

Marcin Czyczerski

Sitech Sp. z o.o.

ZARZĄDZANIE KOSZTAMI W BRANŻY MOTORYZACYJNEJ

Streszczenie: Artykuł opisuje czynniki wpływające na sytuację ekonomiczną branży motoryzacyjnej. Wskazuje na tendencje rozwojowe i deficyty w zakresie zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach z tej branży. Ponadto artykuł przedstawia czynniki mające wpływ na stosowane obecnie rozwiązania w zakresie zarządzania kosztami ze szczególnym uwzględnieniem obszarów i funkcji w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych, które mają kluczowe znaczenie w „pokryzysowym” otoczeniu biznesowym.

Słowa kluczowe: zarządzanie kosztami, koszty, branża motoryzacyjna, automotive

1. Wstęp

Koniec XX w. przyniósł zmiany w wielkości i strukturze wymiany handlowej, które doprowadziły do globalizacji gospodarki. Proces ten szczególnie mocno wpłynął na branżę motoryzacyjną, w której nastąpiły silne transfery zasobów, w szczególności z Japonii do Stanów Zjednoczonych oraz z Europy do największych krajów rozwijających się określanych jako BRIC¹. Branża, która przynajmniej dwukrotnie w półtora-wiecznej historii dawała niezwykle istotny impuls dla rozwoju metod zarządzania poprzez urzeczywistnienie koncepcji produkcji masowej i szczupłego zarządzania², przechodzi obecnie burzliwe przemiany strukturalno-własnościowe. Koncerny amerykańskie, które przez kilkadziesiąt lat okupowały czołowe miejsca, na skutek niewłaściwej polityki produktowej i braku konsekwencji w zakresie racjonalizacji działalności, oddają te pozycje koncernom japońskim i europejskim. Kryzys ekonomiczny, który najsilniej uderzył w rynek amerykański i koncerny, które swą potęgę budowały

¹ BRIC jest akronimem, pochodzącym od pierwszych liter nazw największych krajów rozwijających się: Brazylii, Rosji, Indii oraz Chin. Po raz pierwszy nazwa ta została użyta w 2003 r. w raporcie banku Goldman Sachs, dla podkreślenia, że grupa tych państw już w I połowie XXI w. zdominuje światową gospodarkę.

² Branża motoryzacyjna nazwana została przez samego Petera Druckera przemysłem przemysłów (*industry of industry*) [Womack 2008, s. 8].

na bazie tego rynku (m.in. Toyotę³), pozwala sądzić, że w najbliższych latach dojdzie do kolejnych przegrupowań „na szczycie” motoryzacyjnych gigantów.

Aktywne podejście do zarządzania kosztami stanowiło punkt wyjścia dla konsolidacji finansowej producentów branży motoryzacyjnej w warunkach kryzysu. Postrzegano je również jako „przegrupowanie sił”, które prowadzić ma wyszczuplenia działalności i wzmocnienia pozycji startowej do walki konkurencyjnej w warunkach pokryzysowych. Znamienne jest, iż w tej branży nie postrzega się jako czynników sukcesu procesu zarządzania kosztami jakichś wysublimowanych narzędzi lub wskaźników. Dużo większe znaczenie nadaje się kwestiom związanym ze stanem świadomości i poziomem doinformowania szerokiej rzeszy pracowników.

2. Struktura branży motoryzacyjnej

Przez wzgląd na ilość i różnorodność domen biznesowych, które daje się wyodrębnić w branży motoryzacyjnej, trudno jest uznać ją za homogeniczną. Dzieli się ją na pięć sektorów: produkcji (aut i komponentów/części), wynajmu (pojedynczych aut i floty), sprzedaży aut (nowych i używanych), sprzedaży serwisowej (części zamiennych i usług naprawczych) oraz usług finansowych. Są one ze sobą ściśle powiązane, powodując zainteresowanie całością branży. Koncerny tworzą liczne spółki zależne, działające w poszczególnych domenach. Przedstawiciele branży dysponują siecią firm, działających zarówno w obszarze produkcji aut i komponentów, jak i usług finansowych (własne banki, spółki ubezpieczeniowe i leasingowe). Znacznie rzadziej tworzy się własną sieć dilerską i warsztatową oraz oferuje usługi flotowe i wynajmu aut.

Sprzedaż komponentów (części) do aut jest ściśle powiązana z zapotrzebowaniem na nowe samochody. Około 70% produkcji tego sektora trafia do producentów motoryzacyjnych (montowni) – *Original Equipment Manufacturer* (OEM), pozostałe 30% przeznaczone jest na rynek „posprzedażowy” (ang. *aftersale market*) – *Original Equipment Service* (OES) jako części zamienne. Wytwórcy komponentów dzielą się na poziomy według kryterium hierarchii w łańcuchu dostaw. Pierwszy poziom (ang. *Tier 1*) sprzedaje rozwiązania systemowe, gotowe komponenty i materiały OEM’om. Poziom drugi (ang. *Tier 2*) dostarcza komponenty i materiały kooperantom z poziomu pierwszego [*U.S. Automotive... 2008*, s. 4].

3. Ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania branży motoryzacyjnej

Podmioty działające w branży motoryzacyjnej od wielu lat znajdują się w trudnej sytuacji, którą pogorszył jeszcze światowy kryzys finansowy. Na specyfikę funkcjonowania firm motoryzacyjnych składają się: rosnące ceny energii i stali, wysokie

³ Koncern poniósł pierwszą od 70 lat stratę operacyjną, po raz pierwszy zamyka zakład produkcyjny – NUMMI, prowadzony, jako *joint venture* wspólnie z General Motors.

zadłużenie i rosnące koszty jego obsługi oraz nadmierne moce produkcyjne (przewyższające o 20% popyt) [*Automotive...* 2009, s. 15]. Zjawiska te pogarszają wyniki przedsiębiorstw, działających w branży, wywołując zainteresowanie procesem integracji. Raport KPMG [*Automotive...* 2009, s. 19] wskazuje, iż presja kosztowa, w szczególności w obszarze surowców i materiałów, będzie jednym z kluczowych katalizatorów przejęć w branży motoryzacyjnej.

Wśród producentów motoryzacyjnych wyróżnia się tzw. wielką piątkę. Obecnie w jej skład wchodzi Toyota, GM, VW, Renault/Nissan i Ford. Przez ostatnie dekady XX w. kolejność w rankingu największych producentów była niezmienna i wyglądała inaczej niż obecnie. Wydarzenia ostatnich miesięcy, takie jak: ostateczne fiasko przejęcia Chryslera przez Daimlera, a przede wszystkim kryzys finansowy przyniosły istotne przesunięcia. Koncerny najbardziej aktywne na najsilniej dotkniętych kryzysem rynkach, takich jak Stany Zjednoczone, zanotowały ogromne spadki sprzedaży samochodów. Dotyczyło to przede wszystkim producentów amerykańskich: General Motors, Forda i Chryslera.

Oczekiwania dotyczące rozwoju udziału w rynku poszczególnych koncernów motoryzacyjnych wskazują, iż w ciągu kolejnych pięciu lat należy spodziewać się wzrostu znaczenia producentów azjatyckich: chińskich, hinduskich, japońskich i koreańskich. Takiego wzrostu spodziewa się blisko 80% badanych przez KPMG menedżerów branży motoryzacyjnej. Wśród najbardziej rozpoznawalnych producentów najlepsze rokowania mają: Toyota, Hyundai/Kia, Honda i Volkswagen. Należy spodziewać się jednak, iż udział w rynku Toyoty w związku z ogromnymi problemami jakościowymi, które spowodowały wstrzymanie sprzedaży i akcją serwisową obejmującą blisko 9 milion aut, będzie się jednak przynajmniej w najbliższych latach sukcesywnie zmniejszał. Oczekuje się, że dalszy regres będzie udziałem przede wszystkim trzech amerykańskich gigantów: Forda, Chryslera i GM. Około 70% respondentów wskazało, iż w ciągu pięciu lat udziały w rynku tych producentów skurczą się jeszcze bardziej [*Automotive...* 2009, s. 14].

Branża motoryzacyjna znalazła się w niezwykle dynamicznej i dramatycznej sytuacji. Obserwowane zjawiska na tym rynku wskazują na:

- coraz większe zróżnicowanie tempa wzrostu poszczególnych rynków,
- zmiany strukturalne rynku – przesuwanie się popytu w kierunku mniejszych aut, tzw. *down-sizing* o mniejszej marży jednostkowej,
- ryzyko bankructw dostawców,
- rosnące oczekiwania i obostrzenia w zakresie ekonomiczności i ekologiczności pojazdów,
- dalszy spadek sprzedaży.

Powoduje to, iż mimo spodziewanej w ciągu kilku lat poprawy koniunktury w branży motoryzacyjnej, producenci samochodów będą dalej stykać się z problemami o charakterze strukturalnym. Ryzyko bankructw dostawców przy tak silnie zintegrowanym łańcuchu dostaw utrzymuje stan niepewności co do ciągłości produkcji i wyników finansowych koncernów motoryzacyjnych [*PWC 2007*].

3.1. Spadek sprzedaży

Lata 2008–2009 były najtrudniejszym okresem w historii motoryzacji. Ostatni kwartał 2008 r. przyniósł największe załamanie popytu od czasu powstania branży. Oczekuje się, iż poziom sprzedaży z 2007 r. uda się osiągnąć najwcześniej w 2012 r. Niewykluczone jest jednak, iż stanie się to dopiero w 2016 r. Do tego czasu krajo-braz branży może ulec daleko idącym zmianom związanym z postępującą integracją i rosnącym ryzykiem upadłości. Nastąpią ponadto dalsze istotne zmiany w strukturze produktowej i regionalnej rynku. Wielką niewiadomą są kolejne lata, a zwłaszcza początek 2010 r. Część analityków spodziewa się poprawy sytuacji na rynku motoryzacyjnym. Prognozuje się jednocześnie spadek popytu w Europie Zachodniej [Global... 2009].

3.2. Zróznicowanie tempa dynamiki rozwoju poszczególnych regionów

Szacuje się, iż najpóźniej od 2016 r. rynek motoryzacyjny zacznie się sukcesywnie powiększać w stosunku do poziomu sprzed kryzysu. Wzrost będzie dotyczyć wszystkich rynków, ale jego tempo będzie bardzo różne. Najwolniej rozwijać się będą rynki dojrzałe: Japonia, Ameryka Północna oraz Europa, gdzie siła oddziaływania kryzysu była największa [Global... 2009].

Najbardziej dynamiczny wzrost zaznaczy się w krajach i regionach rozwijających się. Największą dynamikę sprzedaży odnotowywać będą kraje BRIC. Według raportu PWC [PWC 2006, s. 5], udział tych krajów w zwiększeniu produkcji do 2013 r. wyniesie ponad 40%. Jednak najbardziej znaczący dla całej branży będzie rozwój rynku chińskiego. Do 2020 r. stanie się on największym rynkiem krajowym. Czołowe koncerny motoryzacyjne już od kilku lat przygotowują się do walki o chińskich nabywców, którą toczyć będą również z rodzimymi producentami [Global... 2009]. Firmy, które chcą wykorzystywać ten potencjał muszą się jednak mierzyć z wyzwaniem związanym z: presją cenową, niestabilnością łańcucha dostaw, rozbudową struktur korporacyjnych i trudnymi relacjami pracowniczymi. Producenci, którzy czekali zbyt długo z zaangażowaniem się w krajach BRIC lub traktują je jako typowy biznes mogą mieć problemy z wykorzystaniem ich ogromnego potencjału.

3.3. Down-sizing

Spodziewana jest również istotna zmiana struktury asortymentowej sprzedaży. Udział aut z wyższych segmentów, o wyższych marżach będzie malał. Najbardziej dotkliwego spadku udziału oczekuje się w tzw. segmencie C, utożsamianym z klasą wyższą-średnią. Dla koncernów znacznie bardziej istotny będzie spadek udziałów segmentu B, który ze względu na poziom marży i ilość sprzedawanych samochodów jest „kołem zamachowym” wszystkich masowych producentów motoryzacyjnych.

Oczekuje się, że najbardziej dynamicznie będzie się rozwijać klasa aut miejskich, która w okresie najbliższych dziesięciu lat zanotuje wzrost udziału o 14% [Global... 2009].

3.4. Wzrost wymagań ekonomicznych i ekologicznych

Wzrost znaczenia kwestii ekonomicznych i ekologicznych w sprzedaży aut determinowany jest przez:

- rosnącą świadomość ograniczoności zasobów paliwowych,
- przewidywanie wzrostu cen paliw w ślad za powrotem koniunktury,
- powiększanie się miast (wyższe zużycie paliwa i uciążliwość spalin),
- wzrost wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska oraz zobowiązań międzynarodowych odnośnie redukcji emisji CO₂ do 2040 r.

Te zjawiska zwiększają presję na producentów samochodów głównie w zakresie redukcji emisji CO₂. Prace rozwojowe odnoszą się zatem przede wszystkim do konstruowania bardziej efektywnych, lżejszych pojazdów, możliwości zastosowania alternatywnych technologii hybrydowych oraz ogniw paliwowych [Automotive... 2009, s. 27]. Przekłada się to na pogorszenie wyników finansowych koncernów z powodu wzrostu nakładów na innowacyjność.

3.5. Wzrost ryzyka bankructw dostawców

Koncerny motoryzacyjne są silnie powiązane w łańcuchu dostaw ze swoimi dostawcami i poddostawcami. W czasie kryzysu płynność finansowa staje się kluczowym kryterium przetrwania. Dramatyczne spadki sprzedaży, przy ograniczonej elastyczności kosztów, pogarszają wyniki finansowe, co jeszcze mocniej utrudnia dostęp do kapitału. Zjawiska te są powodem rosnącej liczby upadłości przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej i wzrostu ryzyka utraty płynności przez kolejne podmioty.

Silna integracja kooperantów oznacza, iż upadek nawet małego poddostawcy może rodzić brzemienne w skutkach problemy w zakresie ciągłości dostaw. Prowadzą one bowiem do przestojów produkcyjnych, których koszty przewyższają często cały zakładany na dany okres wynik finansowy [PWC 2007, s. 18–21]. Z tego powodu, na znaczeniu zyskuje funkcja zarządzania ryzykiem, ukierunkowana na kondycję finansową dostawców i koszty utrzymania płynności łańcucha dostaw. Te ostatnie odnoszą się zazwyczaj do przedpłat, płatności pomostowych dla poddostawców, jak również kosztów opracowywania i wdrażania alternatywnych scenariuszy dostaw. Często OEM i/lub dostawcy poziomu 1. obejmują rolę „cichych syndyków” (ang. *out-of-court-restructureer*), co oznacza podjęcie się restrukturyzacji zagrożonego przedsiębiorstwa bez stawiania go w stan formalnej upadłości. Przystąpienie do efektywnych działań we właściwym czasie wymaga posiadania bardzo dokładnej i aktualnej informacji na temat kooperantów. Powoduje to wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w odniesieniu do dostawców i ścisłej współpracy działów zaopatrzenia i controllingu.

Coraz częściej zainteresowanie koncernów motoryzacyjnych kieruje się też na japońskie metody zarządzania łańcuchem dostaw, których uosobieniem są grupy Keiretsu. Funkcjonują one na zasadzie integrowania procesów dostawców i odbiorców. Ta koncepcja powiązana jest z rachunkiem kosztów docelowych. Odbiorca określa dostawcy oczekiwany poziom ceny i pomaga mu racjonalizować koszty (bazując na swoim *know-how*) do wysokości gwarantującej marżę satysfakcjonującą oba podmioty.

4. Rozwój zarządzania kosztami w branży motoryzacyjnej

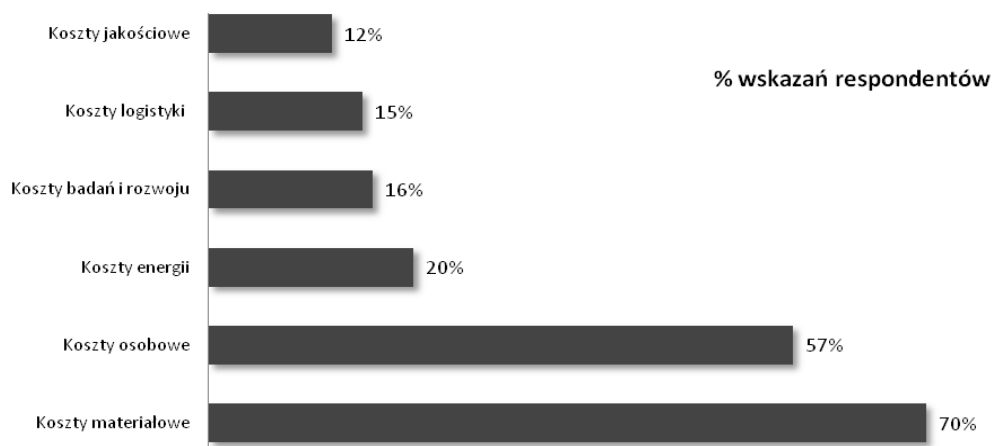
Badania przeprowadzone przez PWC [*PWC 2007a*, s. 6] z udziałem 207 członków zarządów, controllerów i menedżerów niemieckiej części branży motoryzacyjnej potwierdzają silną presję na obniżanie kosztów. Świadczy to o rosnącej świadomości i przekłada się na wzrost znaczenia narzędzi zarządzania kosztami. Badania te wykazały w szczególności, iż:

- redukcja kosztów nie jest celem samym w sobie (tylko 12% respondentów wskazało to zadanie jako kluczową funkcję zarządzania kosztami), lecz stanowi drogę do osiągnięcia poprawy konkurencyjności;
- sterowanie kosztami ma reaktywny charakter i odnosi się głównie do analizy odchyleń budżetowych, co powoduje, że brakuje proaktywnego zarządzania kosztami w odniesieniu do każdej fazy życia produktu;
- przedsiębiorstwa z dużym trudem identyfikują nośniki kosztów, a w całej branży widać wyraźny odwrót od rachunku kosztów działań;
- nikle doświadczenie dotyczące stosowania zaawansowanych narzędzi controllingu oraz braki w zakresie systemów informatycznych wzmacniają znaczenie tradycyjnych instrumentów zarządzania kosztami;
- bardzo wąsko traktuje się odpowiedzialność za zarządzanie kosztami, odnosząc ją przede wszystkim do menedżerów najwyższego szczebla i controllerów, co powoduje, że kluczowe działy funkcjonalne odpowiadają za koszty nieadekwatnie do poziomu wpływu na ich wysokość;
- świadomość pracowników jest kluczowa w zarządzaniu kosztami.

Badania PWC [*PWC 2007a*, s. 10] wykazały, iż dla branży newralgiczne są koszty materiałowe i osobowe. Stosunkowo niską wagę przykłada się zaś do kwestii „programowania” kosztów w fazie badań i rozwoju (rys. 1).

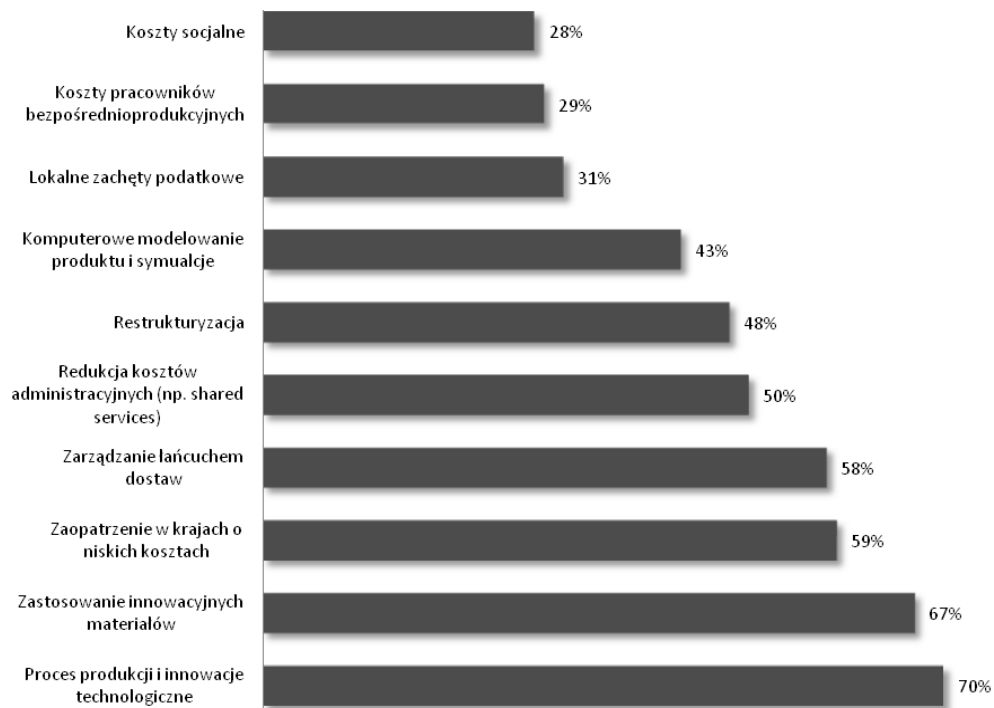
Brak świadomości wpływu fazy badań i rozwoju na poziom przyszłych kosztów produkcji skutkuje zbyt niskim zainteresowaniem tym obszarem. W praktyce powoduje to, iż projektuje się auta na podstawie wymagań klientów, w jedynie niewielkim stopniu uwzględniając kwestie kosztowe.

Badania przeprowadzone przez KPMG [*Automotive... 2009*, s. 16] wskazują obszary o najwyższym potencjale redukcji kosztów (rys. 2). Ich wyniki stanowią uzupełnienie do wniosków, jakie można wysnuć na podstawie analizy raportu PWC



Rys. 1. Istotne rodzaje kosztów w branży motoryzacyjnej

Źródło: [PWC 2007a, s. 10].



Rys. 2. Obszary o dużym potencjale redukcji kosztów

Źródło: [Automotive... 2009, s. 16].

[PWC 2007a, s. 10]. Respondenci wskazali te obszary, w których istnieją największe deficyty w zakresie zarządzania kosztami i z którymi wiążą duże oczekiwania.

Proces produkcji i innowacje technologiczne (wskazanie 70% respondentów) to obszary, co do których występują najwyższe oczekiwania. W odniesieniu do kosztów materiałów znacznie większe nadzieje towarzyszą zastosowaniu nowoczesnych materiałów (67%) niż obniżeniu ich cen poprzez znalezienie tańszych dostawców (59%). Wyniki badań wskazują, iż nie dostrzega się zbyt dużego potencjału w obszarze kosztów pracowników bezpośrednio produkcyjnych (tylko 29%).

Badania PWC [PWC 2007a, s. 17] wykazały, iż ponad 70% producentów branży traktuje zarządzanie kosztami jako jedną z funkcji controllingu. Ponad 50% producentów upatruje je jako zadanie zarządów spółek. Stosunkowo dużą rolę przypisuje się działowi zaopatrzenia i w przypadku producentów typu OEM działowi badań i rozwoju. Te wyniki wskazują na istotny deficyt w zakresie świadomości kosztowej szerszej grupy pracowników.

5. Podsumowanie

Rozbudowane struktury korporacyjne i ogromna presja na redukcję kosztów powodują, że zarządzanie kosztami znajduje się w centrum zainteresowania przedstawicieli branży motoryzacyjnej. Poszukuje się efektywnych rozwiązań, które pozwolą na niewspółmierny wzrost wyników w porównaniu do nakładów związanych z zarządzaniem kosztami.

Opisane zjawiska, a szczególnie strukturalne zróżnicowanie dynamiki wzrostu sprzedaży, stanowią istotne wyzwanie dla koncernów motoryzacyjnych. Nie bez znaczenia jest wzrost potencjału konkurencyjnego producentów wywodzących się z krajów rozwijających się. Stały wzrost wariantowości oferty wynikający z presji na rozszerzanie oferty produktów i ich dopasowanie do poszczególnych rynków będzie w dalszym stopniu pogarszać ekonomiczną efektywność koncernów motoryzacyjnych.

Branżę czeka utrwalenie i dalsze wzmocnienie presji na wzrost elastyczności produkcji i konieczność stosowania coraz większej dyscypliny kosztowej. Zjawiska te wyznaczają nowe oczekiwania wobec zarządzania kosztami, które ma stanowić formę konsolidacji finansów w fazie kryzysów i punkt wyjścia do walki konkurencyjnej w „pokryzysowym krajobrazie” branży motoryzacyjnej.

Literatura

- Automotive momentum: KPMG's global auto executive survey 2009. Industry concerns and expectations 2009–2013*, KPMG, 2009, www.kpmg.de/Presse/10866.htm.
- Global insight automotive*, 2009, <http://www.ihsglobalinsight.com/Automotive>.
- Industry outlook 2009: Automotive: Challenging times, emerging opportunities*, Deloitte 2009, <http://www.deloitte.com>.

PWC 2006: Global automotive financial review: Industry outlook: A focus on BRIC, PWC, 2006, <https://www.pwc.com/servlet/pwcPrintPreview?LNLoc=/extweb/pwcpublications.nsf/docid/BC7A8FFD74886D29852571EE0066D850>.

PWC 2007: Global automotive financial review: An overview of industry data, trends and financial reporting practices, PWC, 2007, <https://www.pwc.com/servlet/pwcPrintPreview?LNLoc=/extweb/pwcpublications.nsf/docid/BC7A8FFD74886D29852571EE0066D850>.

PWC 2007a: Kostenmanagement in der Automobilindustrie: Bestandsaufnahme und Zukunftspotenziale: Eine Umfrage unter 207 Unternehmen in Deutschland, PWC, 2007, <http://www.pwc.de>.

U.S. automotive parts industry annual assessment, Office of Aerospace and Automotive Industries/U.S. Department of Commerce, 2008, www.trade.gov/static/autoreports_parts_assessment.pdf.

Womack J., Jones D., *Maszyna, która zmieniła świat*, Prodpres, Warszawa 2008.

COST MANAGEMENT IN AUTOMOTIVE INDUSTRY

Summary: The article describes the current determinants of automotive industry. It points to the development and deficits of cost management in companies of this industry. In addition to that, it presents the factors having impact on the present solutions regarding cost management, with special emphasis put on areas and functions in automotive companies, which are at the top of the rank in post-crisis business environment.