



Beata Andrzejczak

Uniwersytet Łódzki

Filia Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim

Instytut Turystyki i Rozwoju Gospodarczego

beata.andrzejczak@uni.lodz.pl

PERSPEKTYWY I UWARUNKOWANIA ROZWOJU PRZEMYSŁU SAMOCHODOWEGO W ASPEKCIE ZASTOSOWAŃ NOWOCZESNYCH MODELI BIZNESOWYCH

Streszczenie: Wzrost znaczenia modeli biznesowych w gospodarce światowej przypada na początek XXI w. Według informacji zamieszczonych w Global CEO Study dla IBM Institute z 2006 r. kierownictwo wyższych szczebli firm wszystkich branż uważa za priorytet tworzenie innowacyjnych modeli biznesowych. Natomiast w badaniach z 2009 r. Global CEO Study wskazuje, że siedem na dziesięć firm uczestniczyło w opracowywaniu modeli biznesowych, a 98% z nich modyfikuje swoje modele biznesowe. Wzrost znaczenia modeli biznesowych jest również zauważalny dla branży motoryzacyjnej w gospodarce światowej, dlatego celem artykułu jest zaprezentowanie uwarunkowań dla rozwoju modeli biznesowych opracowywanych przez korporacje samochodowe w oparciu o perspektywę rozwoju branży motoryzacyjnej na najbliższe 25 lat.

Słowa kluczowe: międzynarodowe stosunki gospodarcze, korporacje międzynarodowe, przemysł samochodowy.

JEL Classification: F23, L62.

Wprowadzenie

Rozwój przemysłu samochodowego jest zaliczany w gospodarce światowej do jednej z najszybciej rozwijających się branż gospodarki. Pierwsze modele pojazdów samochodowych pojawiły się w Niemczech (skonstruowane przez Nikolausa Otto oraz Gottlieba Daimlera), ale ich dynamiczny rozwój przypada na drugą połowę XX w. (Ford) [Łasiak, 2013, s. 7, 39]. Tendencję wzrostową rozwoju przemysłu samochodowego potwierdzają liczne statystyki światowych raportów, w tym m.in. OICA, Word Investment Report. Według OICA w 2016 r.

wielkość produkcji samochodów na świecie wyniosła ponad 95 mln aut i w porównaniu do 2015 r. wzrosła o 4,5% oraz o 22,4 % w porównaniu do 2010 r. [www 1]. Z kolei struktura geograficzna produkcji samochodów została zaprezentowana w tabeli 1.

Na podstawie danych OICA można zauważyć, że największa liczba wyprodukowanych aut pochodzi głównie z krajów Unii Europejskiej, Azji oraz Ameryki Północnej, w których w 2016 r. w porównaniu do 2015 r. odnotowano wzrost produkcji pojazdów samochodowych odpowiednio o 0,8%, 8% i 1% [www 1].

Przez cały okres istnienia przemysłu samochodowego w gospodarce światowej przemysł ten podlegał różnym trendom, które były związane zarówno bezpośrednio ze zmianami, jakie następowały wewnątrz samej branży samochodowej, jak i z trendami, które dotyczyły rozwoju całej gospodarki światowej. Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań rozwoju modeli biznesowych wprowadzanych przez największe koncerny samochodowe na świecie, które są wynikiem najnowszych trendów rozwojowych w branży samochodowej.

1. Perspektywy i czynniki rozwoju branży motoryzacyjnej w gospodarce światowej

Megatrendy to globalne siły, które mają wpływ na kształtowanie się społeczeństwa, gospodarki oraz kulturę. Przemysł samochodowy, od którego uzależnione jest funkcjonowanie całego świata, musi w planach swojego rozwoju uwzględnić zmiany, jakie następują w gospodarce światowej zarówno od strony obsługi klienta, jak i obniżki kosztów oraz konkurencji wewnątrz samej branży samochodowej.

Tabela 1. Produkcja samochodów na światowych rynkach regionalnych w latach 2015-2016

Lata	Produkcja samochodów na światowych rynkach (w tys.)									
	Ameryka Południowa	Ameryka Północna	Unia Europejska	Pozostałe kraje europejskie	Afryka	Azja Mniejsza	Azja	Australia i Oceania	Pozostałe kraje + Uzbekistan	Świat
2016	2629	18 136	18 544	1389	635	1165	48 808	1339	1008	94 977
2015	2963	17 949	18 406	1476	652	2341	45 344	1272	1018	90 781
Stopa wzrostu w %	-11%	1%	0,8%	-6%	-3%	-50%	8%	5%	-1%	5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [www 1].

W literaturze niemieckiej tematyka trendów w przemyśle samochodowym jest bardzo często analizowana ze względu na ogromny udział niemieckiego przemysłu samochodowego w rozwoju tej branży w gospodarce światowej. W tabeli 2 została przeprowadzona analiza trendów w przemyśle samochodowym z punktu widzenia zmian najczęściej obserwowanych w gospodarce światowej. Według Autorów I. Göpferta, M. Schulza oraz W. Wellbrocka, z przeprowadzonej analizy trendów rozwoju branży samochodowej w literaturze niemieckiej wynika, że najczęściej wymienianym czynnikiem determinującym rozwój niemieckiej branży samochodowej jest globalizacja. Globalizacja przyczynia się nie tylko do przenoszenia produkcji koncernów samochodowych do krajów, gdzie można osiągnąć korzyści skali, ale również daje możliwości dostępu do najnowszej technologii udziału w globalnym łańcuchu dostaw [Łasiak, 2013, s. 8]. Na kolejnych miejscach wśród czynników determinujących rozwój przemysłu samochodowego wymienia się: zwiększenie orientacji na klienta oraz kwestie związane z ochroną środowiska. Dla porównania w tabeli 3 została przeprowadzona analiza najważniejszych trendów dotyczących rozwoju branży motoryzacyjnych na świecie w oparciu o artykuły zamieszczone na ten temat przez najważniejsze instytucje (KPMG, McKinsey) i czasopisma („Forbes”, „Washington Post”, „ap Verlag GmbH”) zajmujące się problematyką branży samochodowej.

Tabela 2. Uwarunkowania rozwoju niemieckiego przemysłu samochodowego

Wyszczególnienie	Wechmann/ Schenk (2010)	Becker (2006)	Duden- höffer (2001)	Felkamp (2001)	Mattes (2004)	Mercer (2004)	Reichuber (2010)
Dalszy wzrost globalizacji	*	*		*	*	*	*
Zwiększenie orientacji na klienta	*	*	*				
Presja kosztowa	*	*					
Wzrost znaczenia ochrony środowiska	*	*	*				
Wzrost znaczenia komponentów elektronicznych		*					
Nowe rynki wzrostu	*	*					
Zwiększenie oferowanych modeli pojazdów		*					
Indywidualizacja urządzeń wykorzystywanych w pojazdach		*					
Nowa organizacja łańcuchów dostaw	*	*					

Źródło: Göpfert, Schulz, Wellbrock [2017, s. 20].

Tabela 3. Najważniejsze trendy rozwoju branży motoryzacyjnej w gospodarce światowej

Autor/ publikacja	Trendy przemysłu samochodowego
1	2
[www 3]	Rozwój pojazdów z napędem elektrycznym (50%) Łączność i digitalizacja (49%) Pojazdy elektryczne z ogniwami paliwowymi (47%) Hybrydowe pojazdy elektryczne (44%) Wzrost znaczenia rynków wschodzących (43%) Wzrastające wykorzystanie strategii platform i standaryzacji modułów (40%)
Newman [2017]	– Bezpieczeństwo i ochrona danych – Źródła cyfrowe w procesie kupna aut – Autonomiczna jazda samochodem – Prewencyjna konserwacja – Integralność łańcucha dostaw, ulepszona produkcja – Mobilność jako usługa (MaaS)
Geo i in. [2016]	• Wzrost znaczenia usług na żądanie, usługi łączności, modele biznesowe – mogą zwiększyć przychód ze sprzedaży samochodów o 30% (czyli do wysokości 1,5 bln \$) • Ogólna sprzedaż pojazdów będzie nadal rosła • Dostosowanie przemysłu samochodowego do zmian zachowań preferencji konsumentów głównie w Europie i Ameryce Północnej, w których zwiększy się zapotrzebowanie na transport zbiorowy (np. komunikacji miejskiej) • Typologia miast będzie decydować o segmentacji rozwoju przemysłu samochodowego oraz jej szybkości i zakresie rewolucji motoryzacyjnej (może nastąpić zniechęcenie do korzystania z pojazdów prywatnych, w szczególności w wielkich aglomeracjach; w chwili obecnej można już zaobserwować spadek znaczenia samochodów prywatnych, np. w Stanach Zjednoczonych zmalała liczba młodych osób (w wieku od 16 do 24) posiadających prawo jazdy z 76% w 2000 r. do 71% w 2013 r. • Po rozwiązaniu problemów technologicznych i regulacyjnych sprzedaż samochodów autonomicznych na tle ogółu sprzedaży pojazdów samochodowych w latach 2020-2030 wyniesie 15%. Pojazdy autonomiczne najprawdopodobniej w sprzedaży komercyjnej będą dostępne dla konsumentów po 2020 r. • Pojazdy z napędem elektrycznym staną się opłacalne i konkurencyjne, jednak tempo ich wdrażania będzie się różnić na szczeblu lokalnym. Sprzedaż samochodów tego typu będzie mniejsza w obszarach wiejskich i małych miastach ze względu na niższy poziom infrastruktury ładowania samochodów i zasięg trasy, które będą miały do pokonania • Koncerny samochodowe będą musiały zarówno konkurować z firmami związanymi z branżą samochodową, jak i współpracować z dostawcami usług mobilnych (np. z Uber), technicznymi gigantami (jak Apple, Google) oraz specjalistami OEM (np. z Teslą) • Oczekuje się, że nowi uczestnicy rynku, firmy high-tech, które nawiązały współpracę z koncernami samochodowymi, początkowo zdecydują się na inwestycje w atrakcyjne ekonomicznie segmenty rynku, zanim nastąpi potencjalna eksploracja kolejnych obszarów rynku

cd. tabeli 3

1	2
Overly [2017, s. 1]	• Jazda autonomiczna – trwają prace nad wprowadzeniem do sprzedaży pojazdów autonomicznych, np. Ford na konferencji CEF przedstawił najnowszy model tego rodzaju pojazdu, który będzie gotowy w ofercie do sprzedaży w 2021 r. • Crossovers – wzrost popytu. Duże zainteresowanie wśród młodych ludzi oraz osób zainteresowanych kupnem hurtowym, które potrzebują większej przestrzeni ładunkowej • Usługi łączności w samochodzie – internet w ciągu najbliższych lat stanie się usługą standardową w samochodach. Departament Transportu Stanów Zjednoczonych zaproponował wprowadzenie przepisów umożliwiających „rozmowę” samochodów w sposób cyfrowy (od 2020 r.). Technologia tego typu będzie dawała możliwość zmniejszenia ilości wypadków drogowych oraz ofiar śmiertelnych • <i>To, co stare, jest nowe</i> – w odniesieniu do wszystkich innowacyjnych propozycji producenci samochodów będą wciąż produkować samochody, które cały czas cieszą się dużą popularnością wśród konsumentów, ale będą one produkowane w nowych wersjach pojazdów (np. Toyota zaprezentowała nowy model 2018 Camry, najlepiej sprzedającego się w Ameryce Północnej samochodu od 15 lat, który charakteryzuje się uproszczoną konstrukcją i technologią samochodową, ale w którym zostały wdrożone również nowe funkcje • <i>Jeszcze więcej pojazdów elektrycznych niż kiedykolwiek wcześniej</i> – Ford ogłosił, że do 2020 r. planuje wyprodukować 13 zelektryfikowanych modeli, z kolei Mercedes wyprodukuje 10 nowych zelektryfikowanych modeli pojazdów do 2025 r. Na dzień dzisiejszy liczba kupujących samochody elektryczne jest wciąż mała. Należy się spodziewać, że rynek sprzedaży pojazdów elektrycznych w najbliższej przyszłości zmieni się i wzrośnie jego sprzedaż ze względu na: • odległości, które samochody elektryczne będą mogły pokonać na jednym ładowaniu • wysokie ceny benzyny • <i>Dobijemy targu</i> – ciągły wzrost sprzedaży samochodów jest możliwy dzięki: korzystnym ofertom finansowym w celu zamknięcia transakcji, dłuższym terminom spłat rat oraz konkurencyjnym stopom procentowym. W najbliższych latach wielkość sprzedaży samochodów będzie uzależniona od dealerów samochodowych, którzy muszą wziąć pod uwagę informacje dotyczące spadku popytu na samochody • <i>Millennials</i> – czyli uwzględnienie potrzeb pokolenia urodzonego w latach 80. i 90. XX w. (generacja Y). Fiat Chrysler twierdzi, że „Milenialsi poszukują praktycznych i funkcjonalnych produktów, które zapewniają zarówno możliwości, jak i poczucie osobistego stylu (...). W rezultacie chcą pojazdu, który można zmodernizować wraz ze zmianą ich życia, i oczekują bezproblemowej integracji technologii w pojazdach, w domach oraz innych urządzeniach”
[www 4]	1. Samochody elektryczne otwierają nowe możliwości dla dostawców – szansa rozwoju dla niemieckich dostawców specjalizujących się w komponentach e-car oraz małych, innowacyjnych firm-dostawców, którzy będą szybko reagować na nowe wymagania ze strony rynku oraz otwierać nowe lokalizacje 2. Procesy produkcyjne się zmienią – z powodu wdrożenia pojazdów elektrycznych i hybrydowych oraz nowych bardziej wydajnych metod produkcji dla samochodów z silnikami spalinowymi 3. Usługi cyfrowe stają się wyróżnikiem – przede wszystkim dla generacji Y – i będą decydować o ilości sprzedanych samochodów

Źródła: Opracowanie własne.

W wyniku analizy przeprowadzonej w tabeli 3 można zauważyć, że do najważniejszych trendów rozwoju przemysłu samochodowego należy zaliczyć:

- a) usługi cyfrowe i łączności w samochodach (które zostały wymienione we wszystkich zaprezentowanych publikacjach na ten temat),
- b) zmianę procesów produkcyjnych ze względu na:
 - produkcję pojazdów elektrycznych,
 - dostosowanie się do potrzeb klientów, ze szczególnym uwzględnieniem generacji Y,
- c) autonomiczną jazdę samochodów.

Oznacza to, że modele biznesowe w znacznym stopniu przyczynią się do rozwoju przemysłu samochodowego w oparciu o najnowsze trendy, które staną się miernikiem efektywności i skuteczności procesów zarządzania w przemyśle samochodowym.

2. Determinanty rozwoju modeli biznesowych w koncernach samochodowych w gospodarce światowej

Na początku lat 90. XX w. w gospodarce światowej pojawiło się pojęcie modelu biznesowego wraz z rozwojem technologii informatycznych i komunikacyjnych. Zmiany, jakie nastąpiły w kolejnych trzech dekadach w otoczeniu zewnętrznym prowadzenia przez firmy działalności gospodarczej, przyczyniły się w dużej mierze do rozwoju modeli biznesowych. Do najczęściej wymienianych zmian w gospodarce światowej, które wpłynęły na tę sytuację, zalicza się: globalizację, otwarcie rynków krajów średnio rozwiniętych oraz spowolnienie gospodarcze krajów wysoko rozwiniętych [Casadesus-Massanel, Ricard, 2011]. Zmiany te implikują poszukiwanie przez firmy przewag konkurencyjnych.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne definicje modelu biznesowego, przez który należy rozumieć np. „(...) opis tego, jak działa tradycyjne przedsięwzięcie” [Arendt, 2013, s. 391] czy też „opowieści-historie, które wyjaśniają, jak działają przedsiębiorstwa” [Magretta, 2002]. Tak szerokie zaprezentowanie definicji modelu biznesowego ma z jednej strony wpływ na brak jednoznaczności w interpretacji tego pojęcia [Zott, Amit, 2013 s. 8], z drugiej zaś strony nie ma jednomyślności w kwestii zdefiniowania modelu biznesowego pomimo dużej liczby prób zdefiniowania niniejszego pojęcia zarówno w literaturze polskiej, jak i zagranicznej [Michalak, 2016, s. 253]. Definicje modeli biznesowych zawierają w sobie również liczne elementy, które mogą mieć wpływ na typ przewagi konkurencyjnej, umiejętności i zasoby firmy [Obłój, 2002, s. 154].

Dlatego w artykule zostały zaprezentowane wybrane przykłady definicji modeli biznesowych, które charakteryzują uwarunkowania rozwoju modeli biznesowych na przykładzie korporacji samochodowych. Na podstawie przeanalizowanej literatury na temat korporacji samochodowych i modeli biznesowych do najważniejszych cech, które przedstawiają istotę modeli biznesowych w przemyśle samochodowym, należy zaliczyć:

1. Dużą zasobność firm w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy. Według definicji K. Obłója „(...) model biznesu jest pojęciem systemowym i przez co trudnym. Obejmuje on wiele elementów składających się na typ przewagi konkurencyjnej, głównie zasoby i umiejętności stanowiące tworzywo działania firmy oraz konfigurację łańcucha wartości. Ponieważ zarówno teoretycznie, jak i praktycznie można sobie wyobrazić wiele wyborów w ramach każdego z tych obszarów, daje to firmom ogromną szansę budowania swojej różnorodności” [Obłój, 2002 s. 154]. Wówczas model biznesu jest odpowiedzią na wizję i misję przedsiębiorstw poprzez odpowiednią konfigurację techniczno-ekonomiczną, społeczną i organizacyjną działań, tworzy strategię i system organizacyjny firmy (na który składają się np.: struktura organizacyjna, procesy organizacyjne oraz kultura organizacyjna) w celu dostosowania się do zmian w otoczeniu, realizując własne cele [Obłój, 2001, s. 288; Nogalski, Szpitter, Brzóska, 2017, s. 8]. O dużej zasobności firm samochodowych (oprócz danych zaprezentowanych we wprowadzeniu artykułu) świadczą m.in. dane World Investment Report z punktu widzenia wielkości aktywów zagranicznych największych niefinansowych korporacji na świecie. Według danych World Investment Report z 2017 r. wynika, że 8 na 50 największych korporacji niefinansowych stanowią korporacje samochodowe. Natomiast w pierwszej dziesiątce największych korporacji samochodowych na świecie znajdują się Toyota Motor Corporation (miejsce 2.) i Volkswagen Group (miejsce 5.) [www 5].
2. Wysoki stopień innowacyjności firmy – rozważania te można odnaleźć w publikacjach H. Chesbrougha i R.S. Resemblooma [2002], Ch. Zotta i R. Armita [2013], B. Demil i X. Lasoqa [2010] oraz IBM Global Business Services. Według H. Chesbrougha i R.S. Resemblooma proces tworzenia modelu biznesowego rozpoczyna się od zdefiniowania wartości wynikającej z wdrożenia nowej technologii, a następnie odpowiedzi na następujące pytania: jaka będzie oferta produktu i w jakiej formie produkt będzie użyty? W dalszej kolejności model biznesu powinien określić grupę klientów oraz segment rynku, do którego dana propozycja będzie najbardziej atrakcyjna. Model biznesu ma przede wszystkim tworzyć wartość dla klienta [Chesbrough, Rosenbloom, 2002, s. 534]. Z kolei IBM Global Business

Services oraz K. Oblój w swoich publikacjach twierdzą, że innowacyjny model biznesowy nie powinien być do końca przejrzysty, aby był on trudny do skopiowania [Oblój, 2002, s. 199-200; [www 2](#)]. Istotne jest, aby firmy nie oceniały skuteczności tworzonych innowacyjnych modeli biznesowych w zupełnej izolacji. Sukces firm lub ich porażka w głównej mierze zależą od tego, jak model biznesowy będzie wchodził w interakcję z modelami biznesowymi innych konkurentów na rynku. Wówczas nie ma większych możliwości zweryfikowania mocnych i słabych stron modelu biznesowego firmy, co może doprowadzić do podejmowania przez firmę błędnych decyzji [Casadesus-Massanel, Ricard, 2011].

3. Współpracę firm w formie aliansów strategicznych, np. w celu tworzenia innowacji – współpraca z niezależnymi podmiotami gospodarczymi daje możliwość otrzymania bardzo wysokich wyników ekonomicznych. Również rywale posiadający różne modele biznesowe mogą stać się partnerami w tworzeniu wartości [Casadesus-Massanel, Ricard, 2011]. Przykładem takiej współpracy jest praca nad uruchomieniem wspólnego systemu informacyjno-rozrywkowego Forda i Toyoty, który łączy się z Apple iOS i Google Android. W ten sposób twórcom aplikacji będzie łatwiej dostosować swoje kreacje do samochodów, a klienci korzystający z platformy w samochodach będą mieli więcej sposobów na zintegrowanie swoich aut z innymi urządzeniami mobilnymi [Overly, 2017]. Nie bez znaczenia jest również tworzenie aliansów strategicznych w celu zwiększenia dostępności do zasobów firm sieciowych, tak jak w przypadku sojuszu Renault i Nissan zawartego w 2002 r.
4. Zmienność modeli biznesowych w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej firmy – istnieje konieczność ciągłości zmian w modelach biznesowych. Firmy powinny również zwrócić uwagę na możliwość pojawienia się zakłóceń w modelach biznesowych opracowywanych przez korporacje samochodowe. Według badań KPMG przedstawionych przez Global Automotive Executive Survey 2017 [[www 3](#)] 83% wykonawców uważa za bardzo prawdopodobne, że nastąpią poważne zakłócenia w modelach biznesowych przemysłu samochodowego. Tę sytuację potwierdzają również badania dotyczące trendów rozwoju przemysłu samochodowego na świecie. Prezesi korporacji samochodowych zwrócili uwagę na tę sytuację już w latach 2015-2016, mimo że w 2015 r. na wzrost możliwości wystąpienia zakłóceń w modelach biznesowych zwróciło uwagę tylko 12% wykonawców [[www 3](#)]. Sytuacja ta może być spowodowana zmianami, jakie następują w przemyśle samochodowym, w szczególności związanymi z rozwojem cyfrowych ekosystemów. Zastosowania technologii cyfrowych w przemyśle samochodowym mogą w ten spo-

sób przyczynić się do: lepszej alokacji zasobów korporacji samochodowych, bardziej efektywnego wykorzystania pojazdów samochodowych i w związku z tym zmniejszenia ich produkcji i sprzedaży. Do pozostałych zmian, które mogą nastąpić w modelach biznesowych, zalicza się te, które mają związek z ciągłym rozwojem firmy, i są to: pozyskiwanie nowych zasobów, zwiększenie wiedzy na temat pozyskiwania nowych zasobów, zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów, korzyści skali oraz efekty zewnętrzne sieci. Sytuacja ta przyczyni się do zwiększenia zwrotu z wykorzystywanych zasobów przez korporacje samochodowe i stanie się kluczowym czynnikiem dla przyszłego wzrostu rynku (poprzez np. dywersyfikację produktów) lub innowacji w nowych propozycjach tworzenia wartości [Demil, Lacoq, 2010, s. 26-28].

5. W zależności od branży firmy bardzo często zajmują się opracowywaniem pewnego rodzaju kombinacji kilku standardowych modeli biznesowych [Obłój, 2002, s. 154]. Ta cecha modelu biznesowego jest o tyle istotna, iż firma nie będzie dobrze funkcjonować, jeżeli zastosuje taką samą kombinację działań, jak konkurencja oraz zaproponuje klientom takie same produkty i usługi, jak u konkurencji [Margretta, 2002].

Na podstawie tabeli 4 można zaobserwować, że różni producenci przemysłu samochodowego tworzą modele biznesowe w oparciu o: standardowe rozwiązania stosowane w przemyśle samochodowym (takie jak: sprzedaż samochodów, finansowanie/leasing i konserwacja/serwis), usługi dla klientów, stworzone w kontekście zmian, jakie występują na rynku przemysłu samochodowego, ze szczególnym uwzględnieniem pojazdów elektrycznych (czyli: leasingu baterii/wypożyczalni baterii, mobilności uzupełnienia towaru (baterii), prywatnej oraz publicznej infrastruktury ładowania baterii) oraz mobilności (internet V2). Kombinacja tych elementów jest uzależniona od stopnia aktywności stosowanych modeli biznesowych przez korporacje samochodowe i w związku z tym od poziomu rozwoju działalności tych korporacji. Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że firma BMW posiada najwyższy stopień aktywności w zakresie modeli biznesowych zarówno z punktu widzenia usług mobilnych, designu, jak i posiadania odpowiedniej infrastruktury dla obsługi pojazdów elektrycznych. Również wysoki stopień aktywności biznesowej jest widoczny dla Mercedes-Benz i Smarta, które charakteryzują się dużą mobilnością i wykraczają znacznie zasięgiem poza same pojazdy. Z kolei Nissan oprócz promowania pojazdów elektrycznych skupia się również na dostarczaniu infrastruktury (głównie w Stanach Zjednoczonych). Kolejne korporacje samochodowe, takie jak: Volkswagen, Ford, Toyota, Renault i Citroën, charakteryzują się zróżnicowanymi obszarami swoich działalności, ale konsekwentnie realizują modele

biznesowe, opierając się na infrastrukturze oraz mobilności. Natomiast zmniejszenie oferty sprzedaży samochodów Opel, Kia, Mitsubishi przyczyniło się do również do mniejszego zaangażowania tych korporacji samochodowych w opracowywanie modeli biznesowych [Göpfert, Schulz, Wellbrock, 2017, s. 167-168].

Tabela 4. Konkurencyjne modele biznesowe przemysłu samochodowego

Wyszczególnienie	Sprzedaż samochodów	Finansowanie/leasing	Konserwacja /serwis	Leasing baterii/ wypożyczalnia baterii	Mobilność uzupełnienia towaru	Intermodalne usługi w zakresie mobilności	Usługi dodane (Internet, V2G)	Prywatna infrastruktura ładowania	Publiczna infrastruktura ładowania
BMW	X	X	X		X	X	X	X	X
Citroën	X	X	X	X		X			
Ford	X	X	X				X	X	
Kia	X	X	X						
Mercedes Benz	X	X	X		X	X	X		
Mitsubishi	X	X	X						
Nissan	X	X	X	X			X	X	X
Opel	X	X	X	X					
Peugeot	X	X	X		X				
Renault	X	X	X	X	X		X	X	
Smart	X	X	X	X	X	X	X	X	
Tesla	X	X	X				X	X	X
Toyota	X	X	X				X	X	
Volkswagen	X	X	X		X		X	X	

Uwagi: X – aktywny model biznesowy.

Źródło: Göpfert, Schulz, Wellbrock [2017, s. 16].

Podsumowanie

Menedżerowie korporacji samochodowych w gospodarce światowej nie są w stanie przewidzieć przyszłości rozwoju branży motoryzacyjnej, jednak mogą mieć wpływ na kształtowanie tej branży, która jest w stanie permanentnej ewolucji. Dlatego istotnym elementem dla tworzenia przewagi konkurencyjnej korporacji samochodowych oraz wartości dla klientów tych firm jest śledzenie przewidywań dotyczących najnowszych trendów rynkowych branży motoryzacyjnej w celu odkrywania nowych modeli biznesowych oraz utrzymania spójności w przypadku zmian komponentów wprowadzanych do tradycyjnego modelu biznesowego. Sytuacja ta jest możliwa m.in. dzięki zasobom, jakimi dysponują

korporacje przemysłu samochodowego, wysokiej innowacyjności firm, współpracy, jaka występuje w korporacjach samochodowych (najczęściej w formie przedsiębiorstw sieciowych w celu zapewnienia np. infrastruktury dla pojazdów elektrycznych) oraz przewidywaniu zakłóceń mogących wystąpić w modelach biznesowych. Istotnym elementem charakteryzującym opracowywanie modeli biznesowych przez korporacje samochodowe jest stosowanie różnych kombinacji kilku tradycyjnych modeli biznesowych ze względu na konieczność różnicowania swoich produktów i usług mających na celu zaproponowanie różnych wartości dla klientów. W wyniku zastosowania bardziej skomplikowanych kombinacji modeli biznesowych w przemyśle samochodowym poprzez stworzenie odpowiedniego ekosystemu wokół pojazdów samochodowych, efektywność takich modeli biznesowych będzie najprawdopodobniej bardzo wysoka. Z kolei w sytuacji gdy firmy samochodowe będą się decydowały jedynie na sprzedaż samochodów i usługi serwisowe, wówczas korporacje samochodowe w szybszym tempie będą tracić kontakt z klientem, ale ich inwestycje będą się charakteryzowały mniejszym ryzykiem z powodu mniejszej złożoności modeli biznesowych, takich jak leasing baterii, inwestycje w prywatną infrastrukturę ładowania (w przypadku usług prowadzonych dla pojazdów elektrycznych) itd. [Göpfert, Schulz, Wellbrock, 2017, s. 167-168]. Należy zwrócić uwagę na fakt, że nie wszystkie modele biznesowe kończą się sukcesem, a tylko nieliczne są w stanie zmienić ekonomikę przemysłu (tak jak w przypadku koncepcji *Just In Time* wprowadzonej przez Toyotę). Jak natomiast zauważyli Ch. Zott i R. Amit [2013, s. 5-17], każda firma w dzisiejszych czasach powinna posiadać model biznesowy, jeżeli myśli o trwałości swojej organizacji.

Literatura

- Arendt R.J. (2013), *The Business Model. Present and Future – Beyond and Skeumorph*, "Strategic Organization", 11(4), s. 390-402, <http://citeseerx.ist.psu.edu> (dostęp: 15.06.2018).
- Casadesus-Massanel R., Ricard J.E. (2011), *How to Design a Winning Business Model*, January-February, <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model> (dostęp: 15.06.2018).
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence From Xerox Corporation's Technology Spin-Off companies*, "Industrial and Corporate Change", Vol. 11, No. 3, www.sem.tsinghua.edu.cn.
- Demil B., Lacoq X. (2010), *Business Model Evolution. In Search of Dynamic Consistency*, "Long Range Planning", 43, s. 227-246, <https://www.researchgate.net/> (dostęp: 1.06.2018).

- Geo P., Werner Kaas H., Mohr D., Wee D. (2016), *Disruptive Trends that Will Transform the Auto Industry*, <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry> (dostęp: 1.06.2018).
- Göpfert I., Schulz M., Wellbrock W. (2017), *Trends in der Automobillogistik* [w:] I. Göpfert, D. Braun, M. Schultz (Hrsg.), *Automobillogistik. Stand und Zukunftstrend*, 3. Auflage, Springer Gabler.
- Łasiak P. (2013), *Procesy umiędzynarodowienia przemysłu samochodowego. Rola rynków wschodzących*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, "Harvard Business Review", <https://hbr.org> (dostęp: 1.06.2018).
- Michalak J. (2016), *Modele biznesu przedsiębiorstw. Analiza i raportowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Newman D. (2017), *Top 6 Digital Transformation Trends in the Automotive Industry*, <https://www.forbes.com/sites> (dostęp: 1.06.2018).
- Nogalski B., Szpitter A.A., Brzoska J. (2017), *Modele i strategie biznesu w obszarze dystrybucji energii elektrycznej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Overly S. (2017), *Seven Automotive Trends to Watch in 2017*, https://www.washingtonpost.com/news/innovations/wp/2017/01/14/seven-ways-car-buying-could-soon-be-very-different/?utm_term=.32136370b8fd (dostęp: 1.06.2018).
- Tretter M. (2017), *Standort-und Regionalentwicklung als strategische Aufgabe multinationaler Unternehmen. Eine unternehmerische Perspektive auf regionale Zusammenhänge*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Zott Ch., Amit R. (2013), *The Business Model: A Theoretically Anchored Robust Construct for Strategic Analysis*, "Strategic Organization", <http://journals.sagepub.com/doi/abs> (dostęp: 1.06.2018).
- [www 1] www.oica.net (dostęp: 1.04.2018).
- [www 2] *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*, Electronics Industry Point of View 2006 IBM Global Business Services, https://innovate.typepad.com/innovation/files/ibm_the_global_ceo_study_2006.pdf (dostęp: 1.06.2018).
- [www 3] *Global Automotive Executive Survey 2017*, <https://assets.kpmg.com> (dostęp: 1.05.2018).
- [www 4] <http://ap-verlag.de/diese-drei-trends-veraendern-die-automobilindustrie/30286> (dostęp: 1.05.2018).
- [www 5] <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx> (dostęp: 1.08.2018).

**PERSPECTIVES AND DETERMINANTS OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY
DEVELOPMENT IN THE ASPECT OF MODERN BUSINESS MODELS**

Summary: The growing importance of business models in the global economy falls on the beginning of the 21st century. According to the information provided in the Global CEO Study for the IBM Institute of 2006, the senior management of companies from all industries considers the creation of innovative business models as a priority. In the 2009 Global CEO Study, however, points out that seven out of ten companies participated in the development of business models, and 98% of them modify their business models [Casadesus-Massanel, Ricard, 2011]. The growing importance of business models is also noticeable for the automotive industry in the global economy, therefore, the purpose of the article is to present the conditions for the development of business models developed by car corporations based on the development prospects of the automotive industry for the next 25 years.

Keywords: international economic relations, international corporations, automobile industry.