

Mr Vladan Madić

PROMENE U OKRUŽENJU I KLJUČNI IZAZOVI GLOBALNE AUTO INDUSTRIJE U POSTKRIZNOM PERIODU

***Apstrakt:** U radu se daje kratak pregled karakteristika globalne auto industrije, objašnjavaju promene u okruženju sa aspekta ponude, tražnje, zakonske regulative i novih tehnologija sa osvrtom na globalnu ekonomsku krizu. Analizirani su izazovi sa kojima se susreće globalna auto industrija u postkriznom periodu koji se tiču dalje globalizacije i dostizanja željenog obima i veličine, novi talas konsolidacije auto proizvođača, problem složenosti, veća uloga lokalnih istraživačko-razvojnih centara u razvoju novih automobila i značaj elektromobila. Na kraju se ukratko razmatraju perspektive rasta globalne auto industrije.*

***Ključne reči:** auto industrija, globalizacija, promene u okruženju, izazovi, globalna ekonomska kriza, budućnost auto industrije*

ENVIRONMENTAL CHANGES AND KEY CHALLENGES FOR GLOBAL AUTOMOTIVE INDUSTRY IN POSTCRISIS PERIOD

***Abstract:** This paper provides a brief overview of global automotive industry characteristics, explaining environmental changes in terms of supply, demand, regulations, new technologies with attention to global economic crisis. Challenges that global automotive industry faces in the postcrisis period concerning further globalization, complexity problem, bigger role of local R&D departments in new vehicle development and electromobil importance are discussed. In the end, growth perspectives of the global automotive industry will be considered briefly as well.*

***Key words:** automotive industry, globalization, environmental changes, challenges, global economic crisis, future of automotive industry*

JEL Classification: L22, L25, L29

Uvod

Globalizacija, saturacija tržišta, žestoka konkurencija i ulazak novih konkurenata iz zemalja u razvoju, pad cena automobila, fragmentisanost tržišta sa lansiranjem velikog broja novih modela automobila od strane svih auto proizvođača u svakom tržišnom segmentu, dug životni vek automobila, višak kapaciteta, izmenjene potrebe kupaca koji očekuju sve više i više od automobila po istim ili nižim cenama, nove tehnologije (automobili na električni i hibridni pogon), inovacije na automobilu kao proizvodu i proizvodnim procesima, ekonomsko-finansijska kriza iz 2008. godine, strožija zakonska regulativa (bezbednost i zaštita životne sredine) i veća složenost automobila i poslovnog modela karakterišu auto industriju na početku 21. veka.

Gore navedene promene i izazovi u okruženju zahtevaju optimizaciju i dalju racionalizaciju proizvodnog procesa, smanjivanje složenosti proizvoda, stvaranje dugoročnih odnosa sa dobavljačima, stratešku saradnju sa drugim auto proizvođačima (zajedničko ulaganje, strateška alijansa ili M&A), brži razvoj novih modela, usavršavanje menadžerskih veština, snižavanje troškova i vrše ogroman pritisak na auto proizvođače da prilagode, optimizuju i racionalizuju svoje poslovanje i proizvodne kapacitete, da smanje troškove, da inoviraju, budu fleksibilniji i više fokusirani na zahteve i potrebe kupaca.

1. Karakteristike globalne auto industrije

Auto industrija je globalna po svom karakteru i godišnje proizvodi više od 50 miliona lakih vozila, predstavlja stub nacionalne ekonomije, perjanica je ekonomskog razvoja i snažno je povezana sa pratećim industrijama kao što su industrije komponenti, sirovina i materijala, na koje je imala ogroman uticaj na nacionalnom nivou. Širom sveta, auto industrija zapošljava milione ljudi direktno i desetine miliona indirektno, pa je postala ključna industrija i jedinstven ekonomski fenomen u 20. veku.

Auto industrija je pozicionirana kao strateška industrija u mnogim zemljama, često je simbol nacionalnog prestiža, u velikoj meri utiče na stvaranje dodate vrednosti i društvenog bruto proizvoda, ulaže ogroman novac u istraživanje i razvoj, kapitalno-intenzivnog je karaktera, obezbeđuje velike fiskalne prihode i ima ogroman značaj u razvoju spoljne trgovine i direktnih stranih investicija. Zbog velikog značaja i uticaja na nacionalnu ekonomiju, vlade mnogih zemalja štite lokalnu auto industriju raznim protekcionističkim merama (carina, uvozne kvote, tarife, lokalno učešće) i pomažu joj da opstane u periodima kriza i recesija (npr. stimulacije kupcima za kupovinu novih automobila, davanje povoljnih zajmova auto proizvođačima).

Automobilska industrija je integrisana industrija jer se oslanja na podršku drugih industrija koje proizvode raznovrsne materijale i komponente koje ona koristi. Automobil je obično sastavljen od 20.000 do 30.000 delova, a ni najveći proizvođači ne mogu samostalno da proizvedu sve delove. Prema tome, auto proizvođači moraju da izvrše “outsourcing” proizvodnje (spoljni izvori snabdevanja) ili da kupe gotove proizvode (kao što su gume i akumulatori), uključujući proizvode proizvedene u inostranstvu.

Auto industrija je izuzetno koncentrisana tj. postoji mali broj velikih kompanija koje imaju ogromnu snagu (oligopol) na strani auto proizvođača i dobavljača usled talasa merdžera, akvizicija i alijansi tokom 1990-tih, pa sve do danas.

Auto industrija počiva na jakoj regionalnoj strukturi iako je postala više integrisana na globalnom nivou od sredine 1980-tih. Drugim rečima, tokovi proizvedenih vozila i delova unutar jednog regiona su dominantan model u auto industriji, ali se ne smeju zaboraviti specifične osobine i zahtevi nacionalnih tržišta gde je domaće tržište i dalje jako važno po pitanju ukupne prodaje. Regionalna proizvodnja teži da zadovolji regionalnu tražnju po obimu i karakteristikama miksa vozila i nagomilana je na lokacijama gde postoje značajne koristi od lokalne ekonomije. To je imalo za rezultat da lokalni, nacionalni i regionalni lanci vrednosti u auto industriji budu “ugnežđeni” unutar globalnih organizacionih struktura i poslovnih odnosa najvećih firmi. Stvaranje ogromne izvozne platforme u povoljnim područjima (sa prednostima) i potom izvoz automobila i kamioneta širom sveta ima još smisla, ali se vodeći auto proizvođači ipak fokusiraju na postavljanje proizvodnog kapaciteta u zemlji domaćina da bi obezbedili brzu reakciju usled promena tržišnih trendova, skratili vreme isporuke i da bi izbegli rizik od promene deviznog kursa koji raste kada se automobili isporučuju iz zone jedne valute u drugu (slabljenje jena prema USD čini japanske automobile izvezene u SAD jeftinijim u tom momentu). Dalje, zemlje uvoznici vozila još uvek i često nameću uvozne tarife i zahteve za lokalnim sadržajem koji favorizuju lokalnu proizvodnju.

Proizvodnja delova i komponenti kao i **završna montaža** vozila uglavnom su **postavljeni na onim tržištima gde se vozila i prodaju** (model build-where-you-sell) jer su ključni delovi i moduli (sedišta, motori, transmisija i paneli karoserije) veliki, teški i često lomljivi što povećava transportne troškove, a sa druge strane prihvatanje i implementacija “lean” proizvodnih tehnika (Tojotini principi i tehnike) i veća raznovrsnost vozila uticala je da se **zadrži proizvodnja delova blizu fabrike za završnu montažu** zbog JIT (just-in-time) isporuka delova, malih zaliha i kraćeg roka isporuke. Zasićenost tržišta i visoki nivoi motorizacije podstakli su raspršivanje pogona za završnu montažu širom sveta. Pošto su razvijena tržišta zasićena, šanse za dalji rast se vide na tržištima u razvoju (Azijsko-Pacifički region, Istočna Evropa, BRIC – Brazil, Rusija, Indija i Kina), a

auto proizvođači moraju posebno razvijati strategije za zrela tržišta i za tržišta u razvoju.

Delovi i podsistemi teže da budu posebni za specifične modele vozila nasuprot memorijskim čipovima i mikroprocesorima u elektronskoj industriji ili tkaninama i koncima u industriji odeće. **Nedostatak otvorenih, industrijskih standarda u proizvodnji delova i komponenti** narušava modularnost lanca vrednosti i vezuje dobavljače za auto proizvođače, ograničavajući ekonomiju obima u proizvodnji i ekonomiju širine u konstrukciji i razvoju novog modela.

Auto industrija je poznata po **žestokoj konkurenciji, dugom životnom ciklusu automobila** i opadanju ionako **malih profitnih margina** zbog čega nije posebno interesantna finansijskim institucijama.

Globalnu auto industriju karakteriše i **povećan značaj spoljnih izvora snabdevanja** i tesna povezanost auto proizvođača i njihovih dobavljača kao dva najvažnija igrača u automobilskom lancu vrednosti. Auto proizvođači imaju dobavljače u okviru svoje grupacije i eksterne, samostalne dobavljače van svoje grupacije sa kojima posluju. Auto proizvođači prenose sve više aktivnosti iz oblasti konstrukcije, tehnologije i razvoja novog proizvoda na svoje dobavljače i blisko saraduju od početnih faza razvoja novog automobila. Naime, automobil je obično sastavljen od 20.000 do 30.000 delova, a ni najveći auto proizvođači ne mogu samostalno da proizvedu sve te delove, pa se moraju obratiti samostalnim dobavljačima i spoljnim izvorima snabdevanja. Dobavljači (uključujući prodaju rezervnih delova) proizvode grubo dve trećine dodate vrednosti u auto sektoru, a auto proizvođači koji se bave I&R aktivnostima, konstrukcijom, montažom vozila i marketingom, stvaraju ostatak.

U želji da inoviraju i suprotstave se dominaciji japanskih auto proizvođača od sredine 1990-tih, auto proizvođači u Evropi i SAD su pravili rigorozne i snažne pokušaje da modularizuju svoju proizvodnju automobila. **Modularizacija**¹ predstavlja pokušaj evropskih i američkih auto proizvođača da se putem spoljnih izvora snabdevanja, eksternim dobavljačima dodeli veća uloga u proizvodnji i razvoju delova i da se putem **racionalizacije proizvodnih platformi izvrši standardizacija i unifikacija** koja omogućava da se iste komponente, moduli i delovi koriste na nekoliko različitih modela automobila iz iste klase kod jednog proizvođača ili unutar jedne grupacije (npr. grupaciju VW čini pored Volkswagena i Seat, Škoda, Audi itd. i njihovi automobili iz istog segmenta mogu deliti istu šasiju, motor i menjač, ali ne moraju isto izgledati i imati iste vozne osobine). Na taj način, auto proizvođači alociraju troškove razvoja i ostale fiksne troškove na veći broj jedinica i iskorišćavaju prednosti ekonomije obima.

¹ **Moduli** su nezavisni, operativni sistemi komponenti, nabavljeni od strane auto proizvođača kao "komadi" spremni za ugradnju u vozilo ili setovi komponenti kojima se snabdeva proizvođač vozila i spremni su za montažu u vozilo. Primeri: sedišta, enterijer, vrata, kokpit...

2. Promene u okruženju

Promene na strani ponude

Što se tiče **promena na strani ponude**, izmenjene potrebe kupaca i želja da poseduju vozilo sa više funkcionalnosti, primoravaju auto proizvođače da ponude više različitih modela vozila, stavljajući naglasak na modelima koji pripadaju pojedinim tržišnim nišama, a što je izazvalo usitnjavanje proizvodnje tj. smanjivanje obima po modelu vršeći pritisak na produktivnost, troškove, cene i potrebu da se racionalizuje i bolje optimizuje proizvodni sistem. Auto proizvođači moraju da diferenciraju svoje modele automobila i prilagode ih ciljnim tržištima. Pojedini auto proizvođači nisu dovoljno fokusirani na promene u zahtevima kupaca, pa često razvijaju i lansiraju automobile koji ne zadovoljavaju potrebe ciljnih tržišnih segmenata. Pre globalne ekonomske krize iz 2008. godine, auto proizvođači su se oslanjali na jeftine kredite i izvore finansiranja i cenovne popuste koje su odobravali kupcima automobila da bi rasprodali vozila sa zaliha i povećali tržišno učešće, ali se to odrazilo na smanjenje profitabilnosti.

Glavni trend u auto industriji u protekloj deceniji je bila **ekspanzija tradicionalnih segmenata vozila** sa takozvanim “cross-over” vozilima i vozilima namenjenim pojedinim tržišnim nišama. Tradicionalnoj ABC klasifikaciji segmenata vozila (**A** segment su mali automobili npr. Ford Ka, Renault Twingo, VW Lupo; **B** segment Ford Fiesta, VW Polo, Renault Clio; **C** segment Ford Focus, VW Golf; porodični automobili **D** segmenta npr. Ford Mondeo i VW Passat; “Executive” segment npr. Mercedes E klasa, BMW serija 5) dodata su **SUV** vozila (sport utility vehicle tzv. džipovi), **MPV** (minivanovi) itd. Po pitanju količina, ovaj trend pokazuje sledeće: u Evropi je 1990. godine ponuđeno ukupno 187 modela automobila, a što je povećano na ukupno 315 modela u 2003. godini. Uporedo sa povećanjem broja modela, povećan je i broj tipova karoserija automobila. Broj tipova karoserija koje su proizveli prvih osam proizvođača vozila u Evropi je dupliran između 1990. i 2002. godine, sa povećanjem od 88 na 179 čime se potvrđuje trend automobilskog tržišta ka diverzifikaciji i segmentaciji. Svako vozilo iz gore navedene ABC klasifikacije segmenata, proizvodi se u više varijanti što dodatno povećava složenost u razvoju, proizvodnji i snabdevanju.

Promene na strani tražnje

Jedna od važnih promena u okruženju jeste promena u tražnji koja postaje sve više diferencirana i ukazuje na rastuću tendenciju **polarizacije potreba kupaca** na dve ekstremne grupe automobila tj. automobile koji predstavljaju veliku vrednost za uloženi novac (Dacia Logan, Toyota Yaris, PSA 107) i izuzetno atraktivne automobile velike vrednosti sa puno “emotivnih” osobina i prepoznatljivosti (imidž, marka, inovacije – BMW, Audi, Mercedes). Nekada dominantno učešće segmenta “C” (VW Golf, Opel Astra, Renault Megane) naglo

se smanjuje i gotovo da je prepolovljeno u poslednjih 10-15 godina u Nemačkoj na primer. Iza ovih promena se nalaze uglavnom kupci malih automobila iz segmenta "A" (Renault Twingo, VW Lupo, Hyundai i10, Toyota Aygo, Chevrolet Spark) i "B" (Renault Clio, VW Polo, Opel Corsa) koji očekuju sve više i više od automobila, ali po istoj ceni.

Pored toga, stvara se još jedan poremećaj na tržištu zbog jeftinih automobila, za kojima raste interes na ključnim tržištima u razvoju kao što su Indija i Kina. U ovim zemljama, lokalne pridošlice su ciljale novu bazu kupaca sa niskim dohocima, nudeći im izuzetno jeftina vozila. Ovaj trend će se verovatno nastaviti, naročito u Istočnoj i Južnoj Aziji i može imati uticaj i izvan ovih podregiona jer tehnologije i jeftin lanac vrednosti postaju zreliji.

Automobil Nano indijske Tate prodaje se za 1.725 EUR, na primer i cilja indijske kupce koji trenutno voze motocikle, skutere i trotočkaše. Kompanija je iskoristila inovacije skoro 100 globalnih dobavljača tokom procesa razvoja proizvoda, locirala dobavljače blizu fabrike za finalnu montažu i smanjila troškove logistike da bi konačno planirala da proizvodi jedan milion automobila godišnje u četiri fabrike. Tata dalje planira da premosti dilersku mrežu na bazi franšize i pokuša da prodaje automobile direktno kupcima da bi smanjila troškove logistike. Tako će se otpremati moduli vozila u satelitske, mini fabrike za završnu montažu na izvoznim tržištima u Africi, Latinskoj Americi i Jugoistočnoj Aziji.

Dakle, tražnja za novim vozilima i kamionetima u većini zemalja zavisi od kombinacije rastućih nivoa DBP po glavi stanovnika i ukupne populacije. Penetracija vozila se povećava za 1/10 vozila po osobi na približno svakih 5.900 USD rasta u DBP po glavi stanovnika. Kao rezultat, rast globalne automobilske tražnje se premestio iz razvijenih regiona ka brzo rastućim zemljama u razvoju, naročito u Aziji. Pošto većina ovih zemalja u razvoju prelazi pragove dohotka na kojima značajan broj kupaca može trgovati od motocikala do polovnih automobila i konačno novih automobila, auto industrija će se repositionirati na ovim tržištima sa visokim rastom.

Strožija zakonska regulativa i primena novih tehnologija

Sve veći pritisak i **strožija zakonska regulativa u oblasti zaštite životne sredine** (emisija ugljen dioksida, stepen recikliranosti itd.), **potrošnje goriva i bezbednosti vozila**, primorava auto proizvođače da budu više društveno odgovorni kao i da ulažu ogromna sredstva u istraživanje, razvoj i nove tehnologije, da inoviraju radi usaglašavanja sa rigoroznim propisima, ali i radi održavanja/poboljšanja svoje konkurentnosti.

Zbog "zelene revolucije", većina auto proizvođača je prisiljena da traga za alternativnim izvorima energije i da razvija vozila na hibridni pogon (kombinacija benzinskog/električnog motora ili dizel/električnog motora), na električni pogon,

etanol, bio dizel itd., a sa druge strane da usavršava klasične motore sa unutrašnjim sagorevanjem. Evropa je više orijentisana na dizel motore, Brazil na etanol, a SAD na benzin. Postoje takođe različitih sistemi sa električnim pogonom. Uzimajući u obzir uspeh hibridnog automobila Toyota Prius, svi vodeći auto proizvođači planiraju brz razvoj prototipova i komercijalizaciju vozila na alternativna goriva. To će voditi ka glavnoj promeni u snabdevačkim lancima uključujući dobavljače delova i energije, agencije za distribuciju i skladištenje energije kao i maloprodajne lance.

Auto industrija je pod velikim pritiskom da poveća produktivnost tj. nalazi se između pritiska da inovira, razvije i ponudi nove bezbednosne i korisne osobine automobila sa jedne strane, i pritiska da smanji troškove sa druge. Zakonski propisi u oblasti zaštite životne sredine sve više konvergiraju tj. približavaju se u različitim regionima u svetu. Međutim, auto proizvođači moraju uskladiti svoje automobile ne samo sa zakonskim propisima, već moraju razviti i lansirati na tržište one automobile koji zadovoljavaju potrebe kupaca na ciljnim tržišnim segmentima u razvijenim i zemljama u razvoju.

Novo tehnologije sa velikim učešćem elektrike i elektronike, novi i modifikovani proizvodni procesi i materijali pokrenuće ogroman talas inovacija. Sve veće učešće elektrike/elektronike u motornim vozilima (činiće u 2015. godini 40% u ukupnoj ceni vozila²) i rastuća integracija elektronskih i mehaničkih delova, zahtevaće nove veštine u razvoju proizvoda i stvoriti nove zahteve prema zaposlenima, a vrednost koju je stvorila auto industrija kao celina nastaviće da se premešta od auto proizvođača ka dobavljačima.

Ekonomsko-finansijska kriza iz 2008. godine

Krize pogubno utiču na dalji razvoj svetske auto industrije zbog narušavanja poverenja kupaca, gubitaka radnih mesta, manje kreditne sposobnosti i nedostatka povoljnih kreditnih aranžmana za kupovinu novih vozila što drastično smanjuje tražnju za novim vozilima i dalje vrši pritisak na optimizaciju proizvodnog procesa.

Globalna ekonomsko-finansijska kriza iz 2008. godine pogodila je auto industriju u periodu dok je još bila u fazi restrukturiranja usled žestoke konkurencije, visokih cena sirovina i materijala, oscilirajuće cene nafte, izmenjenih potreba kupaca i orijentacije na manja, jeftinija, ekološka vozila sa manjom potrošnjom goriva, oscilirajućeg US dolara i viška proizvodnih kapaciteta.

² Klintsov Vitaly, Klusmann Stefan, Nikomarov Mikhail, Remes Jaana, Shubert Jorg (2010), "Looking under the hood: Automotive Industry Profile", Mckinsey Autoassembly, pg. 2

2009. godina je bila jedna od najturbulentnijih i najdinamičnijih godina u globalnoj auto industriji kada je svetska finansijska kriza izazvala veliki pad prodaje vozila širom sveta, a što je kulminiralo u operativnom, finansijskom i strukturalnom restrukturiranju auto sektora. U 2009. godini na globalnom nivou je proizvedeno 57,2 miliona lakih vozila što je najniži globalni obim proizvodnje od 2002. godine i to je pad od skoro 9 miliona jedinica (-13%) u odnosu na 2008. godinu³. Auto proizvođači širom sveta su proizveli oko 70 miliona automobila i kamiona u 2008. godini, a 75% čine automobili (oko 50 miliona jedinica). Japan, SAD i Nemačka zajedno proizvode polovinu ukupne globalne proizvodnje vozila⁴. Prema OICA, u 2009. godini je ukupna proizvodnja vozila smanjena na 61,7 miliona jedinica, a 2010. godina se može nazvati godinom oporavka pošto je prema Ernst&Young prognozi ukupna svetska proizvodnja vozila dostigla 74 miliona jedinica.

Vlade mnogih zemalja su sprovele direktne akcije u 2009. godini kako bi pomogle auto industriji u nezapamćenoj recesiji. Poreske olakšice i stimulacije su korišćene da stimulišu prodaju novih automobila i zaštite auto kompanije širom sveta. Kina je, na primer, smanjila porez na kupovinu pojedinih automobila, ponudila program subvencija u ruralnim područjima da bi kupci zamenili postojeće lake kamionete sa novim vozilima i dala dodatne subvencije za vozila u okviru "Scrappage"⁵ programa. Francuska vlada je obezbedila velike zajmove sa malom kamatom za Renault pod uslovom da proizvođač zadrži proizvodnju u Francuskoj. U SAD postoji program pod nazivom "Cash for clunkers," kao deo opšteg paketa stimulacija za auto industriju, a vaučer dobijaju kupci novih automobila sa manjom potrošnjom goriva u odnosu na stari automobil koji već poseduju.

Američko ministarstvo finansija je takođe pokrenulo restrukturiranje američke auto industrije. Ovo ministarstvo je koordiniralo i finansiralo restrukturiranje GM-a, Chrysler-a i GMAC-a; olakšalo stvaranje strateške alijanse između Chrysler-a i Fiat-a; i finansiralo ponovnu kupovinu firme Delphi

³ PWC, Autofacts (2010,) „Sailing a steadier course”, Quarterly Forecast Update, Analyst Note

⁴ Klintsov Vitaly, Klusmann Stefan, Nikomarov Mikhail, Remes Jaana, Shubert Jorg (2010), “Looking under the hood: Automotive Industry Profile“, Mckinsey Autoassembly, pg. 2

⁵ Vladin program koji podstiče zamenu starih vozila novim. Ima dva cilja: jedan je da stimuliše auto industriju, a drugi da ukloni vozila sa velikom potrošnjom goriva i velikom emisijom ugljen dioksida sa puteva. Mnoge evropske zemlje su uvele velike “scrappage” programe kao ekonomski podstrek rastu tražnje u auto industriji tokom globalne recesije koja je počela u 2008. godini. U suštini, radi se popustima koji se daju kupcima novih automobila u zamenu za stare automobile prema određenim kriterijumima (godine starosti, emisija CO2, manja potrošnja goriva itd.).

Corporation od strane pređašnjeg vlasnika, GM-a i American Axle and Manufacturing Holdings Inc.

3. Izazovi globalne auto industrije u postkriznom periodu

Auto industrija postaje sve više globalna

Auto industrija prolazi kroz važnu transformaciju u proteklih nekoliko godina. Sve više auto proizvođača pokušava da postanu globalni igrači kako bi dostigli željeni obim proizvodnje u vreme kada se neke od najvećih zemalja suočavaju sa padom privredne aktivnosti, padom prodaje novih vozila i ulaskom novih igrača iz zemalja u razvoju na globalno tržište, dok brojni faktori ograničavaju san o globalnom tržištu. Pre svega, tu se misli na **snažne lokalne uticaje u auto industriji** (protekcioniističke mere, tražnja za vozilima često ima regionalne karakteristike, razlike u zakonskim propisima u oblasti ekologije i bezbednosti po zemljama, miks vozila se razlikuje po tržištima, velika fokusiranost auto proizvođača na domaće tržište, promene deviznih kurseva, podrška vlada mnogih zemalja lokalnoj proizvodnji itd.).

Među glavnim evropskim auto proizvođačima, na primer, kompanije obično ostvaruju od 60% do skoro 80% prihoda od prodaje u Evropi. Samo jedna kompanija – Honda – zarađuje više novca iz regiona (Severna Amerika) van svog domaćeg tržišta (Azija). Samo Tojota pokazuje raspodelu prihoda koja je približna pravim globalnim razmerama (npr. 14% Evropa, 29% Severna Amerika, 47% Azija i 10% ostatak sveta).

Pored toga, neki od najvećih auto proizvođača se suočavaju sa finansijskim izazovima i izazovima po pitanju kvaliteta. Međutim, auto proizvođači su svesni činjenice da moraju **dostići odgovarajući obim proizvodnje** da bi se takmičili na globalnom nivou i opstali i razvijali se na dugi rok. Tu se susreću sa još dva problema: **dugim životnim ciklusima proizvoda** koji sprečavaju pokušaje auto proizvođača da zadovolje izmenjenu tražnju na ciljnim tržištima, i **velikim viškom kapaciteta** koji na globalnoj osnovi iznosi oko 20%, nastalim usled podrške vlada lokalnoj proizvodnji automobila i preteranom investiranju kao i usled napora auto proizvođača ka stalnom poboljšanju⁶, a što je još više naglašeno usled postojećeg cikličnog pada privredne aktivnosti. Višak kapaciteta kod lakih vozila danas iznosi oko 20 miliona jedinica – što je jednako veličini od preko 80 fabrika za završnu montažu vozila – i odgovara stopi iskorišćenosti kapaciteta od 76%. Dakle, auto proizvođači moraju rešiti oba navedena problema da bi proizvodili nova vozila

⁶ Na primer, ako je poboljšanje godišnje produktivnosti recimo 5% u fabrici za finalnu montažu, onda bi svakih pet godina ta fabrika mogla da proizvede skoro 30% vozila više sa istom imovinom, bez garancije o paralelnom rastu tražnje na tržištu.

koja troše manje goriva, koja zadovoljavaju strožije zakonske propise u oblasti ekologije i bezbednosti i izmenjene zahteve i potrebe kupaca.

Mnogi auto proizvođači su veliki deo svoje prodaje i ostvarenog profita ostvarivali na razvijenim tržištima kao što je tržište SAD na primer, ali to više neće biti slučaj u bliskoj budućnosti. U Japanu i Zapadnoj Evropi tražnja ostaje u najboljem slučaju nepromenjena u periodu oporavka. Dakle, auto proizvođači moraju biti sposobni da nastupe na novim tržištima u razvoju i dostignu obim koji im je potreban.

Dalje, promene deviznih kurseva koji se odnose na valute dobavljača, kupaca i konkurenata često stvaraju složeno, dinamično i rizično okruženje. Činjenica da je zbog transportnih troškova isplativije i privlačnije proizvoditi automobile bliže kupcima uticalo je na većinu auto proizvođača da se fokusiraju na domaća tržišta. Zbog osrednjeg intenziteta u poređenju sa drugim sektorima, kao što je potrošna roba, hemikalije ili petrohemija, troškovi logistike u auto industriji (grubo čine 5,2% od prodaje) mogu dalje ograničiti prodaju automobila.

Auto proizvođači koji nemaju veličinu ili izvore da postanu globalni proizvođači, naročito ako se uzmu u obzir tehnološke promene, zakonska regulativa u oblasti zaštite životne sredine i traženi obim, neće ostati konkurentni. Jedno rešenje za auto proizvođače jeste stvaranje nekog oblika partnerskog aranžmana. Tu će doći do slabljenja nekih marki, ali pravi izazov je kako opstati i preživeti.

Novi talas konsolidacije - M&A, zajednička ulaganja i strateške alijanse

Uzimajući u obzir veliki broj izazova i prilika sa kojima se susreće auto industrija, **strateške alijanse, zajednička ulaganja i M&A** biće ključni za igrače u celom automobilskom lancu vrednosti bilo da tragaju za opstankom na kratak rok ili dugoročnim uspehom.

Od kasnih 1990-tih i tokom 2000-tih, bio je period integracija tj. konsolidacije pošto su proizvođači vozila težili da dostignu ekonomiju obima, prošire svoje prisustvo na stranim tržištima i kupe nove brendove (npr. merdžer Daimler&Chrysler, Ford je kupio Volvo i Land Rover, Hyundai je preuzeo Kia Motors itd.). Globalizacija i konsolidacija auto proizvođača, izazvala je globalizaciju i konsolidaciju dobavljača u snabdevačkom lancu. Suprotno tome, proteklih nekoliko godina bio je aktuelan proces dezintegracije, jer su neostvarene sinergije vodile ka prodaji prethodno kupljenih auto kompanija (Ford je prodao Volvo kineskom Geely-u, Land Rover indijskoj firmi Tata Motors, Daimler je prodao većinski paket akcija Chrysler-a, GM je okončao saradnju sa Fiat-om itd.). Postoje brojni razlozi za neuspeh partnerskih aranžmana u prošlosti kao što su

različnost kultura, sinergije koje se nisu materijalizovale, nesposobnost da se sprovede promena u novoj organizaciji i sukob stilova upravljanja.

Ipak, postojeće okruženje, globalizacija, povećana konkurencija, nedovoljni prihodi i skupi izvori finansiranja u periodu ekonomske recesije ukazuju da je dalja konsolidacija auto proizvođača i dobavljača neizbežna.

Tip aranžmana se očigledno razlikuje u zavisnosti od ciljeva i pravaca delovanja određenih auto proizvođača. SAD tržište se sužava i smanjuje i neće omogućiti prodaju i profite koji su dostizani u prošlosti zbog prisustva velikog broja igrača. Japan, koji je omogućavao japanskim firmama da zarade profite u prošlosti, neće se oporaviti u bliskoj budućnosti, a i demografske promene ne idu u korist tome. Tražnja u Zapadnoj Evropi je nepromenjena i ravna. U suštini, svi gledaju u Kinu koja je imala stabilne stope rasta. Iako je trend rasta ogroman, profiti nekih auto proizvođača u Kini se teško zarađuju zbog intenzivnije konkurencije, pada cena i viška kapaciteta. Prema tome, auto proizvođač mora da odluči kako će dostići veličinu i obim. Nema kompanije koja je u poziciji da se suoči i preduzme sve ove promene onoliko brzo koliko bi želeli. Oštra konkurencija i sve strožija državna regulativa u oblasti zaštite životne sredine i bezbednosti pokreće stvaranje veza sa ostalim igračima kroz različite tipove saradnje - alijanse, zajednička ulaganja i M&A. Pored toga, auto proizvođači osnivaju lokalna partnerstva da bi dopunili svoje slabosti, a u formi zajedničkog razvoja, zajedničke proizvodnje ili tehnoloških veza, a promene u okruženju kao što je globalna finansijska kriza nagoveštavaju novi talas konsolidacije u auto industriji.

Novo pridošlice iz Kine (kao što je Chery Automobile i Geely) i **Indije** (kao što je Tata Motors) agresivno rade kako bi osvojili tržišno učešće na globalnom tržištu, prateći put japanskih auto kompanija iz 1980-tih i korejanskih iz 1990-tih – pri čemu su postali globalni igrači poslujući van domaćih tržišta fokusiranjem na SAD na početku, a kasnije i na Evropu. Ono što je izvesno je da nove pridošlice brzo sustižu američke, nemačke i japanske auto proizvođače.

Pošto pojedini američki i evropski auto proizvođači nemaju dovoljno gotovine, počeli su da prodaju svoje marke ili čitave filijale novim igračima iz zemalja u razvoju kao što je Indija (Tata Motors, Mahindra itd.) i Kina (Geely, Chery itd.). Pored toga, postojaće strateško partnerstvo između auto proizvođača sa različitim jakim stranama (kao što su Suzuki i VW ili Chrysler i Fiat) koje ojačava njihove jake strane na zajedničkim proizvodnim platformama.

Suočavamo se sa velikim premeštanjem bogatstva i ekonomske snage od razvijenih ka zemljama u razvoju što će verovatno pokrenuti međunarodne (preko granične) aktivnosti od Zapada ka Istoku u narednim godinama. Dobijanjem tehnologije i intelektualnog vlasništva, auto proizvođači iz zemalja u razvoju biće u prilici da bolje opsluže domaću tražnju i zadovolje sve strožije propise u oblasti ekologije i bezbednosti. Zhejiang Geely, na primer, nada se da to postigne

kupovinom Fordove marke Volvo⁷. GM i Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) objavili su zajedničko ulaganje da bi prodavali jeftina vozila u Indiji što bi moglo trasirati saradnju između SAIC i indijskih auto kompanija. Dakle, aranžmani sa tržištima u razvoju će verovatno dobijati na značaju kako auto proizvođači u razvijenim zemljama budu sledili prilike za rast na tržištima u razvoju. Aranžmani izvan grupe BRIC (Brazil, Rusija, Indija i Kina) mogli bi da budu još jedan trend.

Perspektiva partnerskih aranžmana u auto industriji zavisi od brojnih faktora. Makroekonomska situacija biće najveći pokretač uspešnosti u auto industriji koja se nalazi u fazi restrukturiranja. Industrija mora da se konsoliduje u mnogim delovima automobilske lanca vrednosti da bi se povećali nedovoljni prihodi, da bi se dostigao obim i da bi imali sredstva za I&R zbog promena i inovacija u industriji i da bi se eliminisao višak kapaciteta kao i nerazumna konkurencija koja postoji u mnogim podsektorima.

Složenost automobila kao proizvoda i složenost proizvodnog procesa

Auto industrija je stara preko 100 godina i slojevi složenosti su nastajali u svakoj tački evolucije. Auto industrija ima jedan od najkomplikovanih lanaca vrednosti (uzvodno i nizvodno) za proizvodnju vozila u velikom obimu, a što je postalo još komplikovanije sa daljim razvojem industrije⁸. Globalizacija i heterogenost tržišta dramatično su povećali raznovrsnost proizvoda po segmentima i broj varijanti standardnog proizvoda čime se usitnjava proizvodnja, te izostaju efekti ekonomije obima. Raznovrsnost proizvoda i varijanti obezbeđuje auto kompanijama sticanje konkurentne prednosti na tržištu putem diferenciranja, ali povećana složenost automobila kao proizvoda povećava složenost razvoja novog proizvoda, proizvodnog procesa i snabdevačkog lanca.

Troškovi koji su povezani sa ovom dodatnom složenošću postaju jako važni za konkurentnost auto kompanija. Drugim rečima, smanjivanje složenosti postaje glavna poluga za smanjivanje troškova i ostvarivanje ekonomije obima i ekonomije širine, te održavanje/poboljšanje konkurentnosti. Složenost proizvodnog procesa u auto industriji raste zbog visoke složenosti automobila kao proizvoda, velikog broja složenih funkcija i rastuće složenosti proizvodne mreže pošto mnogi auto proizvođači proizvode u više zemalja i moraju da koordiniraju poslovne

⁷ Preuzimanje poznate švedske robne marke od američkog Forda okončano je nedavno, kada je Geely uplatio 1,3 milijarde dolara u kešu i 200 miliona u hartijama od vrednosti.

⁸ PWC (2010), "Preparing to Compete", Global Automotive Perspectives, Issue 1, pg. 14

aktivnosti na svim ovim lokacijama. BMW na primer nudi više od 200 modela sa više od 490 specifičnih varijanti za pojedine zemlje⁹.

Auto proizvođači mogu upravljati međunarodnom složenošću putem unifikacije. **Unifikacija** je sinergija između proizvoda usled deljenja zajedničkih delova (platforma proizvoda), tehnologija ili karakteristika dizajna (konstrukcije). Stvaranje unifikacije putem platforme proizvoda, tehnologije ili dizajna može smanjiti složenost, redukovati troškove i omogućiti kompaniji da smanji vreme od planiranja i razvoja proizvoda do lansiranja na tržište (time to market). Smanjivanje složenosti može se postići putem manje raznovrsnosti i promeljivosti strukture proizvoda. Unifikacija smanjuje broj delova, tehnologija i koncepata dizajna koji smanjuju raznovrsnost proizvoda.

Životni ciklus automobila kao proizvoda je dug i složen i u proseku traje oko sedam godina, sa dve do tri godine koje se odnose na razvoj proizvoda, dok se preostale četiri do pet godina odnose na prodaju na tržištu. Kao rezultat, auto proizvođači sporo reaguju na promene u tražnji na tržištu.

Automobil je veoma složen mehanički proizvod koji se sastoji od oko 2.000 funkcionalnih komponenti, 30.000 delova i 10 miliona linija softverskog koda¹⁰. Poslednjih godina, u automobile se ugrađuje sve više elektronike, mada automobili i dalje ostaju mehaničke „mašine“. Ipak, buduća auto industrija će trebati sve više specijalista iz oblasti elektronike, pravljenja softvera i stručnjake za „mehatroniku“ koji su sposobni da pruže superiorne rezultate u povezivanju elektronike i precizne mehanike. Međutim, istraživanje German Automobile Club ADAC pokazuje da 52% svih kvarova na automobilu prouzrokuje nepouzdana elektronika i softver¹¹, pa je poboljšanje pouzdanosti elektronskih sistema, softvera i smanjivanje složenosti jedan od najvećih izazova za auto proizvođače. Kada auto proizvođači dostignu nivo veće pouzdanosti, softver i elektronika će postati glavni izvor diferencijacije proizvoda.

Auto proizvođači moraju proizvoditi automobile koji će zadovoljiti strožije zakonske propise (bezbednost i ekologija) i izmenjene potrebe i zahteve kupaca koji imaju sve veća očekivanja po pitanju stila, snage, upravljivosti, pouzdanosti i udobnosti, ali po istoj ceni. Zadovoljiti sve ovo zajedno znači postizanje odličnih rezultata kada se radi o velikoj složenosti. Tojotin javni opoziv i povlačenje vozila sa tržišta u prvoj polovini 2010. godine je tipičan primer izazova za auto industriju koji će se samo intenzivirati kako vozila integrišu sve više hardvera, softvera,

⁹ Nicolas Schoeller (2007), “International complexity Management in the Automotive Industry”, part 1, translation of complexity Management Journal Issue 02/2007, Pages 13 to 15, ISSN 1613-8155, , Schuh&Co Komplexitatsmanagement AG, pg. 2

¹⁰ Radi poređenja, avion Boeing 787 Dreamliner ima oko 6,5 miliona linija softverskog koda, prema IEEE; Automotive designline, June 2010

¹¹ Mckinsey & Autoassembly (2003), “HAWK 2015 – Knowledge based changes in the automotive industry”, brochure

bezbednosne opreme i udobnost. Ipak, ovaj opoziv Tojotinih vozila sa tržišta nije bio posledica problema kvaliteta u proizvodnji već u dizajnu i konstrukciji vozila.

Pošto je dug životni ciklus automobila jedan od izazova sa kojim se susreću, auto proizvođači i dobavljači blisko saraduju od ranih faza razvoja prototipa novog automobila, a tu im pomažu digitalni alati za razvoj, konstrukciju i simulaciju za testiranje koji skraćuju vreme razvoja, omogućavaju proveru kako bilo koja od 2.000 komponenti radi pod pritiskom i ocenjuju interakcije između njih. Na taj način, proizvođači su smanjili složenost procesa razvoja, konstrukcije i proizvodnje automobila, ali ne i samih automobila. Skretanje ka digitalnoj konstrukciji, razvoju i alatima za testiranje je olakšalo da se skрати životni ciklus proizvoda, ali to ostavlja manje vremena za rešavanje problema i funkcionalno testiranje. Veća uključenost i angažovanje dobavljača ugrožava direktnu kontrolu auto proizvođača po pitanju dizajna, konstrukcije i razvoja proizvoda, ali oni ipak ostaju odgovorni kada se pojavi problem sa bezbednošću vozila.

Svedoci smo umereno rastućeg broja opoziva vozila u razvijenim zemljama. Opozivi odražavaju neuspehe da se zadovolje nikada strožiji zakonski propisi kao i veća osetljivost kupaca (i proizvođača) na defekte. Broj opoziva vozila sa tržišta će nastaviti da raste zajedno sa složenošću – i to nisu nužno loše vesti ako to poboljšava kvalitet i bezbednost, ali je sigurno dokaz velike složenosti.

Globalna auto industrija je sasvim sigurno povećala nivoe složenosti kada je u pitanju stil, konstrukcija i konačno, proizvodnja vozila. Ovo je jedan od osnovnih izazova za auto proizvođače. Oni moraju da razviju dobro diferenciran proizvod u očima kupaca prema svakom pojedinačnom tržištu. U isto vreme, kontrola troškova i držanje na niskom nivou plus smanjivanje složenosti postaje imperativ. Nažalost, ove dve stvari su jako teške i međusobno suprotstavljene. I ono što vidimo da često preovladava jeste kratkoročni poriv da se smanje cene davanjem popusta pre nego da se zadovolje potrebe ciljnih tržišnih segmenata za određenim proizvodom. Na ovaj način se gubi tržište, a auto proizvođači počinju da se oslanjaju na subvencije.

Veća uloga lokalnih I&R odeljenja u dizajniranju, razvoju i konstrukciji vozila

U prošlosti je razvoj novih automobila bio strogo centralizovan u I&R odeljenjima u matičnoj zemlji auto proizvođača blizu centralne uprave, odakle su se razvijali novi automobili za ostala tržišta. Međutim, pošto je tražnja regionalno i lokalno orijentisana, danas sve više auto proizvođača dopušta svojim lokalnim I&R odeljenjima da imaju više pristupa i slobode u dizajniranju, razvoju i konstrukciji vozila za regionalna i lokalna tržišta. Mnogi auto proizvođači bi mogli da razviju i konstruišu globalne proizvode (tzv. "svetske automobile") za globalno tržište, a potom da sa malim izmenama i usklađivanjem sa regionalnim i lokalnim

zakonskim propisima, globalne automobile prilagode izmenjenim potrebama lokalnih kupaca. Međutim, lokalni zahtevi imaju manji i potčinjen prioritet u odnosu na globalne.

Postoje i neki uticaji na cenu. Umesto nekoliko velikih tržišta, raste broj tržišta u razvoju gde se mora obratiti pažnja na nivo potreba lokalnog kupca. Ovo je jedna od razlika koja je sada izbila na površinu i koja bi mogla voditi ka uspehu globalnih proizvoda. Ojačavanje globalnih platformi sa elementima lokalnog dizajna, moglo bi da se smatra jedinim putem koji bi sprečio rast cena i zadovoljio kupce na lokalnim tržištima.

Uloga vozila na električni pogon

Proizvodnja vozila na električni pogon predstavlja veliki izazov za auto industriju, ali će verovatno postati realnost tek za nekoliko godina. Biće nekoliko igrača koji će se pojaviti i pokrenuti tu promenu. Kako tehnologija za proizvodnju baterija postaje sve jeftinija, tako će se i igra menjati. Ako pogledamo deset godina unazad, nije bilo mnogo priče ili puno napretka po pitanju alternativnih pogona i energije. Sada imamo na raspolaganju dizel, hibride i etanol u igri, pa će tradicionalni benzinski motori u automobilima trpeti velike izazove zajedno sa ostatkom industrije. Očekuje se da će vozila sa benzinskim motorima i dalje dominirati sa ukupnim globalnim učešćem od 68% u ukupnoj globalnoj proizvodnji vozila u 2015. godini.

Električna vozila bi mogla postati tehnologija koja stvara ozbiljne poremećaje jer obara brojne industrijske paradigme istovremeno. Ova tehnologija ne zahteva tečno gorivo, na primer, i razbija tradicionalni automobilski lanac vrednosti u proizvodnji motora, stvarajući mesta za nove igrače kao što su dobavljači električnih sistema i savremenih baterija. Dalje, da bi nastavila ovim putem, industrija električnih vozila će zahtevati veliku podršku nacionalnih i lokalnih vlada, elektro distribucija i ostalih stejkholdera koji nisu povezani sa auto industrijom.

Medjutim, tehnološke i infrastrukturne barijere moraju se prevazići pre nego što ova vozila postanu prihvaćena širom sveta. Razvoj litijum-jonskih (Li-Ion) baterija će se takmičiti sa već preopterećenim istraživačko-razvojnim potrebama industrije, dok će visoke cene baterija uticati na visoku cenu ovih vozila i odredjivati nivo tražnje na tržištu. Vlasti i auto proizvođači će verovatno morati da obezbede olakšice i stimulacije za kupovinu vozila na električni pogon, pored bolje infrastrukture i relativno jeftinih izvora električne energije. Samo onda kada je pilot program podržan i potpomognut na državnom nivou, postaje široko rasprostranjen i samo onda će biti otvoren pun tržišni potencijal za sledeću

generaciju automobila. U suprotnom, električna vozila će ostati samo jedna tržišna niša.

4. Perspektive rasta globalne auto industrije

Uprkos neizvesnostima koje postoje u nekim regionalnim ekonomijama, oporavak automobilskeg sektora je dobro pripremljen za novu eru globalnog rasta. Povoljna klima i uspostavljena ravnoteža na zrelih i tržištima u razvoju trebalo bi da pruže ostvarivanje impresivnih rezultata u 2011. godini. Brzi rast na tržištima u razvoju učinio je da 2010. godina bude godina oporavka globalne auto industrije. Sa druge strane, u poslednjem kvartalu 2010. godine zabeležen je snažan rast i oporavak montažne proizvodnje u EU što je bilo posledica povećane tražnje na izvoznim tržištima (SAD, Kina i Rusija), iako je prodaja novih vozila u EU opala u 2010. godini posle ukidanja državnih subvencija krajem 2009. godine. Ovakvo napredovanje montažne proizvodnje će verovatno pogurati globalnu proizvodnju u auto industriji u 2011. godini na preko 75 miliona jedinica po prvi put, pa će se tržište vratiti u normalu. Međutim, veoma teška situacija u SAD i na ostalim zrelih tržištima ostaje realnost kada se radi o prodaji novih vozila.

Globalna perspektiva u 2011. godini biće pod uticajem tri faktora: dinamike kineskog tržišta, oporavka prodaje lakih vozila u SAD i rasta globalne prodaje luksuznih vozila iz premium segmenta. Zbog velikog rasta globalne tražnje, proizvođači luksuznih vozila iz premium segmenta suočavaju se sa ograničenim kapacitetima tj. glavna briga tiče se budućeg kineskog tržišta koje bi moglo da udvostruči globalno tržište premium segmenta čime će se približiti nivoima u Evropi i Severnoj Americi.

SAD više neće biti dominantno tržište kao u prošlosti. Godine sa prodajom od 16 i 17 miliona jedinica bile su veštački stvorene, uz popuste, olakšice i prodaju vozila rent-a-car kompanijama. Biće potrebno više godina da se prodaja vrati na nivo pre krize, a rast prodaje će biti iniciran povećanjem broj domaćinstava i tražnje za zamenom vozila u budućnosti. Tržište SAD je bilo jedinstveno po pitanju veličine, profita i obima prodaje pre krize. Ali, **rast koji se projektuje na tržištima u razvoju je u segmentima vozila A i B**, a koja su jako malo zastupljena u Severnoj Americi. Dakle, izazov za Veliku Trojku (GM, Ford, Chrysler) je da postanu proizvođači malih automobila na kojima će stvarati profit, što nisu bili u stanju da urade u prošlosti zbog fokusa na velika vozila na bazi kamioneta (SUV, minivan, pick-up). Sa druge strane, prodaja novih automobila u SAD opala je sa 15 miliona vozila u 2006. godini na oko 8 miliona vozila krajem 2009. godine, pa postoji promena fokusa ka tržištima u razvoju. Zapadna Evropa neće dostići nivo prodaje pre krize sve do 2013 ili 2014 godine, iako su olakšice pogurale prodaju u 2009. godini.

Zbog sporog oporavka zrelih tržišta, proizvođači automobila moraju više da se **fokusiraju na rast tržišta u razvoju**, a ona nisu samo manja nego su i teška. Kina ima dvocifrene stope rasta u proteklih pet godina, ali to je izuzetno konkurentno tržište sa mnoštvom proizvođača koji se tamo takmiče i znatno ih je više nego na bilo kojem drugom tržištu u svetu. Uprkos rastu prodaje u Kini, profiti su mali za većinu auto proizvođača i nedostatak fleksibilnog kapaciteta mogao bi da predstavlja problem.

Iako se dosta pažnje posvećuje **svetskim automobilima** kao globalnim proizvodima, postojaće fokus i potreba za regionalnim proizvodima koji će zadovoljiti specifične potrebe regionalnih tržišta, ali koji će biti usklađeni sa globalnim razvojem. Na pomolu je novi talas **konsolidacije** i formiranja većeg broja partnerskih aranžmana u vidu M&A, alijansi i zajedničkih ulaganja. Drugim rečima, većina auto proizvođača nema finansijskih ili tehničkih sredstava za razvoj novih tehnologija, pa će morati strateški da identifikuju firme koje će im biti partneri.

Auto industriju su nekada predvodili SAD, Japan i Zapadna Evropa. Oni će i dalje biti važni, ali će njihov značaj i učešće opadati na globalnom tržištu. To će samo po sebi **prisiliti sve više auto proizvođača da postanu globalni**, dostignu željenu veličinu i iskoriste efekte ekonomije obima. Pooštavanje zakonske regulative, primoraće auto proizvođače da postanu još fleksibilniji i inovativniji.

Auto industrija je bila i ranije spremna za promene, ali je bilo puno faktora koji su uticali da se zadrži status kvo. Ipak, **finansijska kriza i pooštrena regulativa mogu biti podsticaj za velike promene** koje će se desiti u sledećih deset godina. Da se ovo nije desilo, auto industrija bi još više slabila u narednoj dekadi, ali dubina i žestina krize biće katalizator za značajne promene u narednih 10 godina.

Tržišta u razvoju nude veliku priliku za rast po pitanju obima, ali gledano na miks, to će biti težak put. **Nova tržišta** kao što je **Indija i Kina** puno obećavaju. Prema CAAM¹², ukupna prodaja vozila u Kini je dostigla 18,06 miliona jedinica u 2010. godini, gde se 13,8 miliona jedinica odnosi na putnička vozila. Sa ovakvom prodajom vozila, Kina je postala najveće svetsko tržište. Prema PWC Autofacts¹³, zbog ukidanja stimulacija i olakšica za kupovinu novih vozila od strane kineske vlade, očekuje se da će dalji rast prodaje umesto 33% u 2010 (u odnosu na 2009. godinu), iznositi 20% u 2011 (u odnosu na 2010. godinu). Međutim, kineski društveni bruto proizvod per capita je premašio 7.500 USD i to je prag kada prodaja novih vozila naglo raste, pa se na kratak rok ne očekuju jednocifrene stope

¹² China Association of Automobile Manufacturers

¹³ PWC Autofacts (2011), "2011: Recover, rebalance and rebound", Quarterly Forecast Update, Analyst Note

rasta. Iako su Japan, SAD i Zapadna Evropa povećali prodaju lakih vozila za 5,6% u prvih osam meseci 2010. godine (oko 1,1 miliona jedinica), BRIC zemlje su povećale prodaju za 33% što je skoro 3,5 miliona jedinica. Drugima rečima, učešće BRIC zemalja u ukupnoj globalnoj proizvodnji je iznosilo 18,7% u 2007. godini (pre krize), dok je u 2010. premašilo 30% (u post-kriznom periodu).

Neki auto proizvođači kao što je Nissan (osnovao zajedničko ulaganje sa kineskim auto proizvođačem Dongfeng Motor Co.), teže da ojačaju poziciju svojih partnera u alijansi i omoguće im razvoj ulazne strategiju, kao što je slučaj sa Renault-om i ulaskom na tržište Kine. VW, evropski velikan morao je da se poveže sa Suzuki Motors kroz kupovinu 20% akcija i inženjersku saradnju za sledeću generaciju mini automobila, verovatno Alto, za osvajanje tržišta Indije.

Zaključak

Uzimajući u obzir specifičnosti automobilske industrije, promene koje su se tokom decenija dešavale bile su evolutivne, a ne revolucionarne. Auto industrija se sporo menjala u proteklih 100 godina postojanja. Osnovni princip je bio spor, miran i ustaljen kumulativni napredak. Međutim, promene u prvoj deceniji 21. veka u ponudi i tražnji, strožija zakonska regulativa, nove tehnologije, inovacije, i globalna ekonomsko-finansijska kriza iz 2008. godine povećale su intenzitet konkurencije, turbulentnost okruženja i stvorile veliku neizvesnost u globalnoj auto industriji, pa poslovni model koji je primenjen u prošlom, neće funkcionisati u 21. veku.

U ovakvom dinamičnom i neizvesnom okruženju, auto kompanije su suočene sa brojnim izazovima. Drugim rečima, auto industrija mora postati više globano orijentisana, dostizanje željene veličine je preduslov konkurentnosti, novi talas konsolidacije u obliku M&A, alijansi i zajedničkih ulaganja je na pomolu da bi se obezbedio opstanak i rast na dugi rok, složenost automobila kao rezultat veće raznovrsnosti proizvoda povećava složenost razvoja, proizvodnog procesa i snabdevačkog lanca, te zahteva adekvatno upravljanje, kontrolu troškova i koordinaciju poslovnih aktivnosti na proizvodnim lokacijama širom sveta putem unifikacije i racionalizacije proizvodnih platformi.

Auto proizvođači i njihovi dobavljači suočavaju se sa brojnim teškoćama kako bi izašli na kraj sa gore navedenim izazovima. Proizvodnja vozila i delova unutar jednog regiona je dominantan model u auto industriji, a lokalni uticaji ostaju i dalje važni kao i domaće tržište po pitanju prodaje. Protekcionističke mere favorizuju i štite lokalnu proizvodnju, pa auto proizvođači i dalje slede model proizvodnje tamo gde vozila i prodaju (build-where-you-sell), očekujući od svojih dobavljača da ih prate prilikom ulaska na nova tržišta širom sveta.

Regionalno fokusirana, ali globalno aktivna auto industrija ušla je 2008. godine u globalnu recesiju uz veliki pad proizvodnje i prodaje. Danas je oporavak globalne auto industrije na pomolu, a auto proizvođači moraju da skrate duge životne cikluse automobila koji sprečavaju njihove pokušaje da zadovolje tražnju na ciljnim tržištima i da racionalizuju globalnu proizvodnju koju karakteriše veliki višak kapaciteta. Auto industrija mora rešiti ova dva problema da bi bila više fokusirana na kupce tj. da bi proizvodila nova vozila koja odgovaraju ukusima, zahtevima i potrebama kupaca na ciljnim segmentima i po što nižim cenama. Dakle, model proizvodnje automobila koji ne zadovoljavaju potrebe kupaca na ciljnim segmentima, uz davanje velikih popusta i jeftinog finansiranja neće važiti u budućnosti.

Sa aspekta budućeg rasta, tržište Trijade (SAD, EU, Japan) gubi na značaju po pitanju obima prodaje i profita, nasuprot BRIC i drugim zemljama u razvoju. Rast globalne automobilske tražnje se premestio iz razvijenih regiona ka brzo rastućim zemljama u razvoju, naročito u Aziji. BRIC zemlje (Brazil, Rusija, Indija i Kina) i druga tržišta u razvoju, nastaviće da rastu, pa će auto proizvođači iz Kine i Indije intenzivirati globalnu konkurenciju, naročito u segmentu jeftinih vozila. Sve zemlje će verovatno nastaviti da se suočavaju sa padom prosečnih cena vozila – iako će premium segment automobila u izvesnoj meri nadoknaditi pad cena u srednjem segmentu i ostaće snažan izvor rasta. Sa druge strane, nove pridošlice iz Kine i Indije postaju globalni igrači i imaju velike ambicije na globalnom svetskom tržištu.

Auto proizvođači moraju da iskoriste oporavak od ekonomske recesije i da se fokusiraju na asortiman proizvoda, da diverzifikuju svoje prisustvo na globalnom tržištu, razviju i sprovedu adekvatne strategije razvoja, proizvodnje i snabdevanja. Medjutim, ne sme se zanemariti ni izgradnja dugoročnih organizacionih sposobnosti. Na primeru američke Velike Trojke možemo da zaključimo da je izbegavanje izgradnje dugoročne organizacione sposobnosti u korist “pametnih” strategija (orijentisanost na ponudu velikih, visoko profitabilnih vozila – SUV, minivanovi, pick-up) skoro dovelo do bankrota američkih auto proizvođača.

Električna vozila mogu predstavljati još jednu šansu za vodeće auto proizvođače da se diferenciraju od konkurencije, ali i prilika za nove igrače iz Indije i Kine da se ravnopravno uključe u ovu trku. Ipak, cena litijum-jonskih baterija je i dalje visoka, predstavlja varijabilni trošak, pa će to uticati da cena električnih vozila ostane visoka u bliskoj budućnosti. Prema PWC Autofacts, predviđa se globalna proizvodnja od 1,25 miliona jedinica električnih vozila u 2016. godini, što bi bilo 1,4% tržišnog učešća, pa će verovatno ostati samo jedna tržišna niša koja ne može opstati bez subvencija i stimulacija države pri kupovini ovih vozila.

Na kraju, veličina i ekonomija obima su bitni, ali ne i odlučujući faktor koji određuje opstanak na globalnom tržištu. Ne postoji opravdanost tvrdnje da auto proizvođač mora proizvoditi 4-6 miliona vozila godišnje da bi opstao, a ključ uspeha je kako brzo i ekonomično ponuditi proizvode i biti ispred konkurencije po pitanju kvaliteta, cene, bezbednosti, ekologije i potrošnje goriva, a putem stalne izgradnje sposobnosti, inovacija i upornog razvoja tehnologije.

Literatura:

1. **Breitschwerdt D., Buering M., Hirschberg C., Link B., Zielke A.**, "Cooperating to compete in today's automotive industry", Mckinsey&Autoassembly, October 2010,
2. **Fujimoto T.**, "Architecture, Capability and Competitiveness of Firms and Industries", University of Tokyo, Reasearch Institute of Economy, Trade and Industry Senior Research Associate, Harvard Business School, 2002
3. **Fujimoto T.**, "Automotive Crisis: Lessons and prospects – preserving the old design concept backfired", *Economics Class, Nihon Keizai Shimbun magazine*, May 2009
4. **Fujimoto T., MacDuffie J. P.**, "Why Dinosaurs will keep ruling the auto industry", *Harvard Business Review*, June 2010, <http://hbr.org/2010/06/why-dinosaurs-will-keep-ruling-the-auto-industry/ar/1> 06.08.2010 12:45:52
5. **Heller D., Fujimoto T.**, "Inter-Firm Learning in High-Commitment Horizontal Alliances: Findings from Two Cases in the World Auto Industry", faculty of Economics, Shinshu University, Graduate School of Economics, University of Tokyo, *Annals of Business Administrative Science* Vol. 3, No. 3, July 2004
6. **Humphrey J.**, "The Center of the Automotive Universe is going to change" Westlake village, The McGrawHill companies, J.D. Power and associates, Press Release Calif. March 25th 2010
www.jdpower.co.jp/press/pdf2010/Global%20Automotive_Outlook_E.pdf
10.08.2010, 12:32:33
7. **Klintsov V., Klusmann S., Nikomarov M., Remes J., Shubert J.**, "Looking under the hood 2: How the Automotive Industry Grows", Mckinsey&Autoassembly, September 2010
8. **Klintsov V., Klusmann S., Nikomarov M., Remes J., Shubert J.**, "Looking under the hood: Automotive Industry Profile", Mckinsey Autoassembly, September 2010
9. **Klintsov V., Klusmann S., Nikomarov M., Remes J., Shubert J.**, "Looking under the Hood 3: Automotive Competition", Mckinsey&Autoassembly, September 2010
10. **Malorny C., Mercer G., Skiba F., Wuellenweber J.**, "Lost in the middle – how polarization will drive business models in the automotive industry", RACE 2015, Refueling Automotive Companies' Economics, Strategic choices for car makers and their suppliers brochure, Mckinsey&Company, Automotive&Assembly Sector, 2006

11. PWC Autofacts, “2011: Recover, rebalance and rebound”, Quarterly Forecast Update, Analyst Note, January 2011
12. **Schleich H., Schaffer J., Scavarda L.F.**, “Managing Complexity in Automotive Production”, Department of Automation Technology, University of Lueneburg, Lueneburg, Germany, Industrial Engineering Department, Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brazil, 2006
13. **Schwarz M.**, “Trends in the Automotive Industry, Implications on Supply Chain Management”, white paper, Cisco Internet Business Solutions Group, February 2008
14. **Sturgeon T. J., Memedovic O., Biesebroeck J., Gereffi G.**, “Globalisation of the automotive industry: main features and trends”, *Int. J. Technological Learning, Innovation and development*, Vol 2, Nos. ½, 2009
15. **Weig F., Zimmermann S.**, “Mastering complexity as a competitive weapon”, Mckinsey&Company, Inc., 2008

