rynki słabiej rozwinięte, gdzie tego typu produkt najłatwiej się sprzedaje. Podobną strategię jak Chiny stosują również Indie. Pochodzący z tego kraju producenci, jak Tata Motors czy Mahindra & Mahindra, także dążą do sprzedaży na zagranicznych rynkach najtańszych samochodów, upatrując w tej strategii najlepszej możliwości ekspansji.

Przykład Brazylii jest zupełnie inny. Wprawdzie kraj ten też jest eksporterem samochodów, jednak 80% tego eksportu jest przeznaczone na rynki Ameryki Łacińskiej [*Winning the BRIC Auto Markets* 2010, s. 15]. Wynika to z faktu, że w Brazylii rodzimi producenci nie są w stanie konkurować z producentami z innych państw. Zagraniczne korporacje produkujące samochody w tym kraju traktują natomiast Brazylię jako miejsce produkcji wyłącznie na rynek regionalny (Ameryka Południowa). Na takie ukierunkowanie (w pewnym stopniu ograniczające pozycję eksportową) wpłynęła niewłaściwa polityka rządu w przeszłości i brak rozwoju rodzimych zakładów produkcyjnych. Do innych ograniczeń dynamicznej ekspansji na rynki zagraniczne można zaliczyć: nadmierną zmienność kursu brazylijskiej waluty, słabo rozwiniętą infrastrukturę eksportową, biurokratyczne procedury celne oraz system podatkowy zniechęcający do eksportu.

Wszystkie wskazane procesy (wzrost wielkości produkcji, sprzedaży oraz wymiany handlowej) świadczą o przesunięciach w międzynarodowym przemyśle samochodowym i rosnącym znaczeniu rynków BRIC. Zyskują one coraz lepsze pozycje w światowych klasyfikacjach. Przedstawione zmiany ilościowe pociągają za sobą dalej idące przekształcenia zarówno całego przemysłu samochodowego, jak i innych gałęzi gospodarki. Wynika to z faktu, że z rozwojem przemysłu samochodowego jest związanych wiele innych pokrewnych branż. Zachodzące procesy powodują napływ wiedzy, technologii i metod zarządzania, a także decydują o zatrudnieniu i długookresowym rozwoju danego rynku. Kraje te, zdobywając coraz wyższe pozycje, stają się potęgami, z którymi w przyszłości będzie bardzo trudno rywalizować. Omówione tu zmiany potwierdzają, że światowy przemysł samochodowy ulega nieustannej ewolucji.

Ostatnie trzy dekady spowodowały tak korzystne warunki jego rozwoju, jakie w przeszłości jeszcze nigdy nie wystąpiły. Wszystko wskazuje na to, że najlepiej wykorzystały je rynki wschodzące.

5.2. Czynniki kształtujące rozwój przemysłu samochodowego w krajach BRIC

Główną przyczyną rozwoju przemysłu samochodowego na rynkach wschodzących jest globalizacja. Dzięki niej nastąpił rozwój w krajach, które w przeszłości nie odgrywały istotnej roli w przemyśle motoryzacyjnym. W przypadku krajów BRIC szczególne znaczenie miały zarówno warunki występujące na tych rynkach, polityka rządów, jak i zachowanie zagranicznych korporacji transnarodowych. Z czasem coraz ważniejsza staje się nowoczesna technologia.

Pozytywne oddziaływanie globalizacji nie mogłoby wystąpić bez specyficznych przewag samych rynków. Zgodnie z teorią *diamentu* Portera należą do nich: posiadane przez kraj czynniki produkcji, istnienie sektorów pokrewnych i wspomagających, poziom konkurencji oraz popyt na samochody. Jedną z najistotniejszych przewag w przypadku Chin i Brazylii była i nadal pozostaje tania siła robocza. W Indiach oprócz samej pracy równie ważne są: dostępność surowców (ten czynnik odgrywa istotną rolę także w przypadku Brazylii) oraz specjalizacja produkcji – np. koncentracja na produkcji elektroniki samochodowej, oprogramowania i innych wysoko zaawansowanych technologicznie części czy komponentów. Ważną zaletą rynków BRIC jest duża liczba lokalnych dostawców, a ponadto odpowiedni poziom rozwoju innych branż, ściśle powiązanych z przemysłem samochodowym. Umożliwia to tworzenie klastrów produkcyjnych, które występują w każdym z tych krajów. W Brazylii są to regiony: Minas Gerais, São Paulo, Paraná oraz Rio Grande do Sul; w Chinach: Changchun i Shenyang, Pekin i Tianjin, Szanghaj oraz Kanton; w Indiach: Delhi i Gurgaon, Pune i Bombaj oraz Bangalore i Madras; natomiast w Rosji: Kaliningrad, Sankt Petersburg, Niżny Nowogród, Moskwa i Kaługa oraz Togliatti i Samara [Winning the BRIC Auto Markets 2010, s. 12–25; Carrillo, Lung, van Tulder 2004; Holweg, Luo, Oliver 2005, s. 27–29].

Na ekspansję przemysłu samochodowego krajów BRIC bardzo korzystnie wpłynął duży stopień oddziaływania państwa i prowadzonej polityki. We wszystkich tych krajach rząd aktywnie wspierał rodzimy przemysł samochodowy na każdym z etapów jego rozwoju. W Brazylii do najważniejszych

działań o charakterze politycznym, prowadzących do rozwoju przemysłu samochodowego, można zaliczyć liberalizację wymiany handlowej w ramach MERCOSUR, dostosowania podatkowe, wdrożony w 1994 roku *Plan Real* oraz nową politykę wobec branży motoryzacyjnej wprowadzoną przez prezydenta Fernanda Cardoso w 1995 roku (tzw. *regime automotivo*) [Martin 2006, s. 30]. W Chinach rząd regulował zasady napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich, wprowadzał wytyczne dotyczące produkcji samochodów na lokalnym rynku, a także stymulował badania i rozwój. Polityka prowadzona w tym kraju miała na celu wzmacnianie konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw w stosunku do zagranicznych producentów, a jej wyrazem było ukształtowanie struktury przemysłu, wsparcie dla własnych firm motoryzacyjnych oraz pozyskanie zaawansowanej technologii. Do przykładów wprowadzonych rozwiązań można zaliczyć uznanie przemysłu motoryzacyjnego w 1994 roku za jedną z pięciu głównych gałęzi gospodarki w Chinach, a ponadto wprowadzony w 2009 roku *Plan dostosowania i stymulacji krajowego przemysłu motoryzacyjnego* [Russo 2009, s. 3]. Z kolei w Indiach duży wpływ rządu przyczynił się do takiego ukształtowania krajowego przemysłu samochodowego, że był on w stanie konkurować z zagranicznymi firmami, które weszły na tutejszy rynek po otwarciu gospodarki [Tiwari, Herstatt, Ranavatt 2011, s. 53]. W ostatnich latach rząd pełnił również istotną funkcję we wspieraniu indyjskich inwestycji zagranicznych, a także badań i rozwoju prowadzonych na rodzimym rynku.

Decydującą rolę w rozwoju przemysłu samochodowego na rynkach BRIC odegrały zagraniczne korporacje. Inwestycje tych podmiotów były bardzo ważne dla rynków wschodzących i bez nich z całą pewnością rodzimy przemysł samochodowy nie rozwinąłby się tak mocno. Przykładem są Chiny, w których nie było ważniejszego czynnika dla rozwoju gospodarczego tego kraju niż zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Dzięki nim Chiny zdobywały zarówno kapitał, jak również niezbędną wiedzę i technologię do produkcji aut. Podobna sytuacja dotyczy Brazylii, w której prawie cała produkcja samochodów do dziś jest realizowana przez zagranicznych producentów. W Indiach obce inwestycje nie odegrały bezpośrednio tak daleko idącej roli, jednak producenci z tego kraju mogli włączyć się w strukturę produkcyjną korporacji motoryzacyjnych, stanowiąc często ważną część globalnego łańcucha ich dostaw.

Niezależnie od stopnia zaangażowania we wszystkich opisywanych wyżej krajach zagraniczne korporacje przyczyniały się do poprawy poziomu zaawansowania technologicznego. Ponadto zwiększały konkurencyjność państw przyjmujących, a ta z kolei stała się głównym elementem doganiania krajów wysoko rozwiniętych. Międzynarodowe podmioty często wyraźnie wyróżniają się w tym zakresie na tle lokalnych zakładów produkcyjnych. Przykładem

jest Brazylia, w której rodzime przedsiębiorstwa koncentrują się na obniżaniu kosztów, natomiast obce korporacje funkcjonujące na tym rynku przyczyniają się do wzrostu efektywności i elastyczności produkcji [Maia, Cerra, Filho 2010, s. 98]. Podobna sytuacja występuje w Chinach, gdzie charakterystyczny jest podział na przedsiębiorstwa rodzime, tworzące wspólne przedsięwzięcia z zagranicznymi korporacjami, oraz samodzielne chińskie zakłady produkcyjne. Podział ten determinuje strategię produkcji i ukierunkowanie zakładów wytwórczych na określone obszary działania [Richet, Ruet 2008, s. 458].

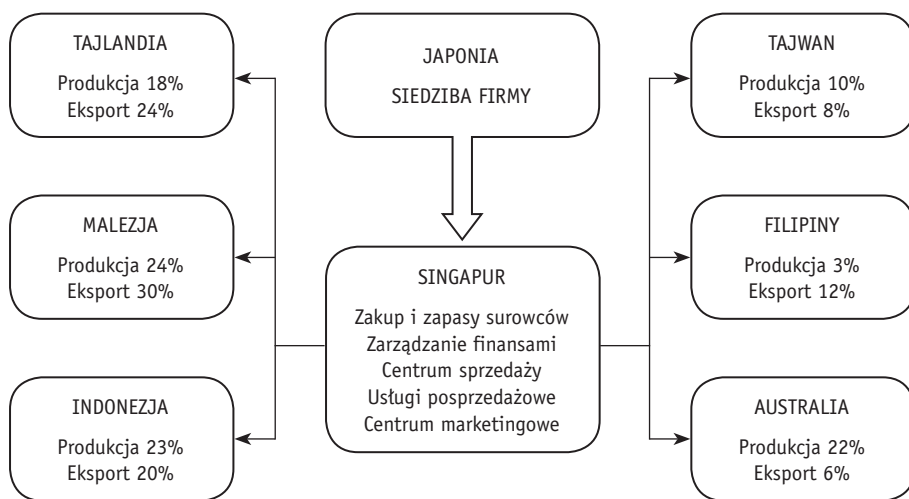
Wraz z przyśpieszeniem procesu globalizacji nasiliło się włączanie rynków wschodzących przez światowe korporacje do ich łańcuchów produkcyjnych. Powiązania miały charakter zarówno globalny, jak i regionalny. Dostosowanie międzynarodowych korporacji motoryzacyjnych do specyfiki rynków wschodzących, w tym krajów BRIC, obejmowało w szczególności cztery podstawowe rodzaje działań [Lang, Loeser, Nettesheim 2008, s. 22–25]:

- zastępowanie czynności wykonywanych przez maszyny pracą ręczną;
- wzrost udziału w produkcji samochodu lokalnie produkowanych części i komponentów;
- zwiększenie elastyczności linii produkcyjnych – np. wykorzystanie tych samych linii montażowych do produkcji wielu modeli;
- przenoszenie działalności do lokalizacji umożliwiających redukcję kosztów (np. jeżeli cena pracy wzrośnie na wschodzie Chin, to następuje przenoszenie produkcji do innych regionów tego kraju).

Powyższe działania potwierdzają, że umiędzynarodowienie przemysłu samochodowego obejmuje nie tylko delokalizację produkcji, ale również wiele innych procesów; wywiera wpływ na wszystkich uczestników: korporacje z krajów wysoko rozwiniętych, rynki na które przenoszona jest działalność, a także rodzime przedsiębiorstwa pochodzące z tych rynków. Jedną z cech współczesnej produkcji samochodów jest jej złożoność. Korporacje transnarodowe działają na wielu poziomach: globalnym, regionalnym i krajowym, a zarazem dokonują fragmentaryzacji procesów wytwórczych. Obecnie do produkcji samochodu wykorzystuje się kilkadziesiąt tysięcy części i komponentów, których nie jest w stanie wytworzyć samodzielnie nawet największa korporacja motoryzacyjna. Sprzyja to pozyskiwaniu części i komponentów z rynków wschodzących, które cieszą się dużą konkurencyjnością produkcji. Ponadto przy stosowaniu produkcji szczupłej, ze względu na konieczność dostaw na czas, dostawcy zazwyczaj lokują swoją działalność w pobliżu głównego producenta. Z tego też względu rośnie pozycja rynków wschodzących, na które jest przenoszona działalność podmiotów powiązanych z głównymi producentami.

Tworzenie międzynarodowych sieci produkcyjnych stanowi jedną z najważniejszych determinant rozwoju rynków wschodzących. W przypadku przemysłu samochodowego łańcuchy dostaw są elementem scalającym produkcję, inwestycje oraz wymianę handlową. Powiązania dotyczą zarówno głównych producentów samochodów, jak też dostawców części i komponentów. Szczególnego znaczenia nabierają globalni dostawcy. Przykład takiego powiązania w regionie Azji Południowo-Wschodniej przedstawiono na rysunku 5, obrazującym część łańcucha dostaw japońskiego dostawcy Denso. Należy zauważyć, że każdy producent współpracuje z wieloma dostawcami zlokalizowanymi w różnych krajach i sieć wzajemnych współzależności pomiędzy poszczególnymi rynkami jest rozbudowana. Dzięki współpracy między firmami polegającej m.in. na wymianie handlowej (zaopatrzenie za granicą w części i komponenty), a także przenoszeniu pewnych czynności za granicę (np. produkcji wybranych modułów) następuje włączenie wielu krajów do łańcucha dostaw.

Rysunek 5. Powiązania firmy Denso w regionie Azji Południowo-Wschodniej



Źródło: Nag, De 2008, s. 8.

Zaprezentowany schemat uzasadnia wzrost znaczenia nowych rynków w całym łańcuchu wartości dodanej firmy Denso. Jak widać na rysunku 5, poszczególne kraje azjatyckie mają istotne znaczenie dla tej firmy ze względu na lokalizację w nich dużej części jej całkowitej produkcji. Podobna sytuacja dotyczy eksportu, który jest kierowany na poszczególne rynki. Wzrasta też znaczenie nowych krajów w bardziej istotnych obszarach, jak np. funkcje

organizacyjno-koordynacyjne. W poniższym przykładzie krajem takim jest Singapur, do którego zostało przeniesionych z Japonii wiele czynności z tego obszaru realizowanych przez firmę Denso.

W przypadku Azji najważniejszą rolę w przemyśle samochodowym odgrywa Japonia, która przeniosła część swojego łańcucha produkcyjnego do takich państw jak Tajwan oraz Korea Południowa. Z czasem, gdy koszty produkcji wzrosły również w tych krajach, przeniesiono produkcję części i komponentów w inne rejony kontynentu azjatyckiego. W rezultacie zachodzące przekształcenia doprowadziły do sytuacji, w której japońskie firmy motoryzacyjne pod koniec ubiegłego wieku kontrolowały 90% krajowego rynku i 80% Malezji, 70% Tajlandii, 60% Tajwanu oraz ponad 80% Filipin [Crawford, Biziouras 2003, s. 25]. Równoległym procesem była wymiana handlowa, która przyczyniała się do powstania współzależności między rynkami. W przypadku niektórych państw wymieniano części i komponenty, podczas gdy inne umocniły swoją pozycję w handlu gotowymi samochodami. Przykładem takiego kraju jest Korea Południowa.

Spośród członków BRIC bardzo dobrym przykładem na umiędzynarodowienie przemysłu samochodowego przebiegające zgodnie ze schematem zapoczątkowanym przez Japonię są Chiny, które umiejętnie wykorzystały występujące procesy do rozwoju branży motoryzacyjnej. Kraj ten, nie mając dostatecznie rozwiniętych własnych możliwości produkcyjnych, do lat 80. ubiegłego wieku importował samochody z zagranicy. W latach 80. XX wieku stał się ważną lokalizacją, do której przenosiły swoją działalność wszystkie liczące się światowe korporacje motoryzacyjne. Produkowano tam auta na rynki wielu państw Azji, Afryki oraz Bliskiego Wschodu. Na początku XXI wieku Chiny są eksporterem samochodów. Po kryzysie finansowym w latach 2007–2008 chińskie przedsiębiorstwa zaczęły też nabywać aktywa zagranicznych producentów. Podobna sytuacja dotyczy produkcji części i komponentów – również w tym przypadku nastąpiło przekształcenie Chin z importera netto w eksportera [Holweg 2008, s. 27].

W Indiach przemysł samochodowy przeszedł drogę z pozycji branży słabo rozwiniętej, zamkniętej i nieliczącej się do rynku, który produkuje samochody nie tylko do krajów rozwijających się, ale także wysoko rozwiniętych (np. do Wielkiej Brytanii). Przeobrażenie nastąpiło od lat 90. XX wieku, kiedy dokonało się stopniowe przekształcanie Indii z importera samochodów w producenta i wreszcie eksportera. Pod wieloma względami rynek indyjski różni się od chińskiego. Jego rola na arenie międzynarodowej cały czas wzrasta.

Obecnie jednym z kluczowych warunków ekspansji na światowy rynek samochodowy są nowoczesne technologie. W krajach BRIC bardzo szybko

uświadomiono sobie, że posiadanie zaawansowanych technologii jest niezbędne, by dogonić przemysł motoryzacyjny z krajów wysoko rozwiniętych. Interesującym przykładem potwierdzającym możliwość realizacji skutecznej strategii w tym zakresie jest Brazylia. Mimo dominacji zagranicznych korporacji w tym kraju udało się opracować i upowszechnić zastosowanie silnika z napędem *flex fuel*. Jest to efekt przyjętej i skutecznie realizowanej polityki państwa [Serra, Moreira 1985, s. 1–3]. Już w połowie lat 70. XX wieku w związku z kryzysem naftowym brazylijscy inżynierowie rozpoczęli prace nad nowym napędem. Brazylia stała się jedynym państwem, które na dużą skalę zaczęło wówczas produkować samochody z silnikiem napędzanym etanolem (produkowanym z trzciny cukrowej) [Luberska 1989, s. 296]. Przez dwie kolejne dekady udoskonalano to rozwiązanie, natomiast po roku 2000 bardzo gwałtownie zaczął wzrastać udział samochodów napędzanych etanolem w całym brazylijskim rynku [Mesquita, Sugano 2011, s. 8100–8109]. Przykład ten pokazuje, że mimo słabej pozycji wyjściowej, jaką mają kraje rozwijające się, również w przypadku tych państw możliwy jest skuteczny skok technologiczny.

W Chinach pozyskanie nowoczesnej technologii następowało głównie dzięki napływowi zagranicznych inwestycji bezpośrednich i związanemu z tym przepływowi wiedzy. Kraj ten od lat 80. ubiegłego wieku prowadzi celową politykę, warunkującą dostęp zagranicznych korporacji do swojego rynku w zamian za zaawansowane technologie. Po roku 2000 polityka ta została wzmocniona. Jak wskazują w swoim opracowaniu Graeme P. Maxton i John Wormald, pojawiły się wytyczne mówiące, że warunkiem wejścia zagranicznych korporacji do Chin (nawet jeżeli mają tylko 10-procentowy udział we wspólnym przedsięwzięciu *joint venture* z chińską firmą) jest przekazanie chińskiemu partnerowi posiadanych patentów, projektów oraz pełnej dokumentacji technologicznej dotyczącej produkowanych samochodów [2004, s. 130]. Chińskie firmy motoryzacyjne mają niewielki wkład w rozwój technologiczny. Wynika to głównie z tego, że jedynym obszarem ich zainteresowania jest dostosowywanie zagranicznych samochodów oraz części i komponentów do oczekiwań klientów na krajowym rynku [Lang, Loeser, Nettesheim 2008, s. 13].

Odmienne podejście do zdobywania nowych technologii można zaobserwować w Indiach, gdzie nacisk położono na badania i rozwój. Indyjski przemysł motoryzacyjny posiada dziś zdolności do tworzenia własnych rozwiązań w odróżnieniu od przemysłu w Chinach i Brazylii. Duża skłonność do innowacji ma ścisły związek pomiędzy polityką centralną i podejściem lokalnych władz oraz zakładanymi ośrodkami badawczymi. W przypadku Indii ważne jest również ukierunkowanie produkcji na lokalny rynek. Samochody odpowiadające wymaganiom klientów w tym kraju nie wymagają stosowania

zaawansowanych rozwiązań wykorzystywanych na bardziej rozwiniętych rynkach. Najważniejszym kryterium jest cena pojazdu oraz niskie koszty jego eksploatacji. Równie ważna jak koncentracja na potrzebach lokalnego rynku w przypadku indyjskiego przemysłu motoryzacyjnego jest konieczność ukierunkowania działań na opracowywanie zróżnicowanych modeli samochodów, eksportowanych później do innych, rozwijających się państw. Indyjskie auta są sprzedawane na takich rynkach, jak Wietnam, kraje Europy Wschodniej czy Brazylia [Dehoff, Sehgal, Loehr, Tominaga 2008, s. 6]. W przypadku każdego z tych rynków oczekiwania klientów są inne, co powoduje konieczność odpowiednich dostosowań.

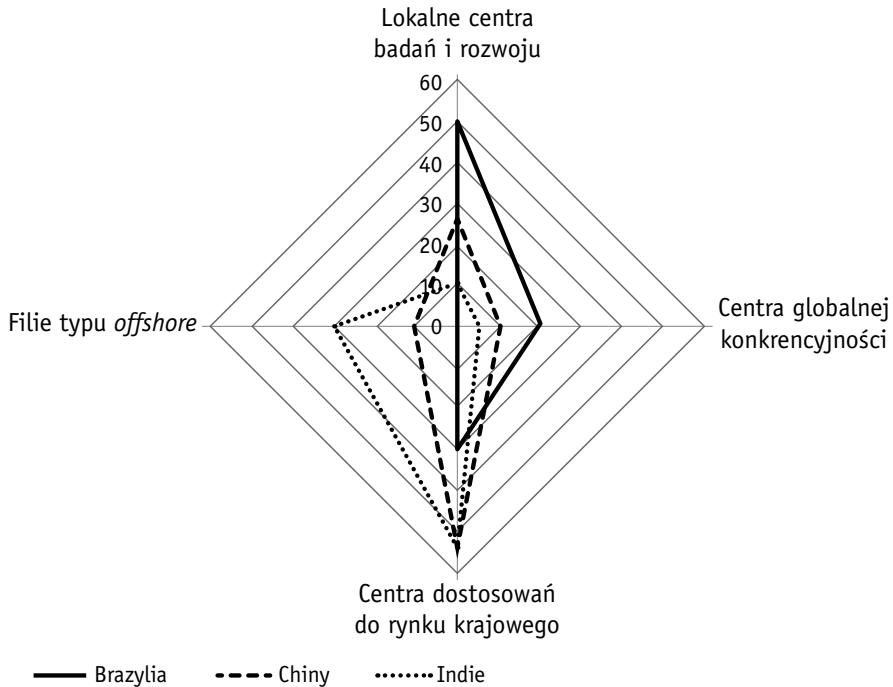
Jednym ze sposobów zdobywania nowych technologii są prace badawczo-rozwojowe. W państwach grupy BRIC występuje w tym zakresie co najmniej kilka możliwości, do których należy zaliczyć: rozwijanie własnych centrów badawczo-rozwojowych, współpracę z zagranicznymi firmami oraz nabywanie technologii lub wchodzenie w powiązania kapitałowe z obcymi podmiotami, które dysponują tymi technologiami. Wybór określonej strategii zależy od wielu czynników, w tym od stopnia rozwoju sektora motoryzacyjnego w danym państwie. W przeszłości kraje BRIC największy nacisk kładły na pozyskiwanie technologii z zewnątrz. Obecnie coraz większe znaczenie ma rozwój własnego zaplecza badawczego.

Można wyróżnić cztery kierunki działań mających na celu rozwój własnych centrów badawczo-rozwojowych w przemyśle samochodowym. Są to centra: lokalne, globalnej konkurencyjności, dostosowań do rynku krajowego oraz filie typu *offshore*². W państwach grupy BRIC występuje zróżnicowanie w tym zakresie (rysunek 6).

Z wykresu można odczytać, że w Brazylii największy udział w obszarze badań i rozwoju mają centra zajmujące się rozwojem produktów na rynek lokalny oraz jednostki dostosowujące produkty wytwarzane za granicą do lokalnego rynku. Nie ma w tym kraju filii typu *offshore*. Inaczej jest w Chinach, gdzie priorytetem jest dostosowywanie wyrobów produkowanych za granicą do krajowego rynku.

² *Lokalne centra* koncentrują się na rozwijaniu produktów na rynek krajowy i posiadają autonomię w zakresie zarówno stosowanych rozwiązań, jak i spraw ekonomicznych. *Centra globalnej konkurencyjności* pełnią podobną funkcję, lecz produkty i technologie są opracowywane z przeznaczeniem na globalny rynek. *Centra dostosowań do rynku krajowego* mają na celu dostosowywanie produktów wytwarzanych za granicą do wymogów krajowych. W przypadku tych podmiotów występuje duża autonomia w zakresie badania potrzeb klientów oraz zarządzania procesami wytwórczymi. Ostatni z typów działalności związanej z badaniami i rozwojem stanowią *filie offshore*. W ich przypadku zagraniczni producenci wykorzystują warunki panujące w danym państwie (np. istnienie taniej bądź wysoko wykwalifikowanej siły roboczej) i przenoszą tam część swojej działalności na zasadzie *outsourcingu*.

Rysunek 6. Ukierunkowanie centrów B&R w państwach tworzących grupę BRIC* (udział poszczególnych rodzajów centrów)



* Brak dostępnych danych dla Rosji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Winning the BRIC Auto Markets 2010.

W przypadku Indii oprócz nacisku na dostosowanie zagranicznych produktów do warunków lokalnych istotne są także filie *offshore*, co wskazuje na rolę tego państwa w rozwoju usług związanych z przemysłem motoryzacyjnym. Chiny oraz Indie przyjęły inne podejście w zakresie rozwoju technologicznego swojego przemysłu samochodowego. Jak już wcześniej podkreślono, założeniem chińskich przedsiębiorstw państwowych jest utrzymanie ścisłej kooperacji z firmami zagranicznymi, co ma ułatwić transfer wiedzy i technologii. Indie z kolei starają się rozwijać nowoczesną technologię we własnym zakresie. Za cel stawiają sobie osiągnięcie takiego poziomu zaawansowania technologicznego, który pozwoli im konkurować na międzynarodowym szczeblu.

Obecnie do priorytetów w obszarze badań i rozwoju na rynkach BRIC można zaliczyć nie tylko konieczność dogonienia zagranicznych korporacji, ale również dostosowanie do potrzeb wynikających ze zmian występujących na rynkach światowych. Należą do nich:

- konieczność ograniczenia emisji szkodliwych związków do atmosfery;
- wzrost podaży tanich, energooszczędnych samochodów oraz stopniowe przechodzenie na alternatywne rozwiązania;
- poprawa parametrów samochodów i uwzględnienie nowych koncepcji dotyczących ich produkcji.

Każdy z tych obszarów stwarza szanse dla rynków wschodzących, a zarazem wiąże się z pewnym ryzykiem. Przykładem jest obszar związany z zastosowaniem energii odnawialnej. Mimo atrakcyjności tego rozwiązania pojawia się zagrożenie, że wysiłki poczynione w celu rozwoju nowych technologii rozminą się z rzeczywistymi scenariuszami wydarzeń w przyszłości. Z tego względu wszelkie prace w tym zakresie powinny być ostrożne i zdyswersyfikowane.

5.3. Perspektywy dalszej ekspansji

Na dalszy przebieg procesów umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego w krajach BRIC będzie wpływało wiele czynników. W najbardziej ogólny sposób można je podzielić na zewnętrzne (czyli niezależne od tych rynków) oraz wewnętrzne (na które kraje w pewnym zakresie mogą wpływać). Do czynników zewnętrznych należy zaliczyć w szczególności rozwój gospodarki światowej i koniunkturę w tej gospodarce oraz zachowanie zagranicznych korporacji inwestujących w tych krajach, natomiast do czynników wewnętrznych – potencjał rynków oraz możliwości dalszej ekspansji rodzimych korporacji samochodowych.

Rozwój przemysłu motoryzacyjnego w dużym stopniu jest zdeterminowany przez kondycję światowej gospodarki. Przykładem czynników mających wpływ na ten rozwój są m.in.: tempo wzrostu światowego PKB, ceny ropy na rynkach międzynarodowych, dochody ludności oraz sytuacja na rynkach finansowych i ich zdolność do udzielania kredytów. Mają one bezpośrednie przełożenie na szybkość, z jaką branża motoryzacyjna będzie umacniała się na rynkach wschodzących. Rozwój gospodarczy warunkuje zdolności konsumentów do nabywania samochodów i ich preferencje co do ich rodzaju, możliwości rozwoju infrastruktury związanej z przemysłem motoryzacyjnym w poszczególnych krajach, a także wiele innych kwestii. Wymienione bodźce mają największy wpływ na przemysł motoryzacyjny w krótkim i średnim okresie. Perspektywy długoterminowego rozwoju rynków wschodzących są

niezwykle korzystne i bardziej niezależne od koniunktury światowej gospodarki w porównaniu z krótkim i średnim okresem.

Duże znaczenie dla dalszego rozwoju motoryzacji na rynkach BRIC będzie miało zachowanie korporacji zagranicznych. Dążą one cały czas do ekspansji na rynki rozwijające się. Procesu tego nie jest w stanie powstrzymać nawet polityka rządów krajów macierzystych, ukierunkowana na zatrzymanie w państwie jak największej części produkcji ze względu na ochronę rodzimej gospodarki i miejsc pracy. Na obecnym etapie rozwoju światowa branża motoryzacyjna jest w stanie wyprodukować ponad 90 mln samochodów rocznie, natomiast popyt wynosi zaledwie 60 mln [Car industry: danger ahead 2011]. Największy popyt na samochody jest zgłaszany na rynkach wschodzących, ponieważ rynki wysoko rozwinięte są już nasycone. Rynki wschodzące mają również najlepsze perspektywy do dalszego rozwoju i z tego względu są szczególnie atrakcyjne dla korporacji motoryzacyjnych. Z kolei rynki te nadal są zainteresowane przyjmowaniem zagranicznych korporacji. Dzięki temu zdobywają technologię oraz możliwość dalszego włączania się w globalne łańcuchy dostaw. Ponieważ zagraniczne korporacje nie mają już obecnie dominującej pozycji na rynkach wschodzących, są zmuszone w większym stopniu niż w przeszłości konkurować na tych rynkach [Li 2009, s. 2]. To z kolei podnosi ogólny poziom rozwoju przemysłu samochodowego, a zarazem stwarza okazję do dalszej transformacji rodzimych przemysłów motoryzacyjnych w krajach rozwijających się. Na postęp przemysłu samochodowego wpływa też wiedza i technologia przynieszone przez zagranicznych producentów. Przykładem są Chiny, gdzie korporacje z państw wysoko rozwiniętych nadal są skłonne tworzyć przedsięwzięcia *joint ventures* z lokalnymi producentami, mimo że w świetle obowiązujących w tym kraju przepisów nie ma takiego obowiązku. Bez odpowiednich powiązań i znajomości lokalnych zwyczajów ekspansja zagranicznych korporacji na chińskim rynku niejednokrotnie byłaby niemożliwa [Cars in emerging markets 2008]. Tym samym nadal występuje korzystne oddziaływanie zagranicznych korporacji na przemysł samochodowy tego kraju.

Czynnikiem, który będzie w przyszłości odgrywał najważniejszą rolę w procesie umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego jest potencjał rynków wschodzących. Z prognoz wynika, że w kolejnych dekadach nastąpi dalszy rozwój rynków samochodowych BRIC. Jedną z przykładowych ocen ich potencjału są prognozy dotyczące liczby zarejestrowanych samochodów oraz odsetka posiadaczy aut w tych krajach. Szczegółowe dane dotyczące sprzedaży samochodów na rynkach BRIC oraz prognozy dla tych rynków na najbliższe cztery dekady zawarto w tabeli 13.

Tabela 13. Prognozy sprzedaży samochodów na rynkach BRIC do 2050 roku

Rok	Liczba posiadaczy samochodów (na 1000 mieszkańców)				Łączna liczba posiadaczy samochodów (w tys.)			
	Brazylia	Chiny	Indie	Rosja	Brazylia	Chiny	Indie	Rosja
2010	166	41	17	263	33 075	55 798	20 382	36 947
2020	273	158	45	454	60 105	224 857	62 187	60 080
2030	437	269	136	565	103 367	393 029	204 366	70 025
2040	594	327	337	605	147 164	474 244	537 411	70 019
2050	668	358	489	614	169 681	504 823	811 374	66 217

Źródło: O'Neil, Stupnytska 2009, s. 24.

Jeżeli zrealizują się zawarte w tabeli przewidywania, to tylko w Chinach i Indiach w 2040 roku będzie ponad 1 mld posiadaczy samochodów. Z prognoz tych wynika również, że w ciągu kolejnych kilku dekad rynki krajów wschodzących upodobnią się do krajów wysoko rozwiniętych, biorąc pod uwagę odsetek właścicieli samochodów. Obecnie w krajach wysoko rozwiniętych odsetek ten wynosi od 60% do 80%, natomiast na rynkach wschodzących bardzo często jest to zaledwie kilka procent. Wzrost będzie miał duże znaczenie nie tylko dla samego przemysłu samochodowego, ale również dla innych gałęzi gospodarek (np. związanych z budową infrastruktury drogowej, tworzeniem sieci stacji paliw czy rozwojem usług towarzyszących przemysłowi motoryzacyjnemu). Osiągnięcie przedstawionych w tabeli wielkości sprzedaży będzie zależało od różnych czynników występujących na omawianych rynkach, m.in. od wzrostu dochodów społeczeństwa, poprawy infrastruktury drogowej, stosowanej polityki wobec przemysłu samochodowego oraz innych kwestii. Wiele przesłanek wskazuje jednak na dalszy pomyślny rozwój. Można do nich zaliczyć:

- ochronę przemysłu samochodowego przez rządy i duże wsparcie udzielane tej branży;
- determinację rodzimych przedsiębiorstw samochodowych i nastawienie na rozwój;
- trendy występujące w tej branży, np. przeniesienie większej liczby kompetencji na dostawców części i komponentów;
- szybszy obecnie transfer technologii;
- wzrost znaczenia przemysłu samochodowego w rozwoju gospodarczym tych rynków – przemysł samochodowy w przypadku większości rynków BRIC jest teraz siłą napędową ich gospodarek.

Rozwój przemysłu samochodowego w krajach BRIC będzie zależał również od ekspansji rodzimych zakładów produkcyjnych. Dotyczy to w szczególności korporacji z Chin i Indii. Rodzime przedsiębiorstwa motoryzacyjne w tych krajach nie tylko dynamicznie się rozwijają, ale także mają szansę osiągnięcia na zagranicznych rynkach takiej pozycji, jaką w przeszłości zdobyły firmy z Japonii czy Korei Południowej. Nie można wykluczyć scenariusza, w którym Chiny oraz Indie w ciągu następnej dekady staną się głównym eksporterem tanich samochodów na rynki Europy i Stanów Zjednoczonych. Kolejnym ich krokiem będzie zapewne budowa zagranicznych zakładów produkcyjnych. Niektóre przedsiębiorstwa (np. Chery, Geely, Tata Motors, Mahindra & Mahindra) już założyły fabryki i produkują samochody za granicą. Wejście na międzynarodowe rynki nie musi być jednak czynnikiem decydującym dla dalszej ekspansji producentów samochodów z krajów BRIC. Obecnie przedsiębiorstwa te napotykać na wiele ograniczeń na zagranicznych rynkach – np. muszą zdobywać dostęp do sieci dealerskiej, dostosowywać jakość produkowanych samochodów do oczekiwań klientów, konkurować z przedsiębiorstwami mającymi lepszą od nich pozycję. Często brakuje im też doświadczenia w koordynacji wszystkich czynności (projektowanie, rozwój produktu, testowanie, produkcja, marketing i dystrybucja) oraz produkcji na poziomie odpowiadającym oczekiwaniom klientów na tych rynkach [*Where Are the Chinese Cars?* 2011]. We własnym kraju jest im znacznie łatwiej pokonywać te bariery, co w powiązaniu z prognozami rozwoju jest dla nich bardzo sprzyjające. Wszystkie wymienione okoliczności wskazują, że rynki BRIC mają aktualnie znacznie lepszą perspektywę rozwoju rodzimych producentów samochodów niż rynki krajów wysoko rozwiniętych.

Korzystny rozwój wydarzeń w ostatniej dekadzie, mocna pozycja i dobre perspektywy nie oznaczają, że rynki BRIC już na stałe zapewniły sobie pozycję lidera w światowym przemyśle motoryzacyjnym. Branża samochodowa doświadcza coraz większej konkurencji i staje przed nowymi wyzwaniami. W celu zapewnienia kontynuacji dynamicznego rozwoju kraje BRIC muszą aktywnie podejmować dalsze działania. Jednym z nich jest konieczność umocnienia struktury rodzimych producentów. Wydaje się, że w najlepszej sytuacji są indyjskie przedsiębiorstwa, których jest niewiele i są skonsolidowane. Istnienie wielu rozdrobnionych producentów w Chinach stanowi słabość przemysłu samochodowego w tym kraju i oznacza, że w przyszłości rodzime przedsiębiorstwa motoryzacyjne będą musiały przejść proces konsolidacji. Jeszcze trudniejszą sytuację mają producenci z Brazylii i Rosji, którzy wydają się na początku swojej ekspansji i muszą podjąć wiele trudnych działań dostosowawczych.

Barriere dalszego rozwoju branży samochodowej w opisywanych krajach wynikają nie tylko z jej struktury, ale wielu innych słabości charakterystycznych dla tych rynków. W przypadku Chin jest to np. niedorozwinięty system finansowania zakupu samochodów, w Indiach ograniczeniem jest słabo rozwinięta infrastruktura drogowa, we wszystkich krajach BRIC istotne znaczenie ma natomiast duże zanieczyszczenie środowiska, a także mała skuteczność strategii proeksportowych. W najbliższych latach na rynkach rozwijających się niezbędny stanie się wzrost jakości produkowanych samochodów, gdyż oczekiwania klientów również ulegają zmianie. Ograniczenia te oznaczają, że podobnie jak w przeszłości, także w przyszłości jednym z najważniejszych warunków rozwoju przemysłu samochodowego w omawianych krajach będzie rozsądna polityka tych państw, wspierająca rozwój rodzimego przemysłu samochodowego. Sprzyjającą okolicznością może być też przynależność owych rynków do jednej grupy. Jeżeli kraje BRIC będą umiały skutecznie ją wykorzystać, to może to być kolejny czynnik wzmacniający ich pozycję w przyszłości.

Zakończenie

Widoczny w ostatniej dekadzie dynamiczny rozwój przemysłu samochodowego w krajach wschodzących spowodował, że kraje te doganiają państwa wysoko rozwinięte w produkcji i sprzedaży samochodów. Szczególne miejsce wśród rynków wschodzących zajmują państwa tworzące grupę BRIC. Rynki te odgrywają coraz ważniejszą rolę w wielu aspektach światowego przemysłu samochodowego.

Przemysł samochodowy rynków BRIC jest zróżnicowany. Można wskazać modele, zgodnie z którymi przebiegał jego rozwój w Brazylii, Chinach i Indiach. Najbardziej otwarty model przyjęła Brazylia. Znalazło to wyraz w możliwości wejścia zagranicznych korporacji samochodowych do brazylijskiej gospodarki, a przyciąganie tych korporacji stało się jednym z priorytetów rządu. Chiny i Indie stosowały daleko idący interwencjonizm państwowy, jednak rząd każdego z tych krajów postawił sobie inne cele dla swojego przemysłu samochodowego. W Indiach przez bardzo długi czas najważniejsze było ograniczenie dostępu dla zagranicznych korporacji i stymulacja rozwoju rodzimej branży samochodowej. Otwarcie na zagraniczne korporacje nastąpiło dopiero w latach 90. XX wieku. Władze Chin już w latach 80. ubiegłego stulecia doszły do wniosku, że zagraniczne inwestycje mogą odegrać ważną rolę w tym przemyśle, pod warunkiem, że ich napływ będzie odpowiadał ustalonym wymaganiom – w szczególności umożliwiał napływ wiedzy i technologii. Temu celowi Chiny podporządkowały swoją politykę dotyczącą przemysłu motoryzacyjnego.

Oprócz prowadzonej polityki na model rozwoju przemysłu samochodowego w Brazylii, Chinach i Indiach w dużym stopniu wpływały posiadane przez te kraje przewagi lokalizacyjne, które decydowały o zagranicznych inwestycjach. W każdym z nich były to inne czynniki. Brazylia dysponuje wysoko wykwalifikowaną i doświadczoną siłą roboczą (dobrze wykształceni inżynierowie), korzystną infrastrukturą drogową, zapewniającą sprawną logistykę produkcji i handlu, a także systemem prawnym sprzyjającym działaniu międzynarodowych korporacji oraz licznymi powiązaniem gospodarczymi z innymi krajami Ameryki Południowej. Zaletą Indii i Chin jest bardzo tania siła robocza.

Ważne jest też, że przemysł samochodowy tych krajów w momencie otwarcia ich gospodarek znajdował się na początkowym etapie rozwoju, dzięki czemu zagraniczne korporacje we wszystkich obszarach procesu produkcji samochodów dominowały nad lokalnymi przedsiębiorstwami. Stanowiło to dla nich zachętę do podejmowania działalności. Kraje te są ponadto bardzo dużymi rynkami zbytu, co zwiększa ich atrakcyjność dla zagranicznych inwestorów. Brazylia, Chiny i Indie bardzo skorzystały na zagranicznych inwestycjach, dzięki nim bowiem nastąpił napływ niezbędnej wiedzy i technologii. Lokalne przedsiębiorstwa ze względu na przekształcenie sposobów produkcji (fragmentaryzacja i tworzenie łańcuchów wartości dodanej) mogły włączyć się w procesy produkcyjne zagranicznych korporacji, mające często międzynarodowy zasięg, oraz poprawiły swoją konkurencyjność.

Kolejnym ważnym elementem określającym model przemysłu samochodowego w analizowanych krajach jest rola rodzimych producentów. Różna jest struktura przemysłu samochodowego w Brazylii, Chinach i Indiach oraz udział państwowych przedsiębiorstw w tym przemyśle. Niezależnie od tej struktury na każdym z wymienionych rynków lokalne firmy zdobywały coraz więcej kompetencji. Obok przedsiębiorstw powiązanych z zagranicznymi korporacjami transnarodowymi, w Chinach i Indiach umacniali się producenci niezależni. Obecnie rodzime przedsiębiorstwa w tych krajach są już zdolne samodzielnie produkować samochody o bardzo wysokim standardzie.

W ostatniej dekadzie przemysł samochodowy rynków BRIC odgrywał coraz ważniejszą rolę w gospodarce światowej. Wynika to głównie z dwu powodów: wielkości popytu na samochody w tych krajach i rosnącego znaczenia rodzimych producentów. Przeważającą część aut sprzedawanych w państwach BRIC stanowią niedrogie modele. Kraje te cechuje jednak zróżnicowanie pod względem preferencji klientów. Dla przykładu: w Indiach dominuje popyt na samochody małe i bardzo tanie w eksploatacji, w Chinach nabywców znajdują wszystkie rodzaje aut, a w Rosji sprzedają się głównie modele, które dominują w krajach wysoko rozwiniętych. Rynki te stanowią więc duże wyzwanie dla światowego przemysłu samochodowego i powodują rywalizację producentów o dostęp do nich. W ostatnich kilku latach kraje te znalazły się wśród najważniejszych rynków, biorąc pod uwagę wielkość produkcji i sprzedaży samochodów. Obecnie Chiny są największym rynkiem motoryzacyjnym, a Brazylia i Indie znajdują się wśród dziesięciu największych rynków pod względem liczby sprzedanych samochodów osobowych.

Najważniejszym celem przemysłu samochodowego z rynków wschodzących jest dogonienie tego przemysłu w krajach wysoko rozwiniętych. Państwa BRIC aktywnie wspierają własne firmy, które umacniają swoją pozycję

na rodzimych rynkach, a jednocześnie realizują strategię umiędzynarodowienia, stając się eksporterami, producentami i inwestorami na rynkach zagranicznych. Do przykładów należą chińskie firmy Chery, Geely, Great Wall oraz indyjski Tata Motors. Po kryzysie finansowym z lat 2007–2008 przedsiębiorstwa motoryzacyjne z Chin i Indii nabyły kilka prestiżowych zagranicznych firm (m.in. Volvo, Jaguar i Land Rover) oraz innych strategicznych aktywów. Priorytetem stało się dla nich pozyskiwanie i wdrażanie wysoko zaawansowanych technologii, przez co w ich działalności następują ważne zmiany jakościowe. Wszystko to wzmacnia pozycję przemysłu samochodowego rynków BRIC.

Perspektywy dalszego rozwoju przemysłu samochodowego z krajów zaliczanych do grupy BRIC są bardzo dobre, a znaczenie tych rynków będzie nadal rosło. W krótkim i średnim okresie ich rozwój może jeszcze napotkać na pewne przeszkody, są one bowiem zależne m.in. od globalnej koniunktury, powodzenia w realizacji dotychczasowej polityki wspierania rozwoju tego przemysłu oraz skutecznego konkurowania rodzimych przedsiębiorstw z korporacjami z krajów wysoko rozwiniętych. W dłuższym czasie przemysł samochodowy z krajów BRIC będzie jednak dynamicznie się rozwijał i osiągnie podobny poziom rozwoju jak w państwach wysoko rozwiniętych. Korporacje z krajów BRIC staną się bardzo ważnymi konkurentami na globalnym rynku motoryzacyjnym.

Aneks 1. Dziesięciu największych producentów samochodów w 2010 roku, zmiany wielkości produkcji oraz udziału na najważniejszych rynkach na skutek globalizacji

Lp.	Producent	Liczba pojazdów wyprodukowanych w poszczególnych latach			Udział całkowitej produkcji na najważniejszych rynkach w 2000 roku	Udział całkowitej produkcji na najważniejszych rynkach w 2010 roku
		1980	2000	2010		
1	Toyota Motor Corporation	3 800 000	5 954 723	8 557 351	Japonia 70%; Stany Zjednoczone 15%; Kanada, Australia 5%; Europa 3%	Japonia 47%; Stany Zjednoczone 11%; Chiny 9%; Kanada, Australia 7%; Europa 4%
2	General Motors Corporation	6 700 000	8 133 375	8 476 192	Stany Zjednoczone 52%; Europa 24%; Kanada, Australia 13%; Argentyna, Brazylia, Meksyk, Wenezuela 10%	Chiny 27%; Stany Zjednoczone 20%; Argentyna, Brazylia, Meksyk, Wenezuela 16%; Europa 15%; Indie, Korea Południowa, Tajlandia, Uzbekistan 13%; Kanada, Australia 7%
3	Volkswagen Group AG	2 500 000	5 106 749	7 341 065	Państwa Europy Zachodniej 62%; Argentyna, Brazylia, Meksyk 19%; Czechy, Polska, Słowacja, Węgry 11%; Chiny 6%	Państwa Europy Zachodniej 44%; Chiny 23%; Argentyna, Brazylia, Meksyk 18%; Czechy, Polska, Słowacja, Węgry 12%
4	Hyundai Kia Automotive Group	b.d.	2 488 321	5 764 918	Korea Południowa 100%	Korea Południowa 55%; Chiny 18%; Indie 10%; Stany Zjednoczone 8%; Słowacja 7%
5	Ford Motor Company	4 200 000	7 322 951	4 988 031	Stany Zjednoczone 52%; Europa 31%; Kanada, Australia 10%; Argentyna, Brazylia, Meksyk 6%; Turcja 1%	Stany Zjednoczone 34%; Europa 26%; Argentyna, Brazylia, Meksyk 17%; Kanada, Australia 8%; Turcja 5%
6	Nissan	3 100 000	2 628 783	3 982 162	Japonia 51%; Europa 17%; Stany Zjednoczone 14%; Brazylia, Meksyk 12%; Azja Południowo-Wschodnia (bez Chin) 4%	Japonia 28%; Chiny 24%; Europa 13%; Stany Zjednoczone 13%; Brazylia, Meksyk 13%; Azja Południowo-Wschodnia (bez Chin) 8%
7	Honda Motor Company	1 000 000	2 505 256	3 643 057	Japonia 49%; Stany Zjednoczone 27%; Kanada, Meksyk 14%; Indie, Indonezja, Pakistan, Tajlandia 5%; Europa 3%; Chiny 1%; Brazylia, Wenezuela 1%	Japonia 27%; Stany Zjednoczone 26%; Chiny 19%; Indie, Indonezja, Pakistan, Tajlandia 11%; Kanada, Meksyk 9%; Europa 4%; Brazylia, Wenezuela 4%
8	PSA Peugeot Citroën S.A.	2 000 000	2 879 422	3 605 524	Europa 93%; Argentyna, Brazylia, Chile, Urugwaj 3%; Chiny 2%; Turcja, Iran 2%	Europa 65%; Turcja, Iran 16%; Chiny 10%; Argentyna, Brazylia, Chile, Urugwaj 8%
9	Suzuki Motor Corporation	b.d.	1 457 056	2 892 945	Japonia 62%; Indie, Indonezja, Pakistan, Tajwan, Wietnam 29%; Europa 8%	Indie, Indonezja, Pakistan, Tajwan, Wietnam 47%; Japonia 37%; Chiny 10%; Europa 6%
10	Renault	2 100 000	2 444 343	2 716 286	Europa 87%; Rosja, Turcja, Iran 6%; Argentyna, Brazylia, Kolumbia, Meksyk, Urugwaj 6%	Europa 60%; Rosja, Turcja, Iran 16%; Argentyna, Brazylia, Kolumbia, Meksyk, Urugwaj 12%; Indie, Korea Południowa, Malezja 10%; Maroko, Republika Potudniowej Afryki 2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie statystyk OICA oraz *World Investment Report 2002*, UNCTAD.

Aneks 2. Dziesięciu największych globalnych dostawców części i komponentów w 2010 roku

Lp.	Firma	Kraj pochodzenia	Łączna wartość sprzedaży w 2010 roku (mln USD)	Udział w poszczególnych rynkach (w %)				Produkty
				Ameryka Północna	Europa	Azja	Pozostałe rynki	
1	Robert Bosch GmbH	Niemcy	34 565	14	53	27	6	Systemy paliwowe, podwozia, układy hamulcowe, napędy elektryczne, rozruszniki, układy kierownicze, elektronika samochodowa, baterie samochodowe
2	Denso Corporation	Japonia	32 850	17	13	68	2	Termiczne sterowanie układami napędu, elektronika i elektryka, małe silniki
3	Continental AG	Niemcy	24 819	19	57	19	4	Hamulce elektroniczne, opony, systemy zawieszenia, wspomaganie, elektronika systemów napędu, moduły wewnętrzne, oprzyrządowanie
4	Aisin Seiki Co.	Japonia	24 613	13	8	79	1	Nadwozia, hamulce i systemy podwozi, elektronika, komponenty do silników i układów napędowych
5	Magna International Inc.	Kanada	23 600	52	43	-	5	Inżynieria pojazdów, systemy nadwozi i podwozi, systemy wewnętrzne, siedzenia, systemy zewnętrzne, systemy dachowe, systemy napędowe, systemy wizyjne, systemy zamykania, systemy elektroniczne w pojazdach
6	Faurecia	Francja	18 220	18	66	9	7	Siedzenia, wnętrza, drzwi, układy wydechowe
7	Johnson Controls Inc.	Stany Zjednoczone	16 600	41	49	10	-	Siedzenia, wewnętrzna elektronika, panele drzwiowe, tablice przyrządów, baterie samochodowe
8	ZF Friedrichshafen AG	Niemcy	15 748	12	61	19	8	Skrzynie biegów, układy kierownicze, elementy zawieszania, mosty, sprzęgła, amortyzatory
9	LG Chem Ltd.	Korea Południowa	15 500	1	6	84	9	Akumulatory, komponenty wewnętrzne i zewnętrzne, zderzaki, części silników, zbiorniki paliwa, kierownice
10	Hyundai Mobis	Korea Południowa	14 433	19	10	71	-	Podwozia, lampy, poduszki powietrzne, napędy hybrydowe, systemy kontroli elektronicznej, inne elementy

Źródło: Top 100 Global Suppliers, „Automotive News”, 13 June 2011.

Aneks 3. Najważniejsze połączenia i aliansy producentów samochodów w latach 1970–2000

Rok	Firma przejmująca	Firma przejmowana	Opis transakcji
1971	General Motors	Isuzu	Firma General Motors nabyła 34% akcji firmy Isuzu.
1974	Peugeot	Citroën	Peugeot S.A. nabył 38,2% udziałów firmy Citroën.
1979	Ford	Mazda	Ford kupił 25% udziałów firmy Mazda.
1981	General Motors	Suzuki	Firmy General Motors i Suzuki stworzyły alians, w którym General Motors nabył 5% udziałów Suzuki.
1986	Fiat	Alfa Romeo	Fiat przejął firmę Alfa Romeo.
1987	Chrysler	AMC	Po dokupieniu udziałów Chrysler zdobył pakiet kontrolny firmy AMC.
1988	Hyundai	Kia	Hyundai przejął udziały Kia Motors Corporation od Forda, który z kolei od 1986 roku posiadał udziały tej firmy.
1989	Ford	Jaguar	Firma Jaguar została przejęta przez spółkę Ford Motor Company. Wartość transakcji wyniosła 2,5 mld USD. Operacja skutkowała wprowadzeniem do produkcji nowych, luksusowych modeli samochodów Jaguar.
1989	General Motors	SAAB	General Motors nabył 50% akcji firmy SAAB za kwotę 600 mln USD. Umowa zawierała również opcję nabycia przez GM pozostałych akcji firmy SAAB w 2000 roku.
1991	Volkswagen	Škoda	Volkswagen Group nabył 30% udziału w czechosłowackiej firmie Škoda. Rok później Volkswagen zwiększył swoje zaangażowanie w Škodzie do 60%, a w 1995 roku do 70%.
1994	BMW	Rover	Niemiecki producent luksusowych samochodów osobowych BMW nabył brytyjskiego producenta Rover Group (wartość transakcji 800 mln GBP).
1998	Daimler-Benz	Chrysler	Połączenie niemieckiego koncernu Daimler-Benz A.G. z amerykańskim Chrysler Corporation. Była to umowa swapowa opiewająca na 39 mld USD.
1998	Hyundai	Kia	Nabycie przez koncern z Korei Południowej Hyundai Motor Group 51% udziałów innej południowokoreańskiej firmy Kia Motors.
1999	Ford	Volvo	Volvo Group sprzedał swoją część Volvo Car Corporation amerykańskiej firmie Ford Motor Company (wartość transakcji wyniosła 6,45 mld USD).
1999	Renault	Nissan	Alians strategiczny, w którym Renault otrzymał 36,8% udziału w części firmy Nissan Motor oraz 22,5% udziału w Nissan Diesel. Nissan z kolei nabył 44,4% udziałów w Renault.

Rok	Firma przejmująca	Firma przejmowana	Opis transakcji
2000	Daimler Chrysler	Mitsubishi Motors	Alians, w którym Daimler Chrysler przejął 34% firmy Mitsubishi Motors. Celem przedsięwzięcia była chęć dalszej współpracy w zakresie projektowania, rozwoju, produkcji oraz dystrybucji samochodów osobowych oraz lekkich aut dostawczych.
2000	Daimler Chrysler	Hyundai	Firmy Daimler Chrysler oraz Hyundai Motors ustanowiły wspólne przedsięwzięcie <i>joint venture</i> . Firma Daimler zakupiła 10,5% udziału w firmie Hyundai.
2000	General Motors	Fiat	General Motors w zamian za własne akcje kupił od Fiat Auto 20% jej akcji. Był to sojusz strategiczny, którego celem było umocnienie pozycji Fiata w Stanach Zjednoczonych, a firmy General Motors w Europie.
2000	Renault	Samsung Motors	Francuska firma Renault przejęła 70,1% akcji południowokoreańskiej firmy Samsung Motors Inc. (oddział czesła Samsung Heavy Industries Company produkujący samochody osobowe). Dzięki tej transakcji Renault stał się pierwszym europejskim koncernem samochodowym prowadzącym działalność w Korei Południowej.

Źródło: Sturgeon, Florida 2000, s. 70 oraz informacje z różnych opracowań, a także źródeł internetowych.

Bibliografia

- Ambe I.M., Badenhorst-Weiss J.A. (2010), *Strategic Supply Chain Framework for the Automotive Industry*, „African Journal of Business Management”, vol. 4.
- Athreye S., Kapur S. (2009), *Introduction: The Internalization of Chinese and Indian Firms – Trends, Motivations and Strategy*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 18, no. 2.
- Austenfeld R.B. (2006), *NUMMI – The Great Experiment*, „Papers of the Research Society of Commerce and Economics”, vol. XXXXVII, no. 2.
- Automobiles Industry: Market Analysis and Trends*, www.qfinance.com (dostęp: 20.09.2012).
- Baker M., Hyvonen M. (2011), *The Emergence of the Chinese Automobile Sector*, „Bulletin”, Reserve Bank of Australia, March Quarter.
- Balcer G., Ruet J. (2011), *From Joint Ventures to National Champions or Global Players? Alliances and Technological Catching-up in Chinese and Indian Automotive Industries*, Working Paper Series no 9, Dipartimento di Economia e Statistica „Cognetti de Martini”.
- Barragán S. (1996), *Assessing the Power of Porter’s Diamond Model in the Automobile Industry in Mexico after Ten Years of NAFTA*, Master in Business Administration, University of Lethbridge, Lethbridge, Canada.
- Barragán S., Usher J. (2009), *The Role of Multinationals in the Host Country: Spillover Effects from the Presence of Auto Car Makers in Mexico*, „Contaduría y Administración”, no. 228, mayo–agosto.
- Berry S., Grilli V., López-de-Silanes S. (1992), *The Automobile Industry and the Mexico – US Free Trade Agreement*, NBER Working Paper no. 4152, Cambridge.
- Bozarth C., Handfield R.B. (2007), *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, przeł. M. Lipa, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Brand and Ownership Concentration in the European Automotive Industry* (2010), KPMG Europe.
- Brooke J. (1994), *The Metamorphosis of the Brazilian Car Industry*, „The New York Times”, 23th April.
- Brown G.J. (1991), *The U.S. Automobile Industry: Will It Survive Increasing International Competition?*, US Army War College, Carlisle, PA.
- Camuffo A. (2004), *Rolling Out a “World Car”: Globalization, Outsourcing and Modularity in the Auto Industry*, „Korean Journal of Political Economy”, vol. 2.
- Car industry: danger ahead* (2011), „The Economist”, 13th January.
- Carrillo J. (2004), *NAFTA: The Process of Regional Integration of Motor Vehicle Production*, [w:] J. Carrillo, Y. Lung, R. van Tulder (red.), *Cars, Carriers of Regionalism?*, Palgrave MacMillan, London.
- Carrillo J., Lung Y., van Tulder R. (red.) (2004), *Cars, Carriers of Regionalism?*, Palgrave MacMillan, London.

- Cars in emerging markets* (2008), „The Economist”, 13th November.
- Chanaron J.J. (2006), *Globalization: How Strategic Alliances Bring Production and Market Advantages. The Case of Renault/Nissan*, The European Association for the Transfer of Technologies, Innovation and Industrial Information, Newcastle.
- China: New Merger Guidelines for Auto Industry Coming by Year End* (2010), „People Daily”, 16 September.
- Chiński koncern Geely przejął Volvo* (2010), „Gazeta Wyborcza”, 28 marca.
- Chung M. (1996), *Globalization Strategies of Korean Motor Vehicle Industry: A Case Study of Hyundai*, Actes du Gerpisa no. 22, Han Nam University.
- Ciesielski M., Długosz J. (2010), *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Collins R., Bechler K., Pires S. (1997), *Outsourcing in the Automotive Industry: from JIT to Modular Consortia*, „European Management Journal”, vol. 15, no. 5, October.
- Company News: Daimler Benz and Chrysler Revise Ratio for Stock SWAP* (1998), „The New York Times”, 9 June.
- Crawford B., Bizziouras N. (2003), *Asia Beckons America: The Case of the Automobile Industry*, Palgrave Press, New York.
- Dehoff G., Sehgal V., Loehr J., Tominaga K. (2008), *Cars for India, Cars for the World*, Booz & Company.
- Donnelly T., Mellahi K., Morris D. (2002), *The European Automobile Industry: Escape from Parochialism*, „European Business Review”, vol. 14, iss. 1.
- Doz Y.L., Hamel G. (2006), *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Drgas M., Knopek J. (2012), *Gospodarcze problemy Ameryki Łacińskiej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Driving Through BRIC Markets: Lessons for Indian Car Manufacturers* (2011), Deloitte Touche Tohmatsu India Private Limited, December.
- Duerr E.C., Duerr M.S. (2005), *Evaluating a Joint Venture: NUMMI at Age 20* (2005), „Journal of International Business and Economy”, vol. 6, no. 1.
- Dunning J.H. (1981), *International Production and Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, London.
- Dunning J.H. (1998), *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, „Journal of International Business Studies”, vol. 29, no. 1.
- Ebert R.R., Montoney M. (2007), *Performance of the South Korean Automobile Industry in the Domestic and United States Markets*, „The Baldwin-Wallace College Journal of Research and Creative Studies”, Fall.
- Eden L., Molot M.A. (1996), *Made in America? The US Auto Industry, 1055–95*, „International Business Review”, vol. 38, iss. 4.
- Engebretson J. (2009), *The Asian Invasion Continues*, „Automotive Body Repair News”, ABI/INFORM Trade & Industry, September.
- Enhancing the Participation of Small and Medium Sized Enterprises in Global Value Chains* (2007), UNCTAD, Geneva.
- Fine Ch.H., Clair R.S., Lafrance J.C., Hillebrand D. (1996), *The U.S. Automobile Manufacturing Industry*, U.S. Department of Commerce, Office of Technology Policy, December.
- Fiuza E.P.S. (2002), *Automobile Demand and Supply in Brazil: Effects of Tax Rebates and Trade Liberalization on Price Marginal Cost Markups in the 1990s*, „Texto Para Discussão”, no. 916.

- Foreign Investment in Latin America and the Caribbean* (1998), United Nations Report, Santiago.
- Freyssenet M. (2009), *The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, London.
- Freyssenet M., Lung Y. (2004), *Multinational Carmakers' Regional Strategies*, [w:] J. Carrillo, Y. Lung, R. van Tulder (red.), *Cars, Carriers of Regionalism?*, Palgrave Macmillan, New York.
- Fujimoto T., Tidd J. (1994), *The UK & Japanese Automobile Industries: Adoption & Adaptation of Fordism*, Actes du Gerpisa no. 11, University of Tokyo.
- Gay Ch.L., Essinger J. (2002), *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, przeł. E. Kania, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2002), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B. (2008), *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Grant R.M. (2005), *Ford and the World Automobile Industry*, [w:] R.M. Grant, *Cases in Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons, Barcelona.
- Graves A.P. (1993), *Global Competition and the European Automobile Industry: Opportunities and Challenges*, Massachusetts Institute of Technology.
- Green A.E. (1992), *South Korea's Automobile Industry: Development and Prospects*, „Asian Survey”, no. 32.
- Gugler Ph., Boie B. (2008), *The Emergence of Chinese FDI: Determinants and Strategies of Chinese MNEs*, Paper Presented at the Conference „Emerging Multinationals: Outward Foreign Direct Investment from Emerging and Developing Economies”, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Hake B. (1970), *Concentration and Competition in the European Automobile Industry*, Working Paper no. 39, Bureau of Business Research, University of Michigan.
- Holweg M. (2008), *The Evolution of Competition in the Automotive Industry*, [w:] G. Parry, A. Graves (red.), *Build to Order: The Road to the 5-Day Car*, Springer-Verlag London Limited, London.
- Holweg M., Luo J., Oliver N. (2005), *The Past, Present and Future of China's Automotive Industry: A Value Chain Perspective*, UNIDO Working Paper, Cambridge.
- Hong E., Holweg M. (2005), *Evaluating the Effectiveness and Efficiency of Global Sourcing Strategies: A Conceptual Note*, University of Cambridge, Cambridge.
- Humphrey J., Memedovic O. (2003), *The Global Automotive Industry Value Chain. What Prospects for Upgrading by Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna.
- Humphrey J., Salerno M. (2000), *Globalisation and Assembler-Supplier Relations: Brazil and India*, [w:] J. Humphrey, Y. Lecler, M. Salerno (red.), *Global Strategies, Local Realities: The Auto Industry in Emerging Markets*, Macmillan, Basingstoke.
- India Automotive Market 2020* (2011), Booz & Co., Delhi.
- Jakubiak M., Kolesar P. (2007), *Car Industry in Slovakia. Recent Developments and Impact on Growth*, CASE – Centre for Social and Economic Research.
- Kang N., Sakai K. (2000), *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation*, STI Working Paper no. 5, OECD, Paris.

- Klier T.H., Rubenstein J.M. (2009), *Imports of Intermediate Parts in the Auto Industry – A Case Study*, [w:] S.N. Houseman, K.F. Ryder (red.), *Measurement Issues Arising from the Growth of Globalization*, Conference papers, National Academy of Public Administration, Washington D.C.
- Krugman P.R., Obsfeld M. (2007), *Ekonomia międzynarodowa. Teoria i polityka*, przeł. P. Gieraltowski i in., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kumagai S. (2008), *A Journey Through the Secret History of the Flying Geese Model*, IDE Discussion Paper no. 158.
- Lang N.S., Loeser B.O., Nettesheim Ch. (2008), *Winning the Localization Game: How Multinational Automotive OEMs and Suppliers Are Realizing the Strategic Potential of China and India*, The Boston Consulting Group, Boston.
- Lautier M. (2004), *'Avoiding the Neighbours': The National/Global Development Strategy of the Korean Automobile Industry*, [w:] J. Carrillo, Y. Lung, R. van Tulder (red.), *Cars, Carriers of Regionalism?*, Palgrave Macmillan, New York.
- Lee Ch. (2011), *The Rise of Korean Automobile Industry: Analysis and Suggestions*, „International Journal of Multidisciplinary Research”, vol. 1, iss. 6, October.
- Lek Ze Bin K., Lim Shu Hui D., Tan Ren Liang, Yap Rei Horng (2011), *Development of the Automotive Industry in China*, Singapore Management University, ACCT.
- Li Z. (2009), *The Role of International Technology Transfer in the Chinese Automotive Industry*, Manufacturing Management Research Center, University of Tokyo, Tokyo.
- Liberska B. (1989), *Brazylia przyszłości. Strategia rozwoju Brazylii jako przyszłej potęgi światowej w okresie rządów wojskowych 1964–1985*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Liberska B. (2002), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lung Y., van Tulder R. (2004), *Introduction: In Search of a Viable Automobile Space*, [w:] J. Carrillo, Y. Lung, R. van Tulder (red.), *Cars, Carriers of Regionalism?*, Palgrave Macmillan, New York.
- Maia J.L., Cerra A.L., Filho A.G.A. (2010), *Operations and Technology Strategy Trajectories Followed by Automotive Engine Manufacturers Set Up in Brazil*, „Journal of Operations and Supply Chain Management”, vol. 3, no. 1.
- Martin S.B. (2006), *Global Sourcing, Dynamics Inequality, and 'Descent Work' in Auto Parts: Mexico Through the Brazilian Looking Glass*, „International Affairs Working Paper”, 8 April.
- Maxton G.P., Wormald J. (2004), *Time for a Model Change. Re-engineering the Global Automotive Industry*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Merkisz-Guranowska A., Merkiż J. (2007), *Wybrane aspekty globalizacji w przemyśle motoryzacyjnym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 6, Poznań.
- Mesquita D.L., Sugano J.Y. (2011), *The Flex-Fuel Technology Building Process in Brazil: An Analysis from the Perspective of Business Platform*, „African Journal of Business Management”, vol. 5.
- Monteverde K., Teece D.J. (1982), *Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry*, „The Bell Journal of Economics”, vol. 13, no. 1.
- Moon H.Ch., Rugman A.M., Verbeke A. (1998), *A Generalized Double Diamond Approach to the Global Competitiveness of Korea and Singapore*, „International Business Review”, no. 7.
- Muffatto M. (1998), *Reorganizing for Product Development: Evidence from Japanese Automobile Firms*, „International Journal of Production Economics”, no. 56–57.

- Nag B., Banerjee S., Chatterjee R. (2007), *Changing Features of the Automobile Industry in Asia: Comparison of Production, Trade and Market Structure in Selected Countries*, Asia-Pacific Research and Training Network on Trade Working Paper Series no. 37.
- Nag B., De D. (2008), *Integration of Small and Medium-sized Enterprises in International Production Networks: The Automotive Industry in Asia*, Macao Regional Knowledge Hub Working Papers no. 12, December.
- Novak S., Stern S. (2008), *How Does Outsourcing Affect Performance Dynamics? Evidence from the Automobile Industry*, „Management Science”, vol. 54, no. 12.
- Nunnenkamp P. (2006), *Relocation, Offshoring and Labour Market Repercussions: The Case of the German Automobile Industry in Central Europe*, Kiel Institute for the World Economy Working Paper, Kiel.
- O desempenho da distribuição automotiva no Brasil* (2010), Anuário, Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, Sao Paulo.
- Odrodzenie amerykańskiej motoryzacji* (2012), „Gazeta Wyborcza”, 21 lutego.
- O’Neil J., Stupnytska A. (2009), *The Long-term Outlook for the BRICs and N-11 Post Crisis*, Global Economics Paper no. 192, Goldman Sachs, December.
- Oziewicz E. (1998), *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w rozwoju gospodarczym krajów Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Parry G., Graves A. (2008), *Build to Order. The Road to the 5-Day Car*, Springer-Verlag London Limited, London.
- Pietrzyk I. (2009), *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, [w:] S. Miklaszewski, E. Molendowski (red.), *Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1998), *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review”, no. 11–12.
- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, przeł. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Priddle A. (2012), *Chinese Buyers Grave Luxury Cars*, „USA Today”, 29th May.
- Przybylska K. (2001), *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Quadros R., Consoni F. (2009), *Innovation Capabilities in the Brazilian Automobile Industry: A Study of Vehicle Assemblers’ Technological Strategies and Policy Recommendations*, „International Journal of Technological Learning: Innovation and Development”, vol. 2, no. 1/2.
- Quadros R., Consoni F., Quintão R. (2005), *R&D Outsourcing to Research Institutions: A New Look into R&D in the Brazilian Automobile Industry*, dokument zaprezentowany na XIII międzynarodowym kolokwium GERPISA.
- Radosevic S., Rozeik A. (2005), *Foreign Direct Investment and Restructuring in the Automotive Industry in Central and East Europe*, University College London, Working Paper no. 53, London.
- Ranavat M., Tiwari R. (2009), *Influence of Government Policies on Industry Development: The Case of India’s Automotive Industry*, Working Paper no. 57, Hamburg University of Technology.
- Richet X., Ruet J. (2008), *The Chinese and Indian Automobile Industry in Perspective: Technology Appropriation, Catching-up and Development*, „Transition Studies Review”, vol. 15, no. 3.

- Rugman A.M., D'Cruz R. (1993), *The Double Diamond Model of International Competitiveness: The Canadian Experience*, „Management International Review”, Special Issue 2.
- Russo B., Ke T., Tse E. (2009), *The Coming Structural Realignment of China's Automotive Sector*, Booz & Company, Shanghai.
- Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rymarczyk J. (2010), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sako M. (2003), *Modularity and Outsourcing: The Nature of Co-evolution of Product Architecture and Organization Architecture in the Global Automotive Industry*, Company Actors on the Look Out for New Compromises Developing GERPISA's New Analytical Schema, Ministère de la Recherche, Paris.
- Sardy M., Fetscherin M. (2009), *A Double Diamond Comparison of the Automotive Industry of China, India, and South Korea*, „Competition Forum” no. 1, Rollins College.
- Schlie E., Yip G. (2000), *Regional Follows Global: Strategy Mixes in the World Automotive Industry*, „European Management Journal”, vol. 18, no. 4.
- Serra G.E., Moreira J.R. (1985), *The Brazilian National Alcohol Program: Incentives and Subsidies*, „Country Policy Paper” no. 1, International Roundtable on Renewable Energy, California.
- Shimizu K. (2009), *The Uncertainty of Toyota as the New World Number One Carmaker*, [w:] M. Freyssenet (red.), *The Second Automobile Revolution: Trajectories of the World Carmakers in the 21st Century*, Palgrave MacMillan, London.
- Shimokawa K. (2010), *Japan and the Global Automotive Industry*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Skulska B., Domiter M., Michalczyk W. (red.) (2012), *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sokołowicz M.E. (2008), *Region wobec procesów globalizacji – terytorializacja przedsiębiorstw międzynarodowych (na przykładzie regionu łódzkiego)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Spatz J., Nunnenkamp P. (2002), *Globalization of the Automobile Industry – Traditional Locations under Pressure?*, Kiel Working Paper no. 1093, Kiel.
- Stanford J. (2010), *The Geography of Auto Globalization and the Politics of Auto Bailouts*, „Cambridge Journal of Regions, Economy and Society”, 24th August.
- Sturgeon T.J., van Biesebroeck J., Gereffi G. (2008), *Value Chains, Network and Clusters: Reframing the Global Automotive Industry*, „Journal of Economic Geography”, vol. 8, iss. 3.
- Sturgeon T.J., Florida R. (2000), *Globalization and Jobs in the Automotive Industry*, Massachusetts Institute of Technology Working Paper Series, Cambridge.
- Sturgeon T.J., Memedovic O., van Biesebroeck J., Gereffi G., *Globalisation of the Automotive Industry: Main Features and Trends*, „International Journal of Technological Learning, Innovation and Development”, vol 2, no. 1–2.
- Świerkocki J. (2011), *Zarys ekonomii międzynarodowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Tata Motors Completes Acquisition of Jag, Land Rover* (2008), Reuters, 2nd June.
- The U.S. and Michigan Motor Vehicle Statistical Report* (2007), Senate Fiscal Agency, February.
- Thun E. (2011), *Globalizacja produkcji*, [w:] J. Ravenhill (red.), *Globalna ekonomia polityczna*, przeł. M. Dera, A. Gąsior-Niemiec, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

- Tiwari R., Herstatt C., Ranavatt M. (2011), *Benevolent Benefactor or Insensitive Regulator? Tracing the Role of Government Policies in the Development of India's Automobile Industry*, Policy Studies no. 58, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.
- Top 100 Global Suppliers* (2010), „Automotive News”, 14th June.
- Veloso F., Kumar R. (2002), *The Automotive Supply Chain: Global Trends and Asian Perspectives*, Asian Development Bank, January.
- Warnecke H.J., Hüusser M. (1995), *Lean Production*, „International Journal of Production Economics”, no. 41.
- Weintraub S., Sands Ch. (1998), *The North American Auto Industry under NAFTA*, The Center for Strategic and International Studies, Washington D.C.
- Where Are the Chinese Cars?* (2011), „The New York Times”, 18th February.
- Wilhelm M.M., Kohlbacher F. (2011), *Co-opetition and Knowledge Co-creation in Japanese Supplier-networks: The Case of Toyota*, „Asian Business & Management”, vol. 10, no. 1.
- Winning the BRIC Auto Markets* (2010), The Boston Consulting Group.
- Womack J., Jones D., Roos D. (2008), *Maszyna, która zmieniła świat*, przeł. L. Kornicki, Wydawnictwo ProdPress, Wrocław.
- World Investment Report 2002*, UNCTAD.
- Wójtowicz M. (2008), *Rozwój przemysłu samochodowego w Brazylii w latach 1957–2005*, Prace Komisji Geografii Przemysłu nr 10, Warszawa–Kraków.
- Wójtowicz M. (2009), *Wpływ globalizacji i integracji w ramach MERCOSUR na wymianę handlową produktów przemysłu samochodowego w Brazylii w latach 1990–2006*, Prace Komisji Geografii Przemysłu nr 12, Warszawa–Kraków.
- Wójtowicz M. (2012), *Rozwój i przekształcenia przemysłu samochodowego w Brazylii i Meksyku na przełomie XX i XXI wieku*, [w:] M. Drgas, J. Knopek (red.), *Gospodarcze problemy Ameryki Łacińskiej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Wu D. (2006), *Analyzing China's Automobile Industry Competitiveness Through Porter's Diamond Model*, University of Lethbridge, Alberta.
- Wynstra E., von Corswant F., Wetzels M. (2010), *In Chains? An Empirical Study of Antecedents of Supplier Product Development Activity in the Automotive Industry*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 27, iss. 5.
- Yan F., Klamann E. (2009), *China's BAIC Buys Saab Assets; Spyker Still in Talks*, Reuters, 14th December.
- Yang X. (1995), *Globalization of the Automobile Industry: the United States, Japan, and People's Republic of China*, Praeger Publishers, London.
- Zhang L. (2010), *From Detroit to Shanghai? Globalization, Market Reform, and Dynamics of Labor Unrest in the Chinese Automobile Industry*, Research Center for Chinese Politics and Business, Working Paper no. 3, Indiana University.
- Zorska A. (2002), *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zorska A. (2007), *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zysman J., Schwartz A. (1998), *Enlarging Europe: the Industrial Foundations of a New Political Reality*, University of California, Berkley.

Spis tabel

Tabela 1. Przewagi wynikające z paradygmatu Dunninga dotyczące ZIB w przemyśle motoryzacyjnym	13
Tabela 2. Przykładowe przewagi konkurencyjne w przemyśle motoryzacyjnym ...	22
Tabela 3. Znaczenie poszczególnych państw w rozwoju przemysłu samochodowego – analiza w kontekście teorii latających gęsi.....	33
Tabela 4. Udział poszczególnych krajów Europy Zachodniej w produkcji samochodów na kontynencie europejskim (w %) oraz wielkość tej produkcji w latach 1950–1969 (w mln).....	44
Tabela 5. Produkcja pojazdów w Kanadzie, Meksyku i Stanach Zjednoczonych w latach 1970–2005.....	53
Tabela 6. Liczba wyprodukowanych samochodów osobowych i dostawczych w państwach Europy Środkowej i Wschodniej w latach 1990–2000.....	55
Tabela 7. Udział poszczególnych krajów w światowej produkcji samochodów w latach 1960–2010 (w %).....	57
Tabela 8. Najważniejsze różnice między systemem produkcji masowej a systemem produkcji szczupłej	67
Tabela 9. Formy wydzielenia czynności produkcyjnych ze struktury producenta...	71
Tabela 10. Wielkość produkcji samochodów osobowych w krajach BRIC w latach 2000–2010 oraz jej udział w światowej produkcji samochodów osobowych....	92
Tabela 11. Wielkość sprzedaży samochodów osobowych w krajach BRIC w latach 2000–2010 (w tys. sztuk)	93
Tabela 12. Eksport i import samochodów oraz części i komponentów przemysłu motoryzacyjnego państw BRIC w latach 2000–2010 (w mln USD, ceny bieżące).....	94
Tabela 13. Prognozy sprzedaży samochodów na rynkach BRIC do 2050 roku	106

Spis rysunków

Rysunek 1. Model <i>diament Portera</i>	18
Rysunek 2. Model <i>podwójnego diamentu</i>	21
Rysunek 3. Piramidalna struktura współzależności w przemyśle samochodowym między dostawcami poszczególnych szczebli.....	28
Rysunek 4. Powiązania pomiędzy lokalnym, krajowym, regionalnym oraz globalnym przemysłem motoryzacyjnym.....	60
Rysunek 5. Powiązania firmy Denso w regionie Azji Południowo-Wschodniej ...	99
Rysunek 6. Ukierunkowanie centrów B&R w państwach tworzących grupę BRIC (udział poszczególnych rodzajów centrów).....	103

REDAKTOR *Mirosław Ruszkiewicz*

KOREKTOR *Joanna Myśliwiec*

SKŁAD I ŁAMANIE *Jerzy Najder*

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. 12-631-18-80, 12-631-18-82, fax 12-631-18-83

