Radosław Owczarzak

WPŁYW PROCESÓW GLOBALIZACYJNYCH NA MIĘDZYNARODOWĄ KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO SEKTORA MOTORYZACYJNEGO

1. Wstęp

Konsekwentna transformacja systemowa, liberalizacja handlu międzynarodowego, znaczne rozmiary rynku wewnętrznego, atrakcyjne położenie geograficzne, relatywnie wysoka dynamika wzrostu gospodarczego oraz kilkuletnia perspektywa integracji z Unią Europejską sprawiają, że Polska jest bardzo atrakcyjnym rynkiem dla zagranicznych przedsiębiorstw. Świadczy o tym chociażby wartość lokowanych w naszym kraju zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB): ok. 10 mld USD rocznie.

Branża motoryzacyjna znajduje się wśród największych odbiorców strumienia ZIB, dzięki którym zaawansowanie technologiczne i jakość wytwarzanych na terenie naszego kraju pojazdów oraz części i podzespołów w znacznej mierze odpowiada międzynarodowym standardom, a międzynarodowe koncerny w coraz większym stopniu integrują polskie przedsiębiorstwa w realizację swoich strategii międzynarodowych.

Intensywne procesy globalizacyjne światowej branży motoryzacyjnej, włączanie w nie polskich przedsiębiorstw oraz znaczenie branży motoryzacyjnej dla całej gospodarki narodowej czyni diagnozę międzynarodowej konkurencyjności tego sektora wysoce interesującą. Głównym celem prowadzonej w kolejnych punktach analizy jest próba sformułowania postulatów optymalizacyjnych dla polityki gospodarczej i strategii przedsiębiorstw polskiego sektora motoryzacyjnego.

2. Procesy globalizacyjne w światowym przemyśle motoryzacyjnym

2.1. Ewolucja strategii korporacji transnarodowych (KTN) na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej (EŚW)

KTN z wyraźnie rosnącą intensywnością antycypują w swoich strategiach przyszłe członkostwo krajów Europy Środkowej w UE. Proces integracji zawiera w sobie różne tendencje: do wyrównywania i ujednolicania standardów, do łącze-

nia wybranych i silnie zróżnicowanych elementów, tzw. hybrydyzacji, ale również do odrzucania elementów nie pasujących i nie będących w stanie się dostosować. Procesy globalizacyjne wzmacniają te tendencje. Wspierają one dynamiczny rozwój gospodarczy krajów najwyżej rozwiniętych, ale osłabiają możliwości wzrostu krajów pozostających poza ich głównym nurtem[1]. Działalność „globalnych" filii stymuluje bowiem produkcję i obroty handlowe, lecz jednocześnie wymaga wysokiej konkurencyjności lokalizacyjnej goszczącego je kraju. Decyzje wyboru w zakresie lokalizacji filii KTN dają pierwszeństwo krajom Triady (tj. USA, Europy Zachodniej i Japonii), co jest uwarunkowane posiadaniem przez nie zaawansowanych zasobów, zdolności oraz infrastruktury, które nie zawsze może wynagrodzić nawet duża różnica płac. Nie jest na przykład możliwa substytucja wysokich kwalifikacji niskimi. Jednocześnie rynki zbytu w krajach Triady należą do najbardziej atrakcyjnych ze względu na wysoki poziom dochodów nabywców oraz ich preferencje w zakresie towarów i usług o wysokiej wartości.

Na rynku międzynarodowym działa silna presja konkurencyjna na obniżanie kosztów produkcyjno-handlowych, a jednocześnie nacisk na dostosowanie się do wymagań poszczególnych rynków krajowych. Relacje między tymi dwiema siłami decydują o wyborze przez KTN rodzaju międzynarodowej strategii oraz odpowiadającego jej modelu organizacji przedsiębiorstwa[2]. Wyróżnia się cztery zasadnicze rodzaje strategii KTN: wielonarodową, międzynarodową, globalną i transnarodową[3].

W strategii wielonarodowej podejmowanie decyzji operacyjnych jest zdecentralizowane i pozostaje w gestii zlokalizowanych za granicą filii KTN, których zadaniem jest dostosowanie produkcji i zbytu do potrzeb lokalnych rynków. Działalność zagranicznych filii oparta jest na transferze zasobów i zdolności KTN, często nie najnowszych i nie najlepszych. Znikome są powiązania między filiami, co implikuje niewielki przepływ produktów w ramach KTN. Rozbudowane są natomiast powiązania filii z lokalnymi przedsiębiorstwami. Poza tym filie są dość często zasilane stałymi dostawami zaopatrzeniowymi (materiały, części, podzespoły) z centrali, co przyczynia się do powiększania importu towarów do krajów goszczących[4].

Strategia międzynarodowa polega na transferze do zagranicznych filii wysoko konkurencyjnych zasobów i zdolności (głównie technologicznych i marketingowych) z macierzystej centrali i na wykorzystaniu ich pod ścisłą kontrolą oraz we

---

[1] Por. *Granice konkurencji*, Grupa Lizbońska, Poltext, Warszawa, 1996.

[2] *Strategie KTN w Polsce*, „Przegląd Organizacji" 1998, nr 2, s. 14–17.

[3] A. Zorska, *Zintegrowana teoria produkcji międzynarodowej w ujęciu J. H. Dunninga*, „Prace i Materiały IGKR" 1998, nr 22.

[4] Dostawy zaopatrzenia dla jednostek KTN w Polsce rosną i osiągnęły ponad 40% ogółu importu dóbr półprzetworzonych.

współpracy z innymi jednostkami KTN. Działalność poszczególnych filii nie jest samodzielna i lokalna, lecz zależna i międzynarodowo powiązana z działalnością centrali oraz innych filii. Wewnątrzkorporacyjne powiązania i międzynarodowe przepływy produktów są bardziej rozwinięte, co implikuje większy i bardziej zrównoważony ich wpływ na obroty w handlu zagranicznym.

Strategia globalna i transnarodowa odznaczają się silnym dążeniem do podnoszenia ogólnej efektywności i obniżania kosztów działalności przez zwiększenie integracji korporacyjnej rozproszonych geograficznie i wyspecjalizowanych jednostek, które są zlokalizowane w wielu miejscach i krajach. Kryterium wyboru lokalizacji są optymalne warunki do realizacji wybranych funkcji lub operacji. Transnarodowa strategia różni się od globalnej większym dostosowaniem działań i produktów do lokalnych potrzeb. Istotą strategii globalnych jest standaryzacja i specjalizacja globalnych działań, ich wszechstronne skoordynowanie oraz uruchomienie przepływów półproduktów, informacji i zasobów między filiami KTN, a także podjęcie szerokiej kooperacji z innymi firmami.

Ekspansja KTN w krajach Europy Środkowej jest związana z realizacją określonych strategii ponadgranicznych. W ostatnich latach zauważyć można ewolucję tych strategii pod wpływem poprawy sytuacji ekonomicznej, zaostrzenia rywalizacji zagranicznych firm na rynkach tych krajów oraz postępów w procesie integracji ze wspólnotami europejskimi[5]. Szczególne zainteresowanie dostępem do UE z terenu EŚ wykazują azjatyckie KTN, zwłaszcza południowokoreańskie (Daewoo, Samsung, Hyundai i inne). Na początku lat 90. KTN realizowały na rynku środkowoeuropejskim prawie wyłącznie strategie wielonarodowe. Obecnie coraz więcej z nich przyjmuje strategie międzynarodowe[6]. Przechodzenie KTN od stosowania strategii wielo- do międzynarodowych w krajach Europy Środkowej implikuje zwiększenie współpracy filii oraz przepływów w ramach systemów korporacyjnych w tym regionie. Prowadzi to do reorganizacji działalności filii, które

[5] Zagraniczne inwestycje bezpośrednie zorientowane są przede wszystkim na zaspokojenie popytu na rynkach poszczególnych krajów środkowoeuropejskich, a w mniejszym zakresie ukierunkowane na wykorzystanie lokalnych zasobów i zdolności wytwórczych do produkcji eksportowej. Głównym czynnikiem skłaniającym KTN do podjęcia produkcji eksportowej w krajach EŚW jest wykorzystanie taniej lokalnej siły roboczej, miejscowych surowców i energii. W związku z tym produkcja eksportowa filii KTN zlokalizowanych na tym obszarze ma w znacznej mierze charakter tradycyjny oraz praco- i materiałochłonny. Por. A. Shama, *Entry Strategies of US Firms to the Newly Independent States, Baltic States and Eastern European Countries*, „California Management Review" 1995, nr 3, s. 97; także J. Witkowska, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 1996, s. 118 oraz Z. Wysokińska, *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na konkurencyjność eksportu. Aspekty porównawcze Polski z krajami Azji Południowo-Wschodniej*, „Ekonomista" 1996, nr 2, s. 219.

[6] Por. Ch. A. Michalet, *Strategies of Multinationals and Competition for Foreign Direct Investment: the Opening of Central and Eastern Europe*, „FIAS Occasional Paper" 1997, nr 10, s. 15.

coraz częściej pracują na potrzeby całego regionu EŚW. Wydaje się, że tylko rosnące zaangażowanie KTN w krajach EŚ może włączyć gospodarki tej części Europy do głównego nurtu dynamicznych oraz niosących korzyści międzynarodowych powiązań i przepływów. Większa ekspansja inwestycyjna i ewolucja strategii KTN w kierunku globalnym mogłyby być czynnikami przyspieszającymi integrowanie się Europy Środkowej w ramach gospodarki światowej oraz rozszerzającymi jej uczestnictwo w ogólnym procesie globalizacji.

2.2. Globalizacja światowego przemysłu motoryzacyjnego

Rewolucja nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych stworzyła możliwości budowy regionalnych i światowych systemów informacji i komunikacji. Wpływa ona na zwiększenie mobilności czynników produkcji, zasileń finansowych oraz przepływów produktów i ludzi. Wzrastająca zamożność części konsumentów-nabywców, upodabnianie się ich wzorów konsumpcji, skracanie międzynarodowego cyklu życia produktów i rozwój na skalę globalną systemów logistyki są kolejnymi czynnikami globalizacji rosnącej liczby rynków produktów konsumpcyjnych, produkcyjnych i inwestycyjnych[7]. Następną grupę stanowią czynniki o charakterze polityczno-gospodarczym, takie jak sprzyjająca umiędzynarodowieniu działalności gospodarczej polityka rządów, porównywalne standardy techniczne, jednolite regulacje marketingowe oraz poziom kontroli rządowej[8]. Często również wskazuje się na znaczenie czynników o charakterze konkurencyjnym. Należy do nich m.in. ogólny wzrost poziomu obrotów handlowych między krajami, który nasila współzależności między konkurentami z różnych krajów i wymusza stosowanie przez rywalizujące firmy strategii globalnych, a przynajmniej międzynarodowych[9].

Istotne dla rozważań zawartych w dalszej części artykułu zdają się być wskazania G. S. Yipa, który cechą rynku globalnego, a zarazem motorem jego rozwoju, czyni tzw. klientów globalnych[10]. Są to przedsiębiorstwa, które dokonują scentralizowanych i skoordynowanych zakupów w skali globalnej i wykorzystują naby-

---

[7] T. Żabińska, L. Żabinski, *Globalizacja rynków i jej uwarunkowania, w: Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami w realiach procesów integracji Polski z Unią Europejską i globalizacji rynków*, PTE, Katowice, 1988, s. 74–79.

[8] W. J. Keegan, *Global Marketing Management*, Prentice-Hall International, London, 1995, s. 23.

[9] O dynamice procesów globalizacji działalności decydują również posiadane zasoby kapitału i zaawansowanych technologii, zarówno w postaci niematerialnej (patenty, know-how, systemy informacyjne), jak i materialnej (maszyny, urządzenia); wysokich kwalifikacji; efektywnych metod zarządzania, organizacji i marketingu. Por. A. Zorska, *Ku Globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, 1998, Warszawa, s. 203–244.

[10] G. S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 34–38.

wane produkty w swoich jednostkach produkcyjnych (usługowych) zlokalizowanych w różnych częściach świata. Zatem centralny zarząd firmy globalnej narzuca standardy lub produkty będące przedmiotem zakupów lub sam dokonuje tych zakupów. Stopień globalizacji poszczególnych rynków jest wypadkową wymienionych czynników i jest zróżnicowany w poszczególnych sektorach. Procesy globalizacyjne w najwyższym stopniu zaawansowane są w lotnictwie cywilnym, w przemyśle komputerowym, na rynku niektórych produktów bankowych (np. kart kredytowych) oraz właśnie w sektorze samochodowym[11].

W zarządzaniu globalnym relacja przedsiębiorstwo-otoczenie postrzegana i interpretowana jest w wymiarze szans i zagrożeń pojawiających się na rynku światowym oraz elastycznym dostosowywaniu do nich procesów projektowania, wytwarzania i sprzedaży produktów[12]. Również dla KTN sektora motoryzacyjnego optymalizacja proporcji i powiązań pomiędzy ogniwami łańcucha wartości, dokonywanymi na obszarze rożnych krajów, oparta jest na kryterium efektywności i jest głównym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa globalnego[13]. Wzrost konkurencji o zasięgu globalnym zmusza producentów pojazdów i komponentów do specjalizacji w wytwarzaniu produktów, dla których będą w stanie zdobyć udział w rynku, wystarczający dla zapewnienia zwrotu poniesionych nakładów na rozwój technologii. Specjalizacja w obrębie wybranych odcinków procesu produkcyjnego redukuje pole aktywności, ale pozwala na geograficzne rozprzestrzenienie działalności na drodze porozumień kooperacyjnych. Produkcja sektora uległa umiędzynarodowieniu dzięki licznym joint ventures i umowom między przedsiębiorstwami, najpierw z terenu Triady, a następnie również między tymi ostatnimi a producentami z krajów rozwijających się[14]. Producenci samochodów wymagają od swoich dostawców pierwszego rzędu zapewnienia dostaw komponentów do każdego rodzaju produkowanych przez nich samochodów we wszystkich regionach globu, gdzie te pojazdy

---

[11] Th. Levitt, *The Gobalisation of Markets*, „Harvard Business Review" 1983, nr 22, s. 19–29.

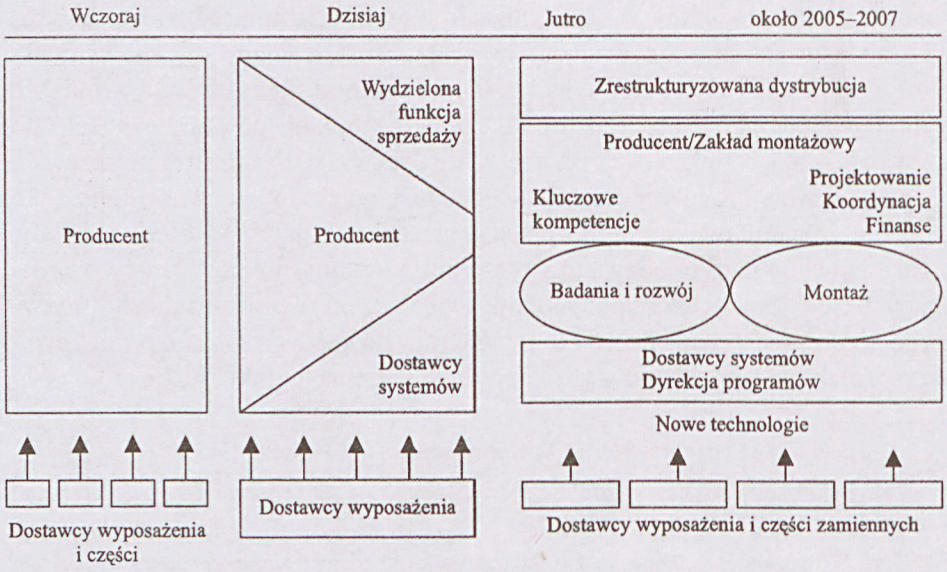
[12] K. Jędralska, *Zarządzanie globalne, w: „Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami w realiach...*, op. cit., s. 80–87.

[13] Por. K. Fabiańska, K. Jędralska, J. Rokita, *Zarządzanie przedsiębiorstwem a konkurencja rynkowa*, PETEX, Katowice 1994, s. 56–57.

[14] Zazwyczaj producenci zawierają porozumienia o współpracy lub joint venture z innymi producentami z komplementarnych segmentów rynku samochodów często działającymi w innych strefach geograficznych. Alianse strategiczne, tak wertykalne jak i horyzontalne, stały się podstawowym czynnikiem internacjonalizacji, zwłaszcza dla producentów samochodów w Azji i producentów komponentów, którzy wykorzystali je dla zmniejszenia ryzyka ich działalności zagranicznej. Alianse strategiczne zawiera się, aby z jednej strony wesprzeć wzrost zewnętrzny wykorzystując komplementarność posiadanej wiedzy i innych zasobów, z drugiej zaś – aby dzielić się pewnymi składnikami kosztów B+R. Por. L. Laigle, *Strategies d'internationalisation: l'industrie automobile montre l'exemple*, „Actes du Geripsa" fevrier 1998, nr 22, Paris.

są wytwarzane. Sprawia to, że dostawcy pierwszego rzędu lokalizują swoje zakłady za granicą i tym samym muszą posiąść umiejętności koordynowania w skali międzynarodowej trzech poziomów: zdolności produkcyjnych, kursów walutowych i barier celnych oraz przepływów zaopatrzeniowych i logistyki. Producenci pojazdów zmuszeni do redukowania kosztów koncentrują się na swoich kluczowych umiejętnościach i racjonalizują politykę zakupów. Dostawcy podzespołów muszą odpowiedzieć na te nowe wyzwania. Oznacza to, również dla nich, energiczną restrukturyzację. Najlepsi spośród nich zaadaptowali strategie globalne, a nowe technologie i „modularyzacja" wytwarzania pozwalają im wytrzymać stałą presję na obniżanie cen w tym sektorze.

Nadwyżkę zdolności produkcyjnych w skali światowej szacuje się na ok. 30%, czyli 17 mln samochodów[15]. Oznacza to kontynuację polityki restrukturyzacji i reorganizacji w branży. Graficzne ujęcie przewidywanych zmian w organizacji procesu produkcyjnego w przemyśle motoryzacyjnym przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Proces produkcyjny w przemyśle samochodowym
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Reinaud, *L'automobile desintegree*, „Conjoncture-Parisbas", decembre 1998, Service Recherche Economique, Paris

[15] Silnie zaostrzający konkurencję w sektorze produkcji samochodów rozkład nadmiernych mocy produkcyjnych wg kontynentów wynosił w 1996 r.: w Azji – 43%, w Europie Zachodniej – 27%, w Ameryce Północnej – 16%, w Europie Wschodniej – 9%, w Ameryce Południowej – 5%; Por. „Wirtschaftswoche" 1997, nr 26, s.57.

Przez dziesięciolecia zdecydowanie dominującą pozycję w procesie produkcyjnym w przemyśle samochodowym zajmowali producenci pojazdów. Dążyli oni do integrowania w swoich strukturach możliwie pełnego zakresu procesu tworzenia wartości dodanej. Taka strategia sprawiała, że grono kooperujących przedsiębiorstw obejmowało stosunkowo nisko wyspecjalizowanych dostawców wyposażenia i części. Kolejny etap ewolucji procesu produkcyjnego w branży, którego początki sięgają przełomu lat 70. i 80., polegał na wydzieleniu się funkcji sprzedaży oraz segmentu dostawców systemów z zakresu bezpośredniej aktywności producentów pojazdów. Wartą odnotowania jest również postępująca koncentracja w segmencie dostawców wyposażenia. Producenci zreorganizowali swój aparat wytwórczy na zasadzie platformy lub wspólnych podwozi dla pokrewnych modeli, często dla wielu różnych marek. Wdrożono łańcuchy dostaw na zasadzie „just in time"[16] i montaż „modułów" lub części modułów, których produkcję często zleca się jednemu z dostawców z zewnątrz. Prognozy na najbliższych 5–10 lat przewidują dalszą koncentrację producentów samochodów na ich kluczowych umiejętnościach i wyłączanie poza obszar ich działania kolejnych ogniw procesu produkcyjnego, które mogą być realizowane w efektywniejszy sposób w ramach sieci powiązań kooperacyjnych. Należy liczyć się z umacnianiem się pozycji niezależnych, wysoko wyspecjalizowanych dostawców, którzy dzięki obsługiwaniu szerszej grupy podmiotów będą w stanie udźwignąć ciężar olbrzymich nakładów na badania i rozwój (*B+R*) i podołają silnie rosnącej konkurencji w sektorze. Godnym podkreślenia wydaje się być fakt, iż zestawienia kluczowych kompetencji producentów pojazdów nie obejmują produkcji jako takiej. Oznacza to, że producenci postrzegają ten etap procesu wytwarzania jako nie przynoszący dużej wartości dodanej i że są gotowi przekazać podwykonawcom systematycznie rosnącą część procesu produkcyjnego[17]. Kontynuacja wysiłków ze strony wszystkich zainteresowanych podmiotów ma na celu redukcję kosztów i złożoności etapów montażu.

Decydującym kryterium wyboru dostawców i ewentualnych sojuszników jest zdolność do zapewnienia odpowiedniej ilości i jakości dostaw, po konkurencyjnych cenach, do fabryk odbiorców rozproszonych po całym świecie. Zwycięzcami w tym wyścigu są dostawcy pierwszego rzędu, którzy przekształcili się w potężne grupy przemysłowe o wartości sprzedaży zazwyczaj przekraczającej miliard USD. Produkują w wielu krajach dzięki temu, że po mistrzowsku opanowali technologię, przynajmniej w jednej dziedzinie, w której zdobyli pozycję niekwe-

[16] Rozwiązanie logistyczne polegające na organizacji łańcucha dostaw elementów do montażu w taki sposób, że są one dostarczane dokładnie w momencie, w którym są potrzebne w procesie produkcji/montażu. Taka organizacja dostaw umożliwia rezygnację z magazynowania części, wymaga jednak dużej dyscypliny w zakresie jakości i terminowości dostaw.

[17] Por. G. Reinaud, *L'automobile desintegree*, „Conjoncture-Parisbas" decembre 1998, service recherche economique, Paris.

stionowanych liderów. Szacuje się, że do roku 2005 główni producenci będą mieli nie więcej niż stu dostawców modułów i około 300–400 dostawców części zamiennych, co oznacza cztero-, pięciokrotny spadek ich liczby w ciągu dziesięciu lat. Coraz częściej producenci pojazdów integrują się z dostawcami pierwszego rzędu już od momentu rozpoczęcia badań nad nowym modelem. Integracja ta obejmuje wszystkie etapy badań i rozwoju, a następnie produkcji, na które poszczególni dostawcy otrzymują delegację odpowiedzialności. Ponadto dostawcy pierwszego rzędu organizują przepływy części zamiennych, które zapewniają im zyskowne wydłużenie cyklów produkcyjnych. Dzięki stałym wysiłkom w dziedzinie badań i produktywności, a także poszukiwaniom nowych dziedzin podwykonawstwa, dostawcy pierwszego rzędu generują rocznie 10–12% wzrost, nieznacznie (1–2%) przewyższający tempo wzrostu branży motoryzacyjnej ogółem i o 3–4% wyższe niż pozostali dostawcy części samochodowych. Ten wyższy wzrost realizowany jest po części przez rozwój zewnętrzny. Dokonuje się on na drodze przejmowania filii produkujących komponenty od producentów pojazdów oraz przez akwizycje mniejszych dostawców wyposażenia, korzystnie położonych geograficznie lub posiadających komplementarne technologie przydatne do ulepszania „modułów".

Wzrost zewnętrzny ograniczony jest jedynie przez ich zasoby finansowe oraz zdolności do absorpcji przejmowanych spółek-celów i do zarządzania ich dalszym wzrostem. Wzrost jest również generowany wewnątrz, dzięki proponowaniu klientom nowych zastosowań technologii po niższej cenie i modułów bardziej złożonych, które mogą być bezpośrednio zintegrowane w danym pojeździe. Pełnienie roli dynamicznego integratora, którą powierzają dostawcom pierwszego rzędu producenci samochodów, i wytrzymanie stałej presji na obniżanie cen możliwe jest tylko dzięki olbrzymim inwestycjom w *B+R* oraz dzięki nieustającej modernizacji aparatu wytwórczego[18]. Kwoty przeznaczane przez najlepszych spośród dostawców mogą osiągnąć do 5–6% wartości sprzedaży na każdą z tych funkcji. Walkę konkurencyjną zaostrza również pojawianie się na rynku elementów samochodowych grup przemysłowych, których technologie są zbliżone i mogą być wykorzystane w sektorze motoryzacyjnym. Są to przede wszystkim przedsiębiorstwa elektroniczne, zbrojeniowe, inżynieryjne i mechaniczne, które przyciągnął dynamiczny wzrost tej branży. Wszystko to sprawia, że globalizacja działalności przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego staje się wręcz warunkiem ich przetrwania.

[18] W związku z postępującą globalizacją sektora nie zdaje już egzaminu stosowana jeszcze w latach osiemdziesiątych strategia, która polegała na produkowaniu w krajach rozwijających się modeli samochodów u schyłku ich cyklu życia. Jest ona zastępowana strategią produkowania w tych krajach nowych modeli odpowiednio dostosowanych do potrzeb, tak aby zaspokajać wciąż rosnące wymagania lokalnych nabywców z zakresu nowoczesności i jakości wyrobów.

3. Diagnoza pozycji sektora motoryzacyjnego w Polsce

3.1. Znaczenie branży motoryzacyjnej dla gospodarki okresu transformacji

Na przełomie lat 80. i 90. polski przemysł motoryzacyjny stanął na granicy bankructwa. Rodzima produkcja stała się z dnia na dzień nieatrakcyjna dla polskiego klienta, nawet w konfrontacji z importowanymi samochodami używanymi czy też powypadkowymi. Od początku lat 90. z 30 mld USD zagranicznych inwestycji około 5 mld przypadło właśnie na inwestycje w sektorze motoryzacyjnym. Według Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych (PAIZ) tylko w 1998 roku w tę branżę zagraniczne firmy zainwestowały ponad 2 mld USD[19]. Dzięki prywatyzacji i inwestycjom czterech dużych koncernów (Fiat, Daewoo, General Motors, Volkswagen) sektor motoryzacyjny w Polsce utrzymał poziom zatrudnienia (91 tys. osób), osiągnął 5% udziału w produkcji przemysłowej i zdobył blisko 5%-wy udział w eksporcie. Produkcja sprzedana branży w 1997 roku miała około 1,48% udziału w tworzeniu polskiego PKB[20]. Poza tym zamówienia płynące z zakładów branży motoryzacyjnej pozwalają funkcjonować setkom kooperujących zakładów. Kooperantami fabryk samochodów są m.in. huty stali, huty szkła, fabryki tworzyw sztucznych, opon i włókiennicze. Rozwój branży motoryzacyjnej oznacza prosperitę również dla producentów i dystrybutorów paliw, radioodbiorników, gaśnic etc. Ekonomiści przyjmują, że jedno miejsce pracy związane z bezpośrednią produkcją samochodów generuje 4–5 miejsc pracy wśród kooperantów i dostawców podzespołów oraz niemal 15 miejsc pracy w szeroko rozumianych usługach motoryzacyjnych[21]. Obecnie przemysł ten ma szansę jeszcze bardziej

---

[19] Por. K. Maciejewski, H. Wojtach, *Wszyscy żyją z motoryzacji*, „Gazeta Bankowa" 30 stycznia–5 lutego 1999, s. 13–14.

[20] Dla porównania: górnictwo i kopalnictwo miało 3,3% udziału w PKB, sektor naftowy – 1,57%, zaś włókienniczy – 0,28%.

[21] Na podstawie danych statystycznych można oszacować, że w Polsce produkcja samochodów, ich sprzedaż i serwis zapewniają pracę ponad 400 tys. ludzi. Jeżeli dodać do tego członków ich rodzin, to okaże się, że dzięki motoryzacji utrzymuje się ponad półtora miliona Polaków. Poza tym ogromne są wpływy z tytułu podatków pośrednich generowane przez sektor motoryzacyjny. Sam tylko VAT od sprzedaży samochodów osobowych w ubiegłym roku przyniósł budżetowi ok. 4 mld zł. Należy do tego dodać akcyzę, podatki od sprzedaży części, usług i dochodów osobistych kilkuset tysięcy zatrudnionych w przemyśle motoryzacyjnym i branżach z nim związanych. W pierwszych trzech kwartałach 1998 roku wartość leasingowanych środków transportu wyniosła 2,27 mld zł, co stanowiło ponad 61% wartości wszystkich umów zawartych w tym czasie (3,71 mld zł). Trzy czwarte składki zebranej przez sektor ubezpieczeniowy pochodzi z polis komunikacyjnych. Kredyty samochodowe napędzają detaliczną akcję kredytową, a udział kredytów samochodowych w całkowitym zadłużeniu klientów indywidualnych sięga 25%. Por. *Raport Gazety Bankowej*, „Gazeta Bankowa" 1998, nr 47 oraz A. Grzeszak, *Gra w dziada*, „Polityka" 5 czerwca 1999, nr 23 (2196), s. 60–64.

umocnić swoje znaczenie w gospodarce i stać się lokomotywą ogólnego postępu technicznego, likwidacji bezrobocia i nakręcania koniunktury. Warunkiem jest jednak dokończenie rozpoczętego przed kilku laty procesu restrukturyzacji, realizacja planów inwestycyjnych producentów oraz rozwój przemysłu komponentów samochodowych.

Zmodernizowane zakłady branży motoryzacyjnej i nowe przedsięwzięcia inwestycyjne finansowane przez zagraniczne inwestycje bezpośrednie (ZIB) są, według badań, ośrodkami, z których następuje dyfuzja nowych, bardziej efektywnych metod produkcji, organizacji i zarządzania oraz wyższych kwalifikacji do krajowych przedsiębiorstw[22]. Silne zaangażowanie KTN branży motoryzacyjnej przyczynia się do podnoszenia ilości i jakości dostępnych zasobów produkcyjnych, a dodatkowo również do tworzenia korzyści zewnętrznych i uruchamiania mechanizmów mnożnikowych. Szczególne znaczenie mają zaawansowane czynniki w „pakiecie" ZIB, będące źródłem dynamicznych korzyści dla gospodarek krajów przyjmujących[23]. Zaostrzenie konkurencji na rynku krajowym wyparło wielu producentów z rynku, ale jednocześnie zmusiło lokalne przedsiębiorstwa do podjęcia wysiłków na rzecz poprawy jakości wyrobów, podnoszenia kwalifikacji, stosowania nowych metod produkcji, zarządzania i marketingu.

Nie należy jednak zapominać o potencjalnych negatywnych skutkach ZIB w sektorze motoryzacyjnym. Widoczne są one najczęściej poza spółką przyjmującą. Wskazuje się na drenaż rynku z wysoko wykwalifikowanych kadr, oligopolizowanie krajowych rynków branżowych, stosowanie wysokich cen i bardzo drogich środków marketingowych oraz na „podcinanie" słabszych krajowych przedsiębiorstw[24]. Innym negatywnym efektem zaangażowania motoryzacyjnych KTN w Polsce jest ich wpływ na powiększanie deficytu w handlu zagranicznym, który w 1998 roku wyniósł 13,6 mld USD, z czego ponad 800 mln USD przypadało na wymianę handlową samochodów i części samochodowych w pierwszych sześciu miesiącach 1998. Tabela 1 prezentuje zestawienie wielkości i wartości polskiego importu i eksportu samochodów osobowych oraz części i akcesoriów samochodowych w okresie od 1994 do 1999.

Doświadczane obecnie, na etapie transformacji gospodarki, negatywne skutki wzmożonego napływu ZIB do sektora nie są jednak tak ważne jak uzyskanie długookresowych, dynamicznych efektów w dziedzinie restrukturyzacji i konku-

---

[22] Inwestorzy zagraniczni zainteresowani są nie tylko zakupem polskich zakładów, ale coraz częściej decydują się na budowę fabryk od podstaw. Dotyczy to zwłaszcza producentów części samochodowych. Por. Miller i in., op. cit., 1996, ss. 24–25 oraz A. Zorska, *Ku Globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

[23] A. Zorska, *Korporacje transnarodowe a podnoszenie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, w: Bariery Internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M. Nowakowski, s. 221–231.

[24] Por. *Inwestycje zagraniczne w Polsce*, red. B. Durek, IKiCHZ, Warszawa 1996.

rencyjności przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej oraz całej gospodarki, a także przyspieszenia jej wzrostu w długim okresie[25].

Tabela 1. Import i eksport samochodów osobowych oraz części i akcesoriów samochodowych w Polsce w okresie od 1994 do 1999 roku

	1994	1995	1996	1997	1998*	1999*
Import Samochody osobowe						
W szt.	b.d.	67 042	123 934	153 058	123 502	140 635
rok poprzedni =100	b.d.	b.d.	184,9	123,5	124,5	108,3
W tys. USD	376 706	466 646	920 169,4	1 102 363	786 980	847 021
rok poprzedni =100	85	123,9	197,2	119,8	104,6	103
Części i akcesoria samochodowe						
W tys USD	246 168	421 952	714 940,9	1 051 678	617 589	597 461
rok poprzedni =100	115,8	171,4	169,4	147,1	129,7	95,2
Eksport Samochody osobowe						
W szt.	165 966	156 838	165 403	166 396	90 953	100 041
rok poprzedni =100	b.d.	94,5	105,5	100,6	102,1	109,5
W tys. USD	523 889	659 192	783 907,5	771 365	432 091	548 673
rok poprzedni =100	94,6	125,8	118,9	98,4	103,5	125,7
Części i akcesoria samochodowe						
W tys USD	61 631	116 865	187 023,2	282 031	162 491	240 475
rok poprzedni =100	134,2	189,6	160,0	150,8	118,5	140,5
Nadwyżka/deficyt Samochody osobowe						
W szt.	b.d.	89 796	414 670	13 338	–32 549	–40 594
W tys. USD	147 183	192 546	–136 261,9	–330 998	–354 889	–298 348
Części i akcesoria samochodowe						
W tys USD	–184 537	–305 087	–527 917,6	–769 647	–455 098	–356 986

* Dla roku 1998 i 1999 dane za okres od stycznia do czerwca. Dotyczy to również wskazań dynamiki. Dla tych dwóch lat współczynniki są kalkulowane na bazie odpowiednich okresów sześciomiesięcznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie roczników handlu zagranicznego GUS.

3.2. Międzynarodowa konkurencyjność polskiego sektora motoryzacyjnego

Konsekwencją wieloletniej separacji byłych krajów socjalistycznych od głównego nurtu gospodarki światowej barierami politycznymi i ekonomicznymi są luki: sys-

[25] A. Zorska, *Globalizacja konkurencyjności przedsiębiorstw transnarodowych i jej implikacje dla Polski*, IRSS, Warszawa 1995, s. 53 i nast.

temowa, konkurencyjna i czasowa. Ich pozostałości utrudniają włączanie się tych krajów do ogólnego procesu globalizacji. W ostatnich latach, pomimo zmiany kierunku strumieni eksportu z rynków wschodnich na rynki zachodnie, tradycyjna struktura towarowa eksportu krajów EŚW nadal uwarunkowana jest ich przewagą komparatywną w praco- i materiałochłonnej oraz wielkoseryjnej produkcji[26]. Niektórzy autorzy wskazują, że utrzymaniem tradycyjnej struktury eksportu mogą być w pewnym stopniu zainteresowane same KTN[27]. Jako uzasadnienie takich działań przywołuje się obawy KTN przed nadmiernym umocnieniem przedsiębiorstw EŚW i w konsekwencji konkurencją ich nowoczesnych wyrobów na rynkach zagranicznych.

Wśród najistotniejszych zalet polskich przedsiębiorstw zagraniczni inwestorzy wymieniają: istniejący fizycznie majątek i zdolności produkcyjne; średnie kwalifikacje techniczne i stosunkowo niskie płace siły roboczej; dostęp do względnie tanich surowców, energii, materiałów; znajomość krajowego rynku zbytu; powiązania produkcyjno-handlowe; a także potrzebne niewielkie inwestycje do wykupienia dużego udziału. Ponadto pozytywne doświadczenia na poziomie przedsiębiorstw – podstawowych podmiotów chłonących inwestycje wskazują na ich duże zdolności do absorpcji zagranicznych inwestycji bezpośrednich, a zwłaszcza zaawansowanych technologii i metod zarządzania[28]. Wszystko to sprawiło, że polski, 38-milionowy rynek stał się w ostatnich latach bardzo atrakcyjnym miejscem dla zagranicznych koncernów samochodowych. Średnia dynamika wzrostu sprzedaży nowych aut na przestrzeni ostatnich lat wynosiła 30–40% i przewiduje się, że wzrostowa tendencja sprzedaży ma duże szanse utrzymać się jeszcze przez wiele lat[29].

Stymulowanie restrukturyzacji sektora przez KTN ma wymiar mikroekonomiczny, polegający na tworzeniu nowych lub modernizowaniu istniejących przed-

---

[26] B. Hoekman, S. Djankov, *Determinants of the Export Structure of Countries in Central and Eastern Europe*, „The World Bank Economic Review" 1997, nr 3, s. 485.

[27] Por. Ch. A. Michalet, op. cit., 1997, s. 20.

[28] Badania PAIZ potwierdziły lepsze wyniki uzyskane przez te przedsiębiorstwa, w których strategicznymi inwestorami były firmy zagraniczne. Por. *Potrzeba nam więcej kapitału zagranicznego*, „Rzeczpospolita" 22.03.1996.

[29] Statystycznie co druga polska rodzina dysponuje własnym pojazdem, a w ciągu najbliższych lat samochód zamierza kupić 4 mln rodaków, z czego 1,5 mln deklaruje chęć nabycia nowego auta. W samym tylko 1998 roku na zakup samochodów osobowych Polacy wydali około 17 mld zł i zarejestrowano ponad 515 tys. nowych samochodów osobowych. Za najistotniejsze czynniki takiego stanu rzeczy uznaje się bardzo zaawansowany średni wiek polskiego parku samochodowego i związany z tym duży potencjalny popyt restytucyjny oraz stale rosnącą siłę nabywczą naszego społeczeństwa przy ciągle niskim wskaźniku liczby samochodów przypadających na 1000 osób. Ocenia się, że za kilka lat Polacy mogą kupować nawet milion nowych aut rocznie. Por. K. Maciejewski, H. Wojtach, *Wszyscy żyją z motoryzacji*, „Gazeta Bankowa" 30.01. – 5.02.1999, nr 5, s. 13–14 oraz J. Kipigroch, *Sektor pełen zmian*, „Nowe Życie Gospodarcze" 30.05.1999, nr 22, s. 49–50.

siębiorstw i „podciąganiu" zdolności poddostawców oraz wymiar makroekonomiczny przyspieszający rozwój bardziej nowoczesnych, wydajnych, dynamicznych i konkurencyjnych branż[30]. Dzięki inwestycjom KTN, producentów samochodów i części, znacznie unowocześniono technologię produkcji, rozszerzono jej asortyment i podwyższono jakość[31]. Z danych Ministerstwa Gospodarki wynika, że rośnie wartościowy udział polskich produktów w wytwarzanych u nas pojazdach[32].

Należy jednak zauważyć, że tylko nieznaczna część ogólnego strumienia ZIB napływających do Polski lokowana jest w wysoko zaawansowanych technologicznie branżach, a także rzadkością jest podejmowanie własnych prac *B+R* przez filie KTN. Również w sektorze motoryzacyjnym lwia część prac z zakresu *B+R* lokalizowana jest w krajach pochodzenia KTN, a lokalne filie jedynie adaptują oryginalne produkty do potrzeb poszczególnych rynków narodowych. Nie można jednak nie zauważyć tak bardzo pożądanych, pierwszych posunięć koncernów motoryzacyjnych na tym obszarze[33].

4. Optymalizacja polityki gospodarczej państwa i strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw polskiego sektora motoryzacyjnego w aspekcie procesów globalizacyjnych

4.1. Działania z zakresu polityki gospodarczej

Ocenia się, że w polskim sektorze motoryzacyjnym bezpośrednie inwestycje zagraniczne zbliżają się do 6 miliardów USD, co stanowi 20% wartości wszyst-

---

[30] A. Zorska, *Ku Globalizacji? Przemiany...*, s. 203–244.

[31] Ok. 30 firm polskiej branży motoryzacyjnej ma certyfikaty jakościowe ISO zapewniające im większą sprzedaż i uznanie międzynarodowe oraz lepszy wizerunek firmy.

[32] Np. w polonezie tzw. polonizacja sięga 85%, w daewoo lanos około 65%, a w fiatach cinquecento i seicento 80%. Oczywiście najmniej – zaledwie kilka procent – sięga udział polskich części w samochodach jedynie w Polsce montowanych, jak np. daewoo matiz czy opel vectra.

[33] W Warszawie powstaje europejskie biuro zarządu Daewoo i czwarte na świecie, obok już istniejących ośrodków w Korei, Anglii i Niemczech, Polskie Centrum Techniczne Daewoo, w którym koncern chce zatrudnić około 1000 młodych inżynierów, którzy przejdą szkolenia w Korei. Koncern Delphi Automotiv Systems Polska, który działa w naszym kraju od 1995 roku i w 5 zakładach zatrudnia ponad 4500 osób, w maju 2000 r. otworzy własne centrum techniczne. Budowane w Krakowie centrum techniczne będzie dwudziestą ósmą placówką tego typu na świecie i ósmą w Europie, a skupi się głównie na układach zawieszenia, wiązkach elektrycznych i amortyzatorach. Volvo w 1998 roku podjął decyzje o przeniesieniu produkcji z zakładów rozmieszczonych w niektórych krajach UE do Polski i uczynienia z zakładów we Wrocławiu europejskie centrum produkcji autobusów marki Volvo. Por. m.in. S. Sokulski, *Delphi w Polsce*; S. Sadowski, *Daewoo-FSO. 3 lata po starcie*, oba w „Nowe Życie Gospodarcze" 30.05.1999, nr 22, s. odpowiednio 57 i 60–61.

kich zagranicznych bezpośrednich inwestycji w Polsce[34]. Badania wykazują jednak, że możliwości przyciągania kapitału zagranicznego do Polski nadal nie są w pełni wykorzystane[35]. Wśród najważniejszych czynników osłabiających napływ inwestycji bezpośrednich wymienia się: niespójny i niestabilny system prawny, słaby stan infrastruktury łącznościowej i instytucjonalnej, niski poziom rozwoju sfery finansów, słabo motywujący system podatkowy, nieefektywny system ubezpieczeń społecznych, niedostatek najwyżej kwalifikowanych kadr, dysproporcje regionalne, zbiurokratyzowaną administrację, a dodatkowo powolne tempo prywatyzacji oraz silną pozycję związków zawodowych.

Znalezienie inwestorów strategicznych dla wszystkich państwowych przedsiębiorstw motoryzacyjnych było głównym celem I etapu polityki rządu RP dla branży motoryzacyjnej. Uplasowanie się finalnych producentów samochodów w Polsce miało spowodować napływ do kraju inwestorów będących tradycyjnymi dostawcami komponentów dla takich firm, jak Fiat, Volkswagen, GM, Ford, Daewoo, Volvo. Założeniem obecnie realizowanego II etapu tej polityki jest wspieranie rozwoju krajowego przemysłu komponentów samochodowych, m.in. poprzez tworzenie specjalnych stref ekonomicznych (dających m.in. całkowite zwolnienie z podatku dochodowego na 10 lat). Przewiduje się także szczególnie korzystną dla branży motoryzacyjnej możliwość wynegocjowania obniżenia poziomu tzw. wkładu strefowego (wartości dodanej w strefie), generalnie określonego na 30%. Ministerstwo Gospodarki zamierza nadal monitorować i wspierać rozwój polskiego przemysłu motoryzacyjnego, dążąc do zwiększenia udziału polskich komponentów w samochodach oraz likwidacji prostego montażu pojazdów z kilku elementów (tzw. montażu na bazie SKD), z przechodzeniem do produkcji włącznie.

W świetle współczesnych badań, trudno jest zgodzić się z taką koncepcją polityki gospodarczej. W ostatnich latach zdaje się bowiem zwyciężać pogląd, że krót-

---

[34] Na corocznie publikowanej przez Państwową Agencję Inwestycji Zagranicznych liście 50 największych inwestorów zagranicznych dwa pierwsze miejsca zajmują firmy samochodowe: Fiat ze zrealizowanymi w Polsce inwestycjami o wartości 1282,9 mln USD oraz Daewoo z zainwestowaną kwotą 1199,7 mln USD. Na liście tej, na 13 miejscu, znajduje się Adam Opel AG z inwestycjami o wartości 360 mln USD oraz Michelin, 47 miejsce z inwestycjami o wartości 136 mln USD. Poza „pięćdziesiątką" znalazły się także bardzo istotne inwestycje realizowane głównie przez producentów komponentów motoryzacyjnych: Delphi Automotive Systems (114,4 mln USD), Volkswagen AG (114,1 mln USD), Goodyear (112 mln USD), Ford (60,3 mln USD), Isuzu (55,6 mln USD), Bridgestone (45 mln USD), Visteon Automotive Systems (43 mln USD), Mahle (35,2 mln USD), GKN (31 mln USD), Bertrand Faure-Ecia (30 mln USD), MAC (28 mln USD), Volvo Bus Corporation (23,1 mln USD), Manuli Rubber Industries (16,4 mln USD), Petri AG (13,5 mln USD), Scania (12,8 mln USD), Findlay (11,5 mln USD), GM (10 mln USD) oraz kilkadziesiąt innych firm, których inwestycje przekroczyły granicę 1 mln USD. W sumie inwestycje w produkcję środków transportu plasują się na drugim miejscu za sektorem produkcji artykułów spożywczych.

[35] Por. Markowski, Jackson, *The Attractiveness of Poland to Foreign Investors*, „Communist Economies and Economic Transformation" 1994, nr 4, s. 521, 527.

kookresowa polityka popierania określonych branż jest szkodliwa na dłuższą metę dla ich konkurencyjności, gdyż obniża skłonność do innowacji, przeciwdziała modernizacji itp.[36]. Ryzyko preferowania określonych branż wiąże się z tym, że większość rządów skłonna jest przy ich wyborze stosować podobne metody, odwołujące się do wyposażenia kraju w określone czynniki wytwórcze lub do korzyści skali. Dodatkowo, prowadząc politykę przemysłową, administracja obarczona jest obowiązkiem podejmowania decyzji strukturalnych na podstawie rachunku alternatywnych korzyści, a niezbędna informacja ekonomiczna, zwłaszcza w warunkach transformacji, naznaczona jest błędem. Poza tym nie należy zapominać, że polityka rządu nie jest głównym i samoistnym źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Pierwotny charakter ma przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, a państwa i narody mogą jedynie w mniejszym lub większym stopniu sprzyjać jej uzyskaniu przez przedsiębiorstwa[37]. Wydaje się, że oddziaływania polityki gospodarczej powinny ograniczyć się jedynie do kształtowania czterech głównych determinantów wchodzących w skład „diamentu Portera". Porter wyróżnił i usystematyzował warunki uzyskania przez kraj międzynarodowej przewagi konkurencyjnej[38].

- wyposażenie w czynniki wytwórcze;
- wyposażenie w czynniki popytowe;
- kształtowanie się odpowiedniego układu branżowego, branż wspierających i pokrewnych;
- warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Czynniki te należy traktować jako system, w którym liczy się wypadkowa łącznego ich oddziaływania. Mogą się one wzajemnie wspomagać lub osłabiać. Optymalna jest sytuacja, w której konkurencyjność międzynarodowa jest współdeterminowana przez wszystkie czynniki łącznie. Znaczenie poszczególnych czynników, siła ich oddziaływania oraz konfiguracja zmieniają się w czasie. Uzyskana przewaga konkurencyjna musi być rozwijana, podtrzymywana, broniona, aby nie doszło do jej erozji.

Jak dotąd, mechanizmy rynkowe realizujące z udziałem kapitału zagranicznego modernizację technologiczną kraju zawodzą w dokonywaniu głębokich zmian struktury przemysłowej. Wybór dziedzin inwestowania przez inwestorów zagranicznych w małym stopniu przyczynia się do rozwijania w Polsce przemysłów wysokiej techniki, czyli produkcji o charakterze strategicznym dla długookresowych potrzeb rozwoju kraju. Wydaje się więc, że w umowach prywatyza-

---

[36] Por. W. Jakóbik, *Rynek i polityka przemysłowa a efektywność przemysłu*, „Gospodarka Narodowa" 1992, nr 2–3.

[37] M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „Ekonomista" 1996, nr 2.

[38] Por. M. E. Porter, *Competitive Advantage of Nations*, London 1991.

cyjnych oraz w ogóle w negocjowaniu umów z inwestorami zagranicznymi wchodzącymi na rynek polski należałoby stosować specjalne formy motywacji, które na świecie są szeroko stosowane. Są to przede wszystkim instrumenty niepieniężne, takie jak klauzule dotyczące promowania i ochrony krajowego zaplecza *B+R*, gwarancje państwowe oraz promocyjna pomoc państwa. Powinno się dążyć do poszerzania zakresu oferowanych konkurencyjnych krajowych dóbr i usług przez innowacje, zróżnicowanie produktów i unikanie konkurencji cenowej. Polityka państwa może wspierać dynamikę takiego wzrostu „jakościowego" m.in. poprzez troskę o podnoszenie poziomu wykształcenia, nakłady na publiczne *B+R* i dystrybucję ich rezultatów wśród przedsiębiorstw, dbanie o właściwy rozwój infrastruktury oraz usuwanie przeszkód w powstawaniu przedsiębiorstw innowacyjnych i w ich funkcjonowaniu.

Wydaje się, że w sposób dostatecznie kompleksowy spełnia powyższe założenia zaproponowana przez M. Gorynię Liberalno-Instytucjonalna Polityka Przemysłowa (LIPP)[39]. Polityka ta posługuje się głównie narzędziami o charakterze uniwersalnym. Można w niej wyróżnić cztery główne kierunki:

- politykę popierania rozwoju: popieranie inwestycji, inwestycji infrastrukturalnych, innowacji, B+R, edukacji i kształcenia, rozłożenie ryzyka gospodarczego, popieranie budowy systemów informacji i sprzyjanie dyfuzji informacji;
- politykę popierania konkurencji: kreowanie i utrzymanie pożądanej struktury rynków branżowych w danej gospodarce;
- politykę prywatyzacji;
- politykę popierania samorządności gospodarczej.

4.2. Optymalizacja strategii przedsiębiorstw polskiego sektora motoryzacyjnego

Branża motoryzacyjna należy do sektorów o najbardziej zaawansowanej globalizacji konkurencji. Dlatego każde przedsiębiorstwo tego sektora powinno uwzględniać w swoich strategiach pojawienie się globalnych konkurentów i dążyć do umacniania swojej pozycji i do budowania przewag konkurencyjnych na rynkach globalnych. Wyróżnia się trzy podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej na rynkach globalnych[40]:

- zarządzanie kluczowymi kompetencjami technologicznymi, produkcyjnymi, organizacyjnyni, menedżerskimi etc., które są skumulowanymi umiejętnościami pozwalającymi na wytwarzanie komponentów lub półproduktów o istotnym znaczeniu dla wartości dodanej w produkcie finalnym;

---

[39] Por. M. Gorynia, *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, 1995.

[40] Por. Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa, s. 195.

- czas potrzebny do wejścia na rynek, ważny ze względu na skracanie cyklu życia produktów – odpowiednio krótki umożliwia zrealizowanie renty innowatora oraz wyrobienie sobie marki i reputacji lidera;
- możliwość porównywania poszczególnych aspektów działalności przedsiębiorstwa: logistyki, zaopatrzenia, systemów produkcji, marketingu, organizacji i zarządzania etc. z efektywnością działań najlepszych przedsiębiorstw, tzw. bench-marking.

W aspekcie globalizacji tradycyjne strategie przywództwa kosztowego oraz penetracji rozwoju rynku i rozwoju produktu ewoluowały w kierunku globalnego przywództwa kosztowego lub rozwoju rynku międzynarodowego bądź też pozostały strategiami skutecznymi jedynie w działaniach narodowych[41]. Według Portera istnieją cztery potencjalne źródła globalnych korzyści[42]:

- konwencjonalna względna przewaga: gdy działalność przedsiębiorstwa jest zlokalizowana w określonym kraju lub grupie krajów mających znaczną przewagę pod względem kosztu wytwarzania lub jakości określonego wyrobu;
- ekonomia skali lub krzywa uczenia się na obszarze zaopatrzenia, produkcji, logistyki, marketingu etc. – występują, jeśli firma może uzyskać przewagę kosztową dopiero wtedy, gdy rozwinie działalność na skalę znacznie przekraczającą pojemność rynków krajowych;
- różnicowanie wyrobów, zwłaszcza dzięki unikalności posiadanej technologii osiągniętej w wyniku poniesienia bardzo wysokich nakładów na prace badawczo-rozwojowe; różnicowaniu sprzyja także reputacja światowego lidera;
- możliwość wielokrotnego wykorzystywania informacji o rynku lub techniki bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

Nieumiejętnie stosowana globalna strategia produktu może być również znacznym zagrożeniem dla firm, ponieważ zmniejsza wrażliwość przedsiębiorstwa na potrzeby klientów, osłabia możliwość adaptacji firmy do lokalnych zachowań konsumentów i uwarunkowań rynkowych, a ponadto zwiększa koszty koordynacji wszystkich działań[43].

Należy pamiętać, że strategia konkurencji jest skuteczna, gdy jest oparta na określonej bazie konkurowania, oznaczającej wybór i wykorzystanie źródeł przewagi konkurencyjnej. M. Porter uważa, iż firma ma trzy bazy konkurencji do wyboru: przywództwo kosztowe, dyferencjację oraz koncentrację[44]. Podkreśla, iż szczególne znaczenie dla rozwoju firmy posiadają umiejętności unikalne. Inne

---

[41] H. Chwistecka-Dudek, *Strategie uczestnictwa przedsiębiorstwa w rynku globalnym*, w *Strategia i zarządzanie w realiach...*, op. cit., s.88–93.

[42] Por. M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 272–275.

[43] Por. G. S. Yip, op.cit., s.41.

[44] M. Porter, *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 50.

koncepcje określające źródła przewagi konkurencyjnej i bazy konkurencji to koncepcja rdzenia umiejętności firmy, rdzenia kwalifikacji, wyróżniających umiejętności i konkurowania ze względu na przewagę czasową[45].

M. Porter wyróżnia cztery rodzaje strategii na rynkach globalnych[46]:
- szerokoasortymentową: uzyskanie przewagi kosztowej w pełnym asortymencie wyrobów;
- koncentracji globalnej: skupia się na określonym segmencie sektora, w którym firma konkuruje w skali światowej; korzyści również z bardziej efektywnego wykorzystania zasobów;
- koncentracji w skali jednego kraju: wykorzystuje różnice pomiędzy rynkami poszczególnych krajów w celu koncentracji działania na jednym z nich i wygrania konkurencji z innymi firmami globalnymi;
- niszy chronionej: wyszukanie krajów o wysokich barierach wejścia, nieatrakcyjnych dla innych firm globalnych.

Większość strategii globalnych zakłada wykorzystanie siły przedsiębiorstwa wynikającej z nabytych w skali światowej kompetencji dla skoncentrowanych działań na wybranym sektorze lub segmencie. Korzyści ze strategii koncentracji zasobów można podzielić na cztery grupy[47]:
- obniżania kosztów: dodawanie nowych elementów w łańcuchu wartości, ograniczenie kosztów transakcyjnych, obniżenie zakresu wykorzystywania usług obcych i lepsze wykorzystanie potencjału każdego z ogniw łańcucha wartości;
- zdolności przedsiębiorstwa do obrony: wzrost autonomii w zaopatrzeniu i dystrybucji, wzrost możliwości ochrony unikalnych zasobów lub zdolności, podwyższenie barier wejścia na rynek przez wzrost kompleksowości prowadzonych działań;
- zdolności do rozwoju: wchodzenie w nowe obszary działalności w strategiach backward i forward, strategia dyferencjacji umożliwia zbliżenie się i poznanie ostatecznego odbiorcy;
- zmiany w zarządzaniu: bardziej rynkowe zorientowanie działalności dzięki bezpośrednim kontaktom z dostawcami i odbiorcami.

Również koszty strategii koncentracji zasobów podzielono na 4 grupy czynników:
- związanych ze wzrostem kosztów: procesom koncentracji towarzyszy wzrost kosztów stałych, niższy poziom dźwigni operacyjnej i wyższe ryzyko;
- związanych z utratą elastyczności: rośnie wartość zaangażowanych zasobów i spada możliwość alternatywnej alokacji, gdyż często zasoby są specjalistyczne i trudne do zbycia;

---

[45] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997, s. 199–206.

[46] M. Porter, *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 287.

[47] Por. G. Walker, *Strategic Sourcing. Vertical Integration and Transaction Costs*, „Interfaces" 1988, nr 19, s. 62.

- związanych z kosztem utrzymania równowagi pomiędzy sferami działania: w sferze zaopatrzenia i dystrybucji następuje stopniowe odsuwanie się od innych dostawców i sprzedawców, co ogranicza możliwość reagowania na zmiany dotyczące całego rynku;
- związanych z zarządzaniem: ograniczone powiązania poziome z innymi jednostkami powodują wyższą wrażliwość na zmiany koniunktury i wydłużenie czasu reakcji na jej zmiany.

Strategia koncentracji zasobów wymaga zapewnienia dostępu do zasobów komplementarnych. Gdy ich uzyskanie nie jest możliwe dzięki środkom własnym, przedsiębiorstwo powinno wchodzić w porozumienia lub korzystać z oferty innych jednostek.

Nie należy jednak zapominać, że sukces i przewaga konkurencyjna mogą być uzyskane przez firmę tylko wtedy, gdy działania w układzie przedsiębiorstwo-klient-konkurent prowadzone są kompleksowo i wsparte są precyzyjnie odczytywanymi badaniami pragnień i potrzeb potencjalnych klientów na rynkach zagranicznych lub w konfrontacji z zagranicznymi konkurentami na rynku rodzimym[48]. Krajowe firmy sektora motoryzacyjnego, przyzwyczajone do dominującej pozycji na chronionym rynku, przed kilkoma laty zostały nagle skonfrontowane z KTN, które dysponują znacznie przewyższającymi zasobami finansowymi, zaawansowanymi technologiami, doskonalszymi produktami, powszechnie znanymi markami i wysokimi umiejętnościami z dziedziny marketingu i zarządzania. Wydaje się, że istnieją tylko trzy możliwości sprostania wyzwaniom rzuconym przez tak potężnych rywali: wezwać rząd do restaurowania barier w wolnym handlu lub prosić o jakąś inną formę wsparcia; zostać kooperantem zdominowanym przez KTN lub po prostu sprzedać przedsiębiorstwo i wycofać się z branży. Liczne są jednak przykłady firm z krajów rozwijających się, które skutecznie bronią swojej pozycji rynkowej, a nawet ją umacniają na macierzystym rynku krajowym i prowadzą udaną ekspansję międzynarodową[49]. Każde przedsiębiorstwo, które pragnie dołączyć do ich grona, powinno w pierwszej kolejności gruntownie przeanalizować swój model prowadzenia działalności. Właściwym rozwiązaniem może okazać się np. koncentracja na ogniwach łańcucha wartości, gdzie posiadane zasoby

[48] Por. L. Garbarski, *Marketing – w jakim kierunku podąża świat?*, „Marketing i Rynek" 1994, nr 2.

[49] Np. węgierska Raba, producent pojazdów mechanicznych oraz szerokiego zakresu podzespołów do nich: od silników i osi do kompletnych autobusów, ciężarówek i traktorów. Po otwarciu rynków EŚW popyt na produkty przedsiębiorstwa załamał się. Mimo że przemysł motoryzacyjny podlegał procesowi intensywnej globalizacji, Raba zdołała uniknąć losu Skody. Skoncentrowała się ona na światowym rynku ciężkich osi, na segmencie, w którym jej technologia była stosunkowo blisko standardów międzynarodowych konkurentów. Osie stanowią obecnie dwie trzecie wartości sprzedaży Raby i prawie wszystkie są eksportowane. Przykład podaję za: L. Garbarski, op. cit.

zapewniają przewagę konkurencyjną[50]. Dzięki koncentracji w starannie dobranych niszach przedsiębiorstwo może osiągnąć mocną pozycję używając jedynie swoich lokalnych zasobów. Ponadto nie należy zapominać, że zasoby, takie jak doświadczenie w obsłudze bardzo wąsko wyspecjalizowanego segmentu rynku, może łatwo „podróżować". Krokiem o decydującym znaczeniu w wielu zakończonych sukcesem przypadkach było unowocześnienie posiadanego parku maszynowego przeprowadzone dzięki przewadze kosztowej lub gwarancjom rządowym. Często jest bowiem tak, że firmy z krajów rozwijających się odstają pod względem jakości, wydajności, opakowań, dystrybucji i usług około- i posprzedażnych w stosunku do KTN. W rezultacie, przez trudności na tych obszarach, tracą one swoją przewagę kosztową.

Wśród dostawców sektora motoryzacyjnego coraz powszechniejszą strategią staje się dołączenie do konsorcjum produkcyjnego, w którym wiodące przedsiębiorstwo zarządza regionalną lub globalną siecią producentów komponentów i dostawców. Przedsiębiorstwa EŚW powinny skoncentrować się na budowaniu skali i wiedzy w określonym wycinku łańcucha wartości i starać się dołączyć do sieci dostawców KTN. Kooperacja w ramach takiej sieci daje nie tylko gwarancję odbioru znacznej części produkcji, ale stwarza również szansę na rozwój zdolności i uczenie się dla sprostania wysokim standardom międzynarodowym. Możliwe jest także późniejsze transferowanie wiedzy zdobytej dzięki udziałowi w międzynarodowym konsorcjum produkcyjnym do pozostałych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Alians z KTN nie zawsze prowadzić musi bowiem do utraty niezależności[51].

Podsumowując, znalezienie odpowiedniej niszy rynkowej w sektorze globalnym musi zazwyczaj poprzedzać proces gruntownej restrukturyzacji. Wiele przedsiębiorstw powinno zrezygnować z prowadzenia części swojej dotychczasowej działalności, której nie są w stanie utrzymać na rynku globalnym, po to, by móc skoncentrować wysiłki na obszarach o największym potencjale konkurencyjnym.

---

[50] Wiele przedsiębiorstw nie ma jednak dużej możliwości manewru. Np. w przypadku czeskiej Skody dodatkowym ograniczeniem były poniesione ogromne inwestycje w kapitał produkcyjny, a także duża liczba miejsc pracy, utraty których nie chciał zapewne ryzykować rząd w przypadku podjęcia decyzji o koncentrowaniu się na wybranych ogniwach łańcucha wartości. Podobne uwarunkowania wpływały również na restrukturyzację przedsiębiorstw polskiego sektora motoryzacyjnego. Por. N. Dawar, T. Frost, *Compiting with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, „Harvard Business Review" March-April, 1999

[51] Alianse mogą obejmować dostawców, dystrybucję lub produkowanie pod obcą marką (private-label partnerships) i są często jedynym sposobem dołączenia do grona globalnych konkurentów. Co więcej, mądrze budowane alianse mogą umożliwić nawet zaatakowanie KTN na ich własnych rynkach, czego najlepszym dowodem mogą być osiągnięcia takich firm, jak KIA MOTORS czy ACER.

5. Zakończenie

Diagnoza procesów globalizacyjnych w światowym przemyśle motoryzacyjnym wskazuje na duże ich zaawansowanie i dynamikę. Przekształcenia w branży obejmują przede wszystkim głęboką restrukturyzację procesów produkcyjnych, zwłaszcza w aspekcie ich międzynarodowej reorganizacji, objawiającą się rosnącą liczbą fuzji i przejęć przedsiębiorstw oraz wzrostem technologicznej intensywności produkcji. Polska, dzięki powodzeniu prowadzonej transformacji ustrojowej, utrzymywaniu wysokiego tempa wzrostu gospodarczego i korzystnych wskaźników makroekonomicznych, a także dynamicznie rosnącym rozmiarom rynku wewnętrznego, zdołała przyciągnąć znaczne inwestycje międzynarodowych koncernów motoryzacyjnych.

Wydaje się, że aby utrzymać i zwiększyć napływ skutecznie restrukturyzującego polski przemysł motoryzacyjny kapitału zagranicznego, władze gospodarcze powinny skoncentrować wysiłki przede wszystkim na: zapewnieniu spójności i stabilności systemu prawnego, kontynuowaniu prywatyzacji, poprawie stanu infrastruktury łącznościowej i instytucjonalnej, rozwoju sfery finansów, systemu podatkowego i systemu ubezpieczeń społecznych, likwidacji dysproporcji regionalnych i odbiurokratyzowaniu administracji. Jednocześnie dla wsparcia modernizacji technologicznej kraju i poprawy struktury przemysłowej należałoby stosować w umowach prywatyzacyjnych specjalne formy motywacji, takie jak klauzule dotyczące promowania i ochrony krajowego zaplecza *B+R*, gwarancje państwowe, zwiększanie nakładów na publiczne *B+R* i dystrybucję ich rezultatów wśród przedsiębiorstw, usuwanie przeszkód w powstawaniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstw innowacyjnych.

Wobec konkurencji ze strony dysponujących znaczną przewagą zasobów finansowych, technologicznych, i umiejętności z dziedziny marketingu i zarządzania KTN, rodzime przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej zmuszone są do gruntownej analizy modelu prowadzonej działalności. Wśród opcji strategicznych znajdują się: sprzedaż całości lub części przedsiębiorstwa albo podjęcie próby samodzielnego sprostania wymogom technologicznym i jakościowym światowego przemysłu motoryzacyjnego. Wydaje się, że pragnące zachować samodzielność rodzime przedsiębiorstwa sektora motoryzacyjnego powinny skoncentrować się na budowaniu skali i wiedzy w określonych wycinkach łańcucha wartości, rezygnując z części prowadzonej działalności i w ten sposób starać się dołączyć do sieci dostawców KTN.

Bibliografia

Chwistecka-Dudek H., *Strategie uczestnictwa przedsiębiorstwa w rynku globalnym, w: Strategia i zarządzanie w realiach procesów integracji Polski z Unią Europejską i globalizacji rynków*, PTE, Katowice 1988

Dawar N., Frost T., *Compiting with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*, „Harvard Business Review" March–April 1999

Fabiańska K., Jędralska K., Rokita J., *Zarządzanie przedsiębiorstwem a konkurencja rynkowa*, PETEX, Katowice 1994

Garbarski L., *Marketing – w jakim kierunku podąża świat?*, „Marketing i Rynek" 1994, nr 2

Gorynia M., *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „Ekonomista" 1996, nr 2

Gorynia M., *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1995

Granice konkurencji, Grupa Lizbońska, Poltext, Warszawa 1996

Grzeszak A., *Gra w dziada*, „Polityka" 5.06.1999, nr 23 (2196)

Hoekman B., Djankov S., *Determinants of the Export Structure of Countries in Central and Eastern Europe*, „The World Bank Economic Review" 1997, nr 3

Inwestycje Zagraniczne w Polsce, red. B. Durka, IKiCHZ, Warszawa 1996

Jakóbik W., *Rynek i polityka przemysłowa a efektywność przemysłu*, „Gospodarka Narodowa" 1992, nr 2–3

Jędralska K., *Zarządzanie globalne*, w: *Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami w realiach procesów integracji Polski z Unią Europejską i globalizacji rynków*, PTE, Katowice 1988

Keegan W. J., *Global Marketing Management*, Prentice-Hall International, London 1995

Kipigroch J., *Sektor pełen zmian*, „Nowe Życie Gospodarcze" 30.05.1999, nr 22, s. 49–50

Laigle L., *Strategies d'internationalisation: l'industrie automobile montre l'exemple*, „Actes du Geripsa" fevrier 1998, no 22, Paris

Levitt Th., *The Gobalisation of Markets*, „Harvard Business Review" 1983, nr 22

Maciejewski K., Wojtach H., *Wszyscy żyją z motoryzacji*, „Gazeta Bankowa" 30.01.–5.02. 1999, s. 13–14

Markowski S., Jackson S., *The Attractiveness of Poland to Foreign Investors*, „Communist Economies and Economic Transformation" 1994, nr 4

Michalet Ch. A., *Strategies of Multinationals and Competition for Foreign Direct Investment: the Opening of Central and Eastern Europe*, „FIAS Occasional Paper" 1997, nr 10

Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997

Porter M. E., *Competitive Advantage of Nations*, London 1991

Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992

Reinaud G., *L'automobile desintegree*, „Conjoncture-Parisbas" decembre 1998, Service Recherche Economique, Paris

Sadowski S., *Daewoo-FSO 3 lata po starcie*, „Nowe Życie Gospodarcze" 30.05.1999, nr 22, s. 60–61

Shama A., *Entry Strategies of US Firms to the Newly Independent States, Baltic States and Eastern European Countries*, „California Management Review" 1995, nr 3

Sokulski S., *Delphi w Polsce*; „Nowe Życie Gospodarcze" 30.05.1999, nr 22, s. 57

Strategie KTN w Polsce, „Przegląd Organizacji" 1998, nr 2, s. 14–17

Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa1994

Walker G., *Strategic Sourcing. Vertical Integration and Transaction Costs*, „Interfaces" 1988, nr 19

Witkowska J., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996

Wysokińska Z., *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na konkurencyjność eksportu. Aspekty porównawcze Polski z krajami Azji Południowo-Wschodniej*, „Ekonomista" 1996, nr 2

Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996

Zorska A., *Korporacje transnarodowe a podnoszenie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, w: *Bariery Internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M. K. Nowakowski, Key Text, Warszawa 1997

Zorska A., *Ku Globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa1998

Zorska A., *Zintegrowana teoria produkcji międzynarodowej w ujęciu J. H. Dunninga*, „Prace i Materiały IGKR" 1998, nr 22

Zorska A., *Globalizacja konkurencyjności przedsiębiorstw transnarodowych i jej implikacje dla Polski*, IRSS, Warszawa 1995

Żabińska T., Żabinski L., *Globalizacja rynków i jej uwarunkowania*, w: *Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami w realiach procesów integracji Polski z Unią Europejską i globalizacji rynków*, PTE, Katowice 1988

Radosław Owczarzak

INFLUENCE OF GLOBALISATION PROCESSES ON INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF THE POLISH AUTOMOBILE SECTOR

Summary

The article is a diagnosis of the Polish automobile sector which in recent years has been rapidly restructured and has successfully joined advanced globalisation processes of the automobile branch. The aim of these considerations is to identify and systematise the consequences of globalisation process of the world automobile sector for international competitiveness of the Polish automobile industry. Another aim of the article is to formulate conclusions of postulative character for economic policy and corporate strategy. These conclusions should facilitate taking advantage of the opportunities and avoiding the threats involved in the dynamic globalisation of the sector.