

Тенденции реструктуризации мировой автомобильной промышленности

**Доклад на II Международной научно-практической конференции
«Перспективные направления развития автотранспортного
комплекса»**

Санатов Д.В., Кукушкин К.В.
Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад»

г. Пенза, ноябрь 2009 г.

В настоящее время происходит слом ряда трендов развития мировой автомобильной промышленности. Ситуация на рынке энергоносителей, проблемы спроса в условиях мирового экономического кризиса, рост внимания к экологическим проблемам и массовизация дизайнерских услуг приводят к изменению форм и условий организации автомобильного бизнеса.

Среди основных тенденций мирового автомобильного рынка следует выделить консолидацию корпоративной структуры рынка, развитие рынка аутсорсинга и нарастание дефицита выбора уникальных стратегий производителей, изменения потребительских качеств продукции.

1. Консолидация корпоративной структуры рынка.

Консолидация, или укрупнение, корпоративной структуры рынка ведет к усилению стандартизации рынка. Другими словами, компании начинают производить автомобили на основе использования единых платформ, что с одной стороны, позволяет им быстро выводить продукцию на рынок, с другой стороны – ограничивает их собственную конкурентоспособность.

Примером могут служить выпускаемые на единой платформе автомобили различных компаний, включенных в единые транснациональные компании¹:

- Volkswagen Touareg, Porsche Cayenne, AUDI Q7;
- Volkswagen Passat, Skoda Superb
- Ford Focus, Volvo S40, Mazda 3
- Jaguar X-Type, Ford Mondeo
- Ford Edge, Mazda 6

Лидерами становятся компании, которые осуществляют собственные исследования, разработки и дизайн, выпуская на рынок принципиально новые технологические решения и платформы (в отличие от стратегий массового производства, в которых главным условием является возможность выпуска и сбыта больших партий автомобилей), на базе которых менее технологичные компании собирают собственные модели автомобилей (например, производство «Волги Сайбер» по купленной технологии сборки «Крайслер Себринг»).

2. Развитие рынка аутсорсинга и проблема выбора уникальных стратегий.

Эта тенденция получила свое развитие в 90-е годы, прежде всего благодаря повышению открытости экономик Восточной Азии. Дешевая рабочая сила и низкие требования по экологии позволили крупным автомобильным компаниям размещать там свои производственные мощности. Это привело к созданию совместных производств западных и японских производителей с производителями из новых автомобильных стран, что в свою очередь, способствует передаче технологий и специальных знаний.

Вторым важным фактором, оказавшим влияние на разворачивание тенденции, стал стремительный рост компаний – производителей автомобильных компонентов. При этом росли не только в качество и объем выполняемых работ, но и увеличивалась

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Volkswagen_Group_platforms

доля все новых приобретаемых поставщиками производственных компетенций. В настоящее время в мировом автомобилестроении существует аутсорсинг не только простейшего процессинга, но и комплексной сборки и даже дизайна. Как результат – в мире остро ощущается дефицит новых стратегий роста компаний – владельцев брендов.

В этих условиях компания – владелец бренда может следовать трём стратегиям:

- a. Становление финансово-промышленного холдинга, основная цель которого – управление финансовым потоком и эффективное распределение производственных процессов.
- b. Развитие собственных дизайнерских компетенций при условии полной передачи производственных процессов (от изготовления комплектующих до конечной сборки сторонним компаниям).

По такому пути пошла, например, немецкая компания BMW, которая фокус своего внимания сдвинула на разработках интерфейса водителя, передав другие виды циклы производства, дизайна и даже финальной сборки на аутсорсинг. Например, сборку таких автомобилей как BMW X3 и BMW X5 осуществляет глобальный поставщик Magna International².

- c. Выведение на рынок принципиально иной продукции с целью формирования новых рынков (электромобили, интеллектуальные виды транспорта и прочие).

Эта стратегия, основанная на важнейшей тенденции рынка – изменении качества потребительского спроса (см. ниже) – скорее всего будет иметь наиболее значимые последствия для всего рынка в целом. Следование этой стратегии крупными автомобильными компаниями при условии поддержки со стороны промышленной политики их «материнских» стран способно привести к изменению парадигмы всего автомобилестроения.

Сценариев, которые могут привести к появлению новой массовой продукции автомобилестроения, множество, среди них:

- Индивидуализация транспорта (одноместные автомобили и автомобили малых размеров и проч.).
- Экологизация транспорта (гибридные двигатели, технологии рециклинга и проч.).
- Технологизация транспорта (рост функциональности и увеличение числа «девайсов» в каждом выпущенном автомобиле).
- И другие.

Однако возможно, что мировой рынок автомобилестроения прошел точку бифуркации и выбор автомобильными компаниями уже сделан.

Так, например, выбор автомобильной промышленности Китая обозначен в одной из программ Правительства КНР, в которой одним из приоритетных направлений

² Д. Тапскотт, Э. Уильямс. Викиномика, СПб, 2008 г., с. 275.

развития автомобилестроения провозглашено расширение производства гибридных двигателей и автомобилей на основе эффективных топливных систем. К 2012 году объем государственных инвестиций в этот сектор в Китае должен составить не менее 300 млн долл³.

3. Принципиальные изменения потребительских качеств продукции

Новые вызовы в автомобильной промышленности связаны с введением новых экологических нормативов и ужесточением законодательства в этой сфере, такая тенденция приводит к повышению высокотехнологичности автомобильного производства.

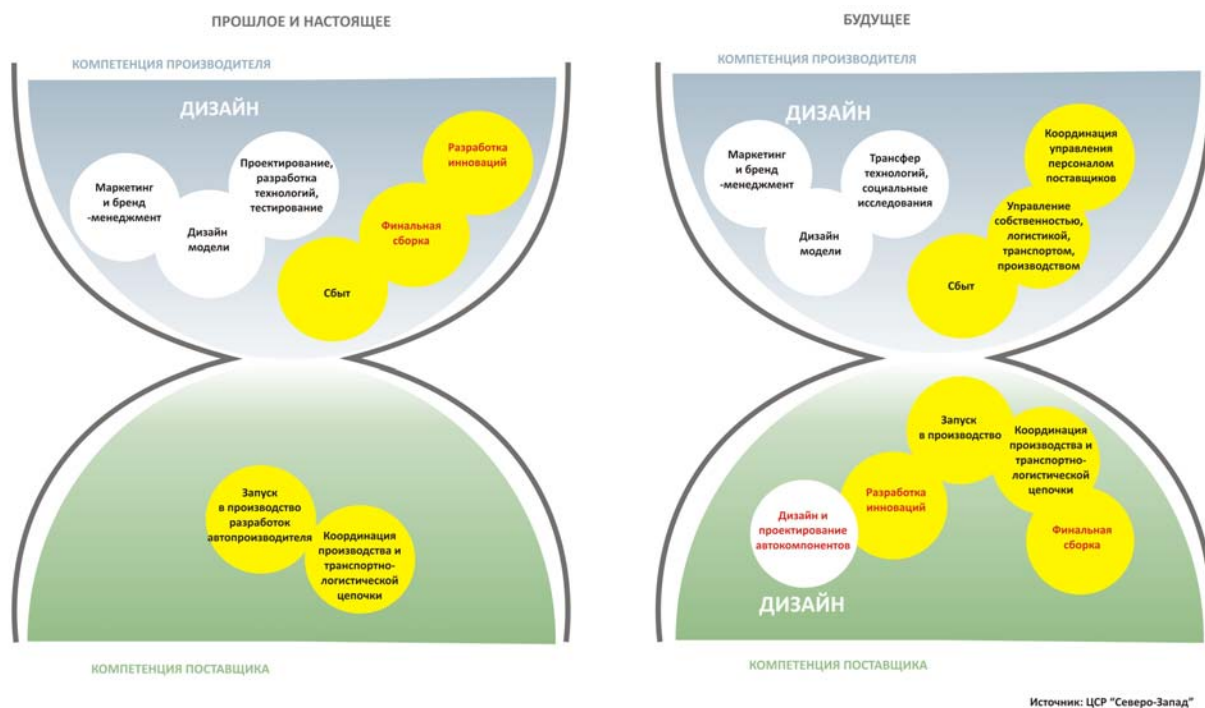
В целом, благодаря ориентации на потребителя сегодня основными направлениями развития технологий в автомобилестроении являются улучшение безопасности и комфорта. На втором месте находятся экологичность и экономичность автомобиля. В период кризиса эти технологии постепенно выходят на первый план.

Потребитель получает возможность влиять на дизайн автомобилей, на их комплектацию, на развитие инноваций, определять рыночную политику компаний. Возможно, в будущем именно гибкость комплектации автомобиля будет определять конкурентоспособность того или иного производителя. При этом под гибкостью комплектации понимается нечто большее, чем выбор между установкой автоматической и механической коробкой передач, наличием или отсутствием климат-контроля и т.п. Более того, возможно, проектирование и комплектация автомобиля станут задачей автомобильных салонов, благодаря чему уникальность продукции отдельных производителей значительно повысится. Исходя из этого предположения, высокой перспективностью и инвестиционной привлекательностью, но в долгосрочной перспективе, обладают частные тюнинг-ателье.

Новые тенденции в автомобилестроении приводят к деформации цепочки добавленной стоимости в производстве отдельного автомобиля. Помимо поставщиков компонентов и автопроизводителей возрастает роль дизайнеров, которые становятся равноправными (если не ведущими) субъектами рынка в части формирования технологической и маркетинговой стратегий развития.

³ http://www.foley.com/publications/pub_detail.aspx?pubid=6246

Рисунок 1. Деформация цепочки добавленной стоимости: передача традиционных функций производителей поставщикам



Деформация цепочки добавленной стоимости, в свою очередь, предопределяет изменение географических принципов организации производств. Наиболее важным для размещения автомобильных производств становится близость к кластерам поставщиков, регионам, где высока их концентрация, а также рынкам сбыта, что позволяет им снизить издержки и получить конкурентное преимущество. А поскольку структура глобального спроса на автомобили изменилась (рост доли Азиатско-Тихоокеанского региона), изменились и принципы географических стратегий автомобильных концернов.

Не менее важным последствием деформации цепочки добавленной стоимости является изменение характера организации и внутреннего устройства промышленных площадок автомобильной специализации. К так называемым «паркам поставщиков», сумевших сконцентрировать ранее отдельно существовавшие производственные мощности разных компаний для снижения общих издержек, в 2000-е годы прибавились «модульные консорциумы».

Отличительной особенностью модульного консорциума как объекта производства, является размещение на одной площадке поставщиков и производителя (парки поставщиков обычно организуются только для размещения поставщиков).

Таблица 1. Формы организации предприятий и их взаимного размещения в автомобилестроении

	Распределенная система поставщиков	Классический (конвейерный) парк поставщиков	Парк – Модульный консорциум
Форма размещения	Поставщики находятся по всему миру и ведут поставки по модели «точно-в-срок» в соответствии с планами производителя автомобилей.	Поставщики находятся на одной специально предусмотренной для этого площадке, целенаправленно поставляя продукцию одному или нескольким производителям автомобилей.	Поставщики и производитель автомобилей объединены на одной площадке. Условия организации парка выполнены в строгом соответствии с требованиями производителя автомобилей.
Позиция поставщика	Относительная свобода поставщика, работа с различными производителями. Низкий уровень компетенции (выполнение одной или ограниченного числа функций), работа под конкретный заказ производителя или продвижение изделий на рынке без гарантии их сбыта.	Поставщик осуществляет деятельность в тесной взаимосвязи с другими поставщиками с целью скорейшей реализации продукции. Может включать дизайн компонентов и другие функции, существенно расширяющие компетенцию поставщика.	Гарантированный сбыт продукции производителю. Низкий уровень свободы, но высокий уровень сотрудничества (совместный дизайн, оперативное решение инфраструктурных проблем и проч.).
Позиция производителя	Большинство компетенций, в том числе дизайн и финальная сборка, сконцентрированы у производителей. Отсутствие контроля за поставщиками, высокие риски по поставкам комплектующих.	Возможности для аутсорсинга. Высокая зависимость от требований поставщика.	Возможности для расширенного аутсорсинга. Высокий уровень контроля за производством комплектующих и гарантия качества их выполнения. Обязательство по владению и эксплуатации инфраструктуры площадки.
Преимущества	Низкий уровень взаимозависимости, относительно низкие затраты на производство автокомпонентов.	Низкие затраты на логистику и транспорт, ускорение процесса проектирования и производства, прочие экономические и налоговые эффекты. Высокая инициативность поставщиков.	Низкие затраты на логистику и транспорт. Отсутствие потерь по причине доставки. Возможности экономии на исследованиях и разработках, имуществе и инфраструктурах.
Недостатки	Сложная логистическая и транспортная системы доставки компонентов. Высокие затраты на транспорт, логистику, дизайн и проектирование, низкая интенсивность разработки инноваций.	Зависимость от заказов автопроизводителей, повышение затрат поставщиков на разработку инноваций и проектирование процессов.	Снижение уровня конкуренции среди поставщиков. Сложная система управления парком.

Источник: ЦСР Северо-Запад

Эти формы организации представляют собой разные формы интеграции поставщиков и производителей. Парк поставщиков конвейерного типа предполагает просто совместную пространственную организацию поставщиков с целью создания модулей, получения льгот и более выгодных, с точки зрения доставки, продаж.

Модульный консорциум – это парк, организованный самим производителем, обычно большинство функций при такой организации производства передается поставщикам⁴. Производство компонентов – модульное, а их интеграция в некоторых случаях осуществляется производителем, а в некоторых – самими поставщиками. Такая форма организации позволяет автопроизводителю сосредоточиться на более узких функциях и более точно выработать свою компетенцию.

Если сравнивать все три формы, нельзя сказать доподлинно, какая из них является наиболее эффективной в настоящий момент. Эффективность той или иной формы

⁴ Supplier Parks: Shared Proximity and Distributed Ownership // RIETI-Hosei-IMVP Japan Briefing Meeting, University of Oxford. Mari Sako, 2003.

организации парков поставщиков зависит от: физического расположения производства; степени синхронизации операций; от принадлежности собственности активов (особенно земельных участков и строений); объединенности или диверсифицированности управления рабочей силой, а также от того, являются ли поставщики простыми сборщиками или же вовлечены в сам проект и его развитие.

Помимо парков поставщиков и автомобильных консорциумов, существуют и другие формы организации предприятий автомобильной промышленности. Например, полифункциональные индустриальные парки, где автомобильная промышленность признается основной отраслью для развития, но не единственной.

Примером такой организации служит Зона Индустриального развития Восточный Лондон⁵ в ЮАР. Наряду с производством автомобильных компонентов, на территории размещено производство по обработке жемчуга и иные производства.

Технопарк также является возможной формой организации автомобильных поставщиков. Пример такой формы является парк поставщиков «Верхняя Франкония»⁶ в г. Хоф, Германия. Здесь автомобильный центр был изначально запланирован в структуре парка для нужд поставщиков. Наряду с услугами аренды помещений и пользования инфраструктурными услугами, руководство парка предлагает поставщикам платные услуги по содействию в исследованиях, тестировании, экспертизе, внедрении технологий в производство.

Исследовательский центр в составе парка позволяет интенсифицировать разработки, улучшить качество и надежность изготавливаемой продукции, обеспечить фирмы поставщики научно-исследовательской базой и преимуществом перед фирмами и парками-конкурентами.

Создание специализированных дизайн-центров – еще один вид организации автомобильного бизнеса. Центры обладают разным набором функций. Однако в большинстве своем они ограничены разработкой новых автомобилей, созданием прототипа, выпуском образца, тестированием и в некоторых случаях, подготовкой к запуску в производство.

Существует две основных тенденции в организации дизайн-центров:

- a. Размещение центров на территории развивающихся стран и «новых» автомобильных держав, где осуществляется сбыт продукции основных автопроизводителей (например, ПАТАС⁷ в г.Шанхай, Китай). Заказ разработок у этих дизайн-центров позволяет глобальным автопроизводителем сэкономить средства и адаптировать продукцию к запросам локального потребителя.
- b. Дизайн-центры принадлежат самим компаниям производителям, но являются самостоятельным подразделением, поэтому высока рассеянность подобных центров по всему миру, где они, наряду с разработками в автомобильной

⁵ <http://www.elidz.co.za/>

⁶ <http://www.bavaria.org/news/article/Successful-balance-for-Hochfranken-Automotive-Component-Suppliers-Park%20-Already-more-than-350-new-jobs-and-over-euro-100-million-in-investments>

⁷ <http://www.patac.com.cn/>

промышленности, могут вести разработки и в смежных областях промышленности (дизайн-центр Toyota⁸ в г.Ницца, Франция).

При подобной организации дизайн центров, их функции мало меняются и не выходят за рамки проектирования, тестов и прототипирования. Даже постановка продукта на конвейер зачастую отдается на откуп субподрядчикам.

В будущем роль дизайн-центров могут взять на себя автопроизводители. Это произойдет в случае дальнейшего сужения компетенции автопроизводителей и их концентрации на тех сферах, которые будут отличать их продукцию от продукции конкурентов.

Существуют и иные формы организации автомобильных предприятий. Однако следует отметить, что дальнейшее развитие автомобилестроения может привести к появлению новых форм, что будет связано и с эволюцией цепочки добавленной стоимости, в том числе развитием дизайна, и с развитием технологий, и с изменением потребительских предпочтений. Вероятно, будут меняться и подходы к производству самих автомобилей, что обязательно отразится на формах организации автомобильного бизнеса и корпоративной структуре рынка.

⁸ http://www.autoreview.ru/archive/2006/21/toyota_design/