

**Jarosław Brach**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZACHODNIOEUROPEJSCY PRODUCENCI SAMOCHODÓW CIĘŻAROWYCH A OBECNY KRYZYS GOSPODARCZY

---

**Streszczenie:** Celem tego artykułu jest ukazanie, jak w globalizującej się gospodarce, dotkniętej skutkami ogólnoświatowego kryzysu, radzą sobie zachodnioeuropejscy producenci ciężarówek. Skutki obecnych perturbacji odczuli oni bowiem w dość poważny sposób (zamówienia spadły o przeciętnie 50%), co zmusiło ich do podjęcia, nieco spóźnionych, wielu powiązanych ze sobą działań. Działania te da się podzielić na dwie grupy: zmniejszające koszty i zwiększające przychody. Jak do tej pory, ich wdrożenie należy uznać za pewien sukces. Branży dotychczas udało się przetrwać. Nic też nie wskazuje, by którykolwiek z podmiotów miał upaść. Niemniej kwestią otwartą pozostaje rozwój sytuacji w najbliższej przyszłości.

**Słowa kluczowe:** pojazd użytkowy, europejscy producenci pojazdów użytkowych, kryzys w branży pojazdów użytkowych, działania naprawcze, europejskie koncerny.

### 1. Wstęp

Obecny kryzys ekonomiczny jest najpoważniejszym tego typu zjawiskiem w gospodarce światowej od czasu Wielkiego Kryzysu z lat 1929-1933. Jest on przede wszystkim kryzysem niezwykle głębokim i równie niezwykle powszechnym. Głębokość oznacza, że spowodowane nim spadki PKB mają trwalszy charakter, są notowane przez kilka miesięcy z rzędu, w zależności od kraju oznaczają mniej lub bardziej trwałą stagnację czy recesję i wynoszą od kilku (większość wysoko rozwiniętych gospodarek) do nawet kilkunastu czy ponad 20%, jak w przypadku państw nadbałtyckich (Łotwa, Litwa, Estonia) i Ukrainy.

Drugą z podstawowych cech obecnego kryzysu – powszechność – można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Pierwsza oznacza, iż problemy dotknęły praktycznie wszystkie najważniejsze gospodarki świata. Ich następstwa odczuły bądź wciąż odczuwają zarówno USA, Japonia, jak i przeważająca większość członków Unii Europejskiej, w tym ci najpoważniejsi, jak Niemcy, Francja, Wielka Brytania czy Włochy. Jednocześnie, pomimo tej znacznej powszechności w układzie międzynarodowym, są państwa, którym udało się uniknąć większych perturbacji i zanotować realny wzrost PKB. Ku zdziwieniu niektórych ekonomistów i spekulantów, w tym banków inwestycyjnych, do tej grupy, jako jedna z nielicznych w Europie, zalicza

się Polska. W dalszym ciągu, choć już nie w tak szybkim tempie jak rok albo dwa lata temu, rozwijają się także gospodarki azjatyckie, z chińską na czele. Uważa się zresztą, że właśnie komunistyczne wciąż Chiny, ze swymi m.in. największymi na globie rezerwami walutowymi i potężną nadwyżką w handlu zagranicznym, mogą pomóc reszcie świata – czołowym gospodarkom kapitalistycznym, w tym głównie amerykańskiej, wyjść z obecnej nie najlepszej sytuacji ekonomicznej.

Podstawową przyczyną tak powszechnego wystąpienia skutków kryzysu, do tego w tak krótkim czasie, w ciągu niespełna kilkunastu miesięcy, jest istnienie bardzo silnych powiązań i zależności pomiędzy najważniejszymi gospodarkami. W dużej mierze stanowią one następstwo globalizacji rynków finansowych – globalizacji przepływów finansowych, odbywających się powoli w sposób praktycznie niekontrolowany przez podmioty z zewnątrz. W efekcie rynki te (i generowane przez nie przepływy) są oskarżane o wywołanie obecnego kryzysu, gdyż coraz częściej dokonywano na nich operacji o wybitnie spekulacyjnym, oderwanym od rzeczywistości charakterze, niemającym wiele wspólnego ze sferą wymiany i produkcji oraz realnymi potrzebami. Rynki po prostu zaczęły żyć same dla siebie, w pewnej wytworzonej przez siebie próżni w odniesieniu m.in. do kierunków akcji kredytowej i podejmowanych działań o zasadniczo spekulacyjnym wydźwięku. Zarzuty takie zaczęto zresztą formułować, zanim poważne problemy na dobre wystąpiły. Już we wrześniu 2007 r. Henry Paulson – sekretarz skarbu USA stwierdził: „W przeciwieństwie do okresów zawirowań finansowych, które widziałem przez wiele lat, obecne problemy nie są spowodowane realnymi kłopotami gospodarczymi. Ich przyczyną są złe praktyki na rynku kredytowym”<sup>1</sup>.

Na tę globalizację światowych rynków finansowych i wpływające z niej wszelkie negatywne następstwa nałożyła się globalizacja sfery wymiany i produkcji. Stanowi ona pochodną istnienia korporacji międzynarodowych – transnarodowych i tworzenia przez nie niezmiernie silnych związków między gospodarkami różnych krajów na różnych kontynentach. Związki te w głównej mierze wynikają z realizowanej przez wspomniane korporacje dezagregacji (między wiele miejsc) łańcucha tworzenia wartości dodanej, w tym dotyczącego sfery zaopatrzenia, produkcji, pozyskiwania zasobów i środków finansowych, zbytu oraz obsługi posprzedażnej. Dodatkowo dezagregacja ta połączona jest z coraz silniejszym, centralnie kontrolowanym i koordynowanym nadzorem nad poszczególnymi poczynaniami. To z kolei ściśle się wiąże z implementacją przez coraz większą liczbę firm kompletnej strategii globalnej czy tylko wybranych jej elementów (globalizacja sprzedaży, produkcji, produktu, marketingu i posunięć antykonkurencyjnych). W rezultacie omawiany pierwszy – krajowy – makro- i ponadmakroekonomiczny wymiar powszechności obecnego kryzysu ściśle wpływa i przenika się z wymiarem drugim – mezo- i mikroekonomicznym. Problemy dotknęły więc nie tylko wiele państw. Dotknęły one też wiele branż i przedsiębiorstw, choć, co trzeba podkreślić, ich skutki różnie od-

---

<sup>1</sup> Reuters za „Rzeczpospolitą”, 17 września 2007 roku.

czuwają różne filie z różnych branż w różnych krajach. Niemniej, ogólnie oceniając zagadnienie, jedną z takich branż, która dotkliwie odczuła następstwa perturbacji gospodarczych z końca ubiegłego i początku bieżącego roku, jest europejska branża motoryzacyjna, a w jej ramach zachodnioeuropejski (unijny) sektor pojazdów użytkowych, dokładnie sektor samochodów ciężarowych.

## **2. Cechy zachodnioeuropejskiego sektora samochodów ciężarowych**

Zachodnioeuropejski sektor samochodów ciężarowych zalicza się do silnie zoligopolizowanych. Został zdominowany przez siedmiu wytwórców, tworzących tzw. wielką siódemkę, czyli Mercedesa (Daimler AG), MAN-a, DAF-a, IVECO, Scanię oraz należące do Grupy Volvo (AB Volvo) Volvo Trucks i Renault Trucks. Siódemka ta jest motorem postępu w branży, wyznacza główne kierunki prac badawczo-rozwojowych, zachowuje przywództwo technologiczne w świecie (uważa się ją za światowego lidera branżowego) i najważniejsze – pod względem produkcji i sprzedaży kontroluje ponad 95% lokalnego rynku. Poza tym firmy ją tworzące w sześciu przypadkach mają swoje główne siedziby w Europie, gdyż jedynie holenderski DAF od końca 1996 r. stanowi własność amerykańskiego koncernu Paccar, i działają na kilku kontynentach w sposób bezpośredni lub, jak DAF, pośredni poprzez spółkę matkę. Oznacza to, że ich działalność pod względem sprzedaży i produkcji komponentów czy/i wyrobów gotowych ma charakter ogólnoświatowy, ponieważ obecnie są one właścicielem/współwłaścicielem zakładów i filii sprzedażowych czy kontrolują zbytnie bądź montaż przez niezależnych partnerów w większości państw na globie. Dodatkowo część z tych podmiotów, wykorzystując znaczny potencjał globalizacyjny sektora, czyli jego wciąż duże rezerwy w zakresie m.in. ujednoczenia gustów i przepisów co do masy, wymiarów, nacisków czy norm czystości spalin, wdrożyła strategię globalną. Jako pierwsze uczyniły to dwa szwedzkie przedsiębiorstwa – Volvo i Scania, które na bazie ujednoczonych, wybranych komponentów i modułów (strategia modularyzacji) implementowały politykę globalnego produktu i ściśle z nią powiązane zasady globalnie koordynowanych, zarządzanych i zintegrowanych globalnych produkcji i sprzedaży.

Cechą znaną zachodnioeuropejskiego sektora samochodów ciężarowych jest również to, że prócz wymienionych wyżej dużych firm – korporacji transnarodowych, każda o rocznym potencjalnie wytwórczym rzędu kilkudziesięciu czy nawet ponad 100 000 sztuk, nie ma podmiotów o średniej wielkości, z rocznym potencjałem określanym 10-15 lat temu na 5000-10 000 egzemplarzy, obecnie na 10 000-30 000 egzemplarzy. Podmioty te zostały bowiem na przestrzeni ostatnich niespełna 40 lat przejęte przez większe organizmy, jak np. niemiecki Büssing, austriackie Steyr i ÖAF Graf&Stift, brytyjski ERF czy polski Star przez MAN-a, a niemiecki Magirus, włoska Lancia, francuski Unic przez Grupę Fiat, co dało początek, po połączeniu z działem aut użytkowych Fiata, IVECO, które nieco później wykupiło

m.in. brytyjskiego Forda, hiszpańskie Pegaso i rodzimą Astrę. W efekcie zachodnioeuropejski rynek uzupełniają firmy małe, zatrudniające 200-500 osób, rocznie montujące/produkujące 100-500 aut i przeważnie funkcjonujące w niszach, tzn. budujące wysoko specjalizowane warianty, wymagające dużego wkładu robocizny, zamawiane w relatywnie małych seriach i przeznaczone przede wszystkim dla węższego grona odbiorców, takiego jak wojsko, straż pożarna, budownictwo, kopalnie odkrywkowe, wywóz dźwigi z lasu albo przewozy ponadgabarytowe. Z firm tych najważniejszymi są: holenderskie Ginaf i Terberg, fińska Sisu oraz polski Jelcz. Do tej grupy zalicza się też czeską Tatrę, chociaż dysponuje ona rocznym potencjałem wytwórczym na poziomie 1000-2000 sztuk, zatrudnia ponad 1000 osób i we własnym zakresie, co stanowi ewenement w tej branży przy tej skali produkcji, choć wynika ze specyficznej konstrukcji pojazdów (centralna rura nośna i półosie wahliwe niezależnego zawieszenia), wytwarza kluczowe komponenty, takie jak silniki, skrzynie biegów i skrzynie rozdzielcze.

### 3. Kryzys w branży

**Przyczyny, początki i skutki kryzysu.** Mimo tak znacznego zróżnicowania przedsiębiorstw, tzn. istnienia swoistej dwubiegowości – tylko korporacje międzynarodowe i tylko małe podmioty niszowe, całą branżę dotknęły skutki światowego kryzysu gospodarczego. Pierwsze sygnały, iż u klientów – przewoźników sytuacja zaczyna się powoli pogarszać, zaczęły napływać z rynku wcale nie pod koniec ubiegłego roku (2009), ale kilka miesięcy wcześniej, w czerwcu i lipcu<sup>2</sup>. Na przykład część zlecniodawców przestała odbierać zamówiony uprzednio tabor, początkowo prosząc jedynie o przesunięcie terminu przekazania albo zmniejszenie wartości zamówienia. Te zwiastuny były jednak przez dostawców, w tym szefostwa koncernów, często zwyczajnie lekceważone. Uważano, że pewne perturbacje, szczególnie po kilku latach znacznego wzrostu sprzedaży, mają prawo wystąpić, wobec czego mogą zdarzyć się użytkownicy, których dotknęły różnorakie problemy, w tym finansowe (pozyskanie nowego kapitału, zadłużenie), czy którzy źle (zbyt optymistycznie) ocenili swoje potrzeby lub ostatecznie nie podpisali kontraktów, jakie mieli obsługiwać przy wykorzystaniu zamówionych wcześniej samochodów. W związku z tym problem tzw. rosnących stoków próbowano najpierw rozwiązać za pomocą metody niezwykle krótkowzrocznej i jednocześnie wyjątkowo niebezpiecznej. Polega ona na fakturowaniu nieodebranych egzemplarzy na dealerów, tak by w oficjalnych statystykach traktować i wykazywać auta jako sprzedane; ponieważ w rzeczywisto-

---

<sup>2</sup> Artykuł ten w znacznym stopniu został oparty na wynikach badań Autora, w tym wielu rozmowach, które przeprowadził on jako zawodowy dziennikarz – redaktor naczelny miesięcznika „Ciężarówka i Autobusy” (polska wersja językowa niemieckiego „Lastauto Omnibus – wydawnictwo Motor Presse Polska) podczas różnego rodzaju wystaw i targów oraz nieformalnych spotkań. Wyniki tych rozmów, poza tym artykułem, nie były dotychczas upubliczniane w formie pisemnej.

ści nie były sprzedane, dealerzy zostawali z poważnym dylematem do rozwiązania. W najlepszym razie, jeśli koncern, a dokładniej krajowa spółka córka, pozwoliła na powyższe działania, mogli po jakimś czasie zwrócić jej część czy całość otrzymanego taboru. W przeciwnym razie musieli go sprzedać. Sytuacja nie prezentowała się jeszcze najgorzej, gdy kwestia dotyczyła w miarę popularnych odmian, takich jak ciągniki siodłowe do transportu dalekobieżnego w standardowej specyfikacji. Znacznie trudniej dawało się znaleźć chętnych na wersje specjalizowane, dostosowane do wymagań konkretnego nabywcy, jak wywrotki czy betonmieszarki. W rezultacie dealerom zostawała albo sprzedaż po kosztach czy nawet z dyskontem, co w naturalny sposób psuło rynek, albo wypowiedzenie koncesji (dealerstwa), albo nawet w skrajnym przypadku ogłoszenie bankructwa. Tym bardziej, że wielu chętnych na przeznaczone dla kogoś innego pojazdy nie było. Tego typu politykę, pod naciskiem centrali, próbowało w naszym kraju prowadzić IVECO. Spowodowało to rezygnację prezesa jego krajowej spółki córki – IVECO Poland – Marcello Filoticco, który nie chciał firmować swoim nazwiskiem i osobą szkodliwych dla krajowej sieci posunąć firmy matki.

Na fakt, że do tych pierwszych, napływających z rynku negatywnych sygnałów centrale jakby początkowo nie przywiązywały dużej wagi, po części wpłynął też zapewne sezon wakacyjny, zawsze cechujący się zmniejszonym popytem. Uznawano wobec tego, iż sprzedaż poprawi się we wrześniu, w najgorszym razie, po niewielkiej korekcie, w październiku. Dlatego podczas odbywających się pod koniec września największych i najważniejszych europejskich targów kołowych środków transportu – IAA Nutzfahrzeuge w Hanowerze nie czuło się atmosfery zbliżających się rzeczywistych kłopotów. Wręcz przeciwnie, szefowie koncernów wykazywali umiarkowany optymizm, snując wyważone, ale w dalszym ciągu utrzymane w pozytywnym duchu plany na najbliższą przyszłość. Przewidywano m.in., że zbyt w 2009 r. utrzyma się na poziomie z 2008 r. bądź – w najgorszym razie – odnotowane zostanie niewielkie, kilkuprocentowe jego zmniejszenie, z czym zresztą, po latach autentycznej *prosperity*, wcześniej czy później należało się liczyć. Nikt się jednak wtedy nie spodziewał, iż kłopoty nadejdą tak szybko i będą tak rozległe. Zamiast lekkiego ożywienia zaznaczył się poważny spadek zamówień, a coraz więcej klientów rezygnowało z odbioru poprzednio zakontraktowanych samochodów i rozwiązywało całe umowy nawet za cenę utraty zaliczki (przedpłaty). Część rezygnacji wynikała z braku możliwości pozyskania finansowania. Mimo iż niektórzy nabywcy wcześniej porozumieli się z bankami czy leasingodawcami i mogli wykazać, iż mają gwarantowane zlecenia, dostęp do kapitału został znacznie utrudniony. Banki czy leasingodawcy nieraz żądali dodatkowych zabezpieczeń, lub, powołując się na dla nich korzystne i w zasadzie nienegocjowalne zapisy w umowach, odmawiali przekazania środków. Problemem był zatem coraz częściej nie koszt kapitału, gdyż banki centralne większości państw rozpoczęły politykę obniżek stóp procentowych, lecz brak do niego dostępu. Choć tego jeszcze w statystykach nie wykazywano, bo mimo wszystko część starych porozumień realizowano, jednak już pod koniec październi-

ka wiadomo było, iż sytuacja nie prezentuje się najlepiej. Zaczęli zresztą to oficjalnie przyznawać sami członkowie władz firm. Na przykład w połowie listopada Hubert Troska – dyrektor Działu Ciężarówek Mercedes-Benz w Europie i Ameryce Południowej stwierdził<sup>3</sup>, że chociaż pracuje w branży od wielu lat, po raz pierwszy nie jest w stanie podać realnych planów na przyszłość. Po prostu, pomimo że tego wymaga od niego zarząd, nie może precyzyjnie nakreślić dalszego rozwoju wypadków. Podobne wypowiedzi formułowali szefowie innych firm. W efekcie żadna z nich – żaden z rynkowych potentatów nie zdecydował się na ujawnienie prognoz produkcji i sprzedaży. Zamiast tego niemal powszechne stało się oficjalne stanowisko, iż dopóki nie dojdzie do uspokojenia rynków finansowych oraz ogólnej stabilizacji w działalności gospodarczej, dopóty publikacja jakichkolwiek analiz czy przewidywań wydaje się bezcelowa. Nikt nie jest w stanie bowiem precyzyjnie określić, czy spadek popytu wyniesie 30, czy 60% i trwać będzie przez 3, 6 czy 9 miesięcy, a może nawet i dłużej. Na tę niepewność niezaprzeczalnie wpłynęły informacje napływające z sektora przewozów. Na przykład IRU<sup>4</sup> zwracała uwagę, że w ostatnim kwartale 2008 r. zarówno źródła rządowe, jak i przemysłowe wskazują na: zmniejszenie aktywności w drogowym transporcie towarowym aż do 50%, podwojenie liczby bankructw oraz dramatyczny wzrost bezrobocia (stałe lub czasowe – zwolnienia/bezpłatne urlopy), w samej Unii dotykający już około 140 000 osób. Ponieważ ciężarówki są typowym dobrem inwestycyjnym, a popyt na nie stanowi pochodną popytu na usługi przewozowe, czyli pochodną aktywności gospodarczej – podaży dóbr przeznaczonych do przemieszczenia, od początku bieżącego roku, wraz ze spadkiem produkcji przez wiele działów przemysłu, zaznaczył się wręcz dramatyczny spadek zakupów nowych samochodów. Jak podaje ACEA<sup>5</sup> (Europejskie Stowarzyszenie Producentów Samochodów), w okresie styczeń-czerwiec tego roku, w porównaniu z okresem styczeń-czerwiec ubiegłego roku, zakupy w klasie aut powyżej 3,5 tony dopuszczalnej masy całkowitej spadły w całej Europie (UE+EFTA) aż o 42,3% (z 236 981 do 136 697 sztuk), w tym w UE o 42,9%, z czego w „starej Unii” „tylko” o 38,2% (m.in. Austria 42,1%, Francja 31,6%, Niemcy 32,2%, Włochy 39,6%, Holandia 25,3%, Hiszpania 71,4%, Wielka Brytania 40,4%) oraz w „nowej Unii” aż o 68% (Polska 64%, Bułgaria 75,4%, Czechy 54,6%, Estonia 87,6%, Węgry 53,7%, Łotwa 86,1%, Litwa 90%, Rumunia 72,2%, Słowacja 73,6%, Słowenia 74,5%). Równie dotkliwie spadki odnotowano w kategorii najcięższej, powyżej 16 ton dopuszczalnej masy całkowitej, gdyż w omawianym okresie w samej tylko Europie (UE+EFTA), reprezentującej około 1/3 światowego popytu, zapotrzebowanie zmalało sumarycznie o 46,4%, w tym w „starej Unii” o 41,8% (m.in. Austria 43,7%, Francja 34,9%, Niemcy 35,1%, Włochy 45%, Holandia 25,3%, Hiszpania 75,9%, Wielka Brytania

<sup>3</sup> Rozmowa Autora z Hubertem Troską, Stuttgart, 15 listopada 2008 roku.

<sup>4</sup> [www.iru.org](http://www.iru.org) – „Impact of the crisis on goods transport by road”.

<sup>5</sup> [www.acea.be](http://www.acea.be), informacja prasowa z 24 lipca 2009 r. – Autor jako dziennikarz otrzymuje informacje prasowe bezpośrednio od firm i instytucji, bez konieczności wchodzenia na ich strony internetowe.

41,7%), z kolei w „nowej” aż o 72,6% (Polska 69,2%, Bułgaria 80,4%, Czechy 59,6%, Estonia 87,9%, Węgry 73,2%, Łotwa 86,2%, Litwa 91,6%, Rumunia 69,7%, Słowacja 76,5% i Słowenia 79,8%). Spadki wystąpiły i na innych, obsługiwanych przez zachodnioeuropejskich wytwórców rynkach, w tym północno- i południowo-amerykańskim, azjatyckim i australijskim. W związku z tym, iż auta kierują tam przeważnie filie pozaeuropejskie, rynki te nie będą stanowiły przedmiotu dalszych rozważań w niniejszym artykule.

To ogólne zmniejszenie dostaw przełożyło się na zmniejszenie produkcji i sprzedaży przez poszczególne firmy. Na przykład Volvo Trucks<sup>6</sup> w pierwszym kwartale 2006 r. sprzedało 23 894 sztuki, w 2007 r. 23 866 sztuk, w 2008 r. 26 528 sztuk, a w 2009 r. zaledwie 13 664 sztuki. Do tego od stycznia do maja koncern przekazał jedynie 20 243 pojazdy wobec 46 090 w analogicznym okresie roku ubiegłego. Oznacza to spadek o 56%, na który złożyły się m.in. łączny spadek w Europie o 67% (9313 wobec 27 812 egzemplarzy) – w porównaniu z analogicznym okresem poprzedniego roku, w tym w Europie Zachodniej o 59% (8259 wobec 19 964 egzemplarzy) i Europie Wschodniej o 87% (1054 wobec 7848 egzemplarzy). Analogiczne spadki odnotowała Scania<sup>7</sup>. W pierwszym półroczu, porównując z pierwszym półroczem roku ubiegłego, przekazała ona 17 618 aut wobec 36 114, tj. o 51% mniej, w tym w Europie Zachodniej 8854 wobec 19 058 (–54%), natomiast w Europie Centralnej tylko 1410 wobec 7645 (–82%).

Poza branżowymi potentatami następstwa problemów w gospodarce światowej dotknęły mniejsze, niszowe podmioty. Na przykład Jelcz<sup>8</sup> w całym roku ubiegłym dostarczył 90 samochodów, w pierwszym półroczu tego roku zaś tylko 12, w tym jeden (demonstracyjny) wyprodukowany wcześniej.

Na niekorzyść branży dodatkowo działa fakt, że perspektywy na najbliższe miesiące nie są najlepsze. Wspominany dyrektor Troska z Mercedes-Benz, pytany niedawno, „Czy zatem planowanie produkcji jest teraz choć trochę łatwiejsze niż w styczniu?”, odpowiedział: „Niestety nie. Sytuacja jest nadal w wysokim stopniu nieprzewidywalna, wobec czego planowanie jest bardzo trudne”<sup>9</sup>. Te trudności i problemy potwierdza spadek otrzymywanych zamówień, wpływający na dalsze pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Na przykład w Scanii zamówienia otrzymane w pierwszym półroczu 2009 r., porównując z pierwszym półroczem roku ubiegłego, spadły o 65% (z 33 348 do 11 687 sztuk), w tym w Europie Zachodniej o 67% (z 14 686 do 4857 sztuk) oraz w Europie Centralnej i Wschodniej aż o 90% (z 6231 do jedynie 646 sztuk!). W zasadniczy sposób pogorszyło to pozycję finan-

<sup>6</sup> www.volvo.com, kwartalne statystyki.

<sup>7</sup> www.scania.com, kwartalne statystyki.

<sup>8</sup> Rozmowa autora z dyrekcją produkującej ciężarówki spółki Jelcz Komponenty, lipiec 2009, Jelcz Miłoszyce.

<sup>9</sup> A. Głuś, *Kryzys trzeba przeczekać* – wywiad z Hubertem Troską, „Polski Traker” 2009 nr 7-8, s. 6-7,

sową firmy, gdyż sprzedaż netto (dla Grupy) spadła o 34% (z 45 885 do 30 288 mln SEK), z kolei zysk operacyjny spadł aż o 93% (z 7635 do 523 mln SEK).

**Podejmowane działania zabezpieczające.** W takich realiach podmioty, by nie przynosić strat i przetrwać, musiały wdrożyć szereg działań zabezpieczających<sup>10</sup>. Działania te da się podzielić na dwie grupy: zmniejszające koszty i zwiększające przychody. Do pierwszej zaliczyć można: będące następstwem ograniczenia produkcji, elastyczne dostosowywanie poziomu zatrudnienia do chwilowych potrzeb, zmniejszenie wydatków na wszelkiego rodzaju formy promocji, spowolnienie prac badawczo-rozwojowych czy nawet zarzucenie wybranych projektów oraz zmianę zasad zamawiania części i podzespołów, czyli zmianę zasad współpracy z dostawcami. Druga grupa obejmuje natomiast m.in. zwiększanie zakresu usług okołoprodukcyjnych – usług serwisowych oraz rozwój programów takich jak wynajem.

**Działania ukierunkowane na zmniejszenie kosztów.** Pierwszy element mający na celu zmniejszenie kosztów, czyli dostosowywanie poziomu zatrudnienia do bieżących potrzeb – poziomu wykorzystania mocy wytwórczych – polega na maksymalnie elastycznym połączeniu w danych warunkach i w danym momencie liczby pracujących z liczbą zleceń realizowanych na poszczególnych etapach cyklu produkcyjnego. Należy tu szczególnie podkreślić słowo „elastycznym”, gdyż we wszystkich koncernach, o czym poniżej, to dostosowywanie (połączenie) odbywa się w sposób ukierunkowany na możliwie najdłuższe pozostawienie jak największej liczby najlepiej wykwalifikowanych i zatrudnionych na stałe pracowników. Jednocześnie przegląd sytuacji odbywa się na bieżąco, by odpowiednio reagować w razie dalszego zmniejszenia bądź zwiększenia się popytu. Dlatego w pierwszym rzędzie skracany jest czas pracy, ewentualnie pracownicy wysyłani są na urlopy, płatne normalnie (jeśli pracownikowi jeszcze za dany rok urlop przysługuje), częściowo albo nawet bezpłatnie. Temu skracaniu efektywnego czasu pracy towarzyszą naturalnie redukcja wynagrodzeń i obniżenie lub zamrożenie wszelkiego rodzaju świadczeń dodatkowych. Równocześnie w niektórych krajach firmy i pracujący mogą liczyć na pomoc władz<sup>11</sup>. Na przykład w Niemczech istnieją specjalne zasady wspierania przez rząd skróconego czasu pracy (tzw. *Kurtarbeit*). Program polega na tym, że osoby przy liniach produkcyjnych pracują mniej, ale dostają wynagrodzenie w pełnej wysokości, tak jakby pracowały normalnie, w pełnym wymiarze godzin. Pomoc taka może dotyczyć konkretnego pracownika oraz konkretnego zakładu i trwa mak-

<sup>10</sup> Oprócz działań przedstawionych w tym artykule firmy przeprowadziły inne posunięcia mające na celu redukcję kosztów. O posunięciach tych i związanych z nimi oszczędnościach, ze względu na ich charakter, oficjalne informacje nie są jednak udzielane. Wśród posunięć znalazły się: ograniczenie podróży służbowych bądź ograniczenie wydatków na te odbywane (wybór tańszych klas samolotów i tańszych hoteli, zamiana, jeśli możliwe, przelotów na jazdę samochodem lub pociągiem, wyjazdy jednym autem służbowym w kilka osób), ograniczenie wydatków na telefony, w tym limity na telefony stacjonarne oraz komórkowe, czy nawet rezygnacja z zakupów kawy i herbaty do biur lub wynajmu dystrybutorów z wodą.

<sup>11</sup> A. Głuś, *Kryzys trzeba przeczekać...*



symalnie do dwóch lat. Ponadto w tym wstępnym etapie przeważnie dochodzi do zwolnień osób bez stałego zatrudnienia, czyli przyjętych czasowo, praktykantów i delegowanych przez agencje pracy tymczasowej.

Te pierwsze działania, pomijając filie w państwach realizujących różnorakie programy pomocowe, ukierunkowane są głównie na przetrwanie krótkiego okresu, maksymalnie do 3-6 miesięcy. W dalszej perspektywie, gdy popyt wciąż utrzymuje się na niskim poziomie, nieodzowne są już zwolnienia większej części stałej załogi – osób lepiej wykwalifikowanych, dysponujących większym doświadczeniem czy stażem. Z zasady jednak nie narusza się trzonu – najlepszych specjalistów, organizatorów, nadzorców procesu wytwórczego, dobrych handlowców, utalentowanych pracowników działów badawczo-rozwojowych, ponieważ ich odejście mogłoby zakłócić cały proces produkcyjny i przygotowawczy, niezależnie od tego, jakie byłoby chwilowe wykorzystanie mocy. Dlatego o ile zwolnienia w drugiej turze uważa się za smutną konieczność, o tyle w trzeciej przeprowadza się je w ostateczności, tzn. zazwyczaj wtedy, gdy dany podmiot upada. Poza tym, stanowiący trzon najwartościowszy personel będzie odgrywać ważną rolę w momencie zwiększania popytu, kiedy trzeba będzie zwiększać wydajność i produkcję oraz zintensyfikować działania w sferze b+r. Zarządy firm doskonale też zdają sobie sprawę, że zwolnienie dobrze wynagradzanych specjalistów pozwala rzeczywiście w krótkim okresie uzyskać wymierne oszczędności, lecz w dalszej perspektywie koszty takiego posunięcia są niezwykle wysokie. Należy bowiem wówczas uwzględnić nie tylko koszty bezpośrednie i łatwo mierzalne, jak koszty ponownej rekrutacji czy przeszkolenia nowego pracownika i możliwą przez pewien czas jego mniejszą wydajność, ale i koszty pośrednie, trudno mierzalne, jak straty wynikłe z przejścia fachowca do konkurencji. Te fakty potwierdza Prezes Renault Trucks – Stefano Chmielewski<sup>12</sup>, uważający, że dobrego, uznanego w branży, szanowanego i cenionego przez odbiorców, mającego tzw. rozpoznawalną twarz handlowca, uczy się przez minimum 2-3 lata, z kolei mistrza przy taśmie produkcyjnej nawet 4-5 lat, gdyż wcześniej powinien on, a przynajmniej byłoby wskazane, jeśli nie pracował w branży, przejść specjalistyczne szkolenia i zdobyć niezbędne doświadczenie na niższych w hierarchii stanowiskach.

Takie omówione wyżej podejście w kwestii elastycznego dostosowywania poziomu zatrudnienia do poziomu produkcji, będącego pochodną poziomu popytu w danym momencie, zastosowali wszyscy producenci, od kilku miesięcy sukcesywnie wdrażając działania opisane w etapie pierwszym i powoli, jeśli sytuacja się nie poprawi, przechodząc do etapu drugiego<sup>13</sup>. Mercedes zakończył współpracę z czasowo zatrudnionymi oraz skrócił czas pracy personelu przy liniach montażowych aut z serii Atego, Axor i Actros w głównej hali fabryki w Stuttgarcie. Ponieważ wiązało

---

<sup>12</sup> Rozmowa Autora ze Stefano Chmielewskim – 28 maja 2008 r. w Lionie, 23 września 2008 r. w Hanowerze.

<sup>13</sup> O ile nie wskazano inaczej, fragment ten powstał na podstawie A. Głuś, *Spadek o 30 czy 90 procent „Polski Traker”* 2009 nr 5, s. 34-35 oraz A. Głuś, *Kryzys trzeba przeczekać...*

się to z obniżką wynagrodzeń, wprowadzono solidarne rozwiązania, takie jak redukcja premii, obniżenie zarobków administracji i zarządu oraz zmniejszenie wynagrodzeń szefostwa koncernu, mimo że ludzie ci pracują w pełnym wymiarze godzin. W Renault, wskutek spadku wielkości produkcji o 35% w ostatnich miesiącach 2008 r. i o 60% w styczniu 2009 r., porównując z analogicznymi okresami w latach ubiegłych, w styczniu i lutym, zakłady stały na 7 dni, z kolei w marcu i kwietniu na 13 dni roboczych. Dodatkowo pracownicy umysłowi nie pracowali przez 5 dni w miesiącu, otrzymując za ten przymusowy urlop tylko część uposażenia. Francuska firma, w zależności od kształtowania się popytu, liczy się w tym roku z możliwością zatrzymania produkcji nawet przez 90 dni.

Pozostali z branżowych potentatów również podjęli wiele działań dostosowawczych. W Scanii pracownicy fizyczni mieli m.in. przedłużony urlop świąteczno-norowoczny. W związku z faktem, że te i inne posunięcia nie wystarczyły, 15 maja br.<sup>14</sup> przedsiębiorstwo ogłosiło, iż począwszy od czerwca, przez następne sześć miesięcy, z przerwą na wakacje (święta), 12 000 zatrudnionych w filiach w Szwecji będzie pracować przez 4 dni w tygodniu. Posunięcie to, wiążące się z redukcją pensji o 10% i dotyczące całego personelu, czyli zarówno 6000 pracowników fizycznych, jak i 6000 pracowników umysłowych, w tym z działu administracji oraz kadry zarządzającej produkcją, badaniami i rozwojem, powinno dać oszczędności rządu co najmniej 300 mln SEK. Jednocześnie zarząd zapewnił, że w trakcie obowiązywania umowy nie dojdzie do kolejnych zwolnień. Trzeba przy tym podkreślić, iż w ciągu niepełna roku, od września 2008 r., Grupę Scania opuściło łącznie 3900 osób, czyli około 10% ogółu zatrudnionych.

Wiele (czasami radykalnych) posunięć przeprowadziło też Volvo. 22 kwietnia 2009 r.<sup>15</sup> podało ono do publicznej informacji komunikat, że w całej Grupie pracę stracą w sumie 1543 osoby, w tym w dziale ciężarówek Volvo Trucks 655 zatrudnionych w zakładach w Goeteborgu i Umea. Ostatecznie jednak, po twardych negocjacjach ze związkami zawodowymi, liczbę zwalnianych udało się ograniczyć o 335 (filia w Goeteborgu). Niemniej związkowcy musieli się zgodzić na następujące warunki: zatrudniony może pracować miesięcznie do 10% mniej, w uzupełnieniu do dwudniowej przerwy już wprowadzonej również w ramach elastycznego systemu wytwórczego powiązanego z liczbą zamówień, zarobki brutto ulegają zmniejszeniu o maksimum 4%, wcześniej uzgodniona tegoroczna, 3,3-procentowa podwyżka wynagrodzeń zostaje odłożona (przesunięta) do 31 marca 2010 r. oraz firma nie dokona w tym roku normalnej płatności na zakładowy fundusz emerytalny, co pozwoli zaoszczędzić kwotę 500 SEK miesięcznie na zatrudnionego. Jak w Scanii, tak i tu zarząd ze swojej strony zapewnił, że w czasie obowiązywania porozumienia, czyli w tym przypadku do 31 marca 2010 r., nie będą wręczane jakiegokolwiek wypowiedzenia. Omawiając obecną politykę zatrudnieniową w Volvo Trucks, warto jeszcze

<sup>14</sup> www.scania.com, informacja prasowa 15 maja 2009 roku.

<sup>15</sup> www.volvo.com, informacja prasowa 22 kwietnia 2009 roku.

zwrócić uwagę na dwa elementy. Po pierwsze w innych fabrykach, jak w Tuve, wprowadzono elastyczny system polegający na tym, że zatrudnieni, bez zmiany zasadniczych wynagrodzeń, pracują więcej, gdy popyt jest większy, i mniej, kiedy jest niższy. W efekcie tej swoistej kompensaty średni nominalny czas pracy może pozostać praktycznie bez zmian. I po drugie w okresie marzec 2008 – marzec 2009 ze spółki odeszło niespełna 900 osób<sup>16</sup> (spadek z 20 472 do 19 577, w tym w Szwecji z 6699 do 5551 i w Europie – poza Szwecją – z 9290 do 8683).

Prócz wielkich korporacji elastyczną redukcją zatrudnienia prowadzą firmy niszowe. Na przykład Jelcz<sup>17</sup> w pierwszym półroczu zwolnił 40 osób, co stanowiło 1/9 stanu załogi z grudnia 2008 roku. Miały także miejsce inne, restrykcyjne posunięcia. W okresie kwiecień-maj, co trzeba podkreślić: za zgodą związków zawodowych, o 35-40% skrócono czas pracy i w związku z tym w tej samej wysokości, tzn. o 35-40%, wynagrodzenia.

Drugim z działań ukierunkowanych na obniżkę kosztów jest minimalizacja wszelkiego rodzaju wydatków na różne formy promocji, w tym na reklamę w mediach, uczestnictwo w targach oraz na organizację wielu typów imprez i spotkań z klientami czy prasą.

W przypadku targów branżowych regres rozpoczął się już dwie dekady temu. Jeszcze pod koniec lat osiemdziesiątych w Europie odbywało się pięć istotnych wystaw tematycznych poświęconych pojazdom użytkowym: w Turynie, Paryżu, Brukseli, Frankfurtu nad Menem i Amsterdamie. W latach dziewięćdziesiątych najpierw zaprzestano przygotowywania pokazów w Turynie i Paryżu (koniec dekady). W roku 2001 producenci i sprzedawcy taboru oraz dostawcy usług towarzyszących po raz ostatni przybyli do Brukseli. Na początku tej dekady kierownictwa najważniejszych firm uznały bowiem, że z jednej strony wskutek koncentracji w branży, z drugiej z powodu negatywnych następstw kryzysu z lat 1997-2001, na kontynencie wystarczą w zupełności: niemieckie IAA Nutzfahrzeuge, od 1992 r. przeniesione z Frankfurtu nad Menem do Hanoweru, oraz amsterdamski RAI. Wymagało to zresztą dokonania pewnych zmian o porządkująco-przystosowującym charakterze, gdyż w latach poprzednich, zgodnie z ustalonym wcześniej harmonogramem, IAA i RAI organizowano w tym samym roku, tzn. RAI na początku lutego, IAA zaś we wrześniu. By zatem każdego roku w Europie były przynajmniej jedno, liczące się targi o znaczeniu kontynentalnym i ponadkontynentalnym, RAI przeniesiono na lata nieparzyste, dokładniej na październik tych lat.

Ten układ, RAI w lata nieparzyste i IAA w lata parzyste, funkcjonował całkiem sprawnie od roku 2002-2003. Gdy się już wydawało, że przetrwa w najbliższej przyszłości, w listopadzie-grudniu 2009 r., z powodu wystąpienia pierwszych problemów, część firm zaczęła rezygnować z uczestnictwa w tegorocznym RAI. Najpierw

<sup>16</sup> www.volvo.com, dane kwartalne.

<sup>17</sup> Dane uzyskane podczas rozmowy Autora z zarządem spółki Jelcz Komponenty – lipiec 2009 r., Jelcz Miłoszyce.

uczynił tak MAN, potem dołączyli do niego Mercedes, Volvo i sukcesywnie pozostali członkowie „wielkiej siódemki”. W tych realiach, wobec braku liczących się wystawców, organizatorzy mogli podjąć tylko jedną, rozsądną decyzję – odwołać imprezę. W ten sposób, po raz pierwszy w najnowszej historii, w Europie nie odbędą się żadne ważne targi poświęcone ciężarówkom, naczepom, przyczepom itd. Dodatkowo nie wiadomo, czy – jeżeli sytuacja w najbliższej przyszłości się nie poprawi – ma sens przygotowywanie przyszłorocznego IAA. Powoli są też formułowane opinie, zgodnie z którymi RAI może nie powrócić do kalendarza imprez. Opinie te wynikają z analizy dotychczasowych trendów, wskazującej, iż po każdych perturbacjach liczba ważnych wystaw zawsze zmniejsza się o jedną.

Poza renomowanymi, paneuropejskimi wystawami skutki obecnego kryzysu są widoczne na wystawach mniejszych – lokalnych. Doskonały przykład stanowi tu nasza, krajowa, poświęcona budownictwu kielecka „Autostrada”<sup>18</sup>. Jeszcze rok, dwa lata temu brały w niej udział przedstawicielstwa całej siódemki, a niektóre z nich, jak te MAN-a czy Mercedesa, inwestowały znaczne środki, by stoiska w hali były duże i miały bogatą oprawę. Tymczasem w tym roku MAN w ogóle się nie wystawiał, podobnie jak DAF i Scania, a Mercedesowi wystarczyły, stojące na terenie zewnętrznym, mały namiot i jeden samochód. Jedynie Renault i IVECO prezentowały się lepiej na tle konkurentów – Renault pokazało chociaż kilka samochodów, z kolei IVECO, jakby nie patrząc na bieżące problemy i wychodząc z założenia, że budowa pozytywnego wizerunku zwłaszcza podczas kryzysu wzmacnia postrzeganie marki i jej wyrobów w oczach nabywców, wynajęło duży teren i zainwestowało znaczne sumy w ciekawie urządzonej ekspozycji.

Redukcja wielu nakładów na szeroko rozumianą promocję dotknęła również organizację wszelkiego rodzaju imprez i spotkań dla dziennikarzy czy klientów. Jest ich mniej i odbywają się w skromniejszej oprawie (tańsze hotele bądź brak ich gwarancji, uboższy program towarzyszący, tańsze restauracje itd.) Dodatkowo firmy zaczęły sprawdzać, czy pewnych wydarzeń ze sfery realnej nie da się przenieść do sfery wirtualnej. Za pioniera można tu uważać Volvo Trucks, które 7 stycznia br.<sup>19</sup> przedstawiło nowy model FH16 700 jedynie na specjalnie w tym celu przygotowanych stronach internetowego serwisu, w tym prasowego. Kryzys stał się więc doskonałym pretekstem, by sprawdzić, jak na takie wprowadzenie na rynek zareagują klienci, dziennikarze i konkurenci. Koncern nie poinformował oficjalnie o wynikach tych analiz, lecz reakcje polskiego środowiska dziennikarsko-transportowego były mieszane i raczej krytyczne. Zarówno dziennikarze, jak i przewoźnicy są w stanie zrozumieć racje producenta, lecz wskazówki na przyszłość są takie, by więcej tego robił. Po prostu, przy kolejnej podobnej próbie w przyszłości, gdy sytuacja ekonomiczna się poprawi, może się nawet spotkać z pewną formą bojkotu ze strony mediów, szczególnie jeśli nie wykupi reklam.

<sup>18</sup> Patrz J. Brach, *Kielecki powiew otuchy*, „Ciężarówki i Autobusy” 2009 nr 6, s. 37-39.

<sup>19</sup> [www.volvo.com](http://www.volvo.com) – strony poświęcone FH16 700 (07.01.09).

Z innych, niezwykle znamienitych przykładów skutków redukcji omawianych teraz wydatków można podać, iż w tym roku doszło do bezprecedensowego dla branży wydarzenia. Po raz pierwszy w swojej ponad 30-letniej historii nie odbędzie się konkurs na „Ciężarówkę Roku” („Truck of the Year”). Zainteresowane firmy uznały mianowicie, że w obecnych realiach nikt nie będzie sponsorował jego organizacji. Jako oficjalny powód podano oczywiście inną przyczynę, którą ma być brak wystarczającej liczby nowości. Nie jest to prawda, gdyż kilka premierowych konstrukcji w ostatnich miesiącach ujawniono (wspomniane Volvo FH16 700, Renault Optifuel, Renault i Volvo ze zmodernizowanymi układami napędowymi). W związku z tym z całą stanowczością można stwierdzić, iż brak konkursu nie stanowi następstwa braku wystarczającej liczby aut, ale problemów finansowych sektora.

Negatywne następstwa obecnych trudności europejskiego przemysłu kołowych środków transportu dość dotkliwie odczuwają poza tym media, w tym prasa fachowa. W Polsce, w porównaniu z rokiem ubiegłym, średnie wydatki przedstawicielstw i producentów na reklamy spadły o 60-70%, a średnia cena strony reklamy o 30-50%<sup>20</sup>. W tym ostatnim przypadku warto podkreślić, że realne i nominalne ceny reklam spadają już od ponad 10 lat. Jeszcze pod koniec ubiegłej dekady cena jednej strony w pozycjonowanym wysoko miesięczniku wynosiła średnio około 6000-7000 PLN. Po perturbacjach z lat 1997-2001 spadła do przeciętnie 4000-5000 PLN. Dziś kwotę 3000-3500-4000 PLN wydawcy muszą uważać za satysfakcjonującą. O wielkości spadków wymownie świadczy jeszcze jeden przykład. Samo IVECO Poland w pierwszym półroczu 2009 r. przeznaczyło takie sumy na reklamę wyłącznie w jednym z głównych krajowych miesięczników, jakie w analogicznym okresie tego roku mogło wydać we wszystkich rozpatrywanych tytułach, czyli ponad 10.

Trzeci zakres działań ukierunkowanych na redukcję kosztów dotyczy prac badawczo-rozwojowych, a dokładniej ich pewnego spowolnienia i ograniczenia czy nawet rezygnacji z wdrażania wybranych projektów. Najogólniej należy jednak zaznaczyć, że, ze zrozumiałych względów, w tym możliwości przedostania się niepożądanych danych do konkurentów, firmy niezbyt chętnie (i niezbyt często) informują wcześniej o rzeczywistych kierunkach prac prowadzonych w laboratoriach czy centrach odpowiedzialnych za przygotowanie oraz przetestowanie nowych konstrukcji i technologii. Wiadomości takie są przekazywane zazwyczaj *ex-post*, czyli w momencie oficjalnego wprowadzenia do sprzedaży premierowego wyrobu. Niemniej, analizując ostatnie poczynania konkretnych koncernów, da się stwierdzić, iż obecne problemy gospodarcze, przekładające się na problemy ze sprzedażą, wpływają na sferę b+r i następnie na liczbę oraz rodzaj prezentowanych nowości.

---

<sup>20</sup> Autor jest zawodowym dziennikarzem, redaktorem naczelnym miesięcznika „Ciężarówka i Autobusy” (polska wersja językowa niemieckiego „Lastauto Omnibus – wydawnictwo Motor Presse Polska). Dane pochodzą z jego pracy zawodowej.

We wrześniu ubiegłego roku, podczas wspomnianej wystawy IAA w Hanowerze, DAF<sup>21</sup> zapowiedział zaprezentowanie m.in. w liniach CF i XF105 pakietu udoskonaleń, dotyczącego kabin i układów napędowych (skrzynie biegów, tylne mosty napędowe). Pierwsze, dziennikarskie jazdy próbne zmodyfikowanymi egzemplarzami, zgodnie z targowymi zapowiedziami, miały się odbyć na wiosnę bieżącego roku. Taką początkowo wskazywaną datą był przełom marca i kwietnia. Potem zaczęły docierać sygnały – nieoficjalnie informacje, że impreza zostanie przeniesiona na maj. Niestety, nie odbyła się ona do początku września. Nie ma także jakichkolwiek jej oficjalnych zapowiedzi, nie wiadomo zatem, na kiedy jest planowana. Wiadomo natomiast, że z implementacji części zapowiadanych i planowanych usprawnień koncern (przynajmniej obecnie) się wycofał (dotyczy to m.in. skrzyń biegów).

Jeszcze bardziej wymowny jest przykład niemieckiego MAN-a. Od dawna, w celu spełnienia bardziej rygorystycznych norm czystości spalin (najpierw Euro 4, potem Euro 5), stawiał on na, wymagającą znacznych nakładów finansowych i pod względem inżynierskim zdecydowanie bardziej zaawansowaną, technologię recykulacji spalin, z języka angielskiego zwaną w skrócie EGR (*exhaust gas recirculation*). Jednocześnie konkurencyjne opracowanie, czyli technologię selektywnej redukcji katalitycznej, z języka angielskiego zwaną w skrócie SCR (*selective catalytic reduction*), przedstawiano jako proste i mało ambitne pod względem konstrukcyjnym<sup>22</sup>. Jednak w czasie kryzysu producent niezwykle szybko zmienił swe nastawienie w tej kwestii. 6 marca br.<sup>23</sup> ukazał się komunikat prasowy informujący, że w związku z reorganizacją funkcjonowania i prac zarządu, w tym zmianą zakresu obowiązków osób wchodzących w jego skład, zarząd i firmę opuszcza prof. dr Karl Viktor Schaller, człowiek uważany w branży za jednego z głównych zwolenników i propagatorów EGR. Dlatego nie zdziwiła jedna z następnych informacji, przekazana zresztą w dość zdawkowej formie, że MAN rezygnuje z EGR w silnikach o dużej pojemności. Faktu tego nie powiązano oficjalnie oczywiście z odejściem profesora i kryzysem w branży, ale niezaprzeczalnie taki związek istnieje. Po prostu trudno się zarządowi MAN-a przyznać, że w obecnych realiach, przy zmniejszonych przychodach wywołanych zmniejszonym popytem, koszty wdrożenia EGR są za wysokie, by dalej go preferować i inwestować znaczne sumy w jego dalszy rozwój na takim poziomie i w takim zakresie.

Ostatni element w strategii polegającej na redukcji kosztów stanowi zmiana zasad zamawiania części i podzespołów, czyli zmiana zasad współpracy z dostawcami. W poprzednich latach, mając duży i potwierdzony – pewny portfel zleceń, wytwórcy samochodów wysyłali zamówienia średnio- i długookresowe. Dziś, starając się maksymalnie oszczędzać, wiążą znaczną elastyczność z krótkimi okresami. Zamówienia są składane w ścisłym powiązaniu z bieżącą produkcją – kontraktowane jest tylko

<sup>21</sup> DAF Trucks, informacja prasowa IAA Nutzfahrzeuge 23 września 2009 roku.

<sup>22</sup> Patrz tematyczne materiały promocyjne i szkoleniowe MAN-a.

<sup>23</sup> www.mn.man.de – informacja prasowa 6 marca 2009 roku.

tyle elementów i surowców, ile w danym momencie jest rzeczywiście potrzebne, czyli jakie jest chwilowe, wynikające z aktualnego poziomu realizowanych zamówień, wykorzystanie mocy produkcyjnych. Bezwzględnie nie dopuszcza się więc do powstawania nawet najmniejszych, niepotrzebnych zapasów, co zdarzało się w przeszłości, mimo stosowania m.in. reguły zaopatrzenia *just-in-time* (np. Renault swe plany zamówień rewiduje co tydzień<sup>24</sup>).

**Działania ukierunkowane na zwiększenie przychodów.** Prócz posunięć mających na celu zmniejszenie wydatków, firmy wdrażają działania ukierunkowane na zwiększenie przychodów. Niemniej działania te, jak dotychczas, nie mają jakiegось innowacyjnego – rewolucyjnego charakteru, a raczej polegają na poszerzeniu i uatrakcyjnieniu obecnej oferty. Nie odbywa się to poprzez proponowanie nowocześniejszych pojazdów czy radykalną obniżkę cen, gdyż każdy z zainteresowanych wie, iż wojna w tym zakresie nikomu w dalszej perspektywie nic by nie dała, mogłaby jeszcze bardziej pogłębić i tak już poważne problemy oraz przyzwyczaić odbiorców do niższych cen, co utrudniłoby funkcjonowanie w okresie poprawiającej się koniunktury. W efekcie rozbudowywany jest zespół usług dodatkowych, tzw. okołoproduktowych, w tym szczególnie związanych ze sferą serwisowania i finansowania zakupów bądź tworzenia dla nich ciekawej alternatywy w postaci fabrycznego wynajmu pojazdów.

W pierwszym przypadku – serwisowania kwestia dotyczy zwiększenia przychodów z sieci autoryzowanych punktów obsługi – stacji naprawczych w wyniku zachęcania użytkowników do częstszego z nich korzystania. Służą temu m.in. rozbudowane programy gwarancyjne, przedłużenie za relatywnie niewielką dopłatą okresu gwarancji czy zawieranie umów – kontraktów serwisowych. Proponowane są też różnego rodzaju karty stałego klienta ze specjalnymi bonusami i specjalne karty płatnicze. Poza tym baczniejszą uwagę zwraca się na właścicieli aut starszych, ze skończoną gwarancją, z myślą o których, by nie korzystali z niezależnych stacji i nie kupowali tzw. niefirmowych części, ustala się preferencyjne stawki na przeglądy i naprawy w autoryzowanych punktach oraz promocyjne ceny na oryginalne podzespoły. Część z tych programów wdraża centrala – importer, część, na poziomie lokalnym, miejscowy dealer. Na przykład WTC, śląski dealer DAF-a, uruchomił projekt zwany roboczo „koneser”<sup>25</sup> i dedykowany właścicielom starszych, trzy-, czteroletnich egzemplarzy, którzy po okresie gwarancji, wraz ze starzeniem się taboru, przeważnie wybierają naprawy czy przeglądy w nieautoryzowanych stacjach lub we własnym zakresie. W ramach projektu WTC chce to zmienić. Nie proponuje ono tak niskich stawek za roboczogodzinę, jak niezależne punkty, ale gwarantuje fachowość, oryginalne części zamienne, odpowiednio wyposażone zaplecze oraz dobrze i stale szkolony personel. W efekcie jest w stanie wykonać naprawę w ciągu

<sup>24</sup> A. Głuś, *Spadek o 30 czy 90 procent...*

<sup>25</sup> J. Brach, *DAF na Śląsku*, wywiad z prezesem WTC – Peterem Stahnem, „Ciężarówki i Autobusy” 2009 nr 9, s. 52-53.

3-4 godzin, podczas gdy nieautoryzowany konkurent potrzebuje 6-8, bo zabraknie podzespołu albo mechanik będzie musiał coś jeszcze ustalić. W takiej sytuacji przestaje mieć znaczenie, że roboczogodzina u niego kosztuje np. 120 PLN, a w nieautoryzowanym serwisie 60 PLN. W ostatecznym rozrachunku koszty bezpośrednie są bowiem takie same, a dodatkowo autoryzowany punkt daje ogólnowiatową gwarancję koncernu DAF oraz umożliwia szybszy powrót pojazdu na trasę, czyli także szybszy powrót możliwości przynoszenia przychodów.

Inny rodzaj przedsięwzięcia to fabryczny wynajem samochodów<sup>26</sup>. Stanowi on alternatywę wobec zakupu za gotówkę, w kredycie czy leasingu i pozwala przewoźnikowi użytkować auto, przeważnie na czas do 5 lat, bez bycia jego właścicielem. Właścicielem jest mianowicie koncern – jego krajowe przedstawicielstwo, i to on/ono wykazuje ten przedmiot w swoim bilansie. To nie najemca, lecz także on/ono, jako wynajmujący, ponosi ryzyko związane z przedmiotem najmu i inwestycją. W efekcie wynajem jest neutralny dla bilansu firmy transportowej i przyczynia się do zachowania korzystniejszego udziału kapitału własnego, gdyż w odróżnieniu od umowy kredytu nie są wykazywane w bilansie jakiegokolwiek zobowiązania. Do tego, inaczej niż przy kredycie i leasingu, raty są spłacane tylko wtedy, gdy pojazd jest wynajmowany, czyli realnie użytkowany, nie zaś w określonych umowami okresach niezależnie od stopnia wykorzystania. Poza tym z punktu widzenia podatkowego (aspekt podatkowy) koszty najmu stanowią koszt uzyskania przychodu, a zatem zwiększają sumę kosztów ogółem i rzutują tym samym na ostateczny wynik finansowy przewoźnika. Dodatkowa zaleta omawianego programu polega na tym, iż klient może wynająć samochód odpowiadający jego potrzebom w danym momencie. Tymczasem, wchodząc w posiadanie środka transportu za gotówkę, w leasingu czy kredycie, nabywa się konkretny pojazd o konkretnej specyfikacji (z konkretnym typem kabiny, silnika, skrzyni biegów) oraz, pomijając ciągniki siodłowe i podwozia pod nadwozia wymienne, z konkretnym typem zabudowy. W wynajmie większość z tych elementów przestaje być istotna – odgrywać kluczową rolę, gdyż najczęściej sprawą drugorzędną pozostaje, czy silnik osiąga 460, czy 480 KM, z kolei skrzynia ładunkowa pochodzi od dostawcy X albo Y. Liczy się to, by ciężarówka była w stanie wykonać dane zadanie.

Sam wynajem nie jest usługą nową, ale dopiero teraz koncerny zwróciły na niego większą uwagę bądź, jak MAN, zaczynają go w ogóle wdrażać<sup>27</sup>. Ma on duże

<sup>26</sup> J. Brach, *Wypożyczanie przewozowego sukcesu*, „Ciężarówki i Autobusy” 2009 nr 6, s. 42-44.

<sup>27</sup> Materiały szkoleniowe MAN. MAN zaprezentował program oficjalnie w trakcie odbywających się w Monachium w dniach 12-15 maja targów Transport Logistic 2009. Proponowana przez niego usługa nazywa się MAN Rental, a prowadzi ją nie bezpośrednio sam koncern, lecz specjalnie w tym celu powołana spółka Truck Rental Solutions GmbH. Ma ona siedzibę w niemieckim mieście Sittensen i funkcjonuje jako *joint-venture* pomiędzy MAN Finance International GmbH (MFI), czyli spółką córką MAN AG i wyłącznym dostawcą usług finansowych dla MAN Nutzfahrzeuge, a spółką Euro-Leasing GmbH. Ta ostatnia, mieszcząca się właśnie w Sittensen koło Hamburga, należy do najważniejszych podmiotów na rynku wynajmu pojazdów użytkowych, o czym świadczy całkiem pokaźna flota będąca w jej dyspozycji i licząca ponad 10 000 jednostek taboru.



znaczenie szczególnie obecnie, ponieważ daje możliwość znalezienia zleceń dla wielu egzemplarzy do tej pory nie odebranych z różnych przyczyn przez klientów i w rezultacie stojących beczynnie na stokach<sup>28</sup>. W efekcie, dzięki wynajmowi, zamiast generować koszty – straty, stają się one źródłem przychodów.

#### 4. Podsumowanie

Zachodnioeuropejska branża samochodów użytkowych, podobnie jak większość innych branż, została dotknięta skutkami ogólnoświatowego kryzysu. W jej ramach kryzys ten, objawiający się gwałtownym, wysokim (50-60%) spadkiem zamówień oraz sprzedaży i w ich następstwie znacznym spadkiem przychodów oraz poważnym pogorszeniem bieżącej sytuacji ekonomicznej, jest najpoważniejszym tego typu zjawiskiem w historii i jednym z najpoważniejszych, z jakimi się ona podczas ponad 120 lat swego istnienia zetknęła. Dlatego wszyscy producenci, czy mali, niszowi, czy duże koncerny – działające na skalę ogólnoświatową, w tym stosujące strategię globalną korporacje transnarodowe, musieli podjąć szereg powiązanych ze sobą – komplementarnych działań zabezpieczających. Działania te, które można podzielić na dwie grupy – redukujące koszty i zwiększające przychody – wprowadzane są w sposób niezwykle elastyczny oraz umiejętny i przede wszystkim adekwatny do sytuacji. Mimo to można uważać, że są one nieco – przynajmniej o dwa, trzy miesiące – spóźnione. Wyniknęło to z faktu, że początkowo nikt nie zdawał sobie sprawy z rozmiarów kryzysu. Konieczne posunięcia zostały jednak ostatecznie wprowadzone, *de facto* w ostatnim momencie, a ich istota polega na tym, by w obecnej sytuacji, mimo iż trzeba walczyć o przetrwanie i minimalizować straty, starać się zabezpieczyć niezagrożone funkcjonowanie w przyszłości. W efekcie nie zwalnia się najcenniejszych pracowników, traktując zwolnienia w ogóle jako wyjście ostateczne. Realizowana jest także niezwykle solidarna polityka pracownicza – jeżeli dochodzi do obniżek płac zasadniczych i innych, dodatkowych świadczeń, redukcje dotyczą wszystkich zatrudnionych, łącznie z kadrą kierowniczą, niezależnie od tego, czy pracuje ona mniej, czy tyle samo w wymiarze godzinowym, ile przed problemami. Poza tym za kwestię znamiennej trzeba uważać odpowiednie ukierunkowanie prac badawczo-rozwojowych. Są one spowalniane, rezygnuje się z wybranych projektów, ale w dalszym ciągu nie zaniedbuje się tych kluczowych, zapewniających przewagę czy możliwość sprostania konkurencji. Przykład MAN-a z technologią EGR świadczy, że w celu uzyskania oszczędności firmy są w stanie wiele zmienić w swych początkowych koncepcjach.

Ponieważ także przemysł kołowych środków transportu funkcjonuje w szerokim otoczeniu, następstwa jego polityki zmierzającej do obniżenia wydatków zaczynają poważnie odczuwać inne branże. Eksternalizacja – przerzucanie własnych proble-

---

<sup>28</sup> Porównaj J. Brach, *Rental – pomoc MAN-a w sukcesie przewoźnika*, „Ciężarówki i Autobusy” 2009 nr 7-8, s. 36-39.

mów dotknęła m.in. media, organizatorów różnego rodzaju spotkań, imprez i targów oraz linie lotnicze czy hotelarzy.

Tej strategii ukierunkowanej na redukcję kosztów towarzyszą działania mające na celu zwiększenie przychodów. Nie mają one jakiegoś rewolucyjnego charakteru i przeważnie polegają na uatrakcyjnieniu i rozbudowaniu zespołu oferowanych do tej pory usług dodatkowych.

Najogólniej należy ocenić, że branży, jak na razie, udało się przetrwać, czyli że wdrożone posunięcia były uzasadnione i przyniosły spodziewany efekt. Nic nie wskazuje, by którykolwiek z podmiotów miał upaść. Kwestią otwartą pozostaje jednak rozwój wypadków w najbliższej przyszłości. Ze względu na ogólną niepewność nikt nie podaje wiarygodnych planów na najbliższą przyszłość, nawet na 2, 3 miesiące do przodu. Trzeba również zaznaczyć, iż chociaż notowane są już pierwsze oznaki poprawy sytuacji w najważniejszych gospodarkach europejskich, w tym niemieckiej i francuskiej, sektor samochodów ciężarowych ich szybko nie odnotuje. Przewoźnicy wciąż będą się obawiać inwestycji w nowy tabor, tym bardziej, iż z jednej strony na fabrycznych stokach oraz stokach przedstawicielstw i dealerów w dalszym ciągu stoją nieodebrane egzemplarze, z drugiej, po upadku niektórych firm transportowych, istnieje całkiem pokaźna podaż kilkuletniego taboru używanego. Kwestią niezwykle ważną jest także nastawienie sektora finansowego. Banki muszą bowiem ponownie powrócić do realnej, szerszej akcji kredytowej. Wielu zainteresowanych zakupami ma mianowicie zlecenia, może przedstawić autentycznie wiarygodne biznesplany, ale nie może pozyskać środków na zakup. Ponadto bezwzględnie trzeba podkreślić, że w odróżnieniu od sektora aut osobowych, branża nie otrzymała dotąd praktycznie żadnego wsparcia ze strony rządów. Sprawa nie dotyczy wcale dopłat za złomowanie, ale przemyślanego pakietu pomocowego, polegającego na lokowaniu zamówień przez szeroko rozumiany sektor publiczny, jak wojsko, straż pożarna czy służby komunalne. Wiadomo, że ilościowo nie będą to duże zlecenia, lecz dla każdej z firm oznaczają możliwość wyprodukowania dodatkowych egzemplarzy, kilku, kilkunastu czy kilkudziesięciu w podmiotach niszowych i kilkuset u potentatów. W obecnych realiach nie jest to mało.

Na koniec można zadać pytanie, czy któryś z producentów upadnie? Obecnie, jak zaznaczono, nic na to nie wskazuje, gdyż najprawdopodobniej gospodarka najgorsze chwile ma za sobą, wobec czego pewnego odbudowania się popytu na ciężarówki można oczekiwać pod koniec tego roku, z kolei większego poziomu zleceń najwcześniej w trzecim kwartale roku przyszłego. Do tego czasu wszystkie przedsiębiorstwa – i małe, i duże – powinny przerwać, choć w nieco okrojonej, szczególnie w obszarze zatrudnienia, formie.

## Literatura

- Brach J., *Kielecki powiew otuchy*, „Ciężarówki i Autobusy” 2009 nr 6, s. 37-39.
- Brach J., *Wypożyczenie przewozowego sukcesu*, „Ciężarówki i Autobusy” 2009 nr 6, s. 42-44.
- Brach J., *Rental – pomoc MAN-a w sukcesie przewoźnika*, „Ciężarówki i Autobusy” 2009 nr 7-8, s. 36-39.
- Brach J. *DAF na Śląsku, wywiad z prezesem WTC – Peterem Stahnem*, „Ciężarówki i Autobusy” 2009 nr 9, s. 52-53.
- DAF Trucks, informacja prasowa IAA Nutzfahrzeuge, 23 września 2009.
- Głus A., *Kryzys trzeba przeczekać – wywiad z Hubertem Troską*, „Polski Traker” 2009 nr 7, s. 6-7.
- Głus A., *Spadek o 30 czy 90 procent*, „Polski Traker” 2009 nr 5, s. 34-35.
- MAN – materiały wewnętrzne.
- Reuters za „Rzeczpospolitą”, 17 września 2007 roku.
- www.acea.be, informacja prasowa z 24 lipca 2009 roku.
- www.iru.org – „Impact of the crisis on goods transport by road”.
- www.mn.man.de, informacja prasowa 6 marca 2009.
- www.scania.com, informacja prasowa 15 maja 2009.
- www.volvo.com, informacja prasowa 22 kwietnia 2009.
- www.volvo.com, dane kwartalne.
- Poza tym artykuł ten w znacznym stopniu został oparty na wynikach badań Autora, w tym wielu rozmowach, które przeprowadził jako zawodowy dziennikarz – redaktor naczelny miesięcznika „Ciężarówki i Autobusy”. Rozmowy uwzględnione w tym artykule:
- z Hubertem Troską – dyrektorem Działu Ciężarówek Mercedes-Benz w Europie i Ameryce Południowej, 15 listopada 2008,
  - z prezesem Renault Trucks Stefano Chmielewskim – 28 maja 2008 Lion, 23 września 2008, Hannover,
  - z dyrekcją produkującej ciężarówki spółki Jelcz Komponenty, lipiec 2009, Jelcz Miłoszyce.

## THE WESTERN EUROPEAN HEAVY TRUCK MANUFACTURERS AND TODAY'S ECONOMIC CRISIS

**Summary:** Within the years 2008-2009 the world recession had a strong negative impact on many branches of the world economy. One of these branches which has been hit hard is the branch of the Western European truck manufacturers. During the first six months of that year the sales of new commercial vehicles only in Central and Western Europe fell by 35-50% (depending on the market and vehicle category). Due to these facts producers had to implement the proper strategy. It is the very flexible one and based on two basic principles – income increasing and the costs cutting.