

Rozdział 22

Ewolucja branży motoryzacyjnej – trwałe tendencje

Wstęp

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw cechuje się dużą zmiennością, złożonością oraz niepewnością, a jego elementy przenikają się i wzajemnie na siebie oddziałują. Powstaje złożony system, którego podstawowymi cechami jest niestabilność oraz turbulencja¹. Każda zmiana w otoczeniu wpływa na przedsiębiorstwa (jednak siła ich oddziaływania jest różna) i może wpłynąć na warunki konkurencyjne w całym sektorze.

Celem opracowania jest pokazanie wpływu zmian w makrootoczeniu przedsiębiorstwa na warunki konkurencyjne w całym sektorze na przykładzie branży motoryzacyjnej. Obserwując zmiany w makrootoczeniu polityczno-prawnym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym i technologicznym branży motoryzacyjnej, można postawić tezę, że zmiany zachodzące w otoczeniu dalszym organizacji oddziałują na przedsiębiorstwa i kształtują trwałe tendencje widoczne w badanej branży. Analiza obejmuje ostatnie 10 lat i odnosi się do wymiaru globalnego branży.

W pierwszej części artykułu przedstawiono definicję otoczenia przedsiębiorstwa, jego podział oraz sposoby analizy. Kolejno zaprezentowano syntezę z analizy PEST dla branży motoryzacyjnej. W drugiej części opisano trwałe tendencje dla badanego sektora. Artykuł zamyka podsumowanie, w którym ustosunkowano się do tezy pracy.

¹ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 15.

22.1. Analiza wpływu makrootoczenia na warunki funkcjonowania w branży motoryzacyjnej

Otoczenie przedsiębiorstw jest rozumiane jako zespół czynników zewnętrznych, „które wpływają lub mogą wpływać na zdolność firmy do nawiązania i skutecznego przeprowadzenia transakcji z klientami”². Dzielimy je na: makrootoczenie (dalsze, ogólne) oraz mikrootoczenie (bliższe). Kadra kierownicza organizacji nie ma wpływu lub ma bardzo mały na przeobrażenia w poszczególnych elementach makrootoczenia. Otoczenie bliższe składa się natomiast z podmiotów, które bezpośrednio wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w szczególności jego zdolność do prawidłowej obsługi klientów, a kadra kierownicza ma bezpośrednio wpływać na jego elementy³.

Każde przedsiębiorstwo działa w danym makrootoczeniu, które wybiera tylko raz, kiedy decyduje o miejscu prowadzenia swojej działalności. Elementy makrootoczenia mają duży wpływ na organizację i tworzą dla niej zestaw zagrożeń i szans. Pracownicy każdej organizacji powinni przygotowywać własne analizy makrootoczenia, które będą podstawą dla przygotowania planu strategicznego⁴.

W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego zostało opisanych wiele sposobów analizy makrootoczenia. Jedną z klasyfikacji dzieli metody analizy otoczenia ogólnego ze względu na charakter zmian. Według tego podziału wyróżnia się: metody analizy zmian ciągłych oraz nieciągłych. W innej klasyfikacji stosuje się podział na sposoby wykorzystujące koncepcje bezscenariuszowe oraz koncepcje scenariuszowe⁵.

Jednym z najbardziej popularnych sposobów analizy makrootoczenia jest metoda PEST, która zaliczana jest do metod scenariuszowych. Nazwa jest akronimem czterech słów, które odnoszą się do czynników otoczenia dalszego: polityczno-prawnego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego i technologicznego. Elementy zidentyfikowane w poszczególnych segmentach oddziałują na siebie nawzajem. Silne sygnały przeplatają się ze słabymi a długoterminowe trendy z wydarzeniami jednorazowymi. Zdarzenia zachodzące w jednym segmencie mają wpływ na elementy w innych segmentach⁶, co pokazuje analiza makrootoczenia branży motoryzacyjnej.

Do analizy makrootoczenia wybrano schemat analizy PEST, który dostarcza najważniejszych informacji dotyczących otoczenia dalszego przedsiębiorstwa.

Przeobrażenia w **otoczeniu polityczno-prawnym** znacząco wpływają na działalność przedsiębiorstw. Sytuacja najkorzystniejsza występuje, kiedy segment ten

² Ph. Kotler et al., *Marketing: Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 182.

³ Ibidem.

⁴ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 47, 50.

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 37–38.

⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 209–210.

cechuje stabilność, a zmiany dokonywane są w porozumieniu z sektorem prywatnym. Częste i niespodziewane zamiany w otoczeniu są bardzo niekorzystne i wymuszają na przedsiębiorstwie szybkie dostosowanie się do nowych uwarunkowań⁷.

W otoczeniu polityczno-prawnym najważniejszymi czynnikami wpływającymi na branżę motoryzacyjną są: rosnąca liczba organizacji i wszelkiego rodzaju projektów międzynarodowych (mnogość podmiotów oraz projektów sprawia, że firmom coraz trudniej jest się odnaleźć w tej rzeczywistości i ustalić właściwych udziałowców swojej działalności) oraz wzrastająca aktywność na rzecz wprowadzenia międzynarodowych standardów dotyczących podatków, ochrony środowiska międzynarodowego, prawa pracy, przepisów antymonopolowych i innych.

Kolejnym elementem otoczenia dalszego jest **otoczenie ekonomiczne**, które daje ogólny obraz sytuacji gospodarki w danym kraju i regionie⁸. Na sytuację ekonomiczną danego kraju ma wpływ nie tylko sytuacja wewnętrzna, ale także sytuacja na rynkach zagranicznych. Nieprzewidywalne oraz nagłe wydarzenie (negatywne jak i pozytywne) na jednym rynku mogą mieć wpływ na sytuację w innych krajach, a także na sytuację ekonomiczną całego świata. Przykładem załamania się rynku, które następnie szybko rozprzestrzenia się na inne rynki, jest obecny kryzys finansowy, na skutek którego ucierpiała także branża motoryzacyjna – popyt na nowe samochody w Europie jest tak niski jak w latach 60. i 70. XX w., co przyczyniło się do spadku sprzedaży nowych samochodów.

W analizowanym segmencie najważniejszymi czynnikami wpływającymi na branżę motoryzacyjną są: wzrost PKB (roczne tempo wzrostu w 2011 r. było równe 2,73%), wzrost wielkość PKB *per capita* (pomiędzy 2006 a 2011 r. nastąpił wzrost o 34%), poprawa wartości wskaźnika HDI (wzrost z 0,66 w 2006 r. do 0,694 w 2012 r.), spadek stóp procentowych w większości krajów należących do grupy G20 oraz duża podatność gospodarki na zawirowania o charakterze lokalnym i regionalnym.

Następnym elementem jest **otoczenie społeczno-kulturowe**, na które składają się czynniki demograficzne, społeczne oraz kulturowe. Jego analiza uzupełnia opis otoczenia ekonomicznego, dzięki czemu organizacja ma dokładną informację o potencjalne danego rynku⁹. Dla branży motoryzacyjnej najważniejszymi elementami będą: zmiany w zachowaniach konsumentów, rosnąca liczba ludności (wzrost liczby ludności o 7% pomiędzy 2005 a 2011 r.), wzrost liczby osób zamieszkujących 1 km² (z 50,13 osoby/km² w 2005 r. do 53,15 osoby/km² w 2010 r.), wzrost liczby

⁷ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 53, 57, 59.

⁸ Ibidem, s. 46.

⁹ Ibidem, s. 67.

mieszkańców miast (wskaźnik urbanizacji wzrósł z 49,06% w 2005 r. do 51,99% w 2011 r.) oraz przeobrażenia w sferze kultury.

Wydaje się, że najważniejsze zmiany zachodzą w zachowaniach konsumentów. Warto jednak zwrócić uwagę, że inne zachowanie charakteryzują mieszkańcy krajów rozwijających się, a inne osoby zamieszkujące kraje wysoko rozwinięte.

Na rynkach wschodzących szybko powiększa się klasa średnia (w większości są to osoby dokonujące zakupu auta po raz pierwszy), dla której ważnym czynnikiem decydującym o zakupie samochodu jest cena (choć nie jest czynnikiem jedynym i coraz częściej staje się także czynnikiem niekluczowym). Z drugiej strony wzrasta liczba osób zamożnych, które skłonne są zapłacić więcej za marki luksusowe oraz innowacyjne rozwiązania technologiczne. Z kolei nabywcy na rynkach wysoko rozwiniętych zwracają coraz większą uwagę na wartość kupowanych przedmiotów oraz bezpieczeństwo. Dodatkowo, średnia wieku systematycznie wzrasta, co oznacza, że producenci muszą zmienić swoje priorytety i zaspokajać potrzeby coraz starszych klientów (dostosowywane do potrzeb starszych klientów – np. większe wyświetlacze, lepsze oświetlenie)¹⁰. Nie można także zapomnieć o pokoleniu Y, które różni się od swoich rodziców oraz dziadków. *Millennials* (jak nazywane jest również pokolenie Y) coraz częściej świadomie decydują się na nieposiadanie dóbr trwałego użytku, co nie stoi na przeszkodzie w realizowaniu pasji oraz osiągnięciu życiowego sukcesu, który coraz rzadziej wiąże się z chęcią posiadania dóbr materialnych¹¹. Przedstawiciele pokolenia Y korzystają z możliwości, jakie daje świat wirtualny, co sprawia, że większość produktów musi być ze sobą zintegrowana¹². Kolejnym wyzwaniem jest także sprostanie rosnącym wymaganiom klientów, którzy oczekują zaawansowanych rozwiązań technologicznych, ale nie zawsze są gotowi za nie zapłacić¹³.

Otoczenie technologiczne jest ostatnim elementem makrootoczenia. Analizując je, otrzymamy informacje na temat stopnia rozwoju technologicznego w danym kraju i regionie¹⁴. W otoczeniu technologicznym najważniejszymi czynnikami wpływającymi na branżę motoryzacyjną są: stały i szybki wzrost innowacyjności oraz szybkie upowszechnianie się produktów przełomowych.

Coraz krótszy cykl życia produktów sprawia, że przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań technologicznych. Także koncerty motoryzacyjne na całym

¹⁰ Deloitte, *A new era. Accelerating toward 2020 – an automotive industry transformed*, Niemcy – Stany Zjednoczone 2009, s. 8–13.

¹¹ M. Maynard, *The secret fear of the world's biggest auto companies*, http://www.forbes.com/sites/michelinemaynard/2013/01/21/the-secret-fear-of-the-worlds-biggest-auto-companies/?utm_campaign=forbesfb&utm_source=facebook&utm_medium=social (15.03.2013).

¹² <http://www.motofakty.pl/arttykul/prognozy-dla-branzy-samochodowej-na-2012-rok.html> (11.11.2012).

¹³ Zacks Equity Research, *Auto Industry Outlook and Review – October 2012*, <http://finance.yahoo.com/news/auto-industry-outlook-review-october-194524219.html> (11.11.2012).

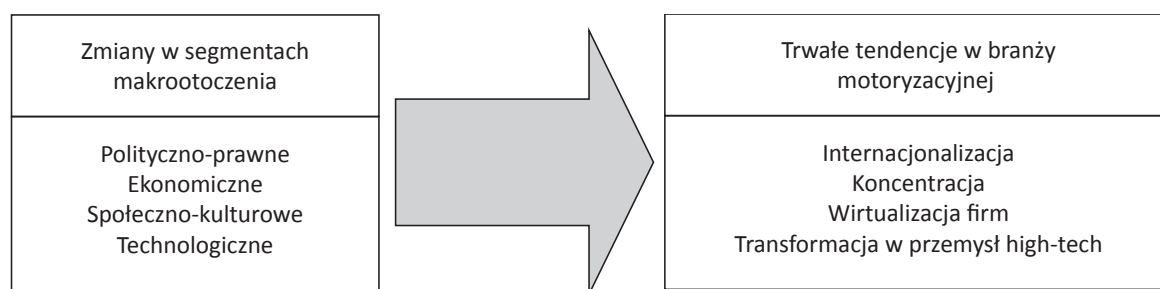
¹⁴ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy...*, op.cit., s. 59–60.

świecie pracują nad rozwojem nowych technologii oraz innowacji (np. silniki hybrydowe i elektryczne, budowa elementów auta z włókna węglowego). Innowatorzy czerpią korzyści z bycia pierwszymi, a reszta podmiotów w danej branży musi podążać za innowatorem. Firmy motoryzacyjne utrzymują wydatki na badania i rozwój na wysokim poziomie i w miarę możliwości systematycznie je zwiększają.

Na przestrzeni ostatnich 10 lat producenci w branży samochodowej byli świadkami dynamicznych zmian zachodzących w poszczególnych elementach makrootoczenia. Dynamika zmian na rynkach rozwiniętych i rynkach wschodzących była różna, jednakże – jak wynika z raportu *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012* – aż 75% respondentów¹⁵ uważa, że na przestrzeni kolejnych 10–15 lat rynki wschodzące będą miały takie same możliwości i wyzwania, jakie stały przed krajami wysoko rozwiniętymi jeszcze kilkanaście lat temu. Co więcej, w 2025 r. kraje rozwijające się będą mieć takie same problemy, z jakimi dziś walczą kraje wysoko rozwinięte¹⁶.

22.2. Trwałe tendencje w branży motoryzacyjnej

Zmiany w poszczególnych segmentach makrootoczenia znacząco wpłynęły na branżę motoryzacyjną, a następnie w ich wyniku wykształciły się trwałe tendencje, czyli niezmiennie w krótkim okresie, utrwalone reakcje przedstawicieli sektora motoryzacyjnego na przeobrażenia w ich otoczeniu. Po przeprowadzeniu analizy makrootoczenia zostały zidentyfikowane następujące tendencje: internacjonalizacja, koncentracja, wirtualizacja przedsiębiorstw oraz transformacja branży motoryzacyjnej w przemysł high-tech.



Rysunek 22.1. Relacja pomiędzy zmianami makrootoczenia a trwałymi tendencjami w branży motoryzacyjnej

Źródło: Opracowanie własne.

¹⁵ Respondenci pracownicy to: 40% – producenci samochodów; 28,5% – dostawcy pierwszej linii; 17% – dostawcy drugiej i trzeciej linii; 8% – niezależni dilerzy samochodowi; 6,5% – pozostali.

¹⁶ KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012*, Szwajcaria 2012, s. 6.

Należy zaznaczyć, że część zjawisk nie jest skutkiem ewolucji tylko jednego segmentu, ale wynika ze zmian w dwóch, trzech lub we wszystkich elementach makrootoczenia przedsiębiorstwa. Potwierdza to fakt, że poszczególne części otoczenia dalszego są ze sobą trwale związane, przenikają się nawzajem, a całe otoczenie cechuje burzliwość. Przeobrażenia w jednym segmencie nie tylko wpływają na zmiany w innym, ale także razem oddziałują na daną branżę. Zidentyfikowane tendencje wykształciły się na skutek zmian w przynajmniej dwóch segmentach makrootoczenia.

Pierwszą zidentyfikowaną tendencją jest rosnąca **internacjonalizacja**, która wykształciła się w wyniku zmian we wszystkich segmentach makrootoczenia. Największe firmy motoryzacyjne, które w 2011 r. sprzedały przynajmniej 1 mln aut, rozpoczęły swoją działalność jako firmy krajowe. Następnie, poszukując nowych przewag konkurencyjnych, zwróciły swoją uwagę na efektywne zarządzanie posiadanymi zasobami, co było przyczyną delokalizacji produkcji. Obecnie koncerny motoryzacyjne są międzynarodowymi korporacjami z oddziałami na całym świecie.

Ekspansja na rynki zagraniczne (Ameryki Północnej oraz Europy Zachodniej) została rozpoczęta przez firmy japońskie w latach 60. i 70. XX w. Tą samą drogą, ale 10–20 lat później podążały koreańskie koncerny motoryzacyjne. Także właściciele europejskich oraz amerykańskich marek zaczęli wchodzić na rynki zagraniczne. W ostatnich 20 latach firmy z branży motoryzacyjnej rozpoczęły ekspansję na pozostałe rynki świata – Europę Środkowo-Wschodnią, Azję oraz Amerykę Południową¹⁷.

Po 1980 r. produkcja globalna oraz handel międzynarodowy znacznie zwiększyły swoją wartość, także w branży motoryzacyjnej. W 1975 r. wyprodukowano 33 mln aut, natomiast w 2007 liczba ta się podwoiła i osiągnięto poziom 73 mln. W latach 1975–1990 średni światowy wzrost produkcji aut wynosił 2% rok do roku, a od roku 1990 powiększył się o 1 pkt proc. (wzrost 3% rok do roku). Początkowo stały wzrost produkcji zawdzięczało się dużemu popytowi na rynkach krajów wysoko rozwiniętych, jednakże w ostatnich latach jest on napędzany przez kraje z Azji, Europy Środkowo-Wschodniej oraz Ameryki Południowej¹⁸. Warto zauważyć, że na przestrzeni ostatnich lat rozmieszczenie produkcji na świecie uległo zmianie. Jeszcze ponad 10 lat temu najwięcej samochodów na świecie produkowano w USA oraz Japonii (w 1997 r. odpowiadało to ponad 40% światowej produkcji), natomiast w 2009 r. pierwsze miejsce przypadło Chinom, które od 2006 r. podwoiły produkcję samochodów. Rok później prawie 57% światowej produkcji pochodziło z rynków

¹⁷ KPMG, *Brand and Ownership Concentration in the European Automotive Industry. Possible scenarios for 2025*, Wielka Brytania 2010, s. 5.

¹⁸ T.J. Sturgeon, O. Memedovic, J.V. Gereffi, *Globalization of the automotive industry: main features and trends*, „International Journal of Technological Learning, Innovation and Development” 2009, No. 1/2, s. 7–24.

wschodzących (w 2000 r. tylko 25%), a produkcja w krajach wysoko rozwiniętych spadła o połowę¹⁹.

W wyniku internacjonalizacji branża motoryzacyjna zmieniła się z lokalnego na zintegrowany oraz globalny przemysł samochodowy. Rozszerzenie działalności sprawiło, że powstały globalne oraz regionalne systemy produkcji, sprzedaży, innowacji, dowodzenia oraz kontroli. Znaczenie regionalnych struktur, w szczególności na poziomie operacyjnym, jest bardzo wysokie, gdyż pomiędzy poszczególnymi rynkami występują liczne różnice, a przedsiębiorstwa muszą dostosować swoje produkty do lokalnych uwarunkowań (np. kierownica po prawej lub lewej stronie). Jednak większość samochodów opracowywana jest z myślą o rynku globalnym, a dopiero w fazie produkcji dostosowywane są one do wymogów regionalnych.

Drugą z kolei tendencją jest **koncentracja rynkowa i kapitałowa**, która wykształciła się na skutek przeobrażeń w otoczeniu polityczno-prawnym oraz technologicznym. Koncentracja rynkowa realizowana jest przez alianse strategiczne, natomiast kapitałowa przez fuzje i przejęcia.

Fuzje, przejęcia oraz alianse strategiczne są formami rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstwa, który polega na pozyskaniu zasobów poza firmą. Kadra kierownicza może także rozwijać się wewnętrznie dzięki powiększaniu posiadanych zasobów²⁰. W branży motoryzacyjnej większości koncernów rozwija się zewnętrznie, wyjątkiem są firmy japońskie – Toyota Motor Corporation oraz Honda Motor Company – które wybrały strategię wzrostu wewnętrznego. Wyniki części badań wskazują, że strategia rozwoju wewnętrznego daje w długim okresie lepsze efekty ekonomiczne niż wzrost zewnętrzny, a ponadto wpływa pozytywnie na stabilność całej organizacji. Dodatkowo w firmach realizujących strategię rozwoju wewnętrznego nakłady na badania i rozwój są wyższe, a ich efekty są znacznie lepsze niż w tych rozwijających się ekstensywnie. W przypadku wzrostu zewnętrznego dorobek technologiczny firmy – w znacznym stopniu – powiększa się przez zakup innego przedsiębiorstwa. W 2011 r. japońska Toyota zarejestrowała więcej patentów niż General Motors, Daimler oraz Ford razem wzięci. Według części ekspertów ze względu na wyzwania technologiczne strategia rozwoju wewnętrznego będzie przynosić lepsze wyniki ekonomiczne oraz rynkowe niż strategię ekstensywną²¹. Z drugiej strony z raportu firmy doradczej PwC²² wynika, że przedsiębiorstwa niekorzystające

¹⁹ http://pkpplewiatan.pl/opinie/gospodarka/1/raport_dot_rozwoju_ryнку_samochodowego_na_swiecie (11.11.2012).

²⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op.cit., s. 153–154.

²¹ J. Pawlak, *Autoreferat rozprawy doktorskiej: Fuzje i przejęcia jako strategia alternatywna dla rozwoju organicznego przedsiębiorstwa – badania długookresowych efektów ekonomicznych na przykładzie sektora motoryzacyjnego*, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2012, s. 9–10.

²² *Drive Value. Automotive M&A Insights2010*, http://www.pwc.pl/en_PL/pl/publikacje/DT-11-0057-Automotive-MA_v10.pdf

z fuzji i przejęć za 5–10 lat mogą się znaleźć w mniej korzystnej sytuacji rynkowej niż ich konkurenci korzystający z okazji zakupowych²³.

Koncentracja branży motoryzacyjnej rozpoczęła się w latach 20. ubiegłego wieku i trwała do początku XXI w., choć aż 15 spośród 25 transakcji zostało dokonanych po 1990 r. Pierwsza znacząca fuzja w branży motoryzacyjnej miała miejsce w 1926 r., kiedy Daimler Motoren Gesellschaft połączył się z Benz&Cie, tworząc korporację Daimler-Benz AG. Natomiast największą liczbę przejęć w historii dokonała firma General Motors. Analiza transakcji, których celem była marka samochodu pasażerskiego, wykazuje, że największą liczbę przejęć dokonał tu Fiat oraz Volkswagen²⁴.

Koncerny motoryzacyjne zawierają także liczne alianse strategiczne, nie tylko ze swoimi dostawcami, ale także z bezpośrednimi konkurentami. Obecnie każdy z największych producentów samochodów współpracuje z konkurencją w sferze produkcji, natomiast konkuruje bezpośrednio na rynku już gotowym produktem. Przykładem udanego aliansu strategicznego (konstrukcja silników wysokoprężnych, spalinowych oraz elektrycznych) jest współpraca pomiędzy firmą Renault S.A i Nissan Motor Co. Ltd., która w 2010 r. powiększyła się o kolejnego producenta – Daimler AG²⁵.

Branża motoryzacyjna zdominowana jest przez siedemnaście międzynarodowych koncernów samochodowych (sprzedaż powyżej 1 mln aut), a od wielu lat nie powstała żadna międzynarodowa firma motoryzacyjna. W najbliższych latach sytuacja może jednak ulec zmianie. W krajach rozwijających się, w szczególności w Chinach (np. Geely, Hafei) i Indiach (np. Tata Motors) już działa kilkudziesięciu producentów samochodów, którzy obecnie nie stanowią konkurencji dla dużych grup międzynarodowych, ale jest wysoce prawdopodobne, że taka sytuacja nie utrzyma się długo. Z drugiej strony, Chiny i Indie mogą stać się głównym kierunkiem zakupów dla międzynarodowych koncernów motoryzacyjnych z krajów wysoko rozwiniętych.

Nasylenie rynku oraz kolejne fale kryzysu finansowego, które uderzają bezpośrednio kraje wysoko rozwinięte, sprawiają, że przedsiębiorstwa szukają nowych rynków oraz możliwości zwiększenia sprzedaży. Niektórzy specjaliści twierdzą, że część krajów wysoko rozwiniętych osiągnęła maksymalny poziom sprzedaży aut, a popyt nigdy nie będzie już tak wysoki jak jeszcze 10 lat temu²⁶. Według raportu

²³ <http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/fuzje-i-przejecia-w-branzy-motoryzacyjnej.jhtml> (11.11.2012).

²⁴ A. Merksisz-Guranowska, J. Merksisz, *Wybrane aspekty globalizacji w przemyśle motoryzacyjnym*, „Zeszyty Naukowe” z. 6, Wydział Budowy Maszyn i Zarządzania Politechnika Poznańska, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 104–105.

²⁵ A. Grzeszak, *Fuzje do obrony* (on-line), artykuł dostępny w internecie: <http://www.polityka.pl/rynek/ekonomia/1505354,1,walka-o-klientow-na-ryнку-motoryzacyjnym.read> (11.11.2012).

²⁶ Z. Estrada, *We may have already hit 'peak car', and means that we are all doomed*, <http://jalopnik.com/5976981/we-may-have-already-hit-peak-car-and-that-means-we-are-all-doomed> (15.03.2013).

KPMG's *Global Automotive Executive Survey 2013* najlepszym sposobem radzenia sobie z nasyceniem rynku jest współpraca z innymi uczestnikami rynku w formie aliansów strategicznych²⁷.

Coraz większa zbieżność pomiędzy motoryzacją a technologiami informatycznymi oraz komunikacyjnym, elektroniką i energetyką będzie skutkować tworzeniem aliansów strategicznych pomiędzy różnymi sektorami. Dodatkowo, technologia stosowana w branży motoryzacyjnej jest coraz bardziej skomplikowana, a cykl życia produktów jest coraz krótszy. Sprawia to, że duża część firm nie posiada wystarczających kompetencji, aby w pełni zaspokoić potrzeby swoich klientów. Będzie to kolejnym impulsem do zawierania aliansów pomiędzy podmiotami z różnych branż²⁸.

Kolejnym trwałym trendem w branży motoryzacyjnej jest **wirtualizacja**. Tendencja ta wykształciła się na skutek zmian w segmencie technologicznym oraz społeczno-kulturowym.

Koncerny motoryzacyjne wypracowały dwa różne modele współpracy z partnerami biznesowymi. Pierwszy z nich polega na dokonywaniu integracji pionowej i włączaniu swoich dostawców w struktury całego koncernu. Po raz pierwszy została ona dokonana przez Ford Motor Company na początku lat 20. XX w. Drugi model (obecnie bardziej popularny), opracowany oraz rozwijany przez gestora marki Toyota, polega na ścisłej współpracy ze swoimi dostawcami. Toyota poświęca swój czas i pieniądze, aby zwiększać efektywność swoich partnerów i szanse ich przetrwania w branży motoryzacyjnej. Pracownicy Toyoty pomagają partnerom usprawnić produkcję oraz zoptymalizować zapasy. W ten sposób Toyota tworzy łańcuch dostaw, który ma stabilność i wydajność integracji pionowej, a jednocześnie jest bardziej elastyczny²⁹.

W każdej branży można ocenić poziom integracji pionowej za pomocą wskaźnika głębokości wytwarzania, który określa, jaka część produktu gotowego wytwarzana jest we własnych zakładach, a jaka przez partnerów. W latach 80. XX w. wskaźnik ten dla całej branży motoryzacyjnej wynosił 50%, a obecnie jest on niższy o 30 pkt. proc. i wynosi 20% (oznacza to, że 80% kosztu wytworzenia zostało zapłacone partnerom)³⁰.

W ostatnich 20 latach producenci samochodów skoncentrowali się na konsumentach oraz na integracji systemu z gotowym produktem. Bardzo ważny stał się rozwój marki, marketing, finanse oraz obsługa klienta. Natomiast produkcję i rozwój produktów przerzucono na dostawców. Wyjątkiem są komponenty, które

²⁷ KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2013*, Szwajcaria 2013, s. 47.

²⁸ KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012...*, op.cit., s. 33.

²⁹ http://www.economist.com/node/13173671?story_id=13173671 (5.12.2012).

³⁰ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne...*, op.cit., s. 131.

są projektowane i produkowane w obszarze kluczowych kompetencji producenta. W 2002 r. 65% wartości dodanej do produktu finalnego przypadała na dostawców, a tylko 35% na producentów. Do 2015 r. stosunek ten ma się jeszcze zwiększyć na korzyść dostawców – 77% wartości dodanej będzie przypadać na dostawców, a 23% na producentów³¹. Wynika to ze zmian w otoczeniu technologicznym, które przyczyniły się do specjalizacji poszczególnych firm. Nie każda firma posiada taką samą technologię i bardzo często nie każdy podmiot potrafi ją odpowiednio rozwijać i ciągle udoskonalać. Każdy podmiot koncentruje się więc na rozwoju swojej kluczowej działalności.

Czwartą z kolei tendencją jest **transformacja branży motoryzacyjnej w przemysł high-tech**, która napędzana jest przez ewolucję nie tylko otoczenia technologicznego, ale także segmentu społeczno-kulturowego.

Analiza branży motoryzacyjnej pod kątem wszystkich planowanych inwestycji (raport *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2013*) w kolejnych kilku latach pokazuje, że największe znaczenie będzie mieć technologia związana z rozwojem samochodów napędzanych alternatywnymi źródłami energii, technologia z zakresu usług informatycznych i telekomunikacyjnych, logistyka, marketing oraz bezpieczeństwo³².

Coraz wyższe ceny paliw oraz obawy o stan środowiska naturalnego sprawiają, że konsumenci coraz częściej zwracają swoją uwagę na pojazdy, które mają mniejsze spalanie lub wykorzystują odnawialne źródła energii. Koncerny motoryzacyjne, chcąc zaspokoić potrzeby klientów, ale także sprostać rosnącym wymaganiom legislacyjnym (np. wprowadzanym przez Unię Europejską), już od kilku lat wspólnie pracują nad silnikami napędzanymi elektrycznie oraz hybrydowo. Jednakże według badań z raportu *2009 Deloitte Internal Automotive Survey* 52% respondentów³³ jest zainteresowanych zakupem pojazdów wykorzystujących alternatywne źródła energii, ale tylko 28% ankietowanych jest skłonnych za to dodatkowo zapłacić³⁴. Pokazuje to, że przed całą branżą motoryzacyjną stoi duże wyzwanie pogodzenia rosnących wymagań konsumentów z brakiem chęci płacenia za innowacyjne rozwiązania.

Wyzwaniem dla branży motoryzacyjnej będzie także coraz większe znaczenie świata wirtualnego. Samochody będą musiały zostać wyposażone w najnowsze rozwiązania technologiczne, które umożliwią m.in. automatyczne zgłaszanie awarii, pomoc w sytuacjach kryzysowych, zdalną diagnostykę pojazdów czy wykrywanie zagrożeń w samym pojeździe oraz w jego otoczeniu³⁵. Koncerny motoryzacyjne będą

³¹ Newsroom, *The global automotive industry 2010 from a Swedish perspective – summary*, Stockholm 2010, s. 7.

³² KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2013*, op.cit., s. 51.

³³ Ankieta przeprowadzona w USA, UE, Japonii, Chinach, Rosji, Brazylii, Meksyku i Indiach.

³⁴ Deloitte, *A new era...*, op.cit., s. 10.

³⁵ Ibidem, s. 11.

także musiały rozwijać ekosystemy działające na platformach strategicznych, oparte na masowej współpracy. Na powstałej platformie (np. samochody) partnerzy będą mogli budować swoje własne biznesy i dodawać nową wartość dla użytkowników. Dodatkowo klienci już dziś oczekują, że *software* w samochodach będzie kompatybilny z innymi urządzeniami elektrycznymi oraz z łatwością będzie mógł się łączyć z innymi systemami w domu, pracy oraz w innych pojazdach³⁶. Koncerny będą musiały zwracać coraz większą uwagę na elektronikę, a nie na mechanikę. Z roku na rok liczba elementów elektronicznych w autach jest coraz wyższa. W 2007 r. wartość elementów elektronicznych stanowiła 20–30% kosztów produkcyjnych, w 2010 r. odsetek ten wzrósł do 40%, a w 2020 r. prawdopodobnie osiągnie poziom 50%³⁷. Jest to bardzo duże wyzwanie dla wszystkich koncernów motoryzacyjnych, gdyż muszą one stworzyć lub zakupić potrzebną technologię, która obecnie w większości jest w posiadaniu firm z branży high-tech.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza potwierdza prawidłowość tezy, że zmiany zachodzące w makrootoczeniu przedsiębiorstw oddziałują na organizacje i kształtują trwałe tendencje charakterystyczne dla branży motoryzacyjnej. Tendencja, jaką jest internacjonalizacja, wykształciła się na skutek zmian we wszystkich elementach makrootoczenia. Z kolei koncentracja kapitałowa i rynkowa została zapoczątkowana przez zmiany w otoczeniu polityczno-prawnym, a następnie wzmocniona przez przeobrażenia w segmencie technologicznym. Trzecim zidentyfikowanym trendem jest wirtualizacja, która wynika z przeobrażeń w otoczeniu społeczno-technologicznym i technologicznym. Ostatnią tendencją jest transformacja branży motoryzacyjnej w przemysł high-tech, która napędzana jest przez zmiany w trzech segmentach makrootoczenia: ekonomicznym, społeczno-kulturowym oraz technologicznym. W perspektywie kilku następnych lat branża motoryzacyjna będzie musiała sprostać nowym wyzwaniom, przezwyciężyć wiele zagrożeń oraz wykorzystać pojawiające się szanse. Ważne jest, aby w strategiach uwzględniać ciągłe zmiany makrootoczenia oraz starać się przewidywać wydarzenia jednorazowe. Z badań wynika, że ewolucja segmentów otoczenia dalszego wywiera silny wpływ na całą branżę motoryzacyjną i kształtuje trwałe tendencje, które nie mogą zostać pominięte przy opracowywaniu strategii rozwoju każdego koncernu.

³⁶ KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012*, op.cit., s. 28.

³⁷ Deloitte, *A new era...*, op.cit., s. 11, 20.

Bibliografia

- Deloitte, *A new era. Accelerating toward 2020 – an automotive industry transformed*, Niemcy – Stany Zjednoczone 2009.
- Estrada Z., *We may have already hit 'peak car', and means that we are all doomed*, <http://jalopnik.com/5976981/we-may-have-already-hit-peak-car-and-that-means-we-are-all-doomed>
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Grzeszak A., *Fuzje do obrony*, <http://www.polityka.pl/rynek/ekonomia/1505354,1,walka-o-klientow-na-rynku-motoryzacyjnym.read>
- <http://www.motofakty.pl/artykul/prognozy-dla-branzy-samochodowej-na-2012-rok.html>
- http://pkpplewiatan.pl/opinie/gospodarka/1/raport_dot_rozwoju_rynku_samochodowego_na_swiecie
- <http://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/fuzje-i-przejecia-w-branzy-motoryzacyjnej.jhtm>
- http://www.economist.com/node/13173671?story_id=13173671
- Kotler Ph. et al., *Marketing: Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- KPMG, *Brand and Ownership Concentration in the European Automotive Industry. Possible scenarios for 2025*, Wielka Brytania 2010.
- KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2012*, Szwajcaria 2012.
- KPMG International, *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2013*, Szwajcaria 2013.
- Maynard M., *The secret fear of the world's biggest auto companies*, http://www.forbes.com/sites/michelinemaynard/2013/01/21/the-secret-fear-of-the-worlds-biggest-auto-companies/?utm_campaign=forbesfbfsf&utm_source=facebook&utm_medium=social
- Merkisz-Guranowska A., Merkisz J., *Wybrane aspekty globalizacji w przemyśle motoryzacyjnym*, „Zeszyty Naukowe” z. 6, Wydział Budowy Maszyn i Zarządzania, Politechnika Poznańska, Poznań 2007.
- Newsroom, *The global automotive industry 2010 form a Swedish perspective – summary*, Sztokholm 2010.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Pawlak J., *Autoreferat rozprawy doktorskiej: Fuzje i przejęcia jako strategia alternatywna dla rozwoju organicznego przedsiębiorstwa – badania długookresowych efektów ekonomicznych na przykładzie sektora motoryzacyjnego*, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2012.

Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

Sturgeon T.J., Memedovic O., Gereffi J.V., *Globalization of the automotive industry: main features and trends*, „International Journal of Technological Learning, Innovation and Development” 2009, No. 1/2.

Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.

Zacks Equity Research, *Auto Industry Outlook and Review – October 2012*, <http://finance.yahoo.com/news/auto-industry-outlook-review-october-194524219.html>

Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.