



CHINESE ELECTRIC CARS PRODUCERS' STRATEGIES IN GLOBAL MARKET

Dušan Marković*, Slobodan Aćimović, Veljko Mijušković

Faculty of Economics and Business Belgrade, Serbia

Abstract: Automotive industry is one rare capital and technology intensive industry. It was considered that this type of industry faced with incremental changes of competitive relations. Emerge of Tesla as pioneer in electric vehicle segment has resulted in disruptive changes in the industry. Technological, ecological and institutional factors have triggered restructuring of business ecosystem in the industry. These changes have created business opportunities for late followers from China. Chinese late followers have couple sources of competitive advantage. First, strong position in large and fast-growing domestic market enable them to achieve economy of scale. Economy of scale is important to created competitive advantage, due to capital and technology intensive industry. Second, Chinese natural resources companies have internationalized their operations, which result in safe and constant access to necessary natural resources for Chinese electric vehicle producers. Third, Chinese electric vehicle producers have created strategic alliances with tier suppliers from China and Asia-pacific region. Due to that, their supply chains have been sustainable and flexible even during the Covid-19 pandemic. Four, demand for “value for money” products grow during a crisis and these companies have capabilities to design and produce this type of products. Finally, these companies use foreign alliances, minority and full acquisitions to obtain access to embedded knowledge and intangible resources.

Keywords: electric vehicles, strategy, late followers, China

STRATEGIJE KINESKIH PROIZVOĐAČA ELEKTRIČNIH AUTOMOBILA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU

Dušan Marković, Slobodan Aćimović, Veljko Mijušković

Ekonomski fakultet Beograd, Srbija

Rezime: Auto industrija predstavlja jednu retkih grana koje su po svojoj suštini kapitalno i tehnološki intenzivne. Dugo se smatralo da su ove vrste industrija podložne samo inkrementalnim promenama konkurentskih odnosa. Međutim, pojava kompanije Tesla kao pionira u razvoju električnih vozila izazvala je radikalne promene u grani. Promene poslovnog ekosistema u okviru grane su posledica delovanja tehnoloških, ekoloških i institucionalnih faktora. Ove promene su otvorile prostor za pojavu kasnih sledbenika iz Kine. Ove kompanije svoju konkurentsku prednost grade na nekoliko izvora. Prvo, veliko i rastuće domaće tržište,

* Corresponding author: dusan.markovic@ekof.bg.ac.rs

na kome su dobro pozicionirane, pruža ovim kompanijama mogućnost ostvarivanja ekonomije obima, koja je od suštinskog značaja zbog kapitalne i tehnološke intenzivnosti grane. Drugo, internacionalizacija kineskih kompanija koje se bave eksploatacijom prirodnih resursa je obezbedila sigurnost snabdevanja prirodnim resursima. Treće, strateška partnerstva sa dobavljačima iz Kine i azijsko-pacifičkog regiona su učinile lanac održivim, čak i tokom pandemije Covid-19. Četvrto, kompanije su posedovale kompetencije u proizvodnji *value for money* proizvoda, za kojima raste tražnja tokom kriznih perioda. Konačno, ove kompanije su kroz akvizicije, partnerstva i manjinske investicije obezbedile pristup znanju i nematerijalnim resursima iz razvijenih zemalja.

Ključne reči: električna vozila, strategija, kasni pratioci, Kina

1. UVOD

Proces globalizacije se ubrzao poslednjih nekoliko decenija. Ovaj proces nije doveo do pune globalizacije već do tzv. poluglobalizacije (Ghemawat, 2003), pri čemu je stepen globalizacije različit u različitim aspektima (Ghemawat & Altman, 2019). Globalizacija je omogućila da mnoga tržišta u nastajanju postanu deo globalnih ekonomskih tokova. Kako bi iskoristile mogućnost efikasnijeg poslovanja veliki broj multinacionalnih kompanija je preselio deo svojih poslovnih aktivnosti na tržišta u nastajanju, što je doprinelo brzom rastu standarda u ovim zemljama (Milanović, 2016). Kompanije sa tržišta u nastajanju su iskoristile prisustvo MNK kompanija iz razvijenih zemalja kako bi se integrisali u njihove lance snabdevanja, čime su usled preliivanja stekle određene kompetencije da kasnije nastupaju i samostalno. Međutim, na početku ovog procesa ove kompanije su stekle samo sposobnosti da proizvode tzv. frugale proizvode odnosno proizvode sa niskom dodatom vrednošću, zbog čega su bile uglavnom fokusirane na domaće ili ostala tržišta u nastajanju (Panand, 2016). Tek poslednjih nekoliko godina kompanije iz ovih zemalja su razvile sposobnosti da kreiraju ponudu koja može da parira i konkurentima sa razvijenih tržišta. Treba napomenuti, da se ova vrsta kasnih izazivača pojavljuje i u tehnološki intenzivnim granama gde su dominirale velike inovativno orijentisane multinacionalne kompanije.

Proces globalizacije je direktna posledica tehnoloških inovacija, naročito onih u oblasti transporta i komunikacije. Proces je naročito intenziviran pojavom disruptivnih inovacija, koje dovode do propadanja ili restrukturiranja pojedinih grana, odnosno pojave novih lidera (Downes & Nunes, 2013). Dugo se smatralo da u tehnološki i kapitalno intenzivnim industrijama, sa visokim stepenom lojalnosti brendova može doći samo da inkrementalnih promena u konkurentskim odnosima. Međutim, pojavom disruptivnih tehnoloških inovacija i u ovim granama dolazi do rekonfiguracije konkurentskih odnosa (Abbosh et al., 2017). Jedna od poslednjih grana u kojoj usled disruptivnih inovacija dolazi do rekonfiguracije konkurentskih odnosa je auto industrija. Disruptivne inovacije u auto industriji se odnose na procese digitalizacije i razvoja autonomnih i električnih vozila. Proces rekonfiguracije grane je i posledica delovanja eksternih faktora, na koje konkurenti nemaju uticaj, kao što su pooštavanje ekoloških standarda i rast političkih rizika usled „razdvajanja“ ekonomija SAD i Kine.

Ovaj rad analizira strateške odgovore kasnih sledbenika u uslovima visoke neizvesnosti, usled nepredvidivog delovanja većeg broja eksternih faktora. U radu će se na primeru kineskih kasnih sledbenika u grani, dokazivati teza da kasni sledbenici kroz internacionalizaciju poslovanja nastoje da kreiraju kompetencije kako bi ugrozili lidere koji nisu još uspeli da standardizuju tehnologiju na novom segmentu. Rad popunjava prazninu u

prethodnim istraživanjima koja nisu adekvatno objasnili strategije kasnih sledbenika u granama koje se suočavaju sa disruptivnim inovacijama. Rad se sastoji iz dva poglavlja i zaključnog razmatranja. U prvom poglavlju se daje pregled tenedencija u auto industriji, koji će u budućnosti definisati konkurentske odnose. Drugo poglavlje na primerima kineskih kasnih sledbenika na segmentu električnih vozila, identifikuje i analizira specifičnosti njihovog strategijskog odgovora.

2. PROCESI RESTRUKTURIRANJA AUTO INDUSTRIJE

Decenijama se auto industrija smatrala stabilnom, tehnološki i kapitalno intenzivnom industrijom, kojom dominiraju multinacionalne kompanije iz razvijenih zemalja. Ubrzanjem procesa globalizacije došlo je i do brzog razvoja ove industrije, a istovremeno se otvorio prostor za opsluživanje lokalnih tržišta putem investicionih strategija ulaska. Ulazak na nova tržišta doveo je do konsolidacije u okviru grane, gde su velike MNK preuzimale lokalno orijentisane konkurente ili su oni prestali da postoje usled gubitka nacionalnih pozicija (npr. Dacia, Lada, Zastava, Škoda, Seat, itd.). Na ovaj način stvorio se prostor da auto kompanije postepeno naprave zaokret od globalne ka regionalnim strategijama, kako bi u većem stepenu uvažavale lokalne preferencije potrošača i tržišnog ambijenta, dok bi očuvale efekte standardizacije i ekonomije obima (Schlie & Yip, 2000).

Proces rekonfiguracije auto industrije je vezan za početak 21. veka. Naime, u ovom periodu auto kompanije su se suočile sa disruptivnim procesima po više osnova. Nastanak Velike recesije 2007. godine doveo je do promene strukture grane koja do tada nije zabeležena. Uzrok Velike recesije leži u ekspanzivnoj monetarnoj politici u SAD. Ekspanzivna monetarna politika u SAD, dovela je do viška likvidnosti na tržištu, a banke su u cilju traženja novih poslovnih mogućnosti počele da odobravaju kreditne linije i visoko rizičnim klijentima. Na ovaj način su mnogi kupci, koji to nisu mogli u realnim uslovima, stekli mogućnost da sebi priušte nekretnine i skuplja vozila. Istovremeno, to je dovelo do rasta finansijskog leveridža u industriji. Međutim, kada je došlo do „pucanja balona“ na finansijskom tržištu, došlo je do pada tražnje i rasta krize poverenja. Kriza se prelila na ostale zemlje, a naročito je pogodila industrije koje su usmerene na proizvodnju trajnih potrošnih dobara, kao što je auto industrija.

U analizi promene strukture auto industrije opredelili smo se da koristimo alat koji je razvio i kasnije dopunjavao Porter (2008), pet konkurentskih sila. Ovaj model obuhvata aktivnosti postojećih konkurenata, mogućnost ulaska novih konkurenata u granu, snagu kupaca i dobavljača, i pojavu supstituta. Velika recesija je delovala na pojedine konkurentske sile, ali je istovremeno promenila i njihove odnose.

Velika recesija je dominantno uticala na pad tražnje za vozilima, ali i promenu preferencija potrošača. Naime, prethodni radovi su pokazali da u krizna vremena potrošači nemaju dovoljno sredstava za kupovinu trajnih potrošnih dobara, ali i da oni potrošači koji mogu da ih kupe odlažu njihovu kupovinu usled visokog stepena neizvesnosti (Flatters & Willmott, 2009). Kada su u pitanju potrošači u zapadnom svetu smanjena kreditna aktivnost, pad zaposlenosti i visoka neizvesnost su rezultovali visokim padom prodaje vozila. Taj, pad je u SAD iznosio skoro 50%, dok je u Zapadnoj Evropi pad bio postepen ali dugotrajniji (www.oica.net pristupljeno 04.04.2023). Evropske vlade, naročito zemlje sa velikim auto kompanijama, su obezbedile značajne subvencije kupcima, tako da je pad tražnje bio postepen i dugotrajan. Takođe, u zapadnim zemljama se usled krize povećala tražnja za manjim, energetske efikasnijim i vozilima prihvatljivog kvaliteta, odnosno došlo je do brzog rasta *value for money* segmenta (Rakita et al., 2017). Sa druge strane Kina je iskoristila visoke devizne rezerve, i sa oko 600 milijardi USD, subvencionisala domaću tražnju jer se tokom

krize pokazalo da kineska ekonomija u velikoj meri zavisi od inostrane tražnje. Uz nizak stepen razvoja tržišta i visoke subvencije, tržište vozila i tokom krize nastavilo da vrtoglavo raste i postalo najveće svetsko tržište za par godina. Prodaja je na ovom tržištu u periodu od 2007. do 2011. godine, porasla sa 6 miliona na preko 16 miliona vozila.

Promene tražnje su se odrazile na nivo i tip konkurencije. U SAD domaće kompanije su se bile specijalizovale za proizvodnju većih i manje efikasnih modela, koji su odgovarali potrebama američkih potrošača. Kada je otpočela kriza, preferencije potrošača su se pomerile ka manjim i energetski efikasnijim vozilima, američki proizvođači su se našli u problemu. Umesto da probaju da naprave radikalni zaokret ka manjim modelima, oni su nastavili da nude već postojeće modele sa diskontom, što je dodatno umanjilo finansijske performanse (Schulze et al., 2015). Na kraju su GM i Chrysler proglasili bankrot, dok je Ford morao da se spasava prodajom delova imovine i pojedinih brendova. Sa druge strane kompanije koje su posedovale kompetencije u opsluživanju *value for money* segmenta su prosperirale. Konačno, multinacionalne auto kompanije koje su imale jaku poziciju na kineskom tržištu su prosperirale od rastuće kineske tražnje. Zahvaljujući kineskom tržištu VW i Toyota su zauzeli lidersku poziciju u auto industriji, dok se BMW izborio za lidersku poziciju na premium segmentu.

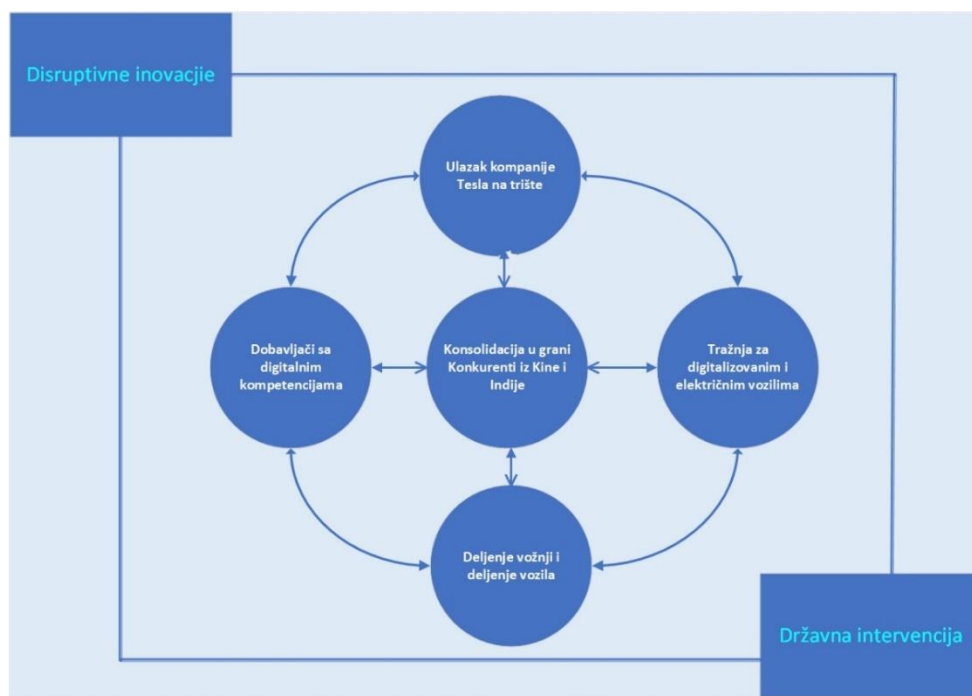
Kada su u pitanju dobavljači, tokom krize je porasla njihova pregovaračka snaga, a neki su pokušali da iskoriste svoju poziciju kako bi se integrisali unapred. Proizvođač auto delova kanadska Magna je pokušala da iskoristi bankrotstvo GM i otkupi diviziju Opel, ali je usled protivljenja državnih organa u SAD i pritiska svojih velikih kupaca, koji su pretili da će prekinuti saradnju ako dođe do transakcije, odustala od preuzimanja. Sa druge strane kineski auto dobavljači su profitirali od rasta domaćeg tržišta, tako da su postali relevantni partneri i liderima iz razvijenih zemalja.

Finansijski kolaps kompanija iz SAD je otvorio prostor za preuzimanja i ulazak konkurenata na tržišta na kojima nisu poslovali do tada. Kineski *Geely* i indijska *Tata* su uz finansijsku pomoć matičnih država preuzeli divizije Forda Volvo iz Švedske, odnosno Jaguar Land Rover iz Velike Britanije. Volvo i Tata su u preuzete kompanije uneli svež kapital i sposobnosti proizvodnje po niskim troškovima, dok su sa druge strane stekli pristup novim tehnologijama, brendu i reputaciji koje ne bi mogli da izgrade sami. Fiat je iskoristio bankrot Chryslera i preuzimanjem stekao pristup tržištu severne Amerike.

Supstituti pre krize nisu predstavljali jaku pretnju auto kompanijama. Tako je ostalo i u periodu nakon krize.

Izlazak iz krize nije doneo neophodnu stabilnost auto industriji. Naime, nakon izlaska iz krize auto kompanije su se suočile sa disruptivnim inovacijama. Disruptivne inovacije u auto industriji se odnose na razvoj autonomnih, digitalizovanih i električnih vozila, ali i usluga mobilnosti (Marković & Mijušković, 2022). Na promene odnosa u grani se odnosi i rastući značaj pitanja održivosti, odnosno državnih mera po ovom pitanju. Primenjujući ponovo Porterov pristup analizi odnosa u grani videćemo da se konkurentski odnosi u grani radikalno menjaju.

U ovom periodu se tražnja veoma promenila. Naime, razvijena tržišta su se oporavila od pada tražnje tokom krize, dok se kinesko tržište brzo razvijalo, postavši ubedljivo najveće pojedinačno tržište. Istovremeno usled ubranog razvoja digitalizacije, potrošači od kompanija očekuju da vozila obezbede zabavne digitalne sadržaje i dodatne digitalne usluge (npr. slobodna parking mesta, prepreke na putu itd), ali često nisu spremni da dodatno plate za njih (Xu & Liu, 2018). Kada je u pitanju penetracija električnih vozila stavovi potrošača o ovim vozilima su pozitivni, ali ekološki stavovi nisu dovoljni da bi se održao visok nivo tražnje (Higueras-Castilo et al. 2020), već su potrebni državni finansijski podsticaji.



Slika 1. Konkurentna struktura auto industrije (Autori)

Kada je u pitanju stepen konkurencije u grani, treba imati u vidu da se u grani nastavlja proces konsolidacije. Naime, francuski PSA je preuzeo Opel sa sedištem u Nemačkoj, da bi se par godina kasnije PSA spojio sa kompanijom Fiat-Chrysler, čime nastaje kompanija Stellantis. Sva ova spajanja realizovana sa ciljem da se ostvari ekonomija obima u oblasti istraživanja i razvoja, ali i da se udruže resurse kako bi se napravili proboji u razvoju autonomnih i električnih vozila (Marković, 2021).

Tehnološke inovacije i državna regulativa su uticali i na pojavu novih konkurenata u okviru grane. Naime, američka kompanija Tesla je prva kompanija koja je odlučila da krene u masovnu proizvodnju električnih vozila. Kompanija, je primenila mikro pristup ulaska na tržište, tako što se fokusirala na mali brzo rastući i veoma profitabilni segment koji je bio zapostavljen od strane glavnih konkurenata u grani (Markman & Waldran, 2014). Zahvaljujući ovome Tesla je imala dovoljno vremena da unapređuje svoja tehnološka rešenja i da gradi mrežu dobavljača koji poseduju kompetencije neophodne za podizanje efikasnosti električnih baterija.

Disruptivne inovacije su takođe uticale na lanac snabdevanja. Naime, u skladu sa promenama tražnje, auto kompanije su bile prinuđene da u svoje lance snabdevanja integrišu kompanije koje poseduju kompetencije u razvoju električnih baterija i digitalnih rešenja u auto industriji (Ferrás-Hernández et al., 2017). Uključivanje dobavljača sa ovim kompetencijama u lanac snabdevanja znači da će i njihov uticaj u budućnosti biti sve veći, zbog čega se pretpostavlja da će softver u bliskoj budućnosti činiti oko 60% vrednosti vozila (Xu & Liu, 2018). Pojedine od ovih kompanija imaju cilj da se vertikalno integrišu unapred i uđu u proizvodnju automobila, iako su se pokušaji Google i Uber na razvoju autonomnih vozila u prethodnom periodu pokazali neuspešnim.

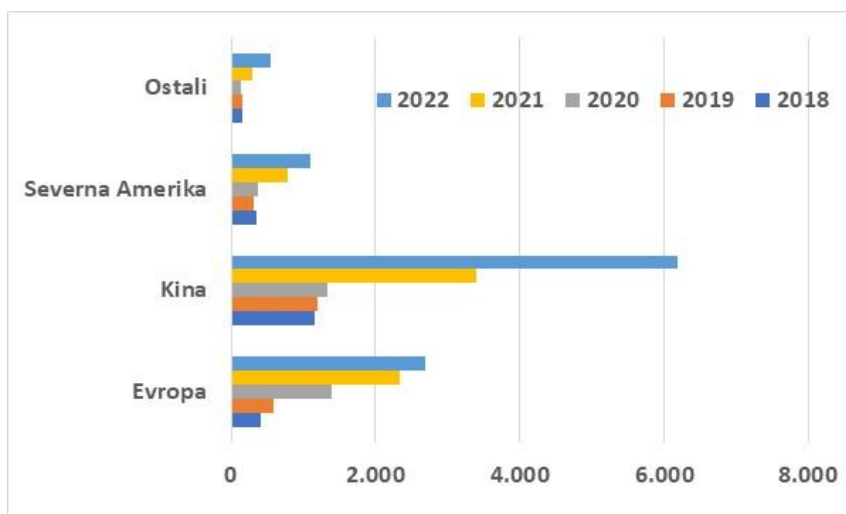
Konačno, na tržištu su se pojavili i realni supstituti posedovanju svog vozila. U pitanju su tzv. usluge deljenja vožnje i deljenja vozila. Stepem prihvatanja ove vrste usluga zavisi od otvorenosti potrošača da koriste inovacije, pozitivnom stavu o zaštiti životne okoline i proceni o korisnosti ove vrste usluge (Wang et al, 2020). Takođe, u pojedinim zemljama ova usluga

nije u potpunosti zaživela zbog neadekvatnog zakonskog okvira. S obzirom na brojna ograničenja i lokalne specifičnosti, ova vrste usluge na pojedinim tržištima ima lokalni karakter, a stepen iskorišćenja vozila i profitabilnost nisu adekvatni.

Promene poslovnog ekosistema su bile radikalne, zbog čega su tradicionalni konkurenti morali da promene svoje poslovne modele i konkurentske strategije. Međutim, istovremeno su ove promene pozitivno uticale na kasne sledbenike iz Kine, koji svoje međunarodne konkurentske strategije grade i na značaju domaćeg tržišta.

3. KONKURENTE STRATEGIJE KASNIH SLEDBENIKA NA TRŽIŠTU ELEKTRIČNIH VOZILA

Razvoj segmenta električnih vozila je u prethodnom periodu bio veoma dinamičan. Tehnološke inovacije koje su u prethodnom periodu bili pokretači razvoja segmenta su bile unapređenje efikasnosti razvoja baterija, odnosno broja kilometara koji se mogu preći sa punom baterijom. Tek od skora su pojedine kompanije su napravile značajne tehnološke prodore po ovom pitanju. Drugo tehnološki bitno pitanje je razvoj punjača za baterije, sa ciljem da se vreme punjenja smanji na prihvatljiv nivo. Međutim, konkurentske borba, oko standarda punjača, dovodi do toga da nema jedinstvenog rada na razvoju mreže javnih punjača, što usporava razvoj segmenta. Kada je u pitanju državna intervencija na polju razvoja ovog segmenta ona je više dimenzionalna. Sa jedne strane država nameće regulativu koja destimuliše razvoj i upotrebu vozila sa unutrašnjim sagorevanjem (pooštavanje standarda emisije gasova, zabrana ulaska u gradska jezgra itd.), dok sa druge strane obezbeđuje direktne i indirektno podsticaje za kupovinu električnih vozila (direktno subvencije, besplatna parking mesta, razvoj mreže brzih punjača itd.). Iako, nisu ostvareni puni potencijalni segmenta u pitanju je segment koji nije prestao da raste ni tokom pandemija Covid-19. Naime, na kraju 2022. godine u svetu je prodato ukupno 10.522 hiljada električnih vozila, zbirno čisto električnih i hibridnih, što je činilo 13% globalnog tržišta. Sa slike 2 je vidljivo da je najznačajnije kinesko tržište koje čini skoro 60% tražnje. Veliko domaće tržište je bilo i značajna odskočna daska za kineske kompanije. Tako se danas među pet najvećih globalnih proizvođača električnih vozila nalaze 2 kompanije iz Kine. BYD kao lider na segmentu je tokom 2022. godine prodao 1,85 miliona vozila, dok je Geely -Volvo grupa kao peta u grani prodala preko 530 hiljada vozila u istoj godini.



Slika 2. Broj prodatih električnih vozila u 000 (www-ev-volumes.com)

Segment električnih vozila se odlikuje čestim i radikalnim promenama tehnoloških rešenja i preferencijama potrošača, što otvara prostor za pojavu kasnih sledbenika (Suarez & Lanzola, 2007). Naime, u ovakvim uslovima pioniri nemaju dovoljno resursa niti znanja da izgrade barijere ulaska koje će sprečiti pojavu sledbenika. Koristeći ovakva kretanja u grani BYD i Geely -Volvo grupa su pronašle načine da probiju u sam vrh ovog segmenta. Videli smo da je kinesko tržište najveće auto tržište i ubedljivo najveće tržište električnih vozila. Prethodna istraživanja su pokazala da konkurentna prednost kineskih multinacionalnih kompanija u velikoj meri zavisi od *specifičnih prednosti* matične zemlje, koja nije dostupna stranim kompanijama koje posluju na kineskom tržištu. To može biti pristup jeftinim izvorima finansiranja, relativno jeftinoj, a produktivnoj radnoj snazi, saradnji sa domaćim državnim institucijama i državnim preduzećima. Kineske kompanije su razvile sposobnost da pristup ovim resursima sa domaćeg tržišta pretvore u konkurentnu prednost na inostranim tržištima (Hennart, 2012).

Kineska država je kroz intervenciju u auto industriji želela da reši pitanje zagađenja, ali i da unapredi konkurentnost domaćih kompanija na inostranom tržištu (Altenburg et al., 2022). Kada je u pitanju auto industrija i segment električnih vozila državna intervencija se odvijala na nekoliko koloseka. Naime, država je direktnom intervencijom podstakla konsolidaciju domaćih kompanija u grani, kako bi se ostvarili efekti ekonomije obima (Eun & Lee, 2002). Pored toga državni organi su obezbedili značajne subvencije za kupovinu novih električnih vozila, dok su istovremeno investirali u razvoj infrastrukture neophodne za razvoj stanica za punjenje vozila. Na ovaj način se podstiče domaća tražnja koja, omogućava ostvarivanje ekonomije obima, koja je kritična za komercijalizaciju inovacija. Konačno, domaćim kompanijama se daju na raspolaganje inovacije do kojih su došla državna preduzeća, a koja mogu biti od koristi za unapređenje efikasnosti električnih vozila.

Izrada električnih vozila se u velikoj meri bazira na novim materijalima, a od posebnog značaja je pristup litijumu, koji je neophodan za proizvodnju baterija. Iako je Kina bogata prirodnim resursima, naročito tzv. retkim metalima, njene rezerve nisu dovoljne kako bi se odgovorilo na veoma visoku industrijsku proizvodnju. Stoga je jedan od glavnih pravaca kineske industrijske politike pristup prirodnim resursima u inostranstvu. Na ovaj način kineska država čuva svoje resurse na dugi rok, smanjuje troškove njihove eksploatacije i konačno razvija dugoročne odnose sa zemljama domaćinima. Kineske kompanije su spremne da realizuju i investicije u zemlje sa višim političkim rizikom, jer im matična država omogućava političku podršku i obezbeđuje osiguranje od investiranja u ove projekte (Rugman et al., 2014). Takođe, kineske kompanije kroz ulaganje u infrastrukturu (npr. Put svile) podižu efikasnost ovih investicija.

Razvoj modernih vozila zahteva poslovne eko – sisteme koji su veoma fleksibilni. Naime, poslovni eko-sistemi prevazilaze granice jedne industrije i podrazumevaju zajednički rad na razvoju novih proizvoda, unapređenju zadovoljstva kupaca ili kreiranje novih, odnosno unapređenje efikasnosti postojećih poslovnih procesa (Moore, 1993). Stvaranje poslovnih eko-sistema je u Kini posledica delovanja države koja podstiče saradnju kompanija u oblasti visokih tehnologija. Takođe, u Kini je razvijen sistem Guanxi mreža, koje olakšavaju članicama da kroz saradnju ostvaruju svoje poslovne ciljeve. Kada su u pitanju proizvođači električnih vozila saradnja sa drugim članovima poslovnog eko-sistema je naročito značajna u oblasti digitalizacije, elektrifikacije i pristupa mikro – čipovima. U Kini su se već stvorili tehnološki klasteri i aglomeracije, npr. Šenžen, koje kreiraju inovacije neophodne za modernu industrijsku proizvodnju. Takođe, pojava relevantnih digitalnih i drugih vrsta domaćih dobavljača učinila je kineske proizvođače električnih vozila manje osetljivim na eksterne šokove u odnosu na auto kompanije iz razvijenih zemalja. Ovo se odnosi kako na situaciju nastalu tokom pandemije kada se pojavio nedostatak delova i mikro čipova, tako i sada na

situaciju kada vlada SAD uvodi različite vrste sankcija kineskim kompanijama. Naime, u prvom slučaju strategija *nearshoringa* je omogućila sigurnost snabdevanja zbog koncentracije proizvodnje na domaćem tržištu. U slučaju sankcija domaća vlada je investirala velike svote i pružila različite vrste podrške kako bi domaće kompanije unapredile konkurentnost u proizvodnji mikro čipova. Zahvaljući tome danas kineske kompanije poseduju znanja i kapacitete da domaćim kompanijama obezbede standardne mikro-čipove, do 7 nanometra, što garantuje kontinuitet proizvodnje.

Većina kineskih proizvođača električnih vozila je na početku svoga poslovanja u fokusu imala segmente potrošača sa ograničenim budžetskim sredstvima. S obzirom da su usmerene na ove segmente kompanije su razvile sposobnost razumevanja potreba cenovno osetljivih potrošača, odnosno prilagođavanja performansi proizvoda njihovim potrebama. Biznis model se uglavnom bazirao na inverznom inženjeringu i visokoj efikasnosti lanca snabdevanja koji se bazirao na obilju jeftine radne snage i kontroli kanala distribucije koji vode ka siromašnijim potrošačima. Vremenom se pokazalo da nije moguće graditi konkurentsku prednost samo na tome, pa su se ove kompanije pomerile ka *value for money* segmentu. Na ovom segmentu se ove kompanije takmiče tako što: 1. nude tehnološki intenzivne proizvode po umerenim cenama, 2. nude dodatne usluge i modifikacije proizvoda po cenama za masovno tržište i 3. proširuju premijumske niše u masovna tržišta (Williamson & Ming, 2009). Usled visoke domaće tražnje i državnih podsticaja razvoju tehnoloških inovacija, pojedine kineske kompanije su uspele da budu konkurentne i u tehnološki intenzivnim segmentima. Kineska kompanija BYD je svoje poslovanje otpočela kroz razvoj električnih baterija. Svoju strategiju je bazirala na državnim podsticajima, tehnološkim rešenjima sa domaćeg tržišta po prihvatljivim cenama, oslanjanjem na domaće tržište koje je brzo rastuće i konačno sopstvenim inovacijama. Kada je ovladala proizvodnjom električnih baterija kompanija se vertikalno integrisala unapred i uz širenje mreže dobavljača ušla u proizvodnju vozila, da bi danas bila lider u proizvodnji električnih vozila. Snižavanjem cene proizvoda BYD je doprineo tome da segment električnih vozila iz premijum pređe u masovni segment, što je povratno dodatno uticalo na smanjenje troškova. Konačno, BYD ima sposobnost da usled kombinacije automatizacije i relativno jeftine radne snage, obezbedi dodatne usluge za kupce, odnosno modifikacije i prilagođavanje proizvoda.

Oslanjanje isključivo na domaće tržište nije strategija koja garantuje dugoročnu konkurentnost kineskih proizvođača električnih vozila. Kod ovih kompanija kao motiv internacionalizacije poslovanja dominira motiv pristupa strateškoj imovini koja nije na raspolaganju na domaćem tržištu. Kroz tržišne transakcije kompanije stiču nematerijalnu imovinu koju zatim kombinuju sa sopstvenim kompetencijama. Ove kompanije kroz tržišne transakcije kupuju dizajnerska rešenja, angažuju pojedince sa specifičnim znanjima ili kupuju tehnološke licence (Barnard, 2010). Takođe, kineski proizvođači električnih vozila često koriste manjinske investicije kako bi stekli pristup pojedinoj imovini u inostranstvu. BYD je prodao manjinski paket akcija investicionom fondu iza koga stoji Warren Buffett. Ova investicija je pomogla kompanije da stekne kredibilitet na razvijenim tržištima, ali i da uspostavi saradnju sa tehnološkim kompanijama u kojima ovaj investitor ima svoje udele. Sa druge strane Geely-Volvo je preuzeo manjinski paket akcija u kompaniji Daimler. Osim reputacije, ovaj paket akcija je poslužio kao osnova za strateško partnerstvo u oblasti razvoja „pametnih vozila“.

U odnosu na lidere sa razvijenih tržišta kasni pratioci iz Kine često ne poseduju stratešku nematerijalnu imovinu, neophodnu za ulazak na više platežne segmente ili na razvijena tržišta. Kako bi nadomestili ove nedostatke kasni pratioci iz Kine se često odlučuju da realizuju međunarodne akvizicije kompanija sa razvijenih tržišta ili delova njihove imovine. S obzirom da se matično tržište odlikuje visokom tržišnom i institucionalnom

neizvesnošću, kineske kompanije su razvile sposobnost brzog usvajanja novih kompetencija i njihove kombinacije sa postojećim znanjima (Pattnaik et al., 2021). Ova karakteristika je veoma bitna za uspešnu realizaciju međunarodnih akvizicija na razvijenim tržištima. Nakon preuzimanja Volvoa kineski Geely se okrenuo ka prezimanju startapova sa razvijenih tržišta koji su radili na razvoju električnih vozila. Kroz ove manje akvizicije kompanija je sticala iskustvo poslovanja na razvijenim tržištima, a nije se izlagala velikom riziku. Istovremeno ove akvizicije su omogućile pristup poslovnim eko sistemima na razvijenim tržištima, odnosno pojedincima sa specifičnim znanjima, dobavljačima sa posebnim ekspertizama i naučno istraživačkim centrima u razvijenim zemljama. Sa druge strane BYD je u pregovorima oko otkupa proizvodnog pogona Forda u Nemačkoj. Ova transakcija bi BYD omogućila brzu penetraciju na tržište EU, sticanje kvalifikovane radne snage i pristup dobavljačima koji su saradivali sa velikom multinacionalnom kompanijom.

4. ZAKLJUČAK

Dugo su postojeći konkurenti u auto industriji bili zaštićeni od pojave novih igrača u grani, visokim barijerama ulaska kao što su kapitalna i tehnološka intenzivnost, i brend lojalnost. Međutim, u poslednjih 15 godina nekada stabilna struktura grane se „odmrzla“ usled Velike recesije i disruptivnih inovacija u oblasti digitalizacije i elektrifikacije vozila. Ovi procesi su olakšali pojavu kasnih sledbenika iz Kine, koji su se fokusirali na segment električnih vozila. Danas Kina ima lidera u proizvodnji električnih vozila, ali i četvrtog proizvođača na ovom segmentu. Ove dve kompanije i veći broj manjih pratilaca svoju konkurentnost grade na nekoliko faktora. Domaće tržište, najveće globalno tržište, se razvija pod uticajem državnih mera, što ovim kompanijama omogućava ostvarivanje ekonomije obima što je veoma bitno kod poslovnih modela koji se baziraju na inovacijama. Državni organi ovim kompanijama obezbeđuju pristup relativno jeftinom kapitalu, prirodnim resursima iz inostranstva ali i podstiču saradnju sa kompanijama koje čine poslovni eko-sistem proizvođača električnih vozila. Za sticanje konkurentnosti je naročito bitna saradnja sa kineskim dobavljačima koji poseduju digitalne kompetencije i kompetencije u elektrifikaciji vozila. Na ovaj način lanci snabdevanja postaju fleksibilniji i otporniji na eksterne šokove. Konačno, kako bi stekli pristup strateškim resursima sa razvijenih tržišta ove kompanije koriste kupovinu manjinskih paketa akcija inostranih kompanija, ali i potpuna preuzimanja. Ipak, ove kompanije još uvek dominantno zavise od domaćeg tržišta dok će uspeh na razvijenim tržištima zavisiti od sposobnosti da izgrade prepoznatljive brendove, razbiju predrasude o svojoj zemlji porekla, ali i da upravljaju političkim rizikom usled zaoštavanja odnosa između Kine i zemalja zapada.

REFERENCE

- Abbosh, O., Nunes, P., Savic, V., & Moore, M. (2017) The big squeeze: How compression threatens old industries. *MIT Sloan Management Review*, 58(4).
- Altenburg, T., Corrocher, N., & Malerba, F. (2022). China's leapfrogging in electromobility. A story of green transformation driving catch-up and competitive advantage. *Technological Forecasting and Social Change*, 183, 121914.
- Barnard, H. (2010). Overcoming the liability of foreignness without strong firm capabilities—the value of market-based resources. *Journal of International Management*, 16(2), 165-176.
- Downes, L., & Nunes, P. (2013). Big bang disruption. *Harvard Business Review*, 91(3), 44-56.

- Eun, J. H., & Lee, K. (2002). Is an industrial policy possible in China?: the case of the automobile industry. *Journal of International and Area Studies*, 1-21.
- Ferras-Hernández, X., Tarrats-Pons, E., & Arimany-Serrat, N. (2017). Disruption in the automotive industry: A Cambrian moment. *Business Horizons* 60(6), 855-863.
- Flatters, P., & Willmott, M. (2009). Understanding the post-recession consumer. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 106-112.
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, 34, 138-152.
- Ghemawat, P., & Altman, S. A. (2019). The state of globalization in 2019, and what it means for strategists. *Harvard Business Review*, 2-8.
- Hennart, J. F. (2012). Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. *Global Strategy Journal*, 2(3), 168-187.
- Higueras-Castillo, E., Kalinic, Z., Marinkovic, V., & Liebana-Cabanilla, J. F. (2020) A mixed analysis of perceptions of electric and hybrid vehicles. *Energy Policy* 136, 1014-1021.
- Rugman, A. M., Nguyen, Q.T.K., & Wei, Z. (2014). Chinese multinationals and public policy. *International Journal of Emerging Markets*, 9(2), 205-215.
- Markman, G. D., & Waldron, T.L. (2014). Small entrants and large incumbents: A framework of micro entry. *Academy of Management Perspectives* 28(2), 179-197
- Marković, D. (2021). Međunarodna Preuzimanja U Uslovima Tehnoloških I Ekonomskih Neizvesnosti: Primer Spajanja PSA-FCA. *Ekonomске ideje i praksa*, (41), 15-32.
- Marković, D., & Mijušković, V. (2022). Disruptions and Competitive Strategies in the Automotive Industry. In *Transdisciplinarity* (pp. 207-227). Cham: Springer International Publishing.
- Milanović, B. (2016). Why the global 1% and Asian middle class have gain the most from globalization. *Harvard Business Review Digital Article*.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71, 75-86.
- Pananond, P. (2016). Break multinationals: Emerging – market multinationals in global value chains. In: *Handbook of emerging market multinational corporations* (pp 91-110). Edvard Elgar.
- Pattnaik, C., Singh, D., & Gaur, A. S. (2021). Home country learning and international expansion of emerging market multinationals. *Journal of International Management*, 27(3), 100781.
- Porter M. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86(1), 79-83
- Rakita, B., Madić, V., & Marković, D. (2017). Competitive strategies of late followers in auto industry: case study Hyundai-Kia. *Industrija*, 45(1), 121-146.
- Schlie, E., & Yip, G. (2000). Regional follows global: Strategy mixes in the world automotive industry. *European management journal*, 18(4), 343-354.
- Schulze, A., MacDuffie, J.P., & Taube, F.A. (2015). Introduction: Knowledge generation and innovation diffusion in global automotive industry – change and stability during turbulent times. *Industrial and Corporate Change*, 24(3), 603-611.
- Suarez, F. F., & Lanzolla, G. (2007). The Role of Environmental Dynamics in Building a First Mover Advantage Theory. *Academy of Management Review*, 32(2), 377 - 392.
- Wang, Y., Wang, S., Wang, J., Wei, J., & Wang, C. (2020). An empirical study of consumers' intention to use ride-sharing services: using an extended technology acceptance model. *Transportation*, 47, 397-415.
- Williamson, P.J., & Ming, Z. (2009). Value –for – money strategies for recessionary times. *Harvard Business Review*, 87(3), 66-74.

Xu, J., & Liu, X. (2018). Technology is changing what a premium automotive brand looks like. *Harvard Business Review*, 96(5), 2-5.

www.oica.net pristupljeno 04.04.2023

www-ev-volumes.com 04.04.2023