

Henryk Woźniak<sup>1</sup>  
Uniwersytet Gdański

# Kryzys w światowym przemyśle motoryzacyjnym jako nowe wyzwanie dla logistyki (cz. 1)

## Przyczyny i skutki kryzysu w światowym przemyśle motoryzacyjnym

Peter Drucker, który dobrze znał problemy zarządzania produkcją samochodów, określił w swoim czasie przemysł motoryzacyjny mianem „przemysłu przemysłów”. Szczególnie dzisiaj, gdy ogólnoswiatowy kryzys rzucił tę branżę na kolana, fraza ta nabiera szczególnego znaczenia. Bo przecież to właśnie ta gałąź przemysłu od pokoleń jest inicjatorem nowych technik produkcyjnych, zwiększenia poziomu automatyzacji, efektywności oraz internacjonalizacji struktur koncernowych. Niewielu gałęziom można przypisać taki wymiar znaczenia strategicznego i politycznego<sup>2</sup>.

Globalny przemysł motoryzacyjny znajduje się aktualnie w stanie recesji. Jednocześnie branża zmuszona jest do przeprowadzenia nowej rewolucji technologicznej, mającej na celu wytwarzanie pojazdów bardziej przyjaznych środowisku. Aktualne wyzwania są zatem ogromne, dla wielu przedsiębiorstw stanowią wręcz zagrożenie egzystencji.

Produkcja samochodów jest jednym z głównych filarów europejskiej gospodarki, od której bezpośrednio i pośrednio zależy ponad 12 mln miejsc pracy<sup>3</sup>. W wymiarze globalnym znaczenie przemysłu motoryzacyjnego podkreśla łączna wartość sprzedaży, wynosząca około 1 900 mld euro. Ponad 8 mln osób zatrudnionych jest na świecie bezpośred-

nio w produkcji samochodów i części zamiennych, to znaczy więcej, niż 5% wszystkich bezpośrednio zatrudnionych w produkcji przemysłowej<sup>4</sup>.

Kryzys finansowy i gospodarczy oddziałuje mocno na przemysł motoryzacyjny w wymiarze globalnym. W samej Unii Europejskiej od początku roku 2008 do końca 2009 spadek wielkości produkcji oszacowano na poziomie około 20%, co w odniesieniu do wyniku netto oznacza stratę zysku w wysokości sięgającej 60 mld euro.

Unia Europejska była największym na świecie producentem samochodów o rocznej produkcji przekraczającej 18 mln sztuk. Co trzeci wytworzony na świecie samochód osobowy pochodził z Europy. W branży znalazło bezpośrednio zatrudnienie 2 mln pracowników, a 12 mln było od tej branży zależnych<sup>5</sup>. Branża motoryzacyjna zajmuje zatem w UE kluczową rolę, co z wielkością rocznych obrotów sięgającą 780 mld euro i wytworzoną wartością (produkcji czystej) przekraczającą 140 mld euro, wnosi istotny wkład w tworzenie produktu brutto Wspólnoty<sup>6</sup>.

W opracowaniu z 2003 roku, przygotowanym przez znane jednostki badawcze, pt. „Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015” wskazywano na istotne gospodarcze znaczenie przemysłu motoryzacyjnego. Oferując 8,8 mln bezpośrednich miejsc pracy u producentów aut oraz u ich dostawców branża miała 15% udziału w światowym produkcie brutto. Zakładano wtedy, że tworzenie

wartości w obszarach produkcji i rozwoju (bez sprzedaży, gospodarki częściami zamiennymi i serwisu) będzie rosło w ciągu następnych 12 lat średniorocznie o 2,6% – z 645 mld euro do 903 mld euro w roku 2015. Prognoza wzrostu rocznej wielkości produkcji samochodów z 57 mln w roku 2003 do 76 mln sztuk w roku 2015 wydawała się oczywista<sup>7</sup>. Jeszcze w roku 2006 szacowano inwestycje na 2 bln euro, aby zwiększyć roczną produkcję z 62,8 do 76 mln pojazdów.

Głęboki kryzys w światowym przemyśle motoryzacyjnym rozpoczął się jesienią 2008 roku. Nigdzie nie miał on tak gwałtownego przebiegu, jak w ojczyźnie produkcji samochodów, w USA. Zbyt samochodów osobowych spadł w listopadzie i grudniu roku 2008 o prawie 40% względem roku poprzedniego. W połowie grudnia 3 koncerny samochodowe: General Motors (GM), Ford i Chrysler postanowiły zamknąć swoje zakłady produkcyjne na wiele tygodni, a o powadze sytuacji świadczyły wypowiedzi członków Senatu, którzy twierdzili, że nie chodzi o pomoc dla przemysłu samochodowego, ale o całą gospodarkę<sup>8</sup>. Kryzys wiodącej gałęzi gospodarki wzmocnił znacząco inne negatywne tendencje kryzysu światowego w gospodarce realnej, jak również w sektorze finansowym (kredytowanie produkcji oraz sprzedaży samochodów).

Jedną z przyczyn kryzysu w branży motoryzacyjnej była stagnacja na rynku sprzedaży w USA. Aby zrozumieć sytuację z końca roku 2008 należy wskazać na cha-

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

<sup>2</sup> A. Marktl; Die Koordination und Konfiguration der globalen Wertschoepfungskette in der Automobilindustrie. Bakkalaureatsarbeit. Universitaet Graz, Wintersemester 2005/2006, s. 5.

<sup>3</sup> Erika Man MEP, Europäische Autoindustrie – starke Umsatzeinbrüche, koordinierte Hilfe auf EU-Ebene

<sup>4</sup> Prof. Dr. Heike Proff; Die Automobilindustrie zum Frühjahr 2010. Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. & Internationales Automobilmanagement. April 2010. [www.uni-due.de/.../fakten\\_thesen\\_forschungsthemen-fruehjahr\\_2010-2.pdf](http://www.uni-due.de/.../fakten_thesen_forschungsthemen-fruehjahr_2010-2.pdf)

<sup>5</sup> Maßnahmen zur Bewältigung der Krise in der europäischen Automobilindustrie. Mitteilung der Kommission vom 25. Februar 2009 – Maßnahmen zur Bewältigung der Krise in der europäischen Automobilindustrie [KOM (2009) 104 endg. – Nicht im Amtsblatt veröffentlicht].

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie.: Mercer Management Consulting; Fraunhofer-Institut... [www.innovations-report.de/.../neue\\_arbeitsteilung\\_automobilindustrie\\_24215.html](http://www.innovations-report.de/.../neue_arbeitsteilung_automobilindustrie_24215.html) –

<sup>8</sup> Krise der weltweiten Automobilindustrie, 10. März 2009, [www.sozialismus.info/?sid=3031](http://www.sozialismus.info/?sid=3031) –

rakter zmian w latach 1999 – 2007, kiedy to, mimo dobrej koniunktury, odnotowano w USA znaczący spadek produkcji samochodów (o około 17%). W tym samym czasie w Japonii produkcja wzrosła niemal w tej samej skali. Japonia wyprzedziła USA jako kraj o największej produkcji samochodów. W tym też okresie w Europie wzrost wyniósł 4,7%, przy czym wynikało to przede wszystkim z podwojenia produkcji w krajach Europy Środkowej i Wschodniej<sup>9</sup>.

Nadprodukcja spowodowała spadek marż zysku i powstawanie strat, zwolnienia pracowników, zamykanie niektórych zakładów i ograniczanie przywilejów społecznych w branży. Należy ponadto podkreślić tradycyjnie duże znaczenie przemysłu motoryzacyjnego w USA, który jest największą gałęzią produkcji, z milionem zatrudnionych. Rynek amerykański jest większy od europejskiego, a 40% światowych przychodów ze sprzedaży samochodów osobowych przypadało do niedawna na USA.

Kryzys na rynku USA utożsamiany jest zwykle z kryzysem motoryzacyjnej „wielkiej trójki”, chociaż przebiegał on w każdym przypadku nieco inaczej. Największy od wielu lat koncern motoryzacyjny General Motors przeżywał już od roku 2005 krach finansowy. Firma uzyskała zysk z działalności ostatni raz w roku 2004, natomiast rok później zaksięgowła stratę w wysokości 10,6 mld USD. W roku 2006 były to „tylko” 2 mld USD straty, ale wynik ten został jednak drogo okupiony. Koncern sprzedał bowiem za 14 mld USD swoją najbardziej rentowną część aktywów, spółkę finansową GMAC, grupie inwestycyjnej kierowanej przez fundusz hedgingowy. W roku 2007 strata osiągnęła rekordowy poziom i wynosiła już 38,7 mld USD, by w roku 2008 uzyskać poziom minus 30,9 mld USD<sup>10</sup>. Po roku 2005 General Motors przeprowadził radykalną restrukturyzację, skutkującą redukcją 30 000 miejsc pracy. Rok później koncern musiał ponieść ciężar odpraw dla 20 000 pracowników, a przymus ogłoszenia upadłości siostrzanej firmy „Delphi”, produkującej części samochodowe, oznaczał dodatkowe 10 mld USD wydatków<sup>11</sup>. Drugi, co

do wielkości, koncern Ford jeszcze za rok 2005 odnotował zysk, by rok później księgować stratę w wysokości 12,7 mld USD, a w latach 2007 – 2008 odpowiednio 2,7 mld USD i 14,6 mld USD strat. W rezultacie doszło do drastycznej redukcji zatrudnienia, gdy koncern w ramach programu dobrowolnych odejść zaproponował pracownikom pakiet odszkodowawczy, co doprowadziło do zmniejszenia zatrudnienia do końca 2006 roku o 38 000 pracowników – z ogółem 83 000 zatrudnionych. Jednostkowa wysokość odszkodowania kształtowała się w przedziale między 35 000 a 140 000 USD na zatrudnionego<sup>12</sup>. Aby zrealizować tak głęboką redukcję zatrudnienia Ford został zmuszony do zaciągnięcia drogiego, z uwagi na niską wiarygodność, kredytu w wysokości 18 mld USD. Pierwszy raz w 103 – letniej historii firmy musiała ona zastawić znaczną część swoich aktywów.

Także Chrysler notował od roku 2006 wyniki ujemne: od 1,1 mld USD do 1,6 mld USD rok później, by w roku 2008 dojść do poziomu 8 mld USD strat. Należy w tym miejscu wspomnieć o fuzji Chryslera i Daimlera w 1998 roku. Fuzja miała wartość transakcji równej 33 mld euro i jest w historii przykładem największego przejęcia przedsiębiorstwa amerykańskiego przez zagraniczny podmiot. Poprzez połączenie Daimlera z Chryslerelem powstał gigant z ilością 421 000 zatrudnionych pracowników i obrotem sięgającym 176 mld euro. Pogorszenie wyników pod koniec lat 90. i na początku 2000. doprowadziło do realizacji przez przedstawiciela Daimlera w zarządzie głębokiego programu restrukturyzacyjnego, w efekcie czego zamknięto 12 fabryk, a 45 000 pracowników (niemal jedna trzecia zatrudnionych w koncernie) straciło pracę. Krótko, bo tylko w latach 2004 i 2005 Chrysler zaksięgował zysk, by w roku 2006 ponownie znaleźć się w strefie strat.

Udział GM na amerykańskim rynku motoryzacyjnym od 30 lat ciągle spadał. W roku 2007 wynosił on 23,6%. Ford z udziałem równym 16% oddał drugie miejsce Toyocie (16,2%), a Chrysler utrzymał 12,7%. Producenci azjatyccy szturmują

rynek amerykański, posiadając aktualnie około 33% udziału w rynku. Natomiast Niemcy odgrywają podrzędną rolę: BMW, Mercedes, VW, Audi i Porsche doszły do udziału wynoszącego 7,3% (w roku 2005 było to 5,1%)<sup>13</sup>.

Aby zwiększyć udział w rynku, w branży dochodziło latami do wojen rabatowych, jednak bez oczekiwanego powodzenia. Istotną przyczyną kryzysu na rynku amerykańskim jest brak mobilności i elastyczności w odniesieniu do linii produktowych. Wszystkie 3 firmy przez całe lata trwały przy produkcji tradycyjnie dużych i paliwożernych, typowych aut amerykańskich, Sprzedaż drogich aut w tej grupie, począwszy od połowy tego dziesięciolecia, wykazuje ze względów ekonomicznych tendencję spadkową. Zamiast różnicowania palety produktowej koncerny chętniej zaostrzały przepisy dotyczące emisji spalin.

Jednocześnie dawał się we znaki kryzys finansowy, zarówno dla kupujących jak i dla producentów, w związku z czym nie można było oferować korzystnie zbytu samochodów. 1 sierpnia 2008 roku Chrysler zawiesił zupełnie działalność leasingową, co dotknęło ostro firmy finansujące leasing. I tak machina finansowa zamieniła się w maszynę do pomnażania strat. Efekt ten wzmocniły notowania giełdowe: akcje GM w roku 2008 spadły o 80%, Forda o 70%. Brak zdolności kredytowych podrażał cenę pieniądza. Zmniejszyły się więc w zaskarżającym tempie zasoby finansowe firm: GM wykażał w I kw. 2008 roku jeszcze 23,9 mld USD zasobów gotówkowych, w II kw. – 20 mld USD, a w III kw. poziom ten wynosił 16,2 mld USD i był niewiele wyższy od prognozy wyznaczającego zagrożenie upadłością. W przypadku Forda nie było lepiej: w II kw. 2008 roku z 26,6 mld USD stan gotówki skurczył się do 18,9 mld USD w III kwartale. Sytuacja taka uniemożliwiała praktycznie działalność inwestycyjną.

GM, Ford i Chrysler zatrudniają łącznie około 250 000 osób w 100 zakładach. U dostawców pracuje dalsze 2,3 mln osób. Specjaliści wymieniają liczbę 4,5 mln pracowników, których praca zależy od kon-

<sup>9</sup> Weltwirtschaftskrise und Krise der weltweiten Automobilindustrie. Wolf, Winfried Organisation: 4. Febr. 2009, [www.linksnet.de/de/artikel/24150](http://www.linksnet.de/de/artikel/24150) –

<sup>10</sup> Ulla Lötzer; Die Krise der Automobilindustrie. Die Linke im Bundestag, MdB, 10.03.2009, s. 3, dokumente. [linksfraktion.net/pdfdownloads/7730528335.pdf](http://linksfraktion.net/pdfdownloads/7730528335.pdf) –

<sup>11</sup> M. Hauptmeier; Dunkle Wolken über Detroit. Die Krise in der amerikanischen Automobilindustrie. Friedrich Ebert Stiftung, Buro Washington, Referat Westliche Industrielaender Nr. 1 / 2007, s. 2 [library.fes.de/pdf-files/bueros/usa/04318.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/bueros/usa/04318.pdf) –

<sup>12</sup> Tamże, s. 2.

<sup>13</sup> VDA – Prognose: US-Markt wächst 2010 um 10 Prozent – Verstärkte... 11. Jan. 2010 [www.vda.de/de/meldungen/news/20100111.html](http://www.vda.de/de/meldungen/news/20100111.html) –

dycji sektora motoryzacyjnego, to znaczy 3% wszystkich zatrudnionych w USA.

Specyficzny efekt nowego kryzysu w międzynarodowym przemyśle motoryzacyjnym polega na tym, że nastąpił wzrost produktywności w branży oraz wzrost stopnia koncentracji kapitału, któremu towarzyszy wspierany subwencjami protekcjonizm państwowy. GM otrzymał od 29 grudnia 2008 roku kredyt na wsparcie działalności w wysokości 9,4 mld USD, Chrysler – 4 mld USD, natomiast Ford zrezygnował z tej formy wsparcia. Wymienione 3 firmy łącznie wniosowały o 34 mld USD pomocy państwowej. Po tym jak Demokraci oraz Biały Dom uzgodnili pomoc w wysokości 15 mld USD, większość senacka, wątpiąc w skuteczność tej formy, odmówiła wsparcia. Ponieważ bez kredytów Chyślero-wi i GM groziła upadłość, ustępujący prezydent Bush postawił do dyspozycji obu koncernów łącznie 17,4 mld USD ze specjalnego funduszu bankowego na ratowanie przedsiębiorstw. Pieniądze nie mogły wypłynąć do zakładów położonych poza granicami USA<sup>14</sup>.

Spowodowane przez kryzys finansowy w USA skutki przejawiały się w różnej skali i formach. Załamanie koniunktury i spadek produkcji były w roku 2008, szczególnie jesienią, dramatyczne. Wielkość zbytu na największym na świecie rynku zbytu w USA odnotowała duży spadek sprzedaży, sięgający 32% (GM –45%, Toyota –23%, Porsche –39%, Daimler –24%, BMW –5%, VW –7,9%). Menedżerowie w GM mówili o nadejściu najgorszego miesiąca od zakończenia II wojny światowej

Rozwój rynku w Europie Zachodniej wykazał podobne tendencje, chociaż o zróżnicowanej sile i natężeniu. Zależnie od kraju i producenta spadek popytu osiągnął przedział 20 – 40%<sup>15</sup>. Znaczący spadek produkcji europejski przemysł motoryzacyjny odnotował w roku 2008. Jeżeli w roku 2005 produkowano jeszcze 14,3 mln aut, to w roku 2008 było to tylko 12,9 mln sztuk. Instytuty badawcze prognozowały dla Europy Zachodniej wielkość zbytu w roku 2009 na poziomie jedynie 10,8 mln pojazdów<sup>16</sup>.

Sytuacja w najbardziej znaczącym w Europie niemieckim przemyśle motoryzacyjnym nie była jednak porównywalna z sytuacją firm amerykańskich, ponieważ firmy niemieckie osiągały w ostatnich latach wysokie zyski. Kiedy ogłoszono w pierwszym kwartale roku 2008 złe wyniki, to chodziło o spadek zysków, a nie o zagrożenie dla branży. W koncernie VW za rok 2008 odnotowano nawet rekordowy zysk wynoszący 6,6 mld euro, Daimler uzyskał 2,7 mld euro zysku, co skomentowano jako dramatyczne pogorszenie wyników finansowych. W Niemczech spadek nie był duży; zamiast oczekiwanych 3,2 mln sprzedano w roku 2008 około 3,1 mln nowych aut. Pierwszy raz spadła sprzedaż dużych aut, ale VW i Audi obroniły swoje pozycje rynkowe, zwiększając nawet wielkość sprzedaży.

<sup>14</sup> Por.: Ulla Lötzer, Die Krise der Automobilindustrie. Die Linke im Bundestag, MdB, 10.03.2009, s. 4, dokumente. linksfraktion. net/pdfdownloads/7730528335. pdf –

<sup>15</sup> Prof. Dr. Hajo Weber, Ralph W. Conrad; Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die rheinland- fälzische Automobil- und Automobil-Zulieferindustrie. Ergebnisse einer Befragung im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz. Kaiserslautern, 3. Dezember 2008,

<sup>16</sup> Kienbaum-Studie „Flexibilität als Lehre aus der Krise in der Automobilindustrie“. Studie\_Flexibilitaet\_als\_Lehre\_aus\_der\_Krise\_in\_der\_Automobilindustrie. 1952.0. html – 18.01.2010, www.spezialfonds-info.de/Kienbaum-