



*Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny*

**CCMI/037**  
**Rozwój łańcucha**  
**wartości i dostaw**

Bruksela, 25 kwietnia 2007 r.

**OPINIA**

Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego  
w sprawie  
**rozwoju łańcucha wartości i dostaw w perspektywie europejskiej i światowej**  
(opinia z inicjatywy własnej)

---

Dnia 6 lipca 2006 r. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny postanowił, zgodnie z art. 29 ust. 2 swojego regulaminu wewnętrznego, przyjąć opinię w sprawie

*rozwoju łańcucha wartości i dostaw w perspektywie europejskiej i światowej.*

Decyzja ta została potwierdzona w dniu 26 października 2006 r.

Komisja Konsultacyjna ds. Przemian w Przemysle, której powierzono przygotowanie prac Komitetu w tej sprawie, przyjęła swoją opinię 6 marca 2007 r. Sprawozdawcą był Joost VAN IERSEL. Współsprawozdawcą był Enrico GIBELLIERI.

Na 435. sesji plenarnej w dniach 25-26 kwietnia 2007 r. (posiedzenie z dn. 25 kwietnia) Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny stosunkiem głosów 130 do 1 - 4 osoby wstrzymały się od głosu - przyjął następującą opinię:

\*

\* \*

#### **Część I – Wnioski i zalecenia**

- A. EKES wymaga ukierunkowanej uwagi decydentów – wraz z interaktywnym krajowym i unijnym podejściem – dla koncepcji rozwoju łańcuchów wartości i dostaw, lub raczej dla koncepcji przemysłu sieciowego i interakcji przedsiębiorstw.
- B. Te dynamiczne procesy wymagają dostosowania i zdolności dostosowawczych w ramach wszystkich aspektów prowadzenia firm, w tym przy definiowaniu produktu i jego projektowaniu, usługach, marketingu oraz zarządzaniu zasobami finansowymi i ludzkimi. Zadania te są często zlecane na zewnątrz firmy. Praca w sieci polega na coraz większych współzależnościach między przedsiębiorstwami na całym świecie oraz na coraz większej integracji produkcji i usług.
- C. Istnieją znaczące różnice między sposobem, w jaki obecna sytuacja wpływa na przedsiębiorstwa, w zależności od ich wielkości, ich położenia w łańcuchach/sieciach dostaw oraz branży, w której działają. Duże przedsiębiorstwa wielonarodowe są ogólnie obecne na wszystkich etapach procesu pracy w sieci. Z kolei, jak zostało to omówione części II, stosunkowo mali i średni dostawcy, działający na początkowych lub środkowych etapach (pierwszy, drugi, trzeci ... dostawca), często napotykają przeszkody. W niniejszym

dokumentacie będą oni zwani dalej „IIC” (initial and intermediate companies – termin ukuty specjalnie do celów niniejszej opinii)<sup>1</sup>.

- D. W sektorze prywatnym zdecydowana większość miejsc pracy znajduje się w przedsiębiorstwach o mniejszej wielkości (patrz pkt. C). Najbardziej twórcze i zaawansowane technologicznie firmy mają zasadnicze znaczenie w gospodarce sieciowej. Rozmiar tego zjawiska jest tak znaczący, że ma ono nie tylko istotne znaczenie na szczeblu mikroekonomicznym, lecz również w kategoriach makroekonomicznych.
- E. EKES uważa za konieczne poprawienie otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa IIC. W niniejszej opinii (patrz sekcja 3 i 4 w części II) określono główne wyzwania i przedstawiono liczne propozycje działań, takie jak:
- zmiana podejścia wobec IIC;
  - poprawa współpracy i wzajemnego zaufania wśród tych przedsiębiorstw;
  - ułatwienie dostępu do finansowania;
  - zredukowanie efektu uwięzienia w łańcuchu dostaw oraz efektu wykluczenia z niego;
  - egzekwowanie praw własności intelektualnej;
  - zwalczanie zakłóceń konkurencji poprzez konsekwentne, skuteczniejsze i terminowe wykorzystywanie instrumentów ochrony handlu UE w celu unikania nieuczciwego importu;
  - krzewienie umiejętności i przedsiębiorczości;
  - przyciąganie do IIC wykwalifikowanych młodych ludzi, zwłaszcza w dziedzinach inżynierskich;
  - realizacja nowoczesnej polityki przemysłowej UE, włącznie z jej podejściem sektorowym;
  - optymalne wykorzystanie siódmego programu ramowego;
  - uchwalanie ukierunkowanych przepisów prawnych oraz zmniejszenie biurokracji.
- F. Brak ustalonej definicji IIC utrudnia zrozumienie ich pełnego znaczenia w przemianach przemysłowych oraz procesach globalizacji. Należy uczynić dużo więcej, by zwiększyć świadomość roli, jaką odgrywają. W przypadku wdrożenia jakiegokolwiek bądź wszystkich propozycji zawartych w części E musi zostać spełniony szereg warunków przez same przedsiębiorstwa, decydentów politycznych, a jeszcze więcej przez obie te grupy. W każdym razie wszelkie procesy wdrażania muszą być przeprowadzone w ścisłej współpracy ze

---

<sup>1</sup>

Zatem niniejsza opinia nie dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw zdefiniowanych przez Komisję Europejską i państwa członkowskie („MŚP”). Mniejsze przedsiębiorstwa, o których mowa, są dostawcami, którzy mogą zatrudniać kilkaset pracowników, a średni dostawcy mogą zatrudniać nawet kilka tysięcy pracowników. Obie te grupy działają na początku bądź w środku łańcucha dostaw. Innymi słowy nie są oni – z reguły większymi – producentami/dostawcami finalnymi. Przedsiębiorstw tych nie definiuje się na podstawie wymiernych danych (wielkość obrotu, zatrudnienie itd.), lecz raczej na podstawie ich położenia w łańcuchach wartości i dostaw.

Dostawcy surowców, którzy są z reguły dużymi przedsiębiorstwami, nie wchodzą w zakres niniejszej opinii, choć stoją oni na początku procesu produkcji.

wszystkimi właściwymi zainteresowanymi stronami. Podobnie, działające na szczeblu europejskim i krajowym komitety dialogu sektorowego powinny być w stanie dostarczyć decydom politycznym wspólną wiarygodną wizję.

## **Część II – Przyczyny**

### **1. Wprowadzenie**

- 1.1 Traktowanie łańcuchów dostaw jako nowego zjawiska jest niewłaściwe, gdyż istnieją one w takiej bądź innej formie od początku istnienia zorganizowanej produkcji.
- 1.2 Jednakże należy zauważyć, że w ostatnich dziesięcioleciach rozwinęło się znaczące zainteresowanie łańcuchem dostaw w następstwie wymagającego otoczenia, którego źródłem był postęp technologiczny i globalizacja oraz związany z nimi wpływ na rynki. Zagadnienie to zostało szeroko omówione w niezliczonych publikacjach oraz podczas konferencji na całym świecie. Tradycyjne połączenia liniowe zastępowane są skomplikowanymi sieciami i zintegrowanymi procesami produkcji, które często funkcjonują pomiędzy wieloma przedsiębiorstwami i państwami.
- 1.3 Obecnie łańcuchy wartości i dostaw są coraz ściślej ze sobą powiązane i w wielu obszarach mamy do czynienia z prawdziwie globalną siecią. Uzasadnia to zastosowanie raczej terminu „sieci” niż „łańcuchy”, z uwagi że pierwsze określenie niewątpliwie jest bardziej ulotne niż drugie.
- 1.4 Sieci tworzenia wartości (zwane prościej „sieciami wartości”) stają się bardziej rozbudowane i mają coraz większy zasięg światowy. Elementem tego procesu jest paneuropejska sieć wartości, która została wzbogacona poprzez niedawne rozszerzenie UE.
- 1.5 Obecnie panuje przekonanie, iż samopoprawa nie jest już wystarczająca do spełnienia potrzeb przedsiębiorstw. Korzyści płynące z introspektywnych programów przedsiębiorstw – aczkolwiek pomocne i pożądane – nie pozwalają im na walkę z różnorodnymi zagrożeniami ani na wykorzystanie sposobności, które oferuje prawdziwie globalny system prowadzenia interesów. Przedsiębiorstwa powinny wykraczać poza ramy własnej firmy, jeśli pragną przetrwać we współczesnym świecie.
- 1.6 Zarządzanie oraz logistyka sieciowa osiągnęły zatem poczesne miejsce, gdyż przedsiębiorstwa angażują coraz więcej czasu i pieniędzy na zapewnienie optymalnych zwrotów poprzez dostosowania i koordynację coraz to bardziej złożonej sieci działalności i usług, które mają zasadnicze znaczenie dla współczesnych operacji przemysłowych i handlowych.

- 1.7 Radykalnie zmienił się charakter odpowiedzialności kierowniczej oraz umiejętności wymaganych od siły roboczej na każdym szczeblu, gdyż wymaga się decyzji i postaw zapewniających optymalny poziom współpracy między kupcami, dostawcami i przedsiębiorstwami.
- 1.8 Są to aktualne realia dla wszystkich kategorii przedsiębiorstw – dużych, średnich i małych – niezależnie od różnic i interakcji pomiędzy sektorami. Jednakże wydaje się, iż w obecnym procesie duże przedsiębiorstwa wielonarodowe znajdują się w dogodniejszym położeniu niż IIC<sup>2</sup>.
- 1.9 W istocie dwie trzecie zatrudnionych w europejskim sektorze prywatnym pracuje dla małych i średnich przedsiębiorstw, z których wiele zalicza się do IIC. Zatem dobrobyt tego rodzaju przedsiębiorstw ma nie tylko wymiar gospodarczy, lecz także wpływ makroekonomiczny.
- 1.10 Jednak, jako że przedmiotem niniejszej opinii jest rozwój łańcuchów wartości i dostaw, akcent został głównie położony na innowacyjne (zaawansowane technologicznie i wysokiej jakości) IIC, które posiadają możliwości rozwoju i funkcjonowania na skalę międzynarodową bądź które już są obecne na rynku światowym<sup>3</sup>.
- 1.11 Należy zatem rozwijać i usprawniać sposoby i środki tworzenia zdrowego i zrównoważonego otoczenia dla tego typu przedsiębiorstw tak, by mogły one prosperować i w pełni realizować swój potencjał.
- 1.12 Chociaż łańcuchy/sieci dostaw różnią się w zależności od sektora, uznano za właściwe zilustrowanie przeprowadzonej w niniejszym dokumencie analizy poprzez skupienie się na jednym sektorze. Zatem w załączniku 2 do niniejszej opinii przedstawiono analizę przypadku z branży motoryzacyjnej, która dobrze ilustruje pewne kwestie. Wybrano ten sektor z uwagi na wyjątkową złożoność jego łańcuchów/sieci dostaw, jak pokazano w załączniku 1.
- 1.13 Przedsiębiorstwa europejskie często decydują się na zlecenie na zewnątrz zadań z jednego bądź kilku ogniw w łańcuchu dostaw. Następnie importują swoją produkcję i dodają do niej wartość, zanim włączą ją do sieci wartości. Ważne jest stworzenie warunków zapewniających w trakcie całego procesu zatrzymanie w Europie możliwie największych poziomów zysku, zatrudnienia i wiedzy fachowej. Jest to konieczne, gdyż wiedza fachowa staje się coraz ważniejszym czynnikiem produkcji, który jest napędzany w sieciach tworzenia wartości głównie dzięki finansom w świecie bez granic, niż finansom transgranicznym<sup>4</sup>.

---

2 Patrz punkt C oraz przypis 1

3 Patrz przypis 1

4 Patrz artykuł „The Three Rounds of Globalisation”, Ashutosh Sheshabalaya (autor), The Globalist, wydanie z czwartku 19 października 2006 r. (<http://www.theglobalist.com/DBWeb/printStoryId.aspx?StoryId=5687>)

1.14 W niniejszym dokumencie omówiono sposób, w jaki UE może w większym stopniu przyczynić się do utrzymania w Europie istotnych (przynoszących wartość dodaną) części łańcucha dostaw<sup>5</sup>

## 2. Sieci wartości a przemiany w przemyśle

2.1 Przemiany w przemyśle są ściśle związane z tworzeniem wartości w społeczeństwie sieciowym. Przy tym znaczącą rolę odgrywają takie usługi, jak konsulting, inżynieria, logistyka czy marketing. Z uwagi na zmniejszenie integracji pionowej, tworzenie wartości w procesie przetwarzania przenosi się często na dostawcę. Proces ten staje się jeszcze bardziej wielowymiarowy, gdyż wielu dostawców stanowi również część sieci światowych, co tworzy między nimi nowe współzależności.

2.2 Niemniej co właściwie oznacza termin „globalny”? Obok państw w sposób oczywisty odgrywających istotną rolę, jak Stany Zjednoczone i Japonia, w ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci inne rejony świata wkroczyły na światową scenę, jak tzw. kraje BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny). Niemniej należy zauważyć, że w grupie tej również istnieje podział, gdyż wpływy w szczególności Indii i Chin „radykalnie wstrząsnęły całością łańcucha dostaw oraz krajobrazem tworzenia wartości”<sup>6</sup>.

2.3 Z uwagi na to Europa musi wzmocnić swoje zdolności konkurowania poprzez wniesienie wartości dodanej, ponieważ konkurencja oparta wyłącznie na kosztach nie jest możliwa do zrealizowania i nie odpowiada unijnym wartościom społecznym oraz unijnym wartościom w zakresie zrównoważonego rozwoju.

2.4 Łańcuchy i sieci dostaw rozwijają się, ponieważ procesy przemysłowe w coraz większym stopniu charakteryzują się fragmentacją linii produkcyjnych oraz specjalizacją produktów poprzez technologię i dostosowanie do indywidualnych potrzeb klienta. Wytwórcy mogą normalizować kluczowe części produktów, pozostawiając jednocześnie swobodę na spełnianie indywidualnych potrzeb klientów. Proces ten nosi miano „**masowego dostosowywania**” (ang. *mass customisation*).

2.5 Czynniki te są stymulowane interakcją pomiędzy przemysłem wytwórczym a usługami<sup>7</sup>, co prowadzi do **zacierania granic między sektorami**. Technologie informacyjne

---

<sup>5</sup> Zakres tematyczny niniejszej opinii opiera się na wcześniejszych opiniach oraz opiniach obecnie opracowywanych: „Interakcje między usługami a europejskim przemysłem wytwórczym” (CCMI/035 - CESE 1146/2006 – Dz.U. C 318 z 23.12.2006); „Innowacje: wpływ na przemiany w przemyśle i rolę EBI” (CCMI/038 – opinia w trakcie opracowywania); „Zarządzanie terytorialne przemianami w przemyśle: rola partnerów społecznych i wkład programu ramowego na rzecz konkurencyjności i innowacji” (CCMI/031 - CESE 1144/2006 - Dz.U. C 318 z 23.12.2006); „Europejska polityka w dziedzinie logistyki” (TEN/240 - CESE 210/2007, jeszcze niepublikowana w Dzienniku Urzędowym); „Bezpieczeństwo łańcucha dostaw – transport towarowy” (TEN/249 - CESE 1580/2006 – Dz.U. C 325 z 30.12.2006); „Sektor wielkich detalistów – tendencje i oddziaływanie na rolników i konsumentów” (NAT/262 - CESE 381/2005 – Dz.U. C 255 z 14.10.2005).

<sup>6</sup> Artykuł cytowany w przypisie 4.

<sup>7</sup> Zagadnienie to zostało szczegółowo omówione w opinii EKES-u w sprawie: „Usługi a europejski przemysł wytwórczy: interakcje i wpływ na zatrudnienie, konkurencyjność i wydajność” (CCMI/035; CESE 1146/2006, Dz.U. C 325 z 30.12.2006).

i komunikacyjne (TIK) przyczyniają się do tego stanu rzeczy poprzez poprawę interoperacyjności oraz usług świadczonych drogą elektroniczną.

- 2.6 Przedsiębiorstwa europejskie powinny starać się tworzyć sieci dostaw, które przetwarzają „produkty rozszerzone” (system produktów i usług), ukierunkowane na rynki niszowe o wysokiej wartości dodanej. Nawet same fabryki stały się zbywalnymi produktami złożonymi.
- 2.7 Nowy cykl technologiczny położył jeszcze większy nacisk na **zarządzanie kapitałem ludzkim** na wszystkich szczeblach oraz uwypukla znaczenie kształcenia przez całe życie jako niezbędnego składnika konkurencyjności i zdolności znalezienia zatrudnienia.
- 2.8 Skraca się i zmienia **cykl życia produktów**, gdyż zwiększają się interakcje między usługami i wytwórstwem, a konkurencja i współpraca (przedkonkurencyjna) w wielu dziedzinach nabiera charakteru światowego.
- 2.9 Bieżące zmiany w ogromnym stopniu wpływają na strukturę przedsiębiorstw oraz dynamiczne stosunki między nimi. Wymagają one nieustannych **dostosowań i reorganizacji**. Specjalizacja procesów produkcyjnych, dostosowywanie do potrzeb klienta oraz wykształcenie usług związanych z wytwórstwem w coraz większym stopniu prowadzą do outsourcingu. Z kolei outsourcing może prowadzić do dalszej specjalizacji i decentralizacji.
- 2.10 Równoległe do tych procesów postępuje **koncentracja** na drodze fuzji i przejęć. Im dalej oddalamy się od klienta, tym bardziej rośnie koncentracja i konsolidacja.
- 2.11 **Outsourcing i offshoring** odbywają się na skalę światową<sup>8</sup>. Gospodarki wschodzące w nowych państwach członkowskich oraz w Azji w dużym stopniu zaangażowane są w ten proces, a każda z nich oferuje swoje korzyści pod względem kosztów oraz potencjał własnego rynku. Azja staje się niekwestionowanym ośrodkiem niskokosztowej produkcji i świadczenia usług. W Chinach i Indiach rozwija się niezależne technologie. Procesy takie mogą się wiązać z delokalizacją działalności, wraz z realną utratą miejsc pracy, co może szerzyć wśród pracowników poczucie niepewności. Z drugiej jednak strony delokalizacja może także zwiększyć zatrudnienie w przedsiębiorstwach w Europie<sup>9</sup>.

---

8 Komisja CCMI poddała szczegółowemu badaniu proces delokalizacji przedsiębiorstw – jego zakres, oddziaływanie, szanse i zagrożenia. Wyniki tych prac (opinia, raport informacyjny, opracowanie zewnętrzne, raport z konferencji) zostały zawarte w publikacji „Delokalizacja – szanse i zagrożenia”. (ISBN: 92-830-0668-2; [http://www.eesc.europa.eu/documents/publications/index\\_en.asp?culture=EN&id=141&details=1](http://www.eesc.europa.eu/documents/publications/index_en.asp?culture=EN&id=141&details=1)).

9 Offshoring Research Network, transatlantyckie konsorcjum sześciu instytutów badawczych, przeprowadziło ostatnio swoje odbywające się co dwa lata badanie na temat rozwoju procesu delokalizacji przedsiębiorstw. Znajdujący się w Rotterdamie ośrodek Erasmus Strategic Renewal Centre zbadał przedsiębiorstwa holenderskie i wysnuł następujące wnioski: „Przeniesienie działalności gospodarczej nie wpłynęło na liczbę miejsc pracy w przedsiębiorstwie holenderskim w 57% przypadków przeprowadzonego offshoringu. Jednak w 39% przeniesienie działalności faktycznie oznaczało utratę miejsc pracy, a stworzenie nowych miejsc pracy w Holandii miało miejsce jedynie w wypadku 4% delokalizacji. Badanie pokazuje, że przeniesienie części działalności poza granicę kraju przyniosło przeciętnie 37,8 nowych miejsc pracy w nowym miejscu, a w Holandii przeciętnie utratę 3,5 miejsc pracy. Innymi słowy, na każde miejsce pracy utracone w Holandii przypada 10,8 nowo utworzonych miejsc pracy za granicą.”

- 2.12 Skomplikowany rozwój sytuacji wynikającej z niezliczonych transakcji, fuzji i przejęć mających miejsce na całym świecie pokazuje, że **delokalizacja** jako następstwo zmian w produkcji i liniach usługowych nie jest procesem ani liniowym, ani jednokierunkowym. Koszty produkcyjne stanowią jedynie część szerszego spektrum uwarunkowań. Wchodzi tutaj w grę szereg innych czynników, które nie stanowią przedmiotu zainteresowania niniejszej opinii. Obejmują one złożoną logistykę, wysokie koszty transportu, kwestie ekologiczne, regulacje prawne, ochronę własności intelektualnej oraz dostępność surowców, technologii i specyficznej wiedzy fachowej. Przy uwzględnieniu wszystkich tych warunków, dla działalności produkcyjnej i usługowej czasem okazuje się korzystny powrót do Europy.
- 2.13 Z drugiej strony delokalizacja może dotyczyć również działalności innowacyjnej, co oznaczałoby dla Europy utratę *know-how*. Rzeczywiście delokalizacja może w dłuższym okresie czasu zmniejszyć zdolności innowacyjne przedsiębiorstw europejskich, jeśli w UE nie będzie zasilana baza wiedzy i baza badawcza. Z tego punktu widzenia wymowny jest wzrost liczby inżynierów w Indiach i Chinach (45% wszystkich inżynierów na świecie).
- 2.14 Ponadto fakt, iż młodzi, wysoce wykwalifikowani ludzie wyjeżdżają z Europy bądź wykazują chęć pracy w dużych przedsiębiorstwach<sup>10</sup>, może prowadzić do braku wykwalifikowanych ludzi w europejskich IIC.
- 2.15 Duże przedsiębiorstwa często zajmują dogodniejszą pozycję do stawienia czoła wspomnianym powyżej wyzwaniom. Mają one na ogół stosunkowo łatwy dostęp do banków i rynków kapitałowych, są zaangażowane we wszelkiego rodzaju interakcje i współdziałania z innymi firmami, posiadają dostęp do szerokiego wachlarza rynków oraz stanowią czołówkę pod względem korzystania z outsourcingu. Jednak są one mniej elastyczne niż mniejsze przedsiębiorstwa.

### 3. **Wyzwania dla IIC**

- 3.1 Wszystkie wskaźniki pokazują, że proces fragmentacji produkcji, dostosowań i światowych sieci będzie się utrzymywał. W większości dziedzin duże wielonarodowe przedsiębiorstwa działają jako liderzy strategiczni, lecz wiele zadań wykonuje rosnąca liczba IIC.
- 3.2 Niekiedy IIC – pomimo swojego dużego potencjału – z konieczności przyjmują podejścia krótkoterminowe, muszą bardzo ciężko pracować nad dostępem do nowych rynków, są często uzależnione od regularnych zamówień ze strony pewnych dużych klientów i często nie posiadają tak dobrego dostępu do rynków kapitałowych. Ponadto są one w wysokim stopniu narażone na ryzyko zerwania się łańcucha dostaw, wynikające z redukcji kosztów nieustannie wymaganych przez dużych klientów. W poniższych akapitach zwraca się uwagę na najbardziej znaczące problemy, które napotykają te przedsiębiorstwa.

---

<sup>10</sup> Patrz pkt 3.22

### *Odpowiednie nastawienie*

- 3.3 Wiele ulepszeń warunków ramowych dla stosunkowo małych i średnich przedsiębiorstw zależy po prostu od postaw w społeczeństwie, jak i w samych przedsiębiorstwach. W niektórych państwach członkowskich i ich regionach podejście do tego typu przedsiębiorstw jest bardziej pozytywne niż w innych. Należy zatem wspierać wymianę sprawdzonych rozwiązań.

### *Wzajemne zaufanie i współpraca pomiędzy IIC*

- 3.4 IIC należy zachęcać do otwarcia się na współpracę oraz do rozwijania wspólnych przedsięwzięć. Taka współpraca i przedsięwzięcia mogą wzmocnić pozycje rynkowe firm i wesprzeć dostawców w negocjacjach z dużymi klientami. Mogą one także pomóc zrehabilitować szkodliwe skutki uwięzienia i wykluczenia.
- 3.5 Należy zachęcać do korzystania z wolnego oprogramowania<sup>11</sup> oraz swobodnego dostępu do technologii i norm inżynierskich. Niezmiernie istotne jest skuteczne powiązanie IIC z instytucjami badawczymi.
- 3.6 W tym celu bardzo pomocne może być tworzenie zgrupowań i sieci wokół czołowych przedsiębiorstw i stref przemysłowych w wysoce uprzemysłowionych i zaawansowanych technologicznie otoczeniach<sup>12</sup>, gdyż zachęca one do programów współpracy między przedsiębiorstwami. Niezmiernie istotne są otwarte postawy na sąsiadujących ze sobą uczelniach i w instytucjach technologii, jak również odpowiednie podejście stosowane przez władze lokalne i regionalne. Strefy przemysłowe wokół ośrodków technologicznych, parków naukowych oraz uczelni mogą być bardzo korzystne dla mniejszych przedsiębiorstw.

### *Otoczenie finansowe*

- 3.7 Banki i inne podmioty finansowe należy zachęcać do zajmowania bardziej pozytywnej postawy wobec podejmowania ryzyka. Dane statystyczne pokazują, że w amerykańskim świecie finansowym istnieje bardziej pozytywna postawa wobec ryzyka i przynosi ona dobre efekty. W każdym razie potrzebny jest swobodny dostęp do rynku kapitałowego w Europie, tym bardziej że w wielu wypadkach obciążenia finansowe przy procesach produkcyjnych nierzadko przerzucane są z dużych przedsiębiorstw na mniejszych dostawców.

---

<sup>11</sup> Patrz niedawne badanie na temat skutków wolnego oprogramowania (ang. open source software) na sektor TIK w Unii Europejskiej, opublikowane przez MERIT dla Komisji Europejskiej (DG ENTR) w dniu 26 stycznia 2007 r. (raport ostateczny sporządzony w dniu 20 listopada 2006 r.) <http://ec.europa.eu/enterprise/ict/policy/doc/2006-11-20-flossimpact.pdf>

<sup>12</sup> Jednym z wielu przykładów jest region Eindhoven-Leuven, gdzie interakcje pomiędzy uczelniami wyższymi a przedsiębiorstwami (skupionymi wokół czołowej wielonarodowej firmy Philips) tworzą korzystne środowisko dla wielu zaawansowanych technologicznie MŚP.

- 3.8 Dla przykładu w przemyśle motoryzacyjnym outsourcing stał się przyczyną problemów finansowych wielu przedsiębiorstw, ponieważ zarówno proces rozwojowy, jak i okres zwrotu są długie i często wynoszą odpowiednio 3-5 lat oraz 5-7 lat. W Stanach Zjednoczonych problem ten został częściowo rozwiązany poprzez łatwiejszy dostęp do kapitału prywatnego, a w wielu krajach rozwiniętych poprzez bardzo hojne zasady podatkowe i pomoc publiczną. W tej dziedzinie warunki w Europie należy koniecznie poprawić, zwłaszcza pod względem IIC oraz ich potrzeb finansowania B+R na rzecz innowacji technologicznych. Poza środkami rządowymi, banki – w tym Europejski Bank Inwestycyjny (EBI), pracujący w ścisłej współpracy z podmiotami bankowymi z całej Europy – oraz kapitał prywatny również muszą odegrać tutaj swoją rolę.
- 3.9 EKES z dużym zainteresowaniem odnotowuje kierunki wytyczone w komunikacie Komisji „Realizacja wspólnotowego programu lizbońskiego: Finansowanie rozwoju MŚP – tworzenie europejskiej wartości dodanej”<sup>13</sup>. Konieczne jest zbudowanie skuteczniejszego pomostu między instytucjami finansowymi i kapitałem prywatnym z jednej strony a MŚP z drugiej.

#### *Efekt uwięzienia i wykluczenia*

- 3.10 Uzależnienie od głównych klientów stanowi przyczynę troski – zwłaszcza w regionach, gdzie występuje jedna gałąź przemysłu – w wypadku , gdy MŚP są uwięzione w łańcuchu dostaw bądź są z niego wyłączone. Przy współpracy z dużymi przedsiębiorstwami dostawca będzie musiał często wykorzystywać wymaganą technologię. Współpraca z jednym dużym klientem może ograniczyć dostawcę do stosowania jednej konkretnej technologii.
- 3.11 To samo może mieć miejsce w wypadku dostawców wyłączonych z łańcucha, ponieważ nie posiadają oni niezbędnych narzędzi do wejścia na dodatkowe rynki i uczestniczenia w innych łańcuchach bądź sieciach dostaw.
- 3.12 Duże przedsiębiorstwa nie chcą być jednak całkowicie uzależnione od jednego dostawcy, choć czasem ma to miejsce. W wielu przypadkach wielkie firmy produkujące samochody wolą pracować z pojedynczymi dostawcami, zwłaszcza w dziedzinie badań, opracowania i produkcji nowych komponentów i systemów przeznaczonych dla produktu finalnego. Niemniej normalny scenariusz zakłada zaciętą konkurencję pomiędzy dostawcami.
- 3.13 W niektórych wypadkach, głównie w przemyśle motoryzacyjnym, zauważono, że koszty rozwoju technicznego zostały przerzucone na dostawcę, od którego oczekuje się także, by dzielił się wiedzą fachową z konkurentami. Może to stanowić problem, zwłaszcza dla dostawców niemonopolistycznych.

---

<sup>13</sup>

Komunikat COM(2006) 349 wersja ostateczna, który Komitet bada w ramach swojej opinii z inicjatywy własnej „Potencjał gospodarczy – szczególnie potencjał MŚP (strategia lizbońska)” (INT/324 – w trakcie opracowywania). Opinia ta stanowi część pracy podjętej w odpowiedzi na skierowany do EKES-u wniosek Rady Europejskiej z 23-24 marca 2006 r. (punkt 12 konkluzji prezydencji) o złożenie w początkach roku 2008 raportu podsumowującego w ramach wsparcia partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia.

- 3.14 Przypadki uwięzienia i wyłączenia stają się coraz liczniejsze wraz ze wzrostem liczby zastosowań TIK, chociaż efekt uwięzienia i wyłączenia nie jest z pewnością jedynie kwestią technologii informatycznych. Często trudno pozyskać licencje. Inwestycje utrudnia z jednej strony brak normalizacji i interoperacyjności, a z drugiej rzadkie korzystanie z wolnego oprogramowania.
- 3.15 Również tutaj (patrz pkt. 3.6) współpraca i grupowanie się może przewyciężyć braki wynikające z wyżej wspomnianych procesów, zwłaszcza w regionach, gdzie występuje jedna gałąź przemysłu.

#### *Prawa własności intelektualnej*

- 3.16 Kluczowe znaczenie ma własność intelektualna<sup>14</sup>. Ochrona praw własności intelektualnej stanowi szczególny problem dla IIC, z których wiele jest małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Ogólnie nawiązywano już do problemów napotykanym przez te przedsiębiorstwa przy finansowaniu B+R i nie należy pogarszać ich położenia poprzez stwarzanie sytuacji, w której konkurenci będą zbierać owoce ich wysiłków.
- 3.17 Patenty ogrywają istotną rolę. W swoich licznych opiniach EKES wyraził głębokie zaniepokojenie „z powodu ciągłych opóźnień we wprowadzaniu patentu wspólnotowego”, które podważyły wiarygodność polityki badawczej UE i nie zachęciły do „prowadzenia bardziej innowacyjnych badań nastawionych na osiągnięcie konkurencyjnych wyników”<sup>15</sup>. Pozostawienie tej kwestii bez rozwiązania uczyni ochronę innowacji znacznie kosztowniejszą (zwłaszcza w porównaniu z USA i Japonią), a nawet niekiedy niekorzystną dla IIC.
- 3.18 Problem kosztownej ochrony praw własności intelektualnej jest jeszcze spotęgowany przez poziom nieskuteczności spowodowanej często brakiem egzekwowania prawa. W stosunkach handlowych z Chinami jako sprawę priorytetową należy potraktować podrabianie produktów. Z uwagi na problem podróbek wiele zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw nie chce zwiększać swoich inwestycji w Chinach, a nawet je stamtąd wycofuje<sup>16</sup>.
- 3.19 W załączniku 2 zilustrowano powagę problemu łamania praw własności intelektualnej oraz podrabiania części samochodowych.

---

<sup>14</sup> Patrz punkt 16 załącznika 2, w którym mowa o łamaniu i podrabianiu praw własności intelektualnej w branży motoryzacyjnej.

<sup>15</sup> Patrz punkt 1.1.4 opinii CESE 89/2007 (nieopublikowanej jeszcze w Dzienniku Urzędowym) oraz punkt 3.3.4 opinii CESE 729/2006 (Dz.U. C 195 z 18.8.2006)

<sup>16</sup> *NRC Handelsblad*, czołowa gazeta holenderska, 4 listopada 2006 r.

*Wykorzystywanie nowych szans – znaczenie umiejętności i przedsiębiorczości*

- 3.20 Wspecjalizowane IIC mają swoje korzyści. Pojawiają się nowe szanse w związku z przejściem od działalności na szeroką skalę do decentralizacji i podejścia dostosowanego do potrzeb, o ile również rozwija się odpowiednie umiejętności.
- 3.21 Niepokojący jest fakt, iż w całej Europie większość młodych absolwentów woli pracować dla dużych przedsiębiorstw. Istnieje oczywista potrzeba zachęcania ludzi do pracy w IIC poprzez poprawę możliwości kariery. Problem ten jest szczególnie dotkliwy dla IIC, gdy ogólna liczba absolwentów jest niewystarczająca, jak np. w dziedzinach inżynierskich.
- 3.22 Tzw. „system podwójnego szkolenia” – łączący naukę z pracą – który stosowany jest obecnie w niektórych państwach członkowskich, jak Niemcy, Austria i Luksemburg (niem. *duale Ausbildung*), może okazać się bardzo cenny dla IIC.
- 3.23 Niezmiernie istotne jest zwiększanie kwalifikacji i umiejętności pracowników. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i sami pracownicy mogą przyczynić się do zwiększenia standardów<sup>17</sup>. Pod tym względem pomocna może być poprawa środowiska pracy. W tworzeniu miejsc pracy mogą pomóc nowoczesne koncepty w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym systematyczny przegląd systemów oświaty i szkolenia. Zagadnieniami tymi należy zająć się w ramach podejść sektorowych, w tym w drodze dialogu z partnerami społecznymi.
- 3.24 Oprócz bezpośredniej współzależności pomiędzy skutecznymi systemami oświaty i jakością umiejętności pracowników, nie można przeceniać znaczenia trójkąta oświata – innowacje – badania. W tym względzie nowa inicjatywa UE „Regiony na rzecz zmian gospodarczych” może być niezmiernie pomocna, jako że podkreśla ona wymiar regionalny oraz wpływ badań, umiejętności technicznych i zgrupowań gospodarczych<sup>18</sup>.
- 3.25 Aby w pełni wykorzystać szanse stwarzane przez IIC na drodze zwiększania umiejętności i przedsiębiorczości, nie należy lekceważyć znaczenia wymiaru terytorialnego. Globalizacja, oznaczająca postępujące umiędzynarodowienie, niesie ze sobą wymóg odpowiedniego wzmocnienia bliskości regionalnej. Mogłoby to nastąpić dzięki:

---

17 „Wiedzę należy rozpoznawać, nabywać, przechowywać, rozwijać oraz należy się nią dzielić, by zwiększać wartość i skuteczność firmy. Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą przeobrazić się w „organizacje uczące się”, a miejsca pracy należy zmienić w otoczenie ustawicznej pracy i nauki”. W tym celu przedsięwzięcie KNOWMOVE „opracowało i przetestowało podejścia do zarządzania wiedzą, dzięki którym można rozpoznać, organizować doświadczenia i sprawdzone rozwiązania starszych kolegów oraz przechowywać je w skarbnicy dostępnej dla każdego pracownika firmy.” (Patrz [http://www.clepa.be/htm/main/promo%20banner/CLEPA%20events/maintopics\\_KnowMove%202%20Final%20Event.htm](http://www.clepa.be/htm/main/promo%20banner/CLEPA%20events/maintopics_KnowMove%202%20Final%20Event.htm), gdzie przedstawiono konferencję pt. „Zapewnianie Wzrostu, Innowacji i Zatrudnienia w Zmieniającym Się Przemysle Motoryzacyjnym”, zorganizowaną przez CLEPA w ramach fazy ostatecznego rozpowszechniania informacji o przedsięwzięciu KNOWMOVE.)

18 Inicjatywa ta na okres 2007-2013 została przyjęta w dniu 8 listopada 2006 r. przez Komisję Europejską w ramach celu „współpraca terytorialna”. ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/cooperation/interregional/ecochange/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/cooperation/interregional/ecochange/index_en.cfm)).

- regionalnym programom strategicznym;
- terytorialnemu dialogowi społecznemu;
- inicjatywom oddolnym i partnerstwom regionalnym wykorzystującym szczególne cechy regionalne;
- mobilności naukowców między przedsiębiorstwami i uczelniami wyższymi.

3.26 Przedsiębiorczość jest niezmiernie istotna, podobnie jak kreatywność i elastyczność, czyli zdolność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków. Małe i średnie przedsiębiorstwa często posiadają większy niż duże firmy potencjał, by zareagować na wyzwania. Czynniki te mogą im pomóc w wykorzystaniu fragmentacji i dostosowywania sieci<sup>19</sup>.

#### 4. Propozycje działań

4.1 W celu poprawy skuteczności łańcucha wartości i dostaw niezbędne jest stworzenie zdrowego otoczenia gospodarczego dla IIC. EKES jest zdania, że istnieją dwa główne narzędzia, które wspomogą obecność europejskich IIC w ogólnosiwiatowych sieciach – nowoczesna **polityka przemysłowa** (w tym jej podejście sektorowe) oraz **siódmy program ramowy**.

##### Polityka przemysłowa

4.2 Należy bardziej systematycznie angażować IIC w politykę przemysłową. Komisja oraz Rada powinny uprzednio przeprowadzić dokładniejsze oceny wpływu, jaki na zaawansowane technologicznie przedsiębiorstwa będą miały planowane przepisy prawne w takich dziedzinach jak rozwój technologiczny czy ustalanie norm. Termin „przemysł” zbyt często ogranicza się do dużych przedsiębiorstw. Oddzielnie należy przeprowadzać konsultacje z często pomijanymi IIC.

4.3 EKES podkreśla znaczenie technologii informatycznych i komunikacyjnych dla IIC. Komitet w pełni zgadza się z celami, które Komisja wytyczyła w swoim komunikacie „Zwiększanie zaufania do elektronicznych rynków wymiany między przedsiębiorstwami”<sup>20</sup>.

4.4 Komisja ustanowiła także europejską sieć wspierania e-biznesu dla MŚP (eBSN). EKES zgadza się z głównymi celami eBSN, którymi jest zebranie w Europie ekspertów w zakresie e-biznesu oraz wymiana doświadczeń i sprawdzonych rozwiązań.

---

<sup>19</sup> Patrz np. *Hidden Champions, Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, autor: Hermann Simon (Harvard Business School Press, 1996). [Polskie wydanie *Tajemniczy mistrzowie – studia przypadków, czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, Wydawnictwa Szkolne PWN, 1999. – przyp. tłum.] Książka ta zawiera opisy przeważnie niemieckich przedsiębiorstw będących światowymi liderami na swoich rynkach, takich jak: maszyny do etykietowania butelek, modele kolejek, gleba doniczkowa oraz witryny ekspozycyjne dla muzeów.

<sup>20</sup> COM(2004) 479 wersja ostateczna

- 4.5 Istotnym aspektem unijnej polityki przemysłowej jest otwarty dialog na temat przyszłych kierunków i technologii z sektorowego punktu widzenia, jak przewidziano w aktualnych europejskich platformach technologicznych. Mimo zacierania się granic między sektorami w tej dziedzinie wciąż odpowiednie jest stosowanie podejścia sektorowego, które oferuje pożądane szanse dla IIC.
- 4.6 Trudno przecenić znaczenie innowacji. EKES popiera propozycję Komisji, by rozwijać rynki przyjazne innowacjom poprzez rozpoczęcie nowej inicjatywy na rzecz rynków wiodących, której celem jest stworzenie i wprowadzenie na rynek nowych innowacyjnych produktów i usług w obiecujących dziedzinach<sup>21</sup>.
- 4.7 Ważne jest, by IIC uczestniczyły w platformach technologicznych. Należy mieć nadzieję, iż odkryte zostaną dalsze sposoby i środki usuwania przeszkód w tej dziedzinie. Należy ustanowić program badań strategicznych, uwzględniający IIC. Niemniej tradycyjne słabości wielu tychże firm, takie jak brak wzajemnego zaufania, czasu, dostępnych przedstawicieli oraz często strategicznego ukierunkowania, są również widoczne w codziennych doświadczeniach tych platform.
- 4.8 W celu określenia programu badań strategicznych grupa wysokiego szczebla *Manufuture*<sup>22</sup> przeprowadziła analizę zawierającą podobne pomysły w sprawie zmiany dotyczącej nowych produktów o wartości dodanej i łączenia działalności produkcyjnej i usługowej z jednej strony oraz dotyczącej innowacyjnych form produkcji z drugiej<sup>23</sup>.
- 4.9 Ponadto efekty uwięzienia i wykluczenia dotyczące łańcuchów dostaw często utrudniają skuteczne uczestnictwo w platformach, w przypadku gdy IIC – nawet te o znacznym potencjale – nie są w stanie uczestniczyć w interoperacyjnych systemach.
- 4.10 EKES jest zdania, że należy wypracować strategiczną perspektywę dla IIC, co może pomóc w przezwyciężeniu przeszkód wynikających z uwięzienia w łańcuchu dostaw bądź

---

21 Patrz komunikaty Komisji: „Wykorzystanie wiedzy w praktyce: Szeroko zakrojona strategia innowacyjna dla UE” (COM(2006) 502 wersja ostateczna) oraz „Europa nowoczesna i sprzyjająca innowacjom” (COM(2006) 589 wersja ostateczna) oraz „Reformy gospodarcze i konkurencyjność: główne przesłania sprawozdania na temat europejskiej konkurencyjności w 2006 r.” (COM(2006) 697 wersja ostateczna). Ze swojej strony komisja CCMI opracowuje opinię „Innowacje: wpływ na przemiany w przemyśle i rolę EBI” (CCMI/038).

22 Grupa wysokiego szczebla *Manufuture* jest organem zarządzającym europejską platformą technologiczną *Manufuture* uruchomioną w grudniu 2004 r. w celu opracowania strategii opartej na badaniach i innowacji, zdolnej do przyspieszenia tempa transformacji przemysłowej w Europie, zapewniającej wysoką wartość dodaną pod względem zatrudnienia oraz pozyskującej znaczny udział produkcji światowej w przyszłej gospodarce opartej na wiedzy. Dalsze informacje można znaleźć na stronie <http://www.manufuture.org/platform.html>.

23 W swoim raporcie opublikowanym we wrześniu 2006 r. (dostępnym jedynie w jęz. angielskim) grupa wysokiego szczebla *Manufuture* twierdzi, że z powodu popytu na produkty dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta o krótkim czasie dostawy działalność przedsiębiorstw musi przejść od projektowania i sprzedaży produktów fizycznych do dostarczania systemu produktów i usług, które wspólnie są w stanie zaspokoić wymagania użytkowników, przy jednoczesnym obniżeniu całkowitych kosztów wynikających z cyklu życia produktu oraz oddziaływania na środowisko (patrz pkt 4, s. 15). Produkcja innowacyjna „obejmuje nowe modele biznesu, nowe tryby inżynierii produkcji oraz zdolność wykorzystywania odkrywczych nauk i technologii w zakresie produkcji” (streszczenie, s. 9). „Sieciowa i zintegrowana produkcja zastępuje tradycyjne liniowe połączenia procesów ze skomplikowanymi sieciami produkcji, które często funkcjonują między wieloma przedsiębiorstwami i krajami” (pkt 5, s. 15).

wykluczenia z niego. Celem powinna być interoperacyjność. Można by to osiągnąć w następujący sposób :

- a) poprzez inicjatywę *ad-hoc* ukierunkowaną na współpracę dostawców oprogramowania na rzecz obsługi szerszej bazy klientów;
- b) poprzez obniżenie cen oprogramowania potrzebnego tym firmom<sup>24</sup>, bądź nawet dostarczenie go nieodpłatnie, co ma na celu umożliwienie IIC obsługę większej liczby klientów<sup>25</sup>.

4.11 Według EKES-u ten sam cel można promować poprzez stworzenie unijnych forów na rzecz współpracy między IIC, w celu połączenia sił w zakresie kreatywności i innowacji w Europie.

4.12 Naczelną kwestią jest **ułatwienie dostępu do rynków finansowych**.

4.12.1 EKES uważa, że banki i podmioty finansowe, jak fundusze kapitału ryzyka, należy zachęcać do zajmowania bardziej pozytywnej postawy wobec podejmowania ryzyka, na przykład poprzez inwestowanie w zaawansowane technologicznie IIC.

4.12.2 Biorąc pod uwagę opóźnienia mogące wynikać z długiego okresu rozwojowego i okresu zwrotu, które mogą przysparzać problemów, konkretnym działaniem byłoby ułatwienie IIC dostępu do rynku kapitałowego, banków oraz kapitału prywatnego. W tym kontekście należy wzmocnić znaczenie Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI) oraz Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego (EFI) w celu ułatwienia dostępu do narzędzi finansowania ryzyka, kapitału ryzyka oraz systemów gwarancji<sup>26</sup>.

4.12.3 EKES jest zdania, że instytucje finansowe, takie jak Europejski Bank Inwestycyjny, mogą odegrać większą rolę pomocniczą, zwłaszcza w wypadku konsorcjów, w których skład wchodzi lokalne banki dobrze znające przedsiębiorstwa funkcjonujące na swoim terenie.

4.12.4 W świetle nowoczesnej polityki przemysłowej oraz partnerstw przemysłu z sektorem badawczym Europejski Bank Inwestycyjny obecnie pracuje wspólnie z DG RTD nad nowym instrumentem finansowym, zwanym mechanizmem finansowania opartym na podziale ryzyka (ang. Risk Sharing Finance facility – RSFF). Jego celem jest poprawa dostępu do finansowania długu, zwłaszcza dla badań sektora prywatnego oraz związanych z nimi działań o wyższym niż przeciętne ryzyku, które nie jest pokryte przez rynek.

---

24 Za przykład w tym względzie może posłużyć Digital Business Eco-systems.

25 Przykładami udanej współpracy jest uniwersalna maszyna diagnostyczna, która umożliwia interoperacyjność garaży, oraz GSM, którego sukces wynika z wczesnego porozumienia się sektora co do podstawowych formatów, norm i metod wymiany.

26 Dostęp MŚP do finansowania należy poprawić poprzez nowe szanse oferowane przez program na rzecz konkurencyjności i innowacji (CIP) w zakresie kapitału ryzyka i gwarancji, zarządzany przez Europejski Fundusz Inwestycyjny, jak również poprzez nową inicjatywę opracowaną wspólnie przez EFI oraz DG REGIO (JEREMIE) na rzecz zwiększenia dostępu MŚP do finansowania w dziedzinie rozwoju regionalnego.

- 4.13 **Polityka fiskalna** stanowi odpowiedzialność państw członkowskich. Mimo tego wskazane byłoby omówienie na szczeblu unijnym pożądaných środków fiskalnych mających na celu wzmocnienie pozycji przedsiębiorstw europejskich w światowych sieciach wartości i dostaw.
- 4.14 Z uwagi na często niesprawiedliwe i nierzetelne podejście (dużych) rynków wschodzących do przedsiębiorstw europejskich, w poczet celów swojej **polityki handlowej** UE powinna włączyć ochronę praw własności intelektualnej mniejszych i średnich przedsiębiorstw.
- 4.15 Niezmiernie istotne są **zasoby ludzkie**. Bardziej niż kiedykolwiek systemy oświaty stanowią nieodzowny filar zrównoważonego wzrostu gospodarczego. Oświata, kształcenie zawodowe i kształcenie przez całe życie stanowią wspólną odpowiedzialność obywateli, przedsiębiorstw, partnerów społecznych oraz władz publicznych<sup>27</sup>.
- 4.16 Rozmowy sektorowe pomiędzy partnerami społecznymi powinny również obejmować dostosowane do potrzeb strategię zarządzania zasobami ludzkimi, w tym rozwój programów szkoleń zmierzających do przyznawania wymaganych kwalifikacji zawodowych. Powinny one także uwzględniać wymiar regionalny przemian w przemyśle oraz inicjatywę UE „Regiony na rzecz zmian gospodarczych”<sup>28</sup>.

#### Siódmy program ramowy

- 4.17 W siódmym programie ramowym, związanym z celami nowoczesnej polityki przemysłowej, należy zwrócić szczególną uwagę na związki z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, w tym na odpowiednie wykorzystanie nowego instrumentu RSFF opracowywanego wspólnie z EBI<sup>29</sup>. Dla umożliwienia IIC przyłączenia się do zaawansowanych sieci i rozpoczęcia przez nich współpracy zasadnicze znaczenie ma ich udział w zaawansowanych przedsięwzięciach z dziedziny TIK, finansowanych w ramach siódmego programu ramowego.
- 4.18 Zdaniem EKES-u siódmy program ramowy może przyczynić się do stworzenia trwałej polityki innowacji, oznaczającej ścisłe związki ośrodków wiedzy (uczelnie, instytuty technologii, szkoły zawodowe) z działalnością przemysłową. Łańcuchy wartości i dostaw mają dla takiej polityki podstawowe znaczenie, gdyż program ramowy ma na celu pomoc w rozwijaniu nowych „produktów rozszerzonych” (zwanych także „produktami-usługami”

---

<sup>27</sup> Unijne fundusze strukturalne (zwłaszcza Europejski Fundusz Społeczny) oraz programy (jak Kształcenie przez Całe Życie 2007-2013) wspierają strategiczne podejście wobec wzmocnienia kapitału ludzkiego i rzeczowego. Ponadto Europejski fundusz dostosowania do globalizacji (EFG) ma na celu zapewnienie dodatkowego wsparcia w przekwalifikowaniu i znalezieniu pracy dla pracowników zwalnianych w wyniku poważnych zmian strukturalnych w światowych kierunkach handlu.

<sup>28</sup> Patrz przypis 18

<sup>29</sup> W celu opracowania produktów finansowych w większym stopniu zorientowanych na ryzyko Europejski Bank Inwestycyjny pracuje wspólnie z DG RTD nad nowym instrumentem finansowym, zwanym mechanizmem finansowania opartym na podziale ryzyka (ang. *Risk Sharing Finance facility – RSFF*). Jego celem jest poprawa dostępu do finansowania długu, zwłaszcza dla badań sektora prywatnego oraz związanych z nimi działań o wyższym niż przeciętne ryzyku, które normalnie nie jest pokryte przez rynek. RSFF będzie dostępny dla kwalifikujących się beneficjentów niezależnie od ich wielkości oraz struktury własności. Instrument ten będzie również wspierał europejskie inicjatywy badawcze, takie jak: infrastruktura badawcza, europejskie platformy technologiczne, wspólne inicjatywy technologiczne czy przedsięwzięcia podjęte w ramach Eureka.

bądź „usługami zintegrowanymi z produktem”) oraz nowych procesów. Celem tych wszystkich działań jest stworzenie w Europie jednolitego i prężnego środowiska sprzyjającego pracy w sieci, które będzie również korzystne dla IIC.

- 4.19 EKES zauważa, że z powodu biurokratycznych procedur trudno jest angażować małe i średnie przedsiębiorstwa w programy B+R. Procedura wyboru trwająca przynajmniej jeden rok jest stanowczo zbyt długa dla tych przedsiębiorstw.
- 4.20 Wysoce pożądane jest tworzenie odpowiednich warunków dla rozwoju silnych przedsiębiorstw sieciowych o przejrzystych strukturach, które łączyłyby je wzajemnie. EKES opowiada się za tym, by siódmy program ramowy wspierał w dynamicznym i skomplikowanym otoczeniu przemysłowym systematyczny rozwój optymalnej struktury sieciowej oraz procesów sieciowych.
- 4.21 Podobnie należy zachęcać do stworzenia struktur zarządzania łańcuchem logistyki i dostaw zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.
- 4.22 W przypadku mniej technologicznych sektorów przemysłu, które są fizycznie przywiązane do Europy, programy badawcze mogą wesprzeć ciągle wzrosty wydajności i skuteczności w celu zachowania konkurencyjności.
- 4.23 Wśród wielu aspektów, które przedsiębiorstwa muszą uwzględnić, aby w pełni wykorzystać unijne programy badawcze, znajduje się znaczenie tworzenia odpowiednich sieci. Współpraca przedkonkurencyjna między przedsiębiorstwami – choć nie jest stosowaną obecnie praktyką wśród europejskich IIC – może okazać się bardzo przydatna; to samo dotyczy propagowania relacji na gruncie współpracy.
- 4.24 Siódmy program ramowy ma zatem na celu przyczynić się do osiągnięcia ukierunkowanego na wiedzę przemysłu sieciowego w oparciu o standardy europejskie, które stanowią istotny element współpracy, łączności i interoperacyjności.
- 4.25 EKES jest zdania, że siódmy program ramowy daje ogromną możliwość poprawienia wydajności sieci wartości i dostaw oraz wzywa właściwe zainteresowane strony do zapewnienia pełnej jego realizacji. Dotyczy to nie tylko technologii poprawiających łączność sieciową (zwłaszcza TIK), lecz również innych postępowych technologii, jak np. nanotechnologie.

- 4.26 Odpowiednio do zmian w polityce przemysłowej, w siódmym programie ramowym istotne są również stosunki oraz działania *regionalne i lokalne*, zwłaszcza w odniesieniu do współpracy IIC z dużymi przedsiębiorstwami, sąsiednimi uczelniami wyższymi, instytutami technologii oraz ośrodkami szkoleń zawodowych<sup>30</sup>.

Bruksela, 25 kwietnia 2007 r.

Przewodniczący  
Europejskiego Komitetu  
Ekonomiczno-Społecznego

Sekretarz Generalny  
Europejskiego Komitetu  
Ekonomiczno-Społecznego

**Dimitris DIMITRIADIS**

**Patrick VENTURINI**

**UWAGA:** Załączniki na kolejnych stronach.

\*

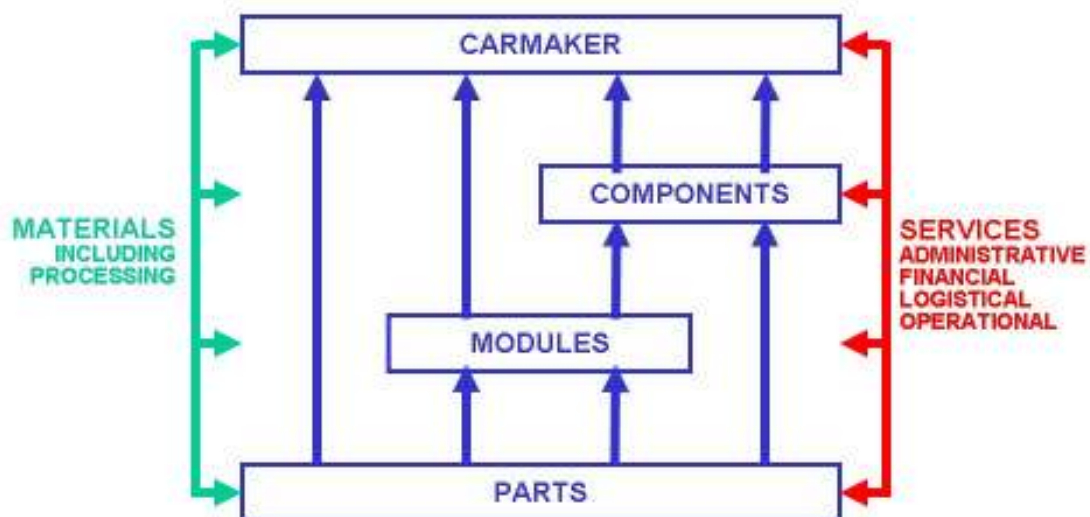
\* \*

---

30

Patrz opinia EKES-u „Zarządzanie terytorialne przemianami w przemyśle: rola partnerów społecznych i wkład programu ramowego na rzecz konkurencyjności i innowacji” (CCMI/031 - CESE 1144/2006; Dz.U. C 318 z 23.12.2006), a zwłaszcza sekcje 1 („Wnioski i zalecenia”) oraz 4 („Zintegrowane podejście terytorialne i systemy prognozowania dla innowacji i badań w regionach”)

### SUPPLY CHAINS - VALUE NETWORKS EXAMPLE: AUTOMOTIVE



NOTE:  
THE SUPPLY OF MATERIALS AND/OR SERVICES CAN BE LIMITED TO ONE LEVEL  
OR CAN BE ORGANISED AS A SUPPORT TO SEVERAL OR ALL LEVELS

**Załącznik 2**

***Automotive case-study: a scenario of relations between automotive suppliers and vehicle manufacturers/OEMs (Original Equipment Manufacturers)***

The following example, based on real experiences, presents a worst-case scenario as the best way to illustrate all difficulties potentially encoured by automotive suppliers.

1. Supplier A produces injection-moulded instrument panels for OEM X.
2. Supplier A receives an order from OEM X to supply the complete instrument panel, fully fitted with all instruments. He is also asked to develop the new instrument panel for the next model. Supplier A is told, in no uncertain terms, that he must accept this business offer as it stands, if he is to maintain business relations with OEM X.
3. The price of the instrument panel, minus the instruments is approximately €100 and the price of the complete instrument panel approximately €250 The difference is made up by the cost of the instruments, which are selected and negotiated by OEM X.
4. Supplier A is not compensated for the increased working capital, which arises from the new order for the development of the instrument panels for the next model, which means Supplier A is faced with having to finance a stock of instruments and the increased credit to OEM X, who is paying 105 days after delivery.
5. This considerable increase in working capital means that Supplier A must increase his borrowing capacity, however given the absence of collateral he can offer, aside from the evidence of an increased order volume from OEM X, the banks are not forthcoming.
6. The development work on the instrument panel for the new model means that Supplier A needs to employ both a designer and an electronics' specialist to undertake the work, which was previously done by OEM X. The problem now confronting Supplier A is the difficulty in finding the specialists and expertise needed to conduct this work properly. Moreover, Supplier A is a small company located in a rural area and without a culture for R&D. Supplier A is not paid for the development work but is told to include it in the price of the product which is going to be put into production in three years' time. After some development work is completed, it is evident that Supplier A needs to invest in new equipment to enable him to produce the new instrument panel. In order to meet the demands from OEM X he has to buy the new equipment nine months prior to the start of production and he will also have to buy some advanced test equipment to test the instrument panels.
7. There are only three suppliers of raw materials and they are all large companies, demanding payment within 30 days of delivery and immediate compensation for any raw material/oil

price increases. Supplier A tries to secure the same Terms and Conditions from OEM X but does not succeed.

8. Supplier A has been told to calculate the price on a yearly volume of 200 000 pieces for 7 years, with deliveries starting three years from the date of order, meaning a pay-back period of ten years.
9. Should there be a delay or should the volumes be lower there is no compensation.
10. Supplier A has tried to secure financing from his bank but again, given the lack of traditional collateral, the banks cannot provide him with the requested loans, therefore he is forced to offer his private fortune as a security.
11. Two years into the development phase and Supplier A is told that he will have to accept a productivity contract, resulting in him having to reduce his price by 3% every year and when he says that this is impossible he is told to move his production to a lower-cost country.
12. In the second year of production, Supplier A is told by OEM X that they have found a Chinese supplier who can offer the same product for 20% less and unless he lowers his price by 20% he will lose the business. When he claims that he owns the design and the rights to the product, OEM X shows him the Terms and Conditions (T&Cs), which Supplier A has had to sign, before he sent in his first quotation, which clearly states that the OEM becomes the sole owner of IPR as soon as it is fabricated or acquired by the Supplier.
13. Supplier A has now lost his business, his private fortune, his house and 400 people have lost their jobs, whereas OEM X has made two savings (3%, plus a further 20%) on the price of the instrument.
14. The following **lessons** can be drawn from the above scenario:
  - 14.1 The challenges facing automotive suppliers are clearly unfavourable customer relations, viz:
    - Increasing cost pressure from OEMs, raw material increases, where only the Supplier must foot the bill
    - General broad clauses in OEMs T&Cs for termination of contract, but wide clauses for penalties and compensation
    - Provisions for OEMs to use Supplier's technical information with third parties; Supplier assigns its tooling, copyrights to OEMs, deliverables become the property of OEMs
    - Restriction of Supplier's sales to the independent aftermarket, given that OEMs tooling may not be sold onto anybody else other than the OEM; parts manufactured on OEMs drawings and/or specifications may not be sold to 3rd parties, without OEMs written authorisation
    - European Warranty coverage continues to increase.

- 14.2 Supplier's goods must remain competitive on price, technology, complexity of products, design or quality assurance and in meeting environmental/energy demands, if they are to survive. Hence, there is a great need for supplier's investment in R&D, in order to provide latest innovation and thus remain competitive, which is impossible without qualified expertise and available resources.
15. Europe is facing relocation problems forcing a move from Europe to Asia that needs to be addressed urgently. These problems should be acknowledged and relevant measures should be taken, such as:
- strengthening human potential and spending in R&D;
  - making investments in education and training to create centres of excellence; attracting foreign research funds and to prompt a rise in the number of engineering graduates, leading to further R&D innovation;
  - enforcing Intellectual and Industrial Property Rights (IPR);
  - boosting consumer confidence in the safety of our products.

**16. Estimated IPR abuse/counterfeiting**

- Piracy with respect to brands, logos, names and products exists on a widespread scale;
- Turnover losses in EU automotive industry account for €1.5 billion (1999);
- Worldwide turnover of fake automotive parts and components accounts for €12 billion;
- In particular, products of the independent aftermarket are affected;
- Facts/figures are indicative of how our industry is affected as a whole;
- Levels of abuse reach 10% of worldwide trade;
- Turnover of €500 billion;
- Tax losses of €70 billion;
- 60% of all fake products come from China. Hot spots:
  - Yongkang County;
  - Zhejiang Province;
- Considered reasons:
  - protection of local authorities;
  - critical mass of production, ability to supply even if some parts are confiscated by national authorities, police, custom officers.

*16.1 Possible countermeasures to IPR abuse/counterfeiting*

- Systematic inspections of fairs, analysis of corresponding magazines, of the internet
- Market surveillance with a view to identifying declines in turnover as a possible indication of counterfeiting
- Customer information
- Reporting of safety defects.