

Promene premijum segmenta na globalnom auto tržištu

Dušan Marković, Vladan Madić

JEL klasifikacija: M16, M31, O30

1. UVOD

Početak 21. veka je dodatno ubrzao proces globalizacije, čiji su benefiti neravnomerno raspoređeni na pojedine zemlje i pojedince (Milanović, 2016). Pokretači ovog procesa su promene državne regulative, tehnološke i marketinške inovacije, što je kreiralo nove poslovne prilike i rizike. Ovo je za posledicu imalo restrukturiranje većeg broja industrija, čak i onih tradicionalnih kapitalno i tehnološki intenzivnih, za koje je delovalo da su podložne samo inkrementalnim promenama (Abbosh, et al, 2017).

Auto industrija se kao kapitalno i tehnološki intenzivna dugo vremena smatrala otpornom na disruptivne inovacije (MacDuffy and Fujimoto, 2010), međutim pokazalo se da promene u okruženju dovode do restrukturiranja grane. Tehnološki proboji u razvoju električnih i autonomnih vozila, i razvoj usluga mobilnosti su odgovori na promene u okruženju, što dovodi do promene poslovne paradigme u auto industriji. Uporedo sa ovim usledila je i oštrija državna regulativa koja nastoji da minimizira uticaj auto proizvođača, i automobila na okruženje, tako da je održivost postala jedan od glavnih pokretača kreiranja inovacija (Carvalho, Silvestre and Cunningham, 2017). Proces promene konkurentskih odnosa u okviru grane postao je još kompleksniji nastankom pandemije Covid-19. Pandemija je dovela do prekidanja lanaca snabdevanja, teškoća u organizaciji proizvodnje, ali i pada tražnje usled rasta neizvesnosti. Navedene promene su naročito izražene u premijum segmentu auto industrije, gde se tradicionalni konkurenti pored uočenih problema suočavaju i sa pritiskom novih konkurenata sa tržišta u nastajanju, i konkurenata koji razvijaju disruptivne inovacije. Sve to od kompanija na premijum segmentu zahteva da razvijaju nove poslovne modele i kompetencije, koje će odgovoriti na rizike iz okruženja i na promenjene zahteve kupaca. Tradicionalni izvori konkurentske prednosti i načini diferenciranja nisu dovoljni kako bi se na ovom segmentu održala tržišna pozicija.

Ovaj rad ima za cilj da identifikuje promene u premijum segmentu auto industrije, kao i potencijalne konkurentske i marketinške odgovore na promene na tržišnom segmentu. U radu detaljno analiziramo prethodne radove koji su se bavili premijum tržišnim segmentima, sa ciljem da identifikujemo glavne karakteristike segmenta i koje strategije prime-

Apstrakt: Tokom 21. veka auto industrija se suočila sa čestim i radikalnim promenama. Velika recesija, radikalne tehnološke inovacije, pojava novih konkurenata, te pandemija Kovida-19 su doveli do promena u preferencijama potrošača i problema u upravljanju lancem snabdevanja. Ove promene su naročito uticale na kompanije koje su lideri u premijum auto segmentu. Kompetencije ovih kompanija više nisu dovoljne da bi se stekla i održala konkurentska prednost. Rad analizira trendove na premijum automobilskom tržištu i transformaciju konkurentskih i marketinških strategija premijum auto kompanija. Tehnološke inovacije i digitalizacija su promenili značajno percepciju premijum vozila. Kako bi odgovorili na ove promene premijum auto proizvođači moraju da modifikuju svoje konkurentske strategije. U radu je pokazano da auto kompanije na premijum segmentu moraju da poseduju agilnost i fleksibilnost kako bi se održale u nestabilnom tržišnom okruženju. Kompanije moraju da smanje kompleksnost proizvoda kako bi ostvarile troškovnu efikasnost, dok istovremeno moraju da pronađu nove načine da se diferenciraju, kako od postojećih tako i od novih konkurenata na premijum segmentu. Kako bi ostvarile ove naizgled suprotstavljene ciljeve, premijum kompanije usvajaju najnovija tehnološka rešenja koja omogućavaju veću poslovnu efikasnost, ali i integrisanje hardvera, softvera i usluge, kao paketa vrednosti koji se nudi premijum segmentu kupaca.

Ključne reči: *auto industrija, premijum segment, disruptivne inovacije, digitalizacija*

njuju konkurenti na ovom segmentu. Nakon toga se bavimo novim tendencijama u auto industriji, kako bi smo utvrdili kako ove tendencije utiču na premijum segment. Konačno, na bazi prethodnih teorijskih znanja, dajemo preporuke kako bi kompanije u premijum segmentu trebale da reaguju na izmenjeni poslovni ambijent.

2. LUKSUZNI I PREMIJUM SEGMENTI AUTO TRŽIŠTA

Premijum i luksuzni segment su postale uobičajene reči kako u stručnim tako i laičkim krugovima. Ovi pojmovi se često koriste kao sinonimi iako se zapravo radi o pojmovima koji se u određenom stepenu razlikuju, mada se mogu u određenim aspektima i preklapati. Kada se govori o luksuznom segmentu treba imati u vidu da se o luksuznim proizvodima govori kao o nečemu što se prostire izvan funkcionalnosti samog proizvoda. Luksuz obuhvata mnoge nematerijalne elemente, zbog čega su potrošači spremni da plate cenu koja je u značajnoj meri iznad neke referentne cene. Odluka o kupovini luksuznih proizvoda je često povezana sa većim brojem faktora, od kojih mnogi ne zavise od funkcionalnosti i materijalnog karaktera proizvoda. Veći broj faktora kojima se potrošači vode prilikom donošenja odluke o kupovini luksuznih proizvoda čini pitanje definisanja luksuznih proizvoda veoma kompleksnim. Motivi kupaca luksuznih proizvoda su da kupovinom izgrade svoj status u društvu, da iskažu jedinstvenost proizvoda koji poseduju, zadovolje svoje hedonističke porive, ali i da steknu proizvode koji po tehničkim karakteristikama prevazilaze uporedive alternative na tržištu (Sari & Kusuma, 2014). Treba imati u vidu su se sa vremenom menjali i dominantni motivi prilikom kupovine ove vrste proizvoda. Naime, dok je luksuz ranije dominantno bio povezivan sa vrhunskim kvalitetom u tehničkom i funkcionalnom smislu, danas sve više prevagu odnose nematerijalni aspekti proizvoda. Naime, kupci očekuju da im ova vrsta proizvoda obezbedi status u društvu, podigne samopouzdanje, ali i kreira nezaboravno životno iskustvo (Cristini et al, 2017). Takođe, veoma je bitno imati u vidu da se percepcija o brendu luksuznog proizvoda menja interakcijom kompanije, pojedinca i društvenih grupa kojima pojedinac pripada (Tynan, McKechnie and Chhuon, 2010). Imajući u vidu da je percepcija luksuza socijalna kategorija, postavlja se pitanje da li će se luksuz doživljavati na isti način na svim tržištima? Istraživanja su pokazala da će se percepcija luksuza razlikovati među zemljama

u zavisnosti od stepena razvoja nacionalne ekonomije, ekonomskih sloboda, socio-političkih faktora, ali i u zavisnosti od karakteristika nacionalnih kultura (Sharma et al, 2020).

Imajući u vidu sve gore navedeno, suštinsko pitanje je kako definisati luksuzni segment, odnosno kako postaviti granice ovog segmenta i kako izbeći preklapanja sa segmentima koji imaju sličnosti, kao što je premijum segment. U prošlosti se luksuz povezivao sa retkim proizvodima koji su posledica specijalizovane zanatske proizvodnje. Danas, pogotovo kada luksuznu potrošnju kontrolišu finansijski jake multinacionalne kompanije koje poseduju kapacitete da omaseve proizvodnju, proizvođači luksuza se suočavaju sa rizikom da luksuz postane i suviše dostupan, zbog čega svesno rade na ograničenju dostupnosti proizvoda (Kapferer, 2012). Uprkos ovome poslednjih godina sve više se govori o demokratizaciji luksuza, odnosno o kreiranju verzija luksuznih brendova za manje platežne potrošače sa ciljem da se postigne masovnost i prepoznatljivost brendova. Mnoge kompanije demokratizaciju luksuza podstiču određenim popustima na svoje proizvode, pop-up prodavnicama u luksuznim delovima grada, ali i sve većim korišćenjem digitalnih kanala promocije i korišćenjem influensera, kako bi se obezbedio pristup širim slojevima društva (Shukla, Rosendo-Rios and Khalifa, 2022). Sve to kreira rizik, da jezgro potrošača kojima se brend u početku obraćao, odustanu od brenda smatrajući da je brend postao suviše masovan, odnosno da ne ispunjava prohteve potrošača. Ovde dolazimo do pojma premijum koji predstavlja segment tržišta pozicioniran između masovnog i luksuznog segmenta.

Slično kao i kod luksuznog segmenta, u teoriji i praksi postoji problem praktičnog definisanja premijum segmenta. Na nemačkom jeziku premijum znači izuzetno, najboljeg kvaliteta. Jasno je da se premijum povezuje sa vrhunskim kvalitetom proizvoda ili usluge u tehničkom smislu. U auto industriji premijum segment se izdvojio po svom značaju, jer je uspeo da se proširi toliko da prevazilazi uobičajenu vrednost premijuma u ostalim industrijama, kako po vrednosti, tako i po broju prodatih vozila. U auto industriji se smatra da premijum modeli kupcima obezbeđuju simboličku vrednost, odnosno neku vrstu statusa u društvu, da su tehnološki inovativni i da postavljaju standarde po ovom pitanju u grani, i da imaju imidž pouzdanih i proizvoda sa superiornim performansama i dizajnom. Za razliku od luksuznih proizvoda koji se odlikuju unikatnošću, a često i zanatskom jedinstvenošću, premijum segment se odlikuje masovnošću proizvodnjom. Premijum proizvodi u okviru auto

industrije obično poseduju više decenijsku istoriju, iza koje stoji nasleđe koje je teško kopirati i supstituisati, te je brend lojalnost na veoma visokom nivou (Wiedman, et al, 2014), što otežava ulazak novih konkurenata u granu.

Osim brenda, dodatnu barijeru ulaska u segment predstavljaju i neophodne kompetencije u dizajniranju finalnog proizvoda u skladu sa potrebama potrošača. Naime, prilikom donošenja odluke o kupovini premium vozila, potrošači u prvi plan stavljaju dizajn i cenu proizvoda. Dizajn proizvoda u premium segmentu, osim estetskog aspekta ima za cilj i da učini tehnološke inovacije funkcionalnim i intuitivnim za korišćenje, što doprinosi funkcionalnosti proizvoda (BMW Group, 2020). Kompetencije u dizajniranju finalnih proizvoda su na ovom segmentu izvor konkurentске prednosti jer su prethodne studije pokazale da rast pozitivne percepcije dizajna u auto industriji rezultuje u disproporcionalnom rastu spremnosti potrošača da plate premiumsku cenu za proizvod (Löffler and Decker, 2012). Sve istančaniji ukus potrošača i njihovi dodatni zahtevi doveli su do toga da auto kompanije u premium segmentu šire svoj portfolio kreirajući dodatne derivate već postojećih modela (McKinsey, 2013). Šireći derivate proizvoda kompanije šire postojeće tržišne niše, ili kreiraju kompletno nove, što se odrazilo na rast premium segmenta i profitabilnosti na njemu. Zbog ovakvog pristupa premium segment je u prethodnom periodu rastao po stopi od 2% godišnje, dostigavši vrednost od 13% tržišta, pri čemu je generisao skoro 40% profita u okviru grane (McKinsey, 2019). Iako, je tržišni segment rastao u prethodnom periodu, promene u regulativi, tehnološke inovacije i sve oštrija konkurencija dovode u pitanje poslovne performanse tradicionalnih kompanija.

3. TRENDVI NA AUTO TRŽIŠTU I NJIHOV UTICAJ NA PREMIUM SEGMENT

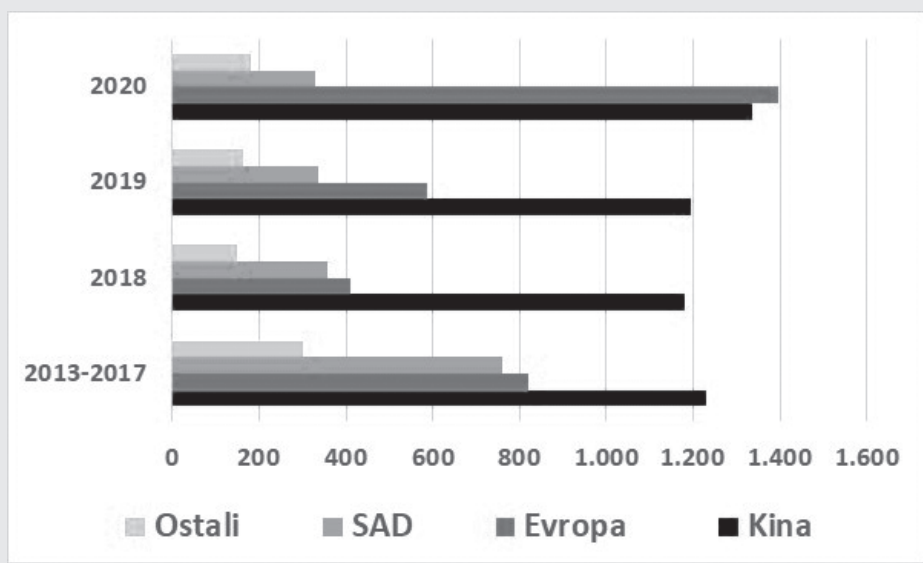
Poslednjih godina auto industrija prolazi kroz proces restrukturiranja, koji je posledica nekoliko trendova. Izašavši iz Globalne recesije, finansijski iscrpljene auto kompanije su se već nakon nekoliko godina suočile sa novim izazovima i neizvesnostima, uprkos rastu prodaje u postkriznom periodu. Industrija je kraj globalne recesije završila sa prodajom od nešto preko 60 miliona vozila, da bi već 2019. godine dostigla preko 90 miliona vozila (<https://www.oica.net/category/sales-statistics>, pristupljeno 01.12.2021). Rast prodaje je uglavnom posledica rasta prodaje na kineskom tr-

žištu, oporavka tržišta SAD i rasta na pojedinim tržištima u razvoju. Iako, je rast tržišta pozitivno uticao na auto kompanije u tom periodu one su se suočile sa izazovima koji su posledica oštrije regulative, tehnoloških inovacija i pandemije Kovid-19. Sve navedeno vrši pritisak na auto kompanije da usaglasе poslovne modele sa novom realnošću. Državna intervencija na polju emisije gasova i oštrijih standarda dovela je do toga da elektrifikacija vozila nije više stvar izbora, već imperativ za auto kompanije. Sa druge strane tehnološke inovacije u oblasti informacionih tehnologija, su dovele do digitalizacije samog procesa poslovanja, ali i digitalizacije proizvoda. Konačno, pandemija je za posledicu imala pad tražnje, ali i prekidanje lanaca snabdevanja, što je usporilo oporavak industrije, čak i kada se tražnja oporavila nakon prvog šoka.

Auto industrija predstavlja jednu od grana koja ima najveći uticaj na prirodnu sredinu, zbog čega se nalazi u centru pažnje državnih organa i ekoloških udruženja. Auto kompanije dugo vremena nisu smatrale pitanje ekologije kritičnim za njihovo poslovanje. Često se pitanje društvene odgovornosti i ekologije nije smatralo strateški značajnim, već pitanjem koje doprinosi izgradnji pozitivnog imidža i kao promotivni alat (Porter and Kramer, 2006). Tradicionalni konkurenti su segment zelenih vozila posmatrali kao egzotični segment u čiji razvoj nisu ulagali velike sume novce, već su se koncentrisali da podignu efikasnost i smanje emisiju gasova kod tradicionalnih motora sa unutrašnjim sagorevanjem. Eksperimentišući sa „zelenim“ vozilima kompanije nisu sinhronizovale svoje aktivnosti, tako da su se paralelno razvijale gorivne ćelije (*fuel cell*) koje koriste vodonik, električna vozila koja koriste litijum – jonske baterije, kao i različite verzije hibridnih vozila koje kombinuju motore sa unutrašnjim sagorevanjem i neke od „zelenih pogona“. Pojava kompanije Tesla koja u osnovu svoga poslovanja stavlja razvoj električnih vozila, koja neće emitovati štetne gasove i državna regulativa koja uvodi limite emisije štetnih gasova na nivo cele prodate flote, podstakli su tradicionalne konkurente da značajnije investiraju u razvoj zelenih vozila (Thomas and Maine, 2019). Međutim, apsolutni rast ovog segmenta u prethodnom periodu bio je relativno ograničen, jer je tražnja dominantno generisana državnim merama, dok je sumnja u pouzdanost „zelenih“ vozila predstavljala barijeru njihovoj masovnijoj prodaji (Higuerares – Castilo et al, 2020). Tek veći tehnološki proboj u izradi električnih baterija doveo je do rasta ovog segmenta.

Prodaja električnih i hibridnih vozila je 2020. godine iznosila 3,2 miliona vozila. Prodaja u 2020. godini je bila veća nego kumulativna prodaja od 2013-2017.

SLIKA 1: Prodaja
“zelenih” vozila u 000



IZVOR: <https://www.iea.org/gevo2018/> i <http://www.ev-volumes.com/country/total-world-plug-in-vehicle-volumes/> (pristupljeno 01.12.2021. godine).

godine, što govori u prilog brzog razvoja ovog i dalje malog, ali profitabilnog segmenta. Ono što je još značajnije je da je prodaja na ovom segmentu porasla u 2020. godini za 43%, dok se u istom periodu celo auto tržište, usled pandemije smanjilo za 14%, čime je udeo ovog segmenta u celokupnom tržištu narastao na preko 4%. Tražnja za ovom vrstom vozila je u prethodnom periodu rasla zahvaljujući državnim podsticajnim (kupovina „zelenih“ vozila kroz javne nabavke, direktne subvencije, besplatan parking,...) i restriktivnim (npr. zabrana ulaska u pojedine delove grada za motore sa unutrašnjim sagorevanjem) merama (<https://www.iea.org/gevo2018/>, pristupljeno 01.12.2021). Iako, je segment narastao, budućnost segmenta se ne može vezati samo za državne podsticaje, što je pokazao slučaj Kine. Kada je država umanjila subvencije za „zelena“ vozila, tražnja je rasla po manjim stopama, nego u prethodnom periodu, tako da je danas kinesko tržište „zelenih“ vozila manje od evropskog, gde su subvencije i dalje značajne. Budućnost segmenta stoga zavisi od tehnoloških inovacija u oblasti baterija (dometa vozila i raspoloživosti sirovina za baterije), razvoja infrastrukture (brzine punjenja baterije) i smanjenja cene vozila.

Poslednjih nekoliko godina svet se suočio sa disruptivnim inovacijama, koje često menjaju karakter i pojedinih industrija koje nisu direktno vezane za industriju u kojoj je inovacija nastala (Downes and Nunes, 2013). Inovacije u informacionim tehnologijama, su na taj način pokrenule proces digitalizacije u auto industriji, koji u potpunosti menja karakter

konkurencije u grani. Proces digitalizacije je uticao na promene preferencije potrošača, kreiranja novih poslovnih modela u auto industriji, ali i otvaranje novih vidova prodaje i komunikacije sa potrošačima. Današnji kupci vozila poseduju visok stepen digitalne pismenosti, zbog čega oni od automobila očekuju da im obezbedi stalnu vezu sa internetom. Potreba za konstantnom povezanošću sa internetom nije ista u svim tržišnim segmentima. Tako generacija Y, koja će u bliskoj budućnosti biti nosilac tražnje za vozilima, nadprosečno očekuje od vozila da poseduju tehnologije „bez sudara“ i da obezbedi dodatne digitalne zabavne sadržaje. Istovremeno u ovoj kategoriji kupci nisu spremni da plate dodatno za ove sadržaje, jer ih smatraju tržišnim standardom, što sužava prostor za diferenciranje auto kompanija (Jadaan, Zeater, & Abukhalil, 2017). Slična je situacija i na premijum segmentu gde potrošači iznad prosečno prihvataju uvođenje digitalnih rešenja, kao što su navigacija, automatsko vođenje do parkinga, „sprečavanje sudara“ itd. Imajući ovo u vidu auto kompanije rade na razvoju poslovnih modela koji će generisati dodatne prihode po osnovu različitih usluga „povezivanja“. Tako su 2016. godine ovi prihodi činili 1% prihoda premijum auto kompanija, a očekivanja su da će 2030. godine činiti 5%-10% (McKinsey, 2019).

Digitalizacija je takođe otvorila prostor za razvoj autonomnih vozila. Iako, sadašnja tehnologija nije dovela do tzv. petog nivoa autonomizacije vozila (čovjek ne učestvuje u upravljanju vozilom ni simbolično), napravljeni su veliki tehnološki iskoraci. Veći broj

kompanija, naročito onih na premijum segmentu, je sa sadašnjim rešenjima veoma blizu prelasku na peti nivo autonomizacije. Imajući ovo u vidu ne čudi što većina premijum auto kompanija ima planove da do kraja 2025. godine ima u ponudi potpuno autonomna vozila. Komercijalizacija autonomizacije vozila zavisi od većeg broja faktora (McKinsey, 2019). Od tržišnih faktora to je ne mali segment potrošača koji kupuje vozila zbog iskustva u vožnji. Drugi bitan faktor je regulativa koja ne dozvoljava opciju apsolutne autonomizacije vožnje. Naime, postoji neslaganje ko će biti odgovoran u slučaju štete u saobraćaju ili eventualnih smrtnih ishoda. Dodatno postoji strah kod regulatora od hakerskih napada na vozila i zaštite podataka koji se generišu usled korišćenja autonomnih vozila.

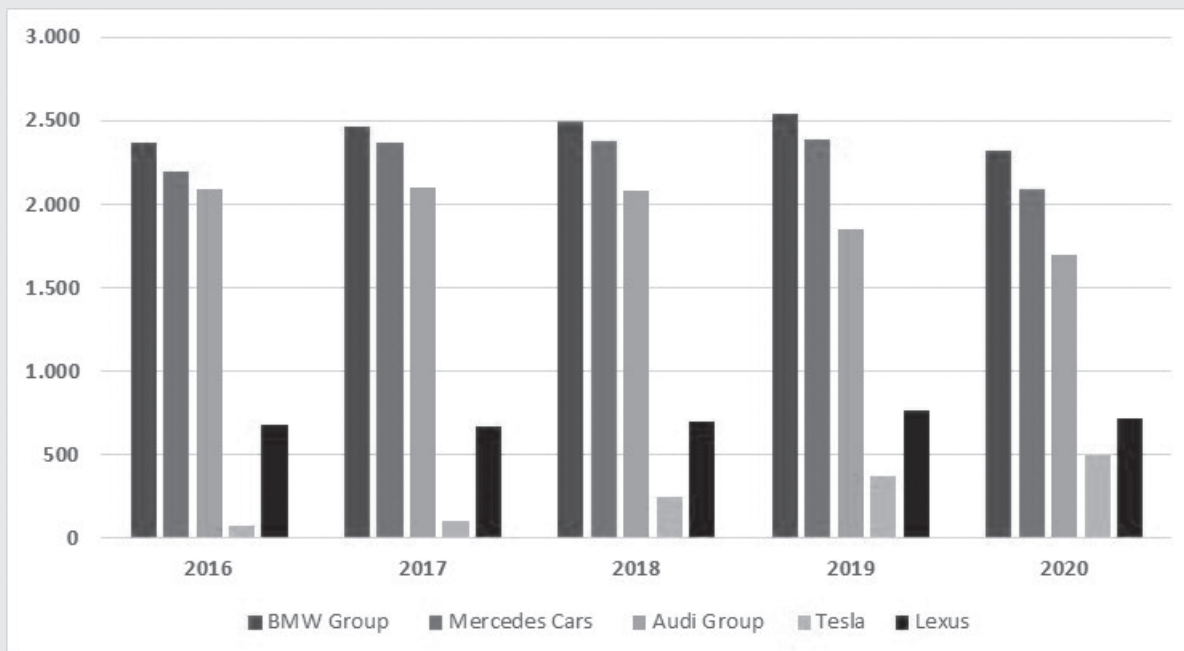
Razvoj digitalnih rešenja i digitalne pismenosti doveo je do razvoja usluga deljenja vozila (*car sharing*) i usluge deljenja vožnje (*ride hailing*). Pionir u ovoj vrsti usluga je kompanija iz SAD Uber, ali su se u mnogim zemljama razvile lokalne alternative, od kojih su pojedine kao kineski Didi postale multinacionalne kompanije. Da bi se ove vrste usluga razvile potrebne su tehnološke pretpostavke, koje su ostvarene, i spremnost države da uredi ovo tržište, što često nije slučaj. Iako, su se ove usluge brzo razvijale u prethodnom periodu, prihvatanje ove vrste usluga zavisi od gustine naseljenosti u urbanim područjima, brige za zaštitu životne sredine, demografskih faktora, troškova prevoza i ugodnosti vožnje, kao što je broj slobodnih parking mesta (Ferrero et al, 2018). Razvoj usluga deljenja vozila i vožnji predstavlja realni supstitut posedovanju vozila, što će negativno uticati na tražnju za vozilima, zbog čega sve veći broj auto kompanija ulazi u ovu delatnost bilo samostalno ili kroz strateška partnerstva.

Usled sve većeg značaja digitalizacije auto kompanije moraju intenzivno da investiraju u istraživanje u razvoj. Najveće auto kompanije i auto dobavljači su u 2020. godini investirali preko 142 milijarde EUR, po čemu je auto industrija uporediva sa IT industrijom i zdravstvenim sektorom (<https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2020-eu-industrial-rd-investment-scoreboard#dialog-node-5706>, pristupljeno 01.12.2021. godine). Pojava pandemije je već finansijski napregnute auto kompanije suočila sa padom tražnje i problemima u upravljanju lancem snabdevanja. Prodaja vozila na globalnom nivou je usled pandemije opala sa 90.4 miliona vozila u 2019 godini, na 80 miliona vozila u 2020. godini, što je pad od skoro 14% (<https://www.oica.net/category/sales-statistics/>, pristupljeno 01.12.2021. godine). U isto vreme pad u premijum segmentu bio je osetno manji. Državna

ograničenja po pitanju kretanja ljudi i robe, naročito na početku pandemije, dovela su do prekida lanaca snabdevanja, pogotovo do stvaranja uskih grla u aktivnostima koje zavise od lokacija ili partnera u Kini. Zbog toga mnoge kompanije u svoje planove restrukturiranja uvode meru većeg lokalnog snabdevanja, naročito na većim tržištima. Na ovaj način će se pored pojednostavljenja lanca snabdevanja izaći u susret i državnim organima koji često insistiraju na većem stepenu lokalno stvorene vrednosti (Sturgeon, Van Bisebroeck and Gerefi, 2008). Iako, pandemija traje već dve godine, vrlo je teško predvideti u kom pravcu će se kretati razvoj industrije, tako da će opstati samo fleksibilne i kompanije koje su spremne da radikalno menjaju poslovne modele.

4. STRATEŠKA REAKCIJA PREMIJUM AUTO KOMANIJA NA PROMENE POSLOVNOG AMBIJENTA

Promene poslovnog okruženja su naročito ostavile posledice na kompanije koje se nadmeću na premijum segmentu auto tržišta. Premijum kompanije se nalaze u veoma nezavidnoj konkurentskoj situaciji. U prethodnom periodu premijum auto proizvođači su se suočili sa izazivačima sa tržišta u nastajanju, koji su iskoristili finansijske probleme kompanije Ford, i preuzeli premijum brendove (Volvo i Jaguar-Land Rover). Tradicionalni premijum proizvođači su uspeli da amortizuju pojavu ovih konkurenata, štiteći svoju konkurentsku poziciju jakim brendovima, kompetencijama u oblasti dizajna, i inkrementalnim unapređenjem tehnoloških rešenja. Promene na ovom segmentu postaju značajnije sa razvojem kompanije Tesla. Tesla je finansijske i ljudske resurse fokusirala na razvoj autonomnih i električnih vozila. Fokusirajući se na mali, potencijalno brzo rastući segment, kompanija nije na početku privlačila pažnju glavnih konkurenata u grani. Strategija mikro ulaska u granu, koju je Tesla primenjivala, ima za cilj da smanji pritisak tradicionalnih konkurenata, koji dati segment ne smatraju strateškim, ali da istovremeno omogućiti kompaniji da obezbedi osnovu za upoznavanje potreba potrošača, ali i razvoj kompetencija neophodnih da se konkuriše jakim i poznatim premijum brendovima u budućnosti (Markman and Waldron, 2014). Na grafikonu 2 se vidi da je Tesla postepeno povećavala svoju prodaju, a da su njene kompetencije došle do izražaja tek sa pojavom pandemije, kada je kompanija nastavila da raste, dok su se ostale kompanije suočile sa padom prodaje.

SLIKA 2: Prodaja premium auto proizvođača, 2016-2020, u hiljadama vozila

IZVOR: Official Annual Reports 2016-2020

Slika 2. nam pokazuje da na premium tržištu i dalje dominira trojac iz Nemačke, od kojih dve su dve kompanije nezavisne, dok Audi posluje u okviru VW grupe. Daleko iza se nalazi Lexus kao tradicionalni pratilac koji se nalazi u vlasništvu Toyote. Pojava kompanije Tesla na tržištu, koja povećava prodaju i tokom pandemije, dovodi u pitanje tradicionalne modele poslovanja. Iako relativno mala po prodaji, kompanija Tesla svojom poslovnom strategijom pretila da uruši dominaciju tradicionalnih lidera, zbog čega tradicionalni konkurenti moraju da restrukturiraju poslovne modele.

Sa električnim i autonomnim vozilima Tesla se fokusira na mali ali profitabilni segment, koji se odlikuje čestim tehnološkim unapređenjima i još uvek nejasno definisanim potrebama potrošača. Ovakva situacija nije povoljna da se bude pionir na tržištu (Fosfuri, Lanzolla and Suarez, 2013), zbog čega su se tradicionalne premium kompanije odlučile da budu pratioci na tržištu. Tradicionalni konkurenti na premium tržištu poseduju snažne kompetencije u oblasti mehanike, dizajna i organizacije procesa proizvodnje tako da su dugo vremena koristili ove kompetencije kako bi amortizovali pritisak pojave izazivača koji uvodi disruptivne inovacije. Naime, ove kompanije su zbog velikih fiksnih troškova duži vremenski period radile na unapređenju efikasnosti postojećih motora sa unu-

trašnjim sagorevanjem, i razvoju hibridnih motora (Sick et al, 2016), što im je na srednji rok donelo održanje prodaje i poslovnih performansi, ali ih na dugi rok učinilo pratiocima na auto tržištu. Kako bi opstale na dugi rok premium auto kompanije moraju da rade paralelno na dva koloseka, na razvoju novih kompetencija i izvora diferenciranja, dok istovremeno, naročito u periodima krize, moraju da pronalaze modalitete kako da drže pod kontrolom troškove poslovanja. Kombinujući sposobnost efikasne eksploatacije postojećih resursa, sa razvojem novih unapređenih kompetencija premium auto kompanije mogu lakše da se nose sa pritiskom regulative i ekoloških zahteva, što rezultuje u jačoj tržišnoj poziciji (Lin and Ho, 2016).

U prethodnom periodu kako bi unapredile poslovnu efikasnost auto kompanije su nastojale da modularizuju proizvodnju vozila, kako procese tako i samo vozilo. Ova praksa preuzeta iz elektronske industrije, omogućila je kompanijama da istovremeno ostvare uštede u troškovima, ali i da se lakše diferenciraju po više osnova. Relativno slična vozila, pod različitim brendovima i različitim paketima opreme, se mogu proizvoditi na istoj platformi. Tako VW na istoj platformi proizvodi Audi, kao premium brend, Pasat kao model za više platežne kupce, i Škodu Superb, za nešto manje platežne kupce. Sa modularizacijom se postiglo da se pojednostavi proces razvoja i proizvodnje vozi-

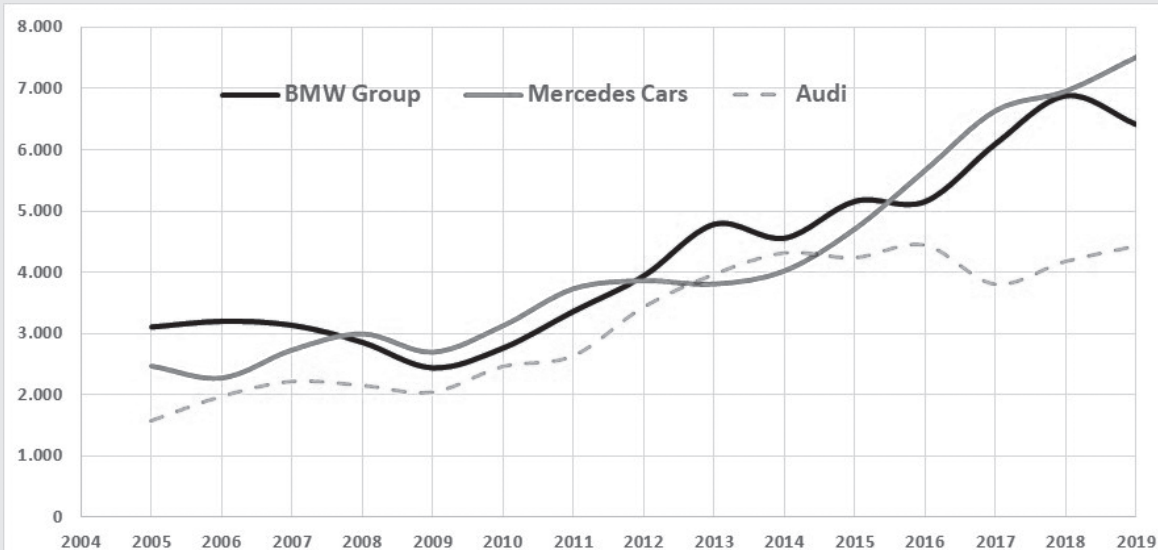
la. Pojava električnih vozila će dodatno pojednostaviti arhitekturu vozila, jer su električni motori mnogo jednostavniji od motora sa unutrašnjim sagorevanjem. Takođe snižava se prostor za diferenciranje putem voznih performansi, što je naročito značajno za premijum segment. Naime, vozne performanse će biti mnogo naprednije nego kod motora sa unutrašnjim sagorevanjem, ali će biti dostupne svim konkurentima na nivou grane.

Kako bi odgovorili na ove izazove kompanije na premijum segmentu moraju da pronađu nove načine diferenciranja. Dugo su tehničke inovacije bile izvor diferenciranja i pokretač kupovine premijum vozila. Međutim, ciklus kopiranja inovacije iz premijum segmenta na masovnom tržištu se skraćuje, što otežava diferenciranje (Schulze, McDuffie and Taube, 2010). Pojava aluminijumske karoserije 1990-ih godina prošloga veka na premijum segmentu, je zaživela na masovnom segmentu tek posle šest godina, dok je pojava elektronskog prepoznavanja saobraćajnih znakova iz 2008. godine, za samo šest meseci našla svoju primenu na masovnom segmentu. Kako bi se izborili sa visokim troškovima istraživanja i razvoja, mnoge auto kompanije inovacije primenjuju na masovnim segmentima što treba da doprinese ekonomiji obima. Na ovaj način mnoge kompanije koje se tradicionalno nadmeću na masovnom segmentu, kreiraju svoje nezavisne brendove namenjene premijum kupcima. Tako je Toyota lansirala Lexus, Nissan Infiniti, Hyundai Genesis, a PSA brend DS.

Kako bi odgovorile na cenovni pritisak konkurencije sa masovnog segmenta, auto kompanije u svoje poslovanje uvode principe lin poslovanja (*lean*). Ovaj poslovni model treba da omogući minimiziranje praznih hodova, prilagođavanje proizvoda potrebama potrošača i kontinuirano unapređenje performansi proizvoda u skladu sa očekivanjima kupaca. Međutim, na premijum segmentu lin proizvodnja nije dala pune efekte jer ovde na potrebe potrošača utiču kompanije, koje kreiraju radikalne promene u funkcionalnosti i dizajnu proizvoda, dok na masovnom segmentu potrebe kupaca predstavljaju input u razvoju novog proizvoda (Oliver, Schab and Holweg, 2017). Kako bi prevazišle ograničenja od primene lin poslovanja premijum auto kompanije investiraju u digitalizaciju i robotizaciju procesa proizvodnje, razvoj platformi koje se mogu koristiti za veći broj modela i različite motore, ali i fleksibilnost lanca snabdevanja i proizvodnje, što za posledicu ima rast produktivnosti na premijum segmentu (Madić, Marković and Mijušković, 2021).

Tradicionalni izvori diferenciranja kao što su eksterni i interni dizajn, i inovativna rešenja koja doprinose bezbednosti putnika ostaju bitan aspekt diferenciranja auto kompanija, ali će pored njih ključni izvor diferenciranja biti sposobnost kompanija da ponudu prilagode potrebama svakog individualnog potrošača (McKinsey, 2019). Prilagođavanje će rezultovati u jedinstvenom iskustvu potrošača kroz sve tačke interakcije sa proizvodom. Kupci od premijum kompanija očekuju električno, autonomno i vozilo koje je kon-

SLIKA 3: Ulaganje u R&D u milionima EUR



Izvor: Official Annual Reports 2004-2020

stantno povezano sa internetom. Sve to je moguće postići samo ako premijum auto kompanije agresivno investiraju u razvoj električnih i autonomnih vozila, i digitalna rešenja, što objašnjava rast troškova istraživanja i razvoja, kod tradicionalnih premijum igrača nakon globalne recesije.

Sa slike 3. vidimo da su ulaganja u R&D rasla nakon globalne recesije, da bi u slučaju kompanije Mercedes porasla na preko 7 milijardi EUR, što je svrstava u red kompanija koje investiraju najviše u apsolutnom iznosu u istraživanje i razvoj. Kada su u pitanju relativni pokazatelji, premijum kompanije godinama unazad investiraju oko 6% prihoda od prodaje, što je osetno više nego u slučaju većine konkurenata na premijum tržištu, npr. PSA 4,8% i Fiat-Chrysler 3,8% (<https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2020-eu-industrial-rd-investment-scoreboard#dialog-node-5706>, pristupljeno 01.12.2021. godine). Visoke investicije su prvenstveno usmerene ka razvoju digitalizacije proizvoda, tako da se povećava vrednost elektronike i softvera u vrednosti konačnog proizvoda. Danas prosečan auto u premijum klasi sadrži 100 miliona linija softverskog koda, što je četiri puta više od broja kodova koje sadrži borbeni avion F-35. U skladu sa ovim očekuje se da će udeo softvera u automobilu D segmenta do 2030. godine dostići 30%, dok će elektronika činiti oko 25% vrednosti vozila, što govori u prilog preraspodele vrednosti u okviru lanca snabdevanja (McKinsey, 2019a). S obzirom da tradicionalni premijum proizvođači često ne poseduju kompetencije neophodne za razvoj softverskih rešenja koja zahtevaju kupci, oni su upućeni da svoje lance snabdevanja otvore za digitalne dobavljače, koji zbog sve većeg značaja softvera za diferenciranje imaju bolju pregovaračku poziciju (Ferrás-Hernández, Tarrats-Pons and Arimany-Serrat, 2017). Kako bi obezbedili pristup ovim novim izvorima konkurentne prednosti, premijum auto kompanije nastoje da sa digitalnim dobavljačima formiraju strateške saveze, kako bi ih jače vezale za sebe. Na ovaj način se formira poslovni eko-sistem koji doprinosi kreiranju vozila kao mehaničkog proizvoda sa integrisanim naprednim digitalnim rešenjima.

Kupci danas premijum vozila doživljavaju kao kombinaciju hardvera, softvera i jedinstvenog iskustva koje proističe iz dodatnih sadržaja, što će zahtevati promenu u marketingu i prodaji. Naime, usled digitalizacije marketing napori će se sa pull sistema, koji u fokus stavljaju dilere i prodajne salone, pomeriti ka push aktivnostima koje u fokus stavljaju kupce (Xu, & Liu, 2018). Premijum kupci su digitalno pismeni i pre donošenja odluke o kupovini vozila i probi istog, prođu veći broj koraka u digitalnom svetu. Emocionalni

faktori percepcije brenda polako gube na značaju, dok raste značaj iskustva u internet istraživanju potencijalnog vozila i konfiguraciji vozila u skladu sa preferencijama potrošača. Prema pojedinim istraživanjima oko 73% premijum kupaca proces kupovine otpočinje on line, dok je kod kupaca na masovnom tržištu to 62% (McKinsey, 2019). Ovakav trend je posledica toga da je stepen digitalne pismenosti kod premijum kupaca veći i da je u pitanju skuplji proizvod, tako da je neophodno prikupiti više informacija. Imajući sve ovo u vidu nije iznenađujuće da na ovom segmentu raste spremnost potrošača da kupovinu vozila u potpunosti realizuju on line, bez odlaska u prodajni salon (Xu & Liu, 2018).

Elektrifikacija i digitalizacija vozila će dovesti i do promene strukture prihoda premijum auto kompanija. Naime, zbog jednostavnije strukture električnog vozila auto kompanije će se suočiti sa smanjenjem prihoda po osnovu posle prodajnih servisnih usluga. Ipak, ukoliko postoji spremnost kupaca da sa auto kompanijom deli prikupljene podatke (*big data*), ovi podaci mogu kompanijama poslužiti kao osnova za unapređenje performansi i funkcionalnosti vozila, kreiranje novih digitalnih usluga, ali i efikasnijeg organizovanja servisne mreže. Veći stepen digitalne pismenosti potencijalnih kupaca otvara prostor i za ulazak premijum auto kompanija na segment premijum auto mobilnosti. Iako, oko 2/3 kupaca na premijum segmentu izražava spremnost da koristi usluge mobilnosti, svega 5% kupaca bi se zaista odreklo vlasništva u korist usluge (McKinsey, 2019). Stoga za premijum kompanije tržište deljenja vozila predstavlja izuzetno rizičan smer za diversifikaciju poslovanja, zbog čega u ovu delatnost ulaze kroz partnerstva sa specijalizovanim kompanijama iz ove delatnosti ili drugim premijum kompanijama. Tako, Volvo radi sa Uberom na razvoju autonomnog vozila koje će koristiti za uslugu deljenja vozila, dok su BMW i Mercedes, iako direktni konkurentni, procenili da segment ovih usluga nije dovoljan za obe kompanije, zbog čega su pokrenuli zajednički program deljenja vozila za premijum kupce.

Na prethodno navedene promene u okruženju nadovezala se i pandemija Kovid-19. Pandemija je rezultovala u padu prodaje, i problemima u lancu snabdevanja, gde se osetio nedostatak mikročipova. Reakcija kompanija na ove promene je bila kontrakcija poslovanja i fokus na aktivnosti u kojima se poseduju kompetencije. Tako je Nisan zatvorio proizvodne pogone u Evropi, Reno je najavio ukidanje 20.000 radnih mesta u Evropi, dok je Ford najavio da u budućnosti neće raditi na razvoju novih sedana, već da će se fokusirati na razvoju kamioneta i SUV vozila.

5. ZAKLJUČAK

Premijum auto kompanije su se u prethodnom periodu suočile sa radikalnim promenama u poslovnom ambijentu. Kapitalno i tehnološki intenzivna grana je zbog svoje kompleksnosti uživala u relativno visokim barijerama ulaska, zbog čega je ulazak konkurenata u granu bio otežan. Barijere ulaska su naročito visoke na premijum segmentu, gde su suvereno vladale tri kompanije iz Nemačke. Prve promene na premijum segmentu se dešavaju sa globalnom ekonomskom krizom, kada se pojavljuju kasni sledbenici iz Azije koji preuzimaju premijum brendove (Volvo i Jaguar-Land Rover) od finansijski iscrpljenog Forda. Uporedo promene u regulativi po pitanju zaštite životne sredine, razvoj električnih vozila i tehnološke disruptivne inovacije u oblasti digitalizacije, stvorili su pretpostavke za radikalno restrukturiranje grane.

Ove promene su privukle kompaniju Tesla koja je uspela da prva kreira poslovni eko-sistem koji podržava razvoj električnih i autonomnih vozila sa digitalnim sadržajima, koja u potpunosti odgovaraju oštrijim regulativi i novim potrebama potrošača. Preuzimajući na sebe teret pionirstva kompanija Tesla je radila na razvoju ovog segmenta, dok su se tradicionalni premijum konkurenti zbog visoke tehnološke i tržišne neizvesnosti, i visokih prethodnih ulaganja u motore sa unutrašnjim sagorevanjem opredelili za strategiju pratioca. Ovo je premijum kompanijama ostavilo prostor da duže vremena primenjuju strategiju „krave muzare“, a da taj novac ulažu u inkrementalna unapređenja efikasnosti postojećih pogona i razvoj hibridnih modela. Međutim, poslednjih nekoliko godina pritisak na premijum kompanije je rastao da izvrše tranziciju ka elektrifikaciji i digitalizaciji vozila.

Kako bi odgovorili na ove probleme kompanije na premijum segmentu su konstantno povećavale ulaga-

nja u istraživanja i razvoj, kako bi napravili proboje u razvoju električnih motora koji po dometu i brzini punjenja mogu biti alternativa motorima sa unutrašnjim sagorevanjem. Za svega 10 godina lideri na ovom segmentu su u ovu vrstu inovacije uvećali ulaganje i do 150% na godišnjem nivou. Sledeći bitni zaokret tiče se promene preferencije kupaca koji od vozila na premijum segmentu žele vrhunsku mehaniku i obilje digitalnih sadržaja, koji olakšavaju vožnju, povećavaju bezbednost i nude zabavne sadržaje. Kako bi odgovorili na ove potrebe kompanije na premijum segmentu moraju dobro da razumeju potrebe kupaca, kako bi im prilagodili marketing aktivnosti koje se sve više premeštaju na internet, i da bi izgradili sa njima emocionalni odnos koji se ne bazira na transakcionom već partnerskom principu. U cilju ostvarenja ekonomije obima u istraživanju i razvoju, i da bi nadomestili opadajuće prihode (npr. servisnih usluga usled prelaska na električne pogone), premijum auto kompanije ulaze na tržište usluga deljenja vozila. Premijum auto kompanije nemaju dovoljne kompetencije da razviju sva neophodna digitalna rešenja koji kupci očekuju, niti da adekvatno odgovore na potrebe na tržištu deljenja vozila, tako da su prinuđeni da formiraju veći broj strateških partnerstava sa direktnim konkurentima ili digitalnim dobavljačima. Na ovaj način veći deo vrednosti u lancu snabdevanja prelazi ka strateškim partnerima. Reakcija premijum proizvođača na pandemiju je fokus na jezgro poslovanja i gašenje viška kapaciteta, ali i restrukturiranje lanca snabdevanja kako bi se postigla veća kontrola.

Rad ukazuje na glavne promene premijum auto segmenta, kao i reakcije auto kompanija na njih. Zaključak je da samo proaktivne i fleksibilne kompanije, koje su spremne da ulažu u disruptivne inovacije, mogu da opstanu na premijum segmentu.

Literatura

1. Abbosh, O., Nunes, P., Savic, V., & Moore, M. (2017). The big squeeze: How compression threatens old industries. *MIT Sloan Management Review*, 58(4).
2. BMW Group (2020). Annual Report, https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-EN.pdf, pristupljeno 01.12.2021
3. Carvalho, S. W., Silvestre, B., & Cunningham, P. (2017). Hitting the nail on the head! insight into consumer assessment of sustainability-related innovations. *Long Range Planning*, 50(6), 741-755.
4. Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H., Barthod-Prothade, M., & Woodside, A. (2017). Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations. *Journal of Business Research*, 70, 101-107.
5. Downes L, Nunes P (2013). Big bang disruption. *Harvard Business Review*, 91(3), 44-56
6. Ferràs-Hernández, X., Tarrats-Pons, E., & Arimany-Serrat, N. (2017). Disruption in the

- automotive industry: A Cambrian moment. *Business horizons*, 60(6), 855-863.
7. Ferrero, F., Perboli, G., Rosano, M., & Vesco, A. (2018). Car-sharing services: An annotated review. *Sustainable Cities and Society*, 37, 501-518.
 8. Fosfuri, A., Lanzolla, G., & Suarez, F. F. (2013). Entry-timing strategies: The road ahead. *Long Range Planning*, 46(4-5), 300-311.
 9. Higuera-Castillo, E., Kalinic, Z., Marinkovic, V., & Liébana-Cabanillas, F. J. (2020). A mixed analysis of perceptions of electric and hybrid vehicles. *Energy Policy*, 136, 111076.
 10. Jadaan, K., Zeater, S. and Abukhalil, Y. (2017). Connected Vehicles: An Innovative Transport Technology. *Procedia Engineering*, 187, 641-648.
 11. Kapferer, J. N. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453-462.
 12. Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: the mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764-775.
 13. Löffler, M., & Decker, R. (2012). Realising opportunities in the premium automotive market via context-oriented new product positioning. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 716-732.
 14. MacDuffie, J. P. & Fujimoto, T. (2010). Why Dinosaurs Will Keep Ruling the Auto Industry. *Harvard Business Review*, 88(6), 23-25.
 15. Madić, V., Marković, D., & Mijušković, V. (2021). Competitive strategies in premium automotive segment. *TEME*, 45, 639-659.
 16. 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.
 17. McKinsey & Company. (2019). The new realities of premium mobility. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Automotive%20and%20Assembly/Our%20Insights/The%20new%20realities%20of%20premium%20mobility/The-new-realities-of-premium-mobility-final.ashx> pristupljeno 01.12.2021.
 18. McKinsey & Company. (2019a). Race 2050 – a vision for the European automotive industry. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Automotive%20and%20Assembly/Our%20Insights/The%20new%20realities%20of%20premium%20mobility/The-new-realities-of-premium-mobility-final.ashx> pristupljeno 01.12.2021.
 19. McKinsey&Company. (2013). The Road to 2020 and beyond: What's driving the global automotive industry? https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Automotive%20and%20Assembly/PDFs/McK_The_road_to_2020_and_beyond.ashx pristupljeno 01.12.2021
 20. Milanović, B. (2016). Why the Global 1% and Asian Middle Class Have Gain the Most from Globalization. Harvard Business Review Digital Article, Retrieved from: <https://hbr.org/2016/05/why-the-global-1-andthe-asian-middle-class-have-gained-the-most-fromglobalization> pristupljeno 01.12.2021
 21. Oliver, N., Schab, L., & Holweg, M. (2007). Lean principles and premium brands: conflict or complement?. *International journal of production research*, 45(16), 3723-3739.
 22. Porter, M. E., & Kramer, M. R. Strategy & Society. *Harvard business review*, 84 (12), 78 – 92
 23. Sari, D., & Kusuma, B. (2014). Does luxury brand perception matter in purchase intention? A comparison between a Japanese brand and a German brand. *ASEAN Marketing Journal*.6(1), 50-63.
 24. Schulze, A., Paul MacDuffie, J., & Täube, F. A. (2015). Introduction: knowledge generation and innovation diffusion in the global automotive industry—change and stability during turbulent times. *Industrial and corporate change*, 24(3), 603-611.
 25. Sharma, A., Soni, M., Borah, S. B., & Saboo, A. R. (2020). Identifying the drivers of luxury brand sales in emerging markets: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 111, 25-40.
 26. Shukla, P., Rosendo-Rios, V., & Khalifa, D. (2022). Is luxury democratization impactful? Its moderating effect between value perceptions and consumer purchase intentions. *Journal of Business Research*, 139, 782-793.
 27. Sick, N., Nienaber, A. M., Liesenkötter, B., vom Stein, N., Schewe, G., & Leker, J. (2016). The legend about sailing ship effects—Is it true or false? The example of cleaner propulsion technologies diffusion in the automotive industry. *Journal of cleaner production*, 137, 405-413.
 28. Sturgeon T, Van Biesebroeck J & Gereffi G (2008). Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 297-321
 29. Thomas, V. J., & Maine, E. (2019). Market entry strategies for electric vehicle start-ups in the automotive industry—Lessons from Tesla Motors. *Journal of Cleaner Production*, 235, 653-663.
 30. Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of business research*, 63(11), 1156-1163.
 31. Wiedmann, K. P., Hennigs, N., Schmidt, S., & Wuestefeld, T. (2011). Drivers and outcomes of brand heritage: consumers' perception of heritage brands in the automotive industry. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 205-220.
 32. www.ev-volumes.com pristupljeno 01.12.2021
 33. www.iea.org pristupljeno 01.12.2021
 34. www.iri.jrc.ec.europa.eu pristupljeno 01.12.2021
 35. www.oica.net pristupljeno 01.12.2021

Abstract

Reshaping of Premium Segment in Global Automotive Market

Dušan Marković, Vladan Madić

Automotive industry has faced frequent and radical changes of business environment during 21st century. Great recession, disruptive innovations, rise of emerging markets competitors, and Covid-19 pandemic have resulted in new customer preferences and constraints in managing supply chain. These factors significantly have affected business operations in automotive premium segment. Traditional competencies are not sufficient to gain and sustain competitive advantage in the market segment. The paper analyzes: trends in premium automotive segments and restructuring of business models, competitive and marketing strategies in the market segment. Technological innovations and digitalization have changed customer perception of premium vehicles. To sustain market posi-

tion in unpredictable business environment and deal with these factors the competitors have to be agile and flexible. Automotive companies in premium segment have to deal with increasingly complex products, to achieve business efficiency. At the same time the companies have to differentiate their products in the new way, aiming to compete traditional competitors and new comers. To achieve these opposite goals, the companies develop new technological processes, which result in lower operating costs, and integrate hardware, software and service, to create the most valuable premium packet for customers in the segment.

Keywords: *Automotive industry, premium segment, disruptive innovations, digitalization*

Kontakt:

Dušan Marković, dusan.markovic@ekof.bg.ac.rs

Univerzitet u Beogradu - Ekonomski fakultet

Vladan Madić, vladan.madic@metropolitan.ac.rs

Univerzitet Metropolitan - Fakultet za menadžment