



Производство автокомпонентов: индийский рецепт

Рамеш Мангелесваран, Раджат Бхаргава

Производство автомобильных компонентов в Индии находится на небывалом подъеме. Сегодняшний бум может обеспечить стране доходы в миллиарды долларов и миллионы рабочих мест, но для этого отрасль и правительство должны предпринять ряд мер. Много уже сделано, но и с остальным лучше не медлить: вероятно, такие возможности больше не появятся, особенно если учесть высокие темпы развития китайского автопрома.

Производство компонентов для автомобилестроения в Индии, например коленчатых валов и коробок передач, может увеличиться на 500% по сравнению с сегодняшним днем¹. В этом случае доходы отрасли вырастут до 33—40 млрд долл. к 2015 г., из них 20—25 млрд долл. будет получено за счет экспорта и 13—15 млрд — за счет внутреннего потребления и опосредованного экспорта. В стране появится 2,5—3 млн новых рабочих мест, не только в этой

¹ Это потенциал, а не прогноз и не плановые показатели. Будет ли он реализован, зависит от множества факторов.

отрасли, но и в других секторах, причем занятость повысится главным образом в сельской местности и небольших городах.

Чтобы реализовать эту возможность, до 2015 г. в сферу производства компонентов нужно дополнительно инвестировать 15—20 млрд долл. Необходимы также согласованные действия отраслевых компаний, властей и Ассоциации производителей автокомпонентов (АСМА). Прежде всего стороны должны сформулировать свою позицию и предусмотреть соответствующий план действий по трем важнейшим пунктам: тенденции, которые вероятнее всего будут оказывать влияние на отрасль; потенциал индийской отрасли производства комплектующих; первоочередные инициативы.

Тенденции, которые наиболее вероятно будут оказывать влияние на отрасль

В ближайшие десять лет индийских производителей автокомпонентов ждут трудные испытания, что обусловлено тремя факторами.

Во-первых, в мировом производстве автомобильных комплектующих начинает участвовать все больше стран. Это объясняется высокой стоимостью производства в развитых регионах — Северной Америке и Западной Европе — и появлением квалифицированных поставщиков в странах с низкими затратами, таких как Бразилия, Китай, Индия и Таиланд.

Второй фактор — усиление конкуренции между индийскими производителями. Она обостряется из-за снижения торговых барьеров (к примеру, в результате соглашений о свободной торговле), структурных минусов некоторых регионов (высокие энерготарифы по сравнению с другими странами, косвенные налоги, не компенсируемые экспортом, и т.п.) и увеличивающейся требовательности индийских автопроизводителей. В результате ужесточатся стандарты качества и условия поставки компонентов, возрастет необходимость снижать затраты.

Третьим фактором станет умеренный, около 10% в год, рост внутреннего рынка легковых автомобилей, коммерческого транспорта и мотоциклов. Ежегодный 12-процентный рост сегмента легкового пассажирского транспорта (ЛПТ) приведет к тому, что к 2015 г. в Индии будет продаваться 3 млн автомобилей. Но скорее всего, индийский рынок ЛПТ будет



отставать от китайского и в 2015 г. продажи на нем составят лишь одну пятую от объема продаж на рынке Китая (сегодня они достигают одной четвертой). Меньшие размеры внутреннего рынка Индии могут ограничить ее участие в мировом производстве автокомпонентов.

Реализация потенциала индийской отрасли производства комплектующих

Будущее индийских компаний зависит от их конкурентоспособности, величины мирового рынка автомобильных комплектующих и того, насколько возможен офшоринг различных компонентов. Чтобы лучше понять перспективы индийской отрасли, мы разделили все страны по уровню развития, готовности сотрудничать с офшорными компаниями из регионов с низкими издержками и по размеру средних автомобильных платформ на несколько групп. Получилось шесть основных сегментов: внутренний рынок Индии, рынок легковых автомобилей Северной Америки и Западной Европы, североамериканский рынок коммерческого транспорта, рынки Китая и развивающихся стран, японский рынок и глобальный вторичный рынок. Индийские поставщики вполне могут занять 40% мирового рынка автокомпонентов (700 млрд долл.) к 2015 г., если страна будет развивать сферы, в которых у нее есть шанс получить существенное конкурентное преимущество. Низкие производственные издержки и наличие квалифицированных инженерно-технических специалистов, а также развитая система поставщиков на внутреннем рынке сулят хороший старт. Индия может опередить большинство стран с низкими издержками в разработке технически сложных компонентов. Однако вряд ли ей удастся обойти конкурентов в трудоемком производстве или в производстве, связанном с расходом большого количества стали, чугуна и резины. В производстве электронных компонентов и частей из пластмассы² Индия будет отставать от конкурентов.



Меры, призванные помочь Индии реализовать свой потенциал

Правительство, отраслевые игроки и АСМА должны объединить свои усилия и сообща создать более благоприятную среду для

² Индия не может конкурировать во многих сегментах электроники и производства изделий из пластмассы, потому что по сравнению с другими странами с низкими издержками у нее небольшие объемы производства и более дорогое сырье.

бизнеса. Если этого не произойдет, отрасль лишится многих возможностей, без которых она не сможет полноценно развиваться. Желательно предлагаемые далее шаги совершать параллельно, но лучше всего, если правительство возьмет инициативу на себя.

Правительство: два рычага

Правительству следует рассматривать сектор автокомпонентов как стратегически приоритетный и способствовать его развитию.

Во-первых, необходимо как можно быстрее усовершенствовать инфраструктуру. Нужно ускорить создание отраслевых кластеров, по крайней мере в трех регионах — на севере, на юге и на западе, где находятся основные центры автомобильной промышленности. Кроме того, правительству предстоит построить инфраструктуру вокруг этих кластеров, что потребует инвестиций в уже существующие или в новые проекты — тестовые лаборатории, центры сертификации, обучающие совместные программы государства и бизнеса, строительство дорог и электростанций. Для поддержки кластеров правительству стоит рассмотреть возможность создания специального фонда и привлечения новых инвестиций.

Во-вторых, необходимо провести законодательные реформы и упростить регистрационные процедуры. Правительству Индии следует снизить общие транзакционные издержки, подрывающие конкурентоспособность индийской отрасли. Нужно отказаться от всех косвенных налогов, таких как акцизный сбор, налоги на продажи и на ввоз, а также налог, который платится за ввоз

определенных товаров в город, а вместо них установить налог на добавленную стоимость. Важно предусмотреть и налоговые льготы для компаний, которые занимаются инновациями и получают доходы от экспорта, выровнять пошлины на импорт до уровня,

Будущее индийских компаний зависит от их конкурентоспособности, величины рынка комплектующих и того, насколько возможен офшоринг компонентов

существующего в других странах с низкими издержками, и способствовать снижению стоимости электроэнергии для предприятий отрасли. Правительству также следует применить концепцию «виртуальных экономических зон» в местах расположения производителей автокомпонентов, чтобы компании могли пользоваться их преимуществами, никуда не переезжая.

Поставщики: три направления

Успех поставщиков зависит от их работы на трех направлениях.

Во-первых, учитывая свою стартовую площадку, свои цели и готовность рисковать, *компании должны определить собственную стратегическую позицию*³, то есть причислить себя к одной из пяти категорий:

- местная/региональная компания, работающая, прежде всего, на внутреннем рынке Индии и в перспективе на других развивающихся рынках;
- базирующаяся в Индии глобальная компания, для которой Индия будет единственным центром производства; ее цель — изготавливать компоненты, в производстве которых страна уже имеет преимущество;
- местная компания глобального уровня с низкими издержками; будет развивать производство комплектующих в странах, в которых издержки держатся на таком же уровне, что и в Индии;
- компания, работающая на глобальном вторичном рынке;
- «добытчик» технологий, который будет искать технологии за пределами Индии, чтобы обеспечить потребности индийского и, возможно, других развивающихся рынков.

Во-вторых, *компаниям нужно создать прочный фундамент, усовершенствовав свои операционные процессы*. Поставщикам важно улучшать операционную деятельность, чтобы достичь лучших мировых показателей издержек, эффективности поставок и качества. С этой же целью поставщикам следует внедрить систему постоянного совершенствования — только так можно поддерживать свою конкурентоспособность. Достижение операционного совершенства — обязательное условие, а несоответствие передовым показателям операционной деятельности угрожает самому существованию поставщиков, даже тех, кто обслуживает только индийский рынок.

В-третьих, *необходимо осваивать новые знания и навыки, необходимые для конструкторской деятельности, маркетинга*

³ Один поставщик может выбрать разные стратегические позиции для разных подразделений/категорий продуктов.

и организационной работы, связанной с выбранной стратегической позицией. Поставщикам важно понять, какие области им развивать,

чтобы реализовать выбранную стратегию, и действовать соответствующим образом.

К примеру, базирующимся в Индии глобальным компаниям следует внедрять в производстве лучшие в своем классе инженерно-технические процессы, приглашать талантливых специалистов из разных стран мира, постоянно повышать

технические навыки персонала, завоевывать признание потребителей во всем мире с помощью предприятий, использующих сетевые технологии.



АСМА: экспорт и внутренняя ситуация

Чтобы помочь отрасли реализовать свой потенциал, Ассоциация производителей автокомпонентов должна действовать на двух фронтах.

- *Способствовать росту экспорта.* Ассоциации предстоит усилить брэнд Индии на мировом рынке (к примеру, пропагандировать достижения отрасли, повысить имидж отрасли и индийских поставщиков), упростить доступ международных потребителей к индийским компаниям (создать удобную базу данных поставщиков, вывести партнерство поставщиков и потребителей на высший мировой уровень, проводить встречи покупателей и продавцов и т.п.).
- *Укреплять отрасль.* АСМА следует способствовать повышению качества и производительности участников отрасли (например, организовать обучение новым технологиям, создавать группы, которые бы осваивали и распространяли самые передовые операционные процессы). Ассоциация также должна поощрять развитие вспомогательных и смежных отраслей (например, производство инструментов, штамп-форм).

Производство автомобильных комплектующих в Индии вполне может стать одним из крупнейших секторов индийской промышленности, ориентированным и на внутренний, и на международный рынки. По прогнозам, к 2015 г. отрасль будет приносить стране 33—40 млрд долл. и заложит основу для экономического роста страны и увеличения количества рабочих мест.

Чтобы это произошло, правительству и АСМА необходимо как можно быстрее выбрать проекты, которые позволят максимально полно реализовать потенциал отрасли, и воплотить их в жизнь. *В*