**«Национальный исследовательский университет**

**«Высшая школа экономики»**

Факультет мировой экономики и мировой политики

Кафедра международного бизнеса

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему: «Анализ конкурентных стратегий немецких автомобильных концернов»

Студентка группы №561

Бурова Кристина Владимировна

5 курс МЭ и МП

Руководитель ВКР

К.э.н. доцент кафедры

Долгова Мария Владимировна

**Содержание**

**Введение**

**Глава 1. Понятие конкурентной стратегии и способы ее формирования..6**

* 1. Понятие конкурентной стратегии…………………………………………6
  2. Структурный анализ рынка и его значение для формирования конкурентной стратегии…………………………………………………….......12

**Глава 2. Рынок автомобилестроения и его влияние на характер конкуренции между ведущими мировыми концернами…………………25**

2.1. Особенности автомобилестроения как сектора экономики……………25

2.2. Ключевые автомобильные концерны и их положение на рынке………34

**Глава 3. Конкурентные стратегии немецких автомобильных концернов........................................................................................................41**

3.1. Конкурентные стратегии ведущих автоконцернов мира…………………41

3.2. Конкурентные стратегии немецких автомобильных в соотношении с общей ситуацией на рынке……………………………………………………46

**Заключение……………………………………………………………...………60**

**Список литературы…………………………………………………………….63**

**Введение**

**Актуальность.** Каждое современное государство сталкивается с проблемой пробок на дорогах, которая решается различными путями, но все равно остается актуальной, поскольку число автовладельцев растет с каждым годом. Причиной этого является стремление и возможность граждан развитых и развивающихся стран иметь свой автомобиль. Множество автомобильных концернов по всему миру и глобализация экономики привели к тому, что потребитель может в зависимости от своих доходов и требований выбрать наиболее оптимальную модель автомобиля производства США, Франции, Германии, Италии, Японии, Кореи, Китая и т.д. Задачей же каждого автомобильного концерна является стремление к завоеванию и удержанию спроса среди потребителей в как можно большем числе стран. Это приводит к тому, что среди автомобильных концернов ведется постоянная конкуренция, которая постоянно меняет соотношение концернов в рейтинге их доходов. Анализ конкурентных стратегий ведущих автомобильных концернов является необычайно актуальным, поскольку позволяет производителям (не только автомобилей) понять важнейшие принципы успешной конкурентной борьбы и эффективные способы формирования конкурентной стратегии, а потребителям определить ценности и приоритеты ведущих автомобильных концернов, что позволить сделать свой выбор более мотивированным.

**Цель работы** - исследовать особенности конкурентных стратегий немецких автоконцернов.

Для достижения цели нами были выдвинуты следующие **задачи**:

1. Определить понятие конкуренции и охарактеризовать конкурентную стратегию как способ получения компанией преимущества на рынке;
2. Определить, как структурный анализ рынка влияет на процесс формирования конкурентной стратегии;
3. Проанализировать особенности рынка автомобилестроения как сектор экономики;
4. Рассмотреть положение на рынке ключевых автоконцернов;
5. Проанализировать конкурентные стратегии ведущих мировых автоконцернов, выявить их сходства и отличия;
6. Проанализировать конкурентные стратегии немецких автоконцернов и выявить их сходства и различия как с общемировой практикой, так и с иными автоконцернами на немецком рынке.

**Объектом** исследования являются автомобильные концерны как субъекты высоко конкурентного рынка автомобилестроения.

**Предметом** - их конкурентные стратегии и их зависимость от специфики рынка и поведения других участников отрасли.

**Степень научной разработанности проблемы**. Исследование конкурентных стратегий автомобильных концернов в научно-исследовательской литературе отсутствует. Большинства аналитических записок и раскрытие содержательной статистики можно встретить либо в отчетах компаний, занимающихся продажей автомобилей соответствующей марки, либо в агентствах, занимающихся продвижением концернов на конкретном рынке.

Совокупность теоретических источников по теме можно условно разделить на две группы:

1. Работы, посвященные конкурентным стратегиям и их построению[[1]](#footnote-1).
2. Работы, в которых затрагивается рассмотрение автомобилестроения как отрасли мировой экономики[[2]](#footnote-2).

**Практическую базу** исследования составили статистические отчеты о состоянии рынка автомобиле строения в Германии, а также материалы, содержание сведения о прибыли компаний за текущий финансовый год, выпуске машин и т.д.

**Методы исследования**. В рамках нашей работы методами исследования являлись индукция, дедукция, метод статистического анализа.

**Глава 1. Понятие конкурентной стратегии и способы ее формирования**

* 1. **Понятие конкурентной стратегии**

Ведение бизнеса в современных условиях невозможно без продуманной стратегии позиционирования, которая будет включать в себя анализ конкурентной среды и ее воздействие на процесс производства и сбыта товаров и услуг.

В рамках экономического менеджмента существует целое направление, которое занимается исследованием стратегического менеджмента для предприятий, функционирующих в различных отраслях.

Общее понятие стратегии опирается на соотношение целей и задач компании с ее ресурсами, а также анализ результатов соответствия этих результатов первоначальным стремлениям. Каждый автор привносит в это понятие какие-либо функциональные особенности в зависимости от того, какие задачи, по его мнению, должны быть решены этой стратегией.

В работах И. Ансоффа[[3]](#footnote-3) под стратегией понимается возможность руководства фирмы выбрать из поливариантного поля решений одно, наиболее соотносимое с целями, ресурсами и особенностями фирмы. Стратегия, в его понимании, это некоторое направление мысли, направление которого задается отдельными параметрами и ситуациями.

По мнению Томпсона А. и Стрикленда Дж., стратегия – это основное понятие любого бизнеса и любой экономической деятельности. «Стратегия организации — это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство, достижения желаемых результатов»[[4]](#footnote-4).

По мнению Минцберга Г., Альстрэнда Б., Лэмпела Дж., стратегия представляет собой либо план, т.е. предварительное прогнозирование, либо принцип поведения, т.е. направление деятельности с учетом прошлых ошибок[[5]](#footnote-5).

В научной литературе существует несколько подходов к определению стратегии. Так, «школа дизайна» с Ф. Селзником, У. Ньюманом и К. Эндрюсом рассматривала стратегию как систему осмысления путем учета наибольшего количества факторов, в том числе отраслевых.

Школа планирования, представляемая преимущественно И. Ансоффом, рассматривает стратегию как план действия, которого следует придерживаться для достижения намеченной цели (при условии, что в ее основу были положенные верными умозаключений). Для учета нежелательных последствий должны предусмотрены заранее разработанные сценарии. В представлении И. Ансоффа, стратегия- это формальный набор правил для организации.

Школа позиционирования и конкретно Л. Шендаль, К. Хаттена, М. Портер представляли стратегию компании как систему аналитических потребностей организации, через которые она выстраивает видение своего места в отрасли, свое взаимодействие с другими экономическими субъектами и т.д.

Школа предпринимательства, представляемая Й. Шумпетером, А. Коулом и др. основывалась на анализе гибких стратегий с возможностью их смены в процессе осуществления из-за высокой цены ошибки.

Когнитивная школа (Г. Саймон, Дж. Марч) утверждала, что стратегия, несмотря на свою полезность, становится заложником мышления человека, его способности видеть и предвидеть. Для минимизации этой ментальной зависимости в систему оценок и расчетов должно быть положено максимальное количество факторов.

Школа обучения в лице Ч. Линдблома и Г. Хамела, напротив, не воспринимала перемены и изменчивость среды как нечто губительное для стратегии, она рекомендовала использовать стратегию как форму управления этими переменами. В условиях, когда что-либо подвергается изменению, компания должна отдавать себе отчет в том, чего она желает и чем готова пожертвовать. Главное, что стратегия не превращалась в самоцель, а оставалась средством ее достижения.

Школа власти, представляемая Г. Аллисоном и Г. Эстли, была нацелена на использование стратегий как некого публичного инструментария для снижения агрессивности среды, поскольку наиболее губительным для долгосрочных планов фирмы являются не перемены, а противодействие иных экономических субъектов.

Школа культуры (Э. Ренман и Р. Норманн) предполагали, что судьба компании зависит от нематериальных факторов, таких как готовность коллектива в преодолению трудностей и возможном содействии в сокращении издержек. Однако, для этого необходимо, чтобы стратегия фирмы была тесно связана с ее корпоративной стратегией, главная задача которой состоит не в долгосрочном планировании, а создании сплоченного коллектива.

Школа внешней среды во главе с Дж. Фриманом и Д. Пью отмечала, что главная задача компании - это реакция на протекающие изменения во внешней среде, а потом, задача стратегии заключается в ее изначальном предвидении всех ограничений, которые могут возникнуть, и вариативности для их устранения. При этом в основу анализа должен быть положен принцип учета всех препятствующих факторов развития на данном этапе.

Наконец, школа конфигурации, А. Чандлер и Г. Минцберг утверждали, что стратегия есть способ трансформации компании, который осуществляется через относительно линейное, заранее спланированное, изменение жизни компании, которое лишь время от времени прерывается небольшими реакциями среды. Однако эти реакции не представляют собой какой-либо аномалии и угрозы[[6]](#footnote-6).

Несмотря на различие подходов, во всех понятиях мы можем найти общие черты стратегии:

1. это совокупность действий, связанных между собой некой идеей, задачей и т.д.;
2. этой совокупность обнаружена, обозначена исследователем и ее необходимо воплощать, т.е. следовать ей;
3. наконец, стратегия должна привести к заранее определенному результату, к цели.

Однако это не означает, что воплощение в жизнь стратегии позволяет добиться максимальной прибыли и минимизировать издержки. Если бы это было возможным, то на рынке не было бы фирм-аутсайдеров. Теоретики стратегического менеджмента сами отмечают, что построение стратегии осуществляется на основание целого комплекса предварительных исследований, оценок, аудита и т.д. при этом, в основу стратегии будет положено не только известное число определенных величин и параметров, но и коэффициентов, о которых фирма не может знать точно (например, потребность населения в тех или иных товарах, колебания стоимости на электроэнергию, темпы развития экономики в течение будущего десятилетия и т.д.).

Г. Минцберг отмечает, что «предначертанная» и «осуществляемая» стратегии – всегда различаются. Только у очень продуктивных компаний, отклонение не представляется значимым. Дело не только в том, что реализация намеченных действий осуществляется в изменяющейся среде, но и в том, что изначально в основу стратегии были положены неверные выводы о чем-либо.

По мнению большинства авторов, неотъемлемой частью общей стратегии компании является ее конкурентная составляющая, поскольку наибольшее влияние на компанию оказывает конкуренция и отрасль, которая также представляет собой взаимодействие ее реальных и потенциальных игроков. Функционирование компании в условиях конкурентного вакуума было бы более прогнозируемым, а в связи с наличие ряда экономических интересов разных субъектов, анализу конкурентной стратегии должно уделяться едва ли не большее значение.

По мнению И. Ансоффа, Конкурентная стратегия - это то, что позволяет улучшить работу фирмы и сделать соотносимыми цели и результаты работы. Наличие огромного количества стратегий автор объясняет объективной ситуацией на рынке, когда в разных условиях при разных возможностях помогают различные способы позиционирования[[7]](#footnote-7).

Метод выбора стратегии - это сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей конкурентно стратегии[[8]](#footnote-8). Конкурентная стратегия предприятия отвечает на вопрос, «как фирме вести себя в избранной стратегической области, чтобы ее путь по достижению своих целей в условиях конкуренции пролегал по оптимальному маршруту»[[9]](#footnote-9). Другими словами, это стратегия предприятия в определенной сфере ее деятельности, т.е. на конкретном рынке.

Зависимость конкурентной стратегии от анализа отраслевых особенностей отмечает большинства авторов. Так, К. Эндрюс, являющийся одним из теоретиков SWOT-анализа для стратегического планирования, утверждал, что расчет основных категорий: сильных сторон (S), слабых сторон (W), возможностей (O) и угроз (T) неразрывно связан с оценкой отрасли, поскольку все заданные параметры оцениваются в соотношении с ее особенностями[[10]](#footnote-10).

Райс Э. и Траут Дж. утверждают, что для того, чтобы корпорация успешно функционировала на глобальном уровне, ей необходимо выработать конкурентную стратегию. Для этого компании необходимо определить на какой рыночной позиции она находится, кем являются ее основные конкуренты, и к каким стратегическим тактикам они в свою очередь прибегают. Авторы рассматривают наступательные, оборонительные, фланговые и партизанские стратегии, другие говорят об абсолютном лидерстве в издержках, дифференциации и фокусировании как об основных видах конкурентных стратегий. Важными факторами, влияющим на интенсивность конкуренции в отрасли, считаются конкурентные силы, к которым часто причисляют угрозу вхождения на рынок новых участников, угрозу появления субститутов, рыночную власть покупателей, рыночную власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами, а так же государственную политику и особенности национальной экономики. Знание о каждом из этих факторов очень полезно при выработке основных стратегических шагов корпорации в «войне» с конкурентами.

При этом нельзя не отметить, что базовым понятием остается понятие отраслевой конкуренции и анализа ее характера и уровня. Более того, без учета особенностей рынка невозможно построить адекватную конкурентную стратегию. Наибольший вклад в исследование зависимости конкурентной стратегии от анализа отрасли в своих работах представил М.Е. Портер. Поэтому его понимание конкурентной стратегии хотелось бы рассмотреть более подробно.

**1.2.Структурный анализ рынка и его значение для формирования конкурентной стратегии**

Конкуренция является настолько важным явлением для любой отрасли производства, что в зависимость от ее уровня ставится период окупаемости и получения дохода. Так, рынки с совершенной конкуренцией позволяются добиться окупаемости первоначальных вложений в очень отдаленной перспективе. Чем слабее в совокупности силы конкуренции, тем больше возможностей для сверхприбыльной деятельности.

Главной задачей конкурентной стратегии является адаптация компании к конкурентной среде таким образом, чтобы сохранялась ее базовая функциональность и поддерживалась приемлемая прибыльность.

В первую очередь необходимо отметить, что конкуренция не является стечением обстоятельств, в соответствие с точкой зрения М. Портера, конкуренция является результатом взаимодействия действующих субъектов в отрасли, которые делят между собой рынок. Это является основной силой формирования конкуренции, однако, косвенное воздействие оказывают игроки иных отраслей: «конкуренция лежит в основе экономики, и конкурирующие силы простираются значительно дальше простого противоборства сил в отдельно взятой отрасли»[[11]](#footnote-11).

При этом, на уровень конкуренции влияют 5 субъектов: потребители, поставщики, потенциальные игроки и товары-заменители (услуги-заменители), непосредственные конкуренты. Устойчивость игроков на рынке зависит от совокупности всех этих факторов. Так, рынок производства одежды или продуктов питания является менее устойчивым и более конкурентным, тогда как высокоспециализированные рынки с высоким барьером на вход и меньшим количеством заменителей имеют более устойчивую субъектную структуру. Например, рынок нефтяных продуктов.

Конкурентная стратегия позволяет субъектам рынка занять такую нишу в отрасли, которая не только будет наиболее безопасной, но и будет давать возможность оказывать наибольшее влияние на остальных субъектов. Другими словами, анализ конкурентной стратегии начинается с анализа рынка и пяти ее составляющих. Майкл Портер пишет, что «давление совокупной силы может остро ощущаться всеми соперничающими сторонами, но для того чтобы справиться с ним, разработчик стратегии должен погрузиться в анализ каждой из сил. Например, необходимо ответить на вопрос: что делает отрасль уязвимой для входа на рынок новых игроков? Или что определяет рыночную власть поставщиков?»[[12]](#footnote-12). Более того, суть любой стратегии включает в себя понимание базовых особенностей конкурентного давления и умение управлять ими в своих интересах. Анализ собственных сильных и слабых сторон должен включать в себя учет характеристик не в их абсолютном значении, а в сравнении с конкурентами и в сопоставлении с иными факторами формирования конкуренции в отрасли.

При этом следует отметить, что под отраслью понимается не просто рынок и его особенности с учетом издержек, производственно-технического цикла и т.д., но и совокупность всех действующих сил. Более того, в каждой отрасли имеются свои доминирующие силы, определяющие уровень конкуренции и характер конкурентной среды. М. Портер приводит пример, в соответствие с которым, в отраслях по производству мелкой бытовой техники становится ведущим фактором наличие или возможность появления товаров-заменителей, которые смогут «размыть» рынок и перетащить на себя часть потребительских предпочтений. Как следствие, уменьшится доходность. Соответственно, в этой отрасли задачей номер один будет борьба именно с этим фактором.

Рынки, которые нацелены на небольшое количество потребителей, т.е. работают на их потребности и заказ, как реальный, так и потенциальный, в большей степени зависимы от фактора потребителя/покупателя. Примером подобного рынка М. Портер называет производство океанских танкеров.

А промышленно-производственные предприятия зависят более чем иные рынки от отраслевого окружения, т.е. смежных отраслей, например, производством электроэнергии или металлов.

Т.е. как уже было отмечено, каждая отрасль при составлении конкурентной стратегии должна оцениваться изначально как набор базовых факторов, определяющих характер конкуренции и ее уровень, а также должен быть выделен ключевой фактор влияния. Данное требование применимо как к рынку товаров, так и к рынку услуг.

Итак, рассмотрим каждую из пяти базовых сил, выделяемых М. Портером, определяющих уровень конкуренции в отрасли и учет их особенностей для построения выгодной конкурентной стратегии.

1. Угроза вторжения новых игроков

Опасность вторжения новых игроков (как реальная, так и потенциальная) связана с тем, что зачастую именно они выбиваются в лидеры по нескольким причинам:

Во-первых, в связи с наличием эффекта новизны, который привлекает потребителя.

Во-вторых, использованием нового подхода к организации производства или продаж.

В-третьих, в связи с наличием новых производственных мощностей и ресурсов. Компании, уже присутствующие на рынке имеют определенный опыт использования и планирования своих ресурсов, тогда как компания новичок может использовать свои возможности новым способом, производя эффект «потрясения рынка», как это сделала компания Philip Morris с пивом Miller[[13]](#footnote-13).

Уровень подобного потрясения и, как следствие, рейтинга компании на отраслевом рынке также зависит от ряда факторов:

1. От величины ее ресурсных запасов и способа их использования;
2. От опыта самой компании внедрения на новые рынки;
3. От реакции игроков рынка;
4. Самое важное - от первоначальных барьеров для входа на рынок.

В соответствие, с ключевыми понятиями экономической теории, характер конкуренции ставится в прямую зависимость от "высоты" барьеров входа на рынок. Если изначально барьеры непреодолимо высоки, то игроки отрасли могут не опасаться появления новичков и сконцентрировать свои возможности на иных факторах определения конкуренции. Например, в России подобным рынком является рынок сотовых операторов, где существует три лидера (Мегафон, МТС, Билайн) и одна развивающаяся компания (Теле 2), вход для остальных игроков затруднен до максимума.

М. Портер выделяет шесть факторов, влияющих на барьеры входа.

1. Экономия на масштабе. Отрасли, в которых в качестве фактора существования задан высокий масштаб производства, вынуждают новичков либо соответствовать этому масштабу (т.е. новичок должен быть владельцев большого числа ресурсов и их резервов), либо приготовиться к низкому уровню прибыли, тогда как высокая прибыль является тем ориентиром, по которому компания выбирает отрасль для своего функционирования. По мнению М. Портера, экономия на масштабе может служить барьером для проникновения в таких отраслях, как дистрибуция, трудоустройство торгового персонала, финансы, и во многих других видах деятельности[[14]](#footnote-14).

2. Дифференциация продукта. Зачастую проблема высокой конкуренции решается с помощью дифференциации продукта и, как следствие, дифференциации потребителей на группы, отдающих предпочтение тому или иному продукту. Подобная ситуация может сложиться стихийно либо по предварительной договоренности самих производителей. Важно то, что подобная ситуация не позволяет вторгаться на рынок новым игрокам, поскольку это нарушит сложившееся равновесие. Кроме того, если имеющиеся на рынке производители уже функционируют как бренды, т.е. позволяет получать прибыль не только от продукта, но и от своего имени, новичок будет обречен на меньшую прибыль именно из-за отсутствия имени-бренда. Данная ситуация характерна для рынка элитарных товаров, а также рынков с повышенным требованием надежности от потребителей товаров и услуг, например, сфера медицины, банковских услуг и т.д.

3. Потребность в капитале. Желание новичка появиться на том или ином рынке зависит не только от возможной прибыли, но и от требуемых на начальном этапе издержек. Чем больше нужно денег для успешного входа на рынок, тем меньше желающих сделать это, особенно если эти инвестиции связаны с невозвратными затратами, такими как реклама или научно-исследовательские разработки. Капитал необходим не только на средства производства, но и на кредитование потребителей, создание материально-производственных запасов и компенсацию потерь, связанных с организацией нового предприятия. Крупнейшие корпорации располагают финансовыми ресурсами для вторжения практически в любую отрасль. При этом необходимость значительных капиталовложений в определенных отраслях, таких как производство компьютеров и добыча полезных ископаемых, ограничивает количество потенциальных претендентов на вход.

4. Высокие постоянные издержки. Помимо входных требований и первоначального капитала и издержек существуют постоянные издержки, которые могут быть значительно выше чем у конкурентов на протяжении нескольких десятилетий в связи с тем, что имеющиеся на рынке компании, например, получают издержки, имеют длительные и привилегированные связи с поставщиками сырья и т.д. Зависимость постоянных издержек от сроков пребывания на рынке называет «кривой опыта».

5. Доступ к каналам распределения. Преимуществом старых участников рынка являются налаженные каналы сбыта своей продукции или группа постоянных потребителей услуг. Новички традиционно терпят убытки на начальных этапах присутствия в отрасли в связи с необходимостью построением этих каналов. Безусловно, вытеснение старых игроков возможно, но оно требует продуманной стратегии с учетом собственной новизны и их слабых сторон. Однако, чем более ограничены каналы сбыта оптовой или розничной торговли и чем более прочное положение занимают в них существующие игроки, тем труднее проникнуть в эту отрасль. Иногда эти препятствия настолько серьезны, что новые игроки вынуждены создавать собственные каналы распределения.

6. Наконец, последний фактор, который присутствует при любой типе конкуренции – это политика правительства. Правительство может лимитировать или даже закрыть возможность входа в отрасль такими методами, как лицензирование и ограничения в доступе к источникам сырья. Однако, это прямые способы воздействия, помимо которых присутствуют косвенные регуляторы, такие как государственные стандарты на потребление электроэнергии, загрязнения воды или воздуха, создание заповедника в зоне производственного комплекса, ограничивающего деятельность последнего и т.д.

Отказ от вхождения на рынок зависит от возможной реакции компаний, присутствующих на рынке. Так, некоторые их действия, способы предотвратить вход нежелательных новичков. К числу таких действий можно отнести: наличие запасных производственных мощностей, резервных ресурсов, идей по обеспечению эффекта новизны своим товарам или услугам, возможность снижения цен на продукцию для повышения издержек новичка т.д.

Рассмотрим отдельно особенности кривой опыта как одного из важнейших элементов отраслевой структуры. Теория «кривой опыта» основана на том, что длительное присутствие на рынке с учетом оказания на его конкурентную среду своего влияния способствует снижению издержек. Это объясняется не только появлением устойчивой группы потребителей, установлением привилегированных связей с поставщиками сырья и т.д., но и с увеличением производственных мощностей, интеграция в систему и т.п. все эти факторы действуют в том случае, если за игроком закрепляется доля рынка.

Второй и третий фактор влияния на конкурентную среду и, следовательно, построенную на ее основе стратегию, - это влиятельные поставщики и покупатели.

Важность учета данных субъектов обоснована двумя факторами. Во-первых, тесной взаимосвязью производителей с поставщиками и потребителями. Во-вторых, наличие у поставщиков и потребителей собственных экономических интересов, которые противоречат интересам производителей.

Поставщики имеют возможность оказывать влияние на участников отрасли с помощью постановки собственных условия заключения сделки, если количество поставщиков является ограниченным. И наоборот, если среди поставщиков сырья ведется острая конкуренция, то возможности увеличения цен на сырье в таком случае ограничены. В результате это приведет к высокой конкуренции среди производителей, использующих это сырье, а также к низким барьерам входа из затрат на сырье (т.е. одного из ключевых пункта издержек).

Поставщики смогу оказать влияние на отрасль производителей в следующих случаях.

Во-первых, как уже было отмечено, если поставщики предоставляют редкую или исключительную продукцию. В таком случае вводится понятие издержек переключения. Издержки переключения представляют собой фиксированные затраты, которые несет покупатель при смене поставщика[[15]](#footnote-15). Объясняется это тем, что, помимо прочего, особенности продукта покупателя привязывают его к конкретным поставщикам, и покупатель уже инвестировал средства в специализированное вспомогательное оборудование или обучении работе с оборудованием поставщика либо его производственные линии связаны с производственными мощностями поставщиков.

Во-вторых, если группа поставщиков не испытывает конкурентного давления со стороны других отраслей. В таком случае поставщики более свободны в выборе своих действий и, как следствие, производителей для поставки своего сырья.

В-третьих, если исследуемая отрасль не является приоритетной для поставщика, который концентрирует свои усилия и поставки на иные рынки.

Группа покупателей, по мнению М. Портера, будет влиятельной в следующих случаях[[16]](#footnote-16).

• Отрасль специализирована, в результате чего покупатели сконцентрированы или осуществляют закупки в больших масштабах. Крупные покупатели являются особой потенциальной силой, если отрасль характеризуется значительными постоянными издержками и небольшой группой покупателей. Тогда уменьшение группы собственных потребителей ведет к затратной загрузке производственных мощностей либо отсутствию этой загрузки.

• Отрасль предоставляет, напротив, стандартные и не дифференцированные товары. Покупатели, уверенные, что в любой момент могут найти альтернативных поставщиков, могут играть одной компанией против другой. Следует сделать оговорку, что покупатели в данном случае представляют собой сплоченную группу, способную принимать общие решения воздействия на рынок (это касается в большей степени оптовых закупок).

• Продукты, закупаемые в отрасли, являются составной частью продукции покупателей и представляют существенную долю их себестоимости. Поэтому покупатели будут склонны искать поставщиков с самыми выгодными ценами и делать покупки очень избирательно. В тех случаях, когда продукция, продаваемая конкретной отраслью-поставщиком, составляет лишь малую долю издержек покупателей, последние менее чувствительны к цене[[17]](#footnote-17).

• Если отрасль ориентирована на сбыт своей продукции не самым доходным группам покупателей, то зависимость от потребителей будет выше в связи с зависимостью покупателей от цены товаров. Чем меньше прибыль, тем больше желание экономить на закупках.

• Продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров и услуг, предоставляемых покупателем. Там же, где качество продукции покупателей в значительной мере зависит от продукции, закупаемой в отрасли, цена для покупателей, как правило, выступает менее критическим фактором. Как отмечает М. Портер, это имеет место в отрасли нефтяного оборудования, где сбои из-за низкого качества оборудования могут приводить к существенным потерям, и в производстве конструктивных блоков для электронных медицинских и тестовых инструментов, где качество комплектующих влияет на оценку пользователями качества оборудования как такового.

• Продукты отрасли не экономят средства покупателя. Там, где продукт отрасли или сервис может самоокупиться многократно, покупатель редко интересуется ценой — куда больше его волнует качество. Это справедливо для таких областей, как услуги инвестиционных банков и независимая аудиторская деятельность, где ошибки в расчетах могут обойтись очень дорого, а также в таких сферах бизнеса, как проектирование нефтяных скважин, где тщательные исследования могут сэкономить тысячи долларов в процессе бурения.

• Покупатели могут стать потенциальными новичками в отрасли поставщика, если не найдут приемлемые условия на их рынке. Эта угроза действует тогда, когда нет обратной угрозы по интеграции поставщиков на рынок производителей.

Учет данных групп воздействия на уровень отраслевой конкуренции должен быть учтем производителями следующим образом. Как отмечает М. Портер, выбор компаний-поставщиков, у которых необходимо покупать, или групп покупателей, которым необходимо продавать, является одним из определяющих стратегических решений. Компания может улучшить свою стратегическую позицию, найдя таких поставщиков или покупателей, которые будут обладать наименьшей властью и оказывать наименьшее неблагоприятное воздействие[[18]](#footnote-18).

Товары-заменители или услуги-заменители

Товары - заменители представляют угрозу для отрасли в том случае, если компании-конкуренты, действующие на рынке, не могут оказать влияние на вход новичков, например, из-за низких барьеров и отсутствии дифференциации продукции. Сложность учета данного фактора заключается в том, что иногда товарами-заменителями становятся продукты, традиционно не рассматривающиеся в этой роли. Например, совокупное повышение цен на электроэнергию и ухудшение климатических условий в 1978 году привели к повышению спроса на изоляционное стекловолокно[[19]](#footnote-19).

При составлении конкурентной стратегии наибольшего внимания должны заслуживать товары-заменители, которые способны обеспечить покупателю наилучшее соотношение цены и качества и производятся в отрасли с высоким доходом (поскольку это является залогом достаточного количества ресурсов при желании войти на новый рынок).

Итак, анализ отрасли для построения конкурентной стратегии должен осуществляться следующим образом.

Во-первых, начинать следует оценки собственных сильных и слабых сторон.

Во-вторых, после этого необходимо проанализировать собственное влияние на компании-конкуренты, присутствующие на рынке.

В-третьих, должен быть произведен анализ зависимости от остальных факторов определения уровня и характера конкуренции в отрасли, а также способность повлиять на них.

Наконец, должен быть составлен прогноз изменения отраслевой конкуренции под воздействием каких-либо факторов, а также оценена их вероятность.

Позиционирование компании должно основываться на анализе отраслевой структуре. В литературе существует несколько подходов к проведению этого анализа.

Первый подход основан на восприятии отраслевой структуры как данности и оценке сильных и слабых сторон компании применительно к ней. Стратегию можно рассматривать как возведение преград для конкурентных сил или как определение позиции в отрасли, где влияние этих сил наименьшее.

Знание возможностей компании и источников конкурентного влияния позволит выявить направления, где компания может пойти на открытую конфронтацию с конкурентами, а где — избежать ее. Если компания является производителем с низкими издержками, она будет в состоянии противопоставить себя власти потребителей, поскольку сможет продавать им товары, не уязвимые со стороны товаров-заменителей.

Влияние на баланс конкурентных сил

Занимаясь проблемой изучения движущих сил конкуренции, компания может разработать наступательную стратегию. Эта позиция в большей степени ориентирована на активные действия, чем на преодоление сил как таковых; данная стратегия подразумевает влияние на их источники.

Нововведения в маркетинге могут способствовать узнаваемости торговой марки или каким-либо другим образом дифференцировать продукт. Капиталовложения в крупномасштабные средства производства или вертикальную интеграцию также оказывают воздействие на барьеры входа. Баланс сил отчасти является результатом внешних факторов и отчасти контролируется компанией.

Использование отраслевых изменений

Эволюция отрасли важна со стратегической точки зрения, поскольку влечет за собой изменение источников конкуренции, описанных выше.

Например, в модели жизненного цикла традиционного продукта темпы роста изменяются, дифференциация товара идет на убыль по мере того, как бизнес становится более зрелым и компании стремятся интегрироваться вертикально.

Потенциал данной отрасли во многом будет зависеть от формы будущих барьеров входа, улучшения положения отрасли относительно заменителей, максимальной интенсивности конкуренции и силы влияния поставщиков и покупателей на рынок. Эти характеристики, в свою очередь, будут определяться такими факторами, как узнаваемость торговой марки; существенная экономия за счет роста объемов производства или кривая опыта в производстве оборудования, диктуемая технологическими изменениями; максимальные капитальные затраты для ведения конкурентной борьбы и размер накладных расходов в производстве.

Общая схема для анализа конкурентоспособности отрасли обеспечивает благоприятную почву для разработки стратегии диверсификации.

Она служит путеводной нитью при ответе на самый сложный вопрос, неизбежно возникающий при проработке решений относительно диверсификации: "Каков потенциал данного бизнеса?" Применяя данную методологию к своим конкретным целям, компания сможет занять положение в отрасли с хорошим будущим еще до того, как это хорошее будущее отразится на ценах возможных кандидатов на поглощение.

Итак, отрасль – это не только производимая продукция. Для субъектов, составляющих конкурентную стратегию, это характер производственной среды и взаимосвязь с другими субъектами (поставщиками, потребителями, потенциальными и реальными новичками, товарами-заменителями и характером взаимоотношений внутри отрасли).

Построение конкурентной стратегии должно строиться на учете не только видимых факторов, определяющих характер конкуренции, но и те источники, которые могут стать причиной угрозы в отрасли. Другими словами, построение конкурентной стратегии не должно сосредотачиваться на взаимоотношении с компаниями, присутствующими в отрасли за долю рынка. Тем более, не должна эта конкуренция переходить на конкуренцию с поставщиками и потребителями за власть на рынке (влияние на цены и качества товара). Поскольку в таком случае теряется бдительность в отношении угрозы новых вторжений на рынок, появлении товаров-заменителей, уменьшении группы потребителей, потере связи с поставщиками и увеличение издержек.

Залог конкурентной устойчивости заключается в способности компании противостоять непосредственным конкурентам, занимающих прочное положение на рынке, только появившихся рынке либо потенциальных, умении входить с ними во взаимодействие для снижения общих угроз, а также выстраивание продуктивных связей с поставщиками и потребителями товаров и умение прогнозировать появление товаров-заменителей и минимизировать их негативное влияние на рынок.

При этом, компания в зависимости от своего статуса и способности справляться с внутренними и внешними кризисами может выбирать либо наступательную, либо оборонительную позицию. То есть либо задавать тренды в развитии, либо следовать им.

Компания может ориентироваться на низкие издержки, упрощая оформление и качество своего товара, либо повышать цены, создавая товар класса люкс.

Наконец, компания может универсализировать свою продукцию, либо дифференцировать для создания уникальных свойств, привлекающих аудиторию.

Наконец, для решения проблем статуса на рынке компания может укрупняться путем слияний и поглощений, либо разделяться и продавать часть активов для решения финансовых или репутационных задач.

**Глава 2. Автомобильный рынок**

**2.1. Особенности автомобилестроения как сектора экономики.**

Автомобилестроение – одна из важнейших отраслей машиностроительного комплекса мира[[20]](#footnote-20). Продукция отрасли пользуется все большим спросом у населения и не только в развитых странах, так как на разного вида автотранспортных средствах (легких и грузовых автомобилях, автобусах) осуществляется перевозка пассажиров и грузов во всех государствах мира, на всех материках.

Особенности развития отрасли. Попытки создания автомобиля с двигателем внутреннего сгорания предпринимались еще с середины XIX в. Точкой отсчета эры автомобилестроения принято считать 1886 год. Именно в тот год немецкий инженер Карл Бенц создал первый автомобиль с двигателем внутреннего сгорания, который был разработан Готлибом Даймлером. А вот первый в мире серийный автомобиль был собран в Детройте (США) на заводе Генри Форда и продан 23 июля 1903 г. В автомобильной промышленности широко используется продукция черной и цветной металлургии, химической, нефтехимической, стекольной, текстильной промышленности, а также электроники и электротехники. При создании автомобилей используются металлы (сталь, алюминий и др.), натуральный и синтетический каучук, стекло, пластик, ткани, разнообразная продукция станкостроения и проч. Одновременно и автомобилестроение, в свою очередь, оказывает влияние на развитие всех указанных и многих других отраслей промышленности.

Например, как крупнейший потребитель топлива, оно оказывает серьезное воздействие на развитие нефтяной промышленности мира. К тому же данная отрасль очень восприимчива ко всякого рода новым тенденциям в науке и экономике. В автомобильной промышленности широко применяются все технологические новшества, в т.ч. промышленные роботы.

Именно в этой отрасли в США зародилось конвейерное производство («фордизм»). Хотя следующий технологический переворот – переход к гибким формам организации производства (так называемый «постфордизм») – осуществили уже иные страны: Япония, Швеция и др. Эта новая схема производства, в противоположность «фордизму», была основана не на принципе «экономии, благодаря масштабу производства», а на принципе «экономии, благодаря разнообразию производства». Главным в нем является создание малых гибких производственных систем, учитывающих преимущества местных условий стран, где осуществляется производство комплектующих и сборка, а также быстроменяющиеся требования потребительского рынка.

В автомобильной промышленности сформировался и своеобразный рынок сырья. Это старые машины, которые являются основным источником металлического лома. Ныне автомобили из США уже на 1/3 изготовляются из стального лома, а японские – на 3/4 их общей массы. Иными словами, автомобильная промышленность становится более «ресурсоэкономной» и «экологичной»[[21]](#footnote-21).

В мире производством автомобилей занимается большое число крупных, средних и мелких компаний. Наблюдается интернационализация мирового автомобилестроения. Крупные автомобильные концерны являются не только производителями транспортных средств, представителями сферы услуг (в плане послепродажного сервиса), но они также участвуют в финансовой сфере, т.е. в экономической деятельности страны. Довольно часто от их деятельности зависит будущее той или иной страны, так как их годовой оборот в стоимостном выражении измеряется миллиардами долларов. В их научных лабораториях создаются последние технологические новшества или им передаются новейшие технологии, которые еще недавно испытывали в ВПК. В современном мире автомобильный рынок совмещает в себе функции реализации продукции концернов и их банковскую деятельность. У каждого из шестнадцати крупнейших автомобильных ТНК мира имеется собственный банковский департамент. Иными словами, автомобильная индустрия с ее рынком ныне относится как ко вторичному, так и к третичному сектору экономики.

Мировое автомобилестроение становится все более интернациональным[[22]](#footnote-22). Растет доля прямых зарубежных инвестиций, само производство выходит за рамки национальных границ. Однако степень транснационализации автомобильных компаний сильно различается и зависит от специфики экономической стратегии материнских корпораций, от емкости национальных рынков тех стран, в которых они зародились. Интернационализация производства и процесс глобализации мировой экономики оказали существенное влияние на размещение автомобилестроения в странах и регионах мира. Так, если раньше можно было говорить о размещении предприятий американского, японского или западноевропейского автомобилестроения, то в настоящее время говорят о размещении производств автомобильных ТНК разных стран, поскольку доля производства и продаж в зарубежных филиалах компаний зачастую превышает производство в рамках национальных границ. Автомобиль под маркой какого-либо национального производителя может быть собран в любой точке земного шара. Автомобиль может быть также полностью изготовлен на территории страны происхождения ТНК из узлов и комплектующих, созданных за рубежом Основными мотивами размещения зарубежных филиалов автомобильных корпораций по всему миру служат: завоевание перспективных рынков сбыта продукции отрасли; использование местной и более дешевой рабочей силы; развитие международной специализации и кооперирования производства (в том числе создание зарубежных производств); процесс межфирменных слияний корпораций. Крупнейшие ТНК открывают и в менее развитых странах филиалы и автосборочные предприятия, налаживают производство автомобильных двигателей и других комплектующих и деталей. В связи с возрастающим спросом на местных рынках они выпускают автомобили одних и тех же марок в разных странах. В процесс автосборки включаются также машиностроительные предприятия России и других стран СНГ.

На долю лидирующей десятки компаний-автогигантов приходится свыше 75% общего мирового производства автомобилей всех видов и марок. Корпорации-лидеры: «Тойота» и «Дженерал Моторс» (свыше 9,3 млн автотранспортных средств, 2007 г.), «Фольксваген» и «Форд» (около 6,3 млн единиц), «Хонда» (около 4 млн шт.). Американская фирма «Дженерал Моторс», являлась многие десятилетия лидером в отрасли – на ее предприятиях производится каждый седьмой автомобиль, выпускаемый в мире. В 2005 г. в мире производилось около 66 млн автотранспортных средств всех марок (грузовых, легковых, минивэнов, автобусов), а в 2007 г. – уже более 73 млн единиц[[23]](#footnote-23).

Сдвиги в размещении производственных мощностей мирового автомобилестроения. Во второй половине ХХ в. в мировом автомобилестроении произошли очень существенные сдвиги, причем как на уровне отдельных стран, так и на уровне регионов.

В 1950 г. на долю США приходилось около 80% мирового производства автомобилей, в то время как на все страны Западной Европы – лишь около 15%, и на остальные государства мира – около 5%. Но вскоре, уже к середине 1950-х гг. ситуация начала стремительно меняться. А в 1970 г. на долю США уже приходилось немногим более 30% мирового производства автомобилей (в 1990 г. – около 20%, ныне – 15%)[[24]](#footnote-24).

В США рекордный уровень производства автомобилей (12,9 млн шт.) был отмечен в 1978 г. Но затем Япония становится мировым лидером по производству автомобилей (рекордный уровень – 13,5 млн шт. в 1990 г.). Динамика выпуска автотранспортных средств всех видов (автомобилей легковых, грузовых, автобусов и проч.) странами-лидерами приводит к изменения облика автомобилестроения других стран. Во второй половине ХХ в. существенно менялся удельный вес стран и регионов в производстве продукции отрасли.

Так, снизилась роль трех ведущих государств в автомобильной промышленности мира (1950 г. – почти 100%; 1995 г. – 54%, в 2007 г. – около 42%). США потеряли прежнее первенство в производстве автомобилей. Япония вышла на лидирующие позиции. А на третьем месте ныне Китай (сменивший ФРГ, которая занимала 3-е место еще в 2005 г.). Быстрыми темпами развивается ныне автомобилестроение в развивающихся странах. В десятке мировых лидеров отрасли – Китай, Республика Корея, Бразилия, Индия. Производство также развито в Мексике, Таиланде, Турции, Иране и др.

Следует при этом отметить, что в 1990-е годы в автомобильной индустрии почти всех стран Восточной Европы отмечался сильнейший спад (в Югославии, Венгрии, Чехии, Украине – почти на 90%, в России и Белоруссии – более чем на 75%)[[25]](#footnote-25).

Ныне в России производится 1,7 млн автотранспортных средств (в т.ч. более 1 млн легковых автомобилей – преимущественно сборка иностранных моделей).

Структура мирового производства автомобилей имеет свои особенности. В мировом выпуске автомобилей (свыше 73 млн шт., 2007 г.) устойчиво сохраняется высокая доля легковых автомобилей (около 70%). При этом в структуре производства автомобилей по странам сохраняются большие различия.

Так, значительна (а часто и велика) доля грузовых автомобилей в странах с развитой горнодобывающей промышленностью – в Китае (более 50%), в США (более 60%), Канаде (около 50%), в Индии (около 25%). В ССР, вплоть до начала 1970-х годов, производство грузовиков превышало выпуск легковых автомобилей (1950 г. – более 85%; в 1965 г. – более 65%). Ныне ситуация в нашей стране изменилась (доля грузовых автомобилей не превышает 20%, производство их в 2007 г. составило около 250 тыс. штук, а выпуск легковых автомобилей – более 1 млн штук). В Японии более весомая доля в производстве грузовых автомобилей (около 40%) и страна занимает очень значительную нишу на мировом рынке этого вида продукции[[26]](#footnote-26).

В выпуске легких грузовиков (17 млн шт., 2007 г.) в мире лидируют США, Китай, Канада, Япония, Мексика, Таиланд, Испания, Франция, Бразилия, Республика Корея. Мировыми лидерами по производству тяжелых грузовиков (грузоподъемностью более 5 тонн) в настоящее время являются: Китай, Япония, Индия, США, ФРГ, Бразилия, Россия, Испания, Мексика.

Их мировое производство превысило 3,4 млн единиц. А среди мировых лидеров по производству автобусов следует назвать Китай (около 1/3), США, Бразилию, Россию, Республику Корея, Японию, ФРГ.

Производство легковых автомобилей. В мире сформировались три главных ареала производства легковых автомобилей: азиатский, американский и западноевропейский. В 2007 г. было выпущено свыше 53 млн новых легковых автомобилей (2005 г. – 46 млн штук). Лидеры – Япония (около 18% мирового производства), Китай (более12%), ФРГ (10%).

Сразу после Второй мировой войны ситуация в отрасли начала стремительно меняться. Если в 1950 г. на долю стран Северной Америки приходилось 85%, то в 1960 г. уже немногим более 55% мирового производства легковых автомобилей, в 1970 г. – чуть более 30%, а к 2007 г. – лишь около 12%. В то же время удельный вес Западной Европы и Азии в общемировом производстве продукции отрасли рос быстрыми темпами.

В настоящее время регионом – лидером по производству легковых автомобилей является Азия, а Западная Европа перешла на второе место.

Серьезное влияние на развитие мирового автомобилестроения всегда оказывали мировые нефтяные кризисы. Если вспомнить историю, то особенно сильно резкий рост цен на нефть в 1973 г. ударил по американским автомобильным корпорациям, визитной карточкой которых являлись мощные энергоемкие автомобили. Корпорации впервые были вынуждены резко сократить (на 30%) объемы производства и понесли большие убытки. В Западной Европе выросли цены на автомобили, что также привело к значительному уменьшению европейского автомобильного рынка и затяжному кризису в отрасли. В дальнейшем это способствовало новой волне слияний и поглощений европейских компаний в автомобилестроении.

Следует отметить еще один аспект в развитии мирового автомобилестроения. В Японии производство автомобилей зародилось в начале 1930-х гг. и развивалось длительное время изолированно для остального мира. Однако именно зарубежные страны, и в первую очередь США, дали новый импульс развитию японского автомобилестроения и обеспечили выход японских автомобилей на мировой рынок. Во-первых, после Второй мировой войны США использовали многие имеющиеся в стране производственные мощности для выпуска грузовых автомобилей. Во-вторых, экономический рост в Японии позволил создать собственный внутренний рынок автомобилей (уже в 1973 г. страна занимала 2-е место по выпуску автомобилей в мире – 7 млн шт.). В-третьих, мировые нефтяные кризисы переориентировали автомобильный рынок планеты на более экономичные и дешевые автомобили. Поэтому японские автомобили оказались востребованы в разных странах мира. Так, если в 1967 г. присутствие японских автомобильных корпораций на американском рынке было символическим (менее 1%), то уже через 20 лет они завоевали 25%, а к концу ХХ в. – 30% этого рынка[[27]](#footnote-27).

После вступления в силу соглашения об ограничении экспортных поставок японских автомобилей в США, их производство было трансплантировано в эту страну (в связи с чем филиалы японских ТНК в США получили название «трансплантов»). И к 2002 г. уже было построено 10 автосборочных заводов японских фирм, суммарная производственная мощность которых превысила 2,8 млн автомобилей в год. Фактически по объемам производства японская автомобильная промышленность, представленная на территории США, опережает национальное автомобилестроение таких стран, как Испания, Великобритания, Италия. Однако автосборочные заводы – это лишь часть экономической деятельности японских автомобильных фирм в США. В этой стране уже в 2002 г. было размещено свыше 250 японских заводов по производству автомобильных комплектующих, и на этих заводах работало более 40 тыс. американцев. Общее же количество рабочих и служащих в США, прямым или косвенным образом связанных с японским автомобилестроением, уже тогда превышало 300 тыс. человек.

Уровень автомобилизации и лидеры по производству легковых автомобилей. В последние десятилетия легковые автомобили превратились в удобный способ передвижения населения нашей планеты. Только уровень автомобилизации, как и качество шоссейных дорог, очень сильно различается по странам и регионам мира. Мировой парк легковых автомобилей, согласно оценкам, в начале XXI в. уже превысил 850 млн штук. В США на тысячу жителей приходится около 800 легковых автомобилей (в Италии, во Франции, ФРГ, Японии, Канаде, Испании – около 600), и в среднем на тысячу жителей планеты скоро будет приходиться около 100 автомобилей[[28]](#footnote-28). Иначе говоря, если в развивающихся странах один легковой автомобиль приходится на 8 и даже более жителей, то в промышленно развитых странах – на одного-двух человек.

Несмотря на то, что автомобилестроение развивается довольно быстрыми темпами в развитых и в некоторых развивающихся странах (Китай, Республика Корея, Бразилия, Аргентина и др.), тем не менее индустриально развитые страны в целом не очень охотно «передают» автомобилестроение на периферию мирового хозяйства, в отличие, например, от производств легкой промышленности, судостроения, предприятий по выпуску бытовой техники и электроники.

Лидером по производству легковых автомобилей (как и всех автотранспортных средств в целом) ныне является Япония. А на второе место вышел Китай, опередивший и ФРГ и США. А на пятом месте, вплотную приближаясь к лидерам, находится Республика Корея[[29]](#footnote-29).

Автомобили – единственный потребительский товар, рынок которого существенно превосходит объемы производства.

Ныне ежегодно с конвейеров автозаводов сходит более 73 млн новых автомашин (включая грузовые). И только автомобильный рынок имеет «трехэтажную» структуру: а) первичный рынок – для новых автомобилей; б) вторичный – для бывших в употреблении (подержанных) автомобилей; в) третичный – для изношенных (вторсырье). На мировой рынок поступает огромное количество подержанных автомобилей (более чем в 1,5 раза превосходящее число новых). Так, например, в ФРГ, где автомобильная промышленность производит около 6 млн автомобилей в год, ежегодный объем продаж подержанных автомобилей достигает 7,5 млн штук[[30]](#footnote-30).

Рынок легковых автомобилей – один из крупнейших мировых товарных рынков, имеющий устойчивые тенденции к расширению. Спрос – это обобщающее понятие, характеризующее поведение фактических и потенциальных покупателей данного товара на рынке. Автомобиль прочно вошел в жизнь многих людей. Но легковые автомобили представляют собой достаточно дорогой товар, поэтому ранее постоянный спрос наблюдался лишь в странах с высоким уровнем жизни населения. Крупнейший представитель на мировом рынке легковых автомобилей – Япония (экспорт около 5 млн шт.), а главный в мире покупатель – США.

Еще в 1980-е годы до 90% мировых продаж автомобилей приходилось на США, страны Западной Европы и Японию.

И ныне один из самых высоких спросов на автомобили наблюдается в США, что обусловлено большими размерами территории страны, спецификой развития транспортной сети и высокими доходами населения. Однако в Западной Европе (второй по объему продаж и количеству автомобилей рынок сбыта в мире) в последние годы наблюдается значительный разрыв между имеющимися производственными мощностями и уровнем спроса на продукцию автомобилестроения.

**2.2. Ключевые автомобильные концерны и их положение на рынке**

Острая конкурентная борьба в области создания и сбыта продукции отрасли требует от фирм-производителей проведения мероприятий по снижению издержек производства и повышению качества автомобилей. Важным фактором становятся возрастающие требования по охране окружающей среды и связанная с этим проблема выпуска автомобилей нового поколения.

В мировом автомобилестроении интенсивно продолжается процесс, который можно обозначить словом консолидация. В свою очередь, в автомобилестроении и на рынке автомобилей в США, как уже было отмечено, наряду с заводами «большой тройки» автомобилестроения – «Дженерал Моторс», «Форд», «Крайслер» – существенную часть составляют предприятия японских производителей (продукция которых уже сегодня обеспечивает до 2/3 продаж японских автомобилей в США, включая импортируемые, или около 3 млн шт. в год). Напомним, что освоение американского автомобильного рынка японскими компаниями осуществлялось постепенно. Анализируя объемы продаж автомашин по странам и регионам мира, мировой рынок можно условно разделить на три категории[[31]](#footnote-31): 1) насыщенные рынки (рынки развитых стран Северной Америки, Западной Европы, Японии и Республики Корея, где отмечается снижение уровня продаж); 2) развивающиеся рынки (рынки стран Восточной Европы, Латинской Америки, Турции и Китая, где отмечается рост объемов продаж) и 3) перспективные рынки (рынки стран Юго-Восточной Азии, Ближневосточного региона и России).

По мнению экспертов, в ближайшие годы спрос на легковые автомобили в ведущих промышленно развитых странах останется в целом неизменным, а основным источником спроса будут являться развивающиеся страны, включая Китай (спрос возрастет на 50%), на рынках которых доминирующие позиции занимают покупатели, впервые приобретающие автомобили.

Значение автомобилестроительного сектора для стран в условиях глобализации мировой экономики стремительно возрастает. Для успешного функционирования на рынке, этим фирмам необходимо избрать для себя подходящие конкурентные стратегии в борьбе с соперниками.

На сегодняшний день, многие отрасли экономики трансформируются под влиянием интенсивной глобализации мировых экономических отношений. В число этих отраслей входит и автомобильная промышленность. Если раньше на автомобильном рынке превалировали независимые национальные корпорации, то сейчас наметилась тенденция взаимной интеграции автопороизводителей, образующая сложную переплетающуюся сеть из сотрудничающих между собой фирм. Все это характеризует ситуацию внутри отрасли, не как борьбу товаров, а как борьбу концернов. При этом, наблюдается скупка концерном, представляющим одну известную марку другого автопроизводителя. В результате, сегодня сложно определить реальных владельцев той или иной корпорации представляет большую проблему, которая возникла в основном из-за того, что для привлечения большего капитала, фирмы начали проводить политику размещения своих акций на биржевом рынке.

Ссылаясь на статью А. Громова «Формирование глобальной системы мирового автомобилестроения», можно выделить четыре группы автомобильных концернов на основании доминирующих форм собственности – семейные, государственные, индустриальные и биржевые[[32]](#footnote-32). К семейному типу автоконцернов относят компании, руководимые членами одной семьи. Примером может послужить американская Ford, так как 45% акций, имеющих право голоса до сих пор принадлежат Фордам, которые являются потомками Г.Форда, основателя корпорации.

Государственные автоконцерны возникли после Второй мировой войны в связи с проведением государствами ряда стран политику национализации. В пример можно привести французскую автомобилестроительную корпорацию Renault, которая стала государственной в 1945 году. Та же участь через год постигла и немецкую Volkswagen. Нужно сказать, что в последнее время идет тенденция сокращения доли государства в управлении государственных компаний, однако присутствие членов правительства в совете директоров многих корпораций наблюдается до сих пор.

Самой распространенной формой межгосударственных автоконцернов на сегодняшний день является индустриальная форма собственности, означающая присутствие в структуре акционерного капитала фирмы другой корпорации, которая принимает активное участие в ее деятельности[[33]](#footnote-33). Так, американская General Motors владеет внушительной частью акций еще 4 компаний (Isuzu ,Suzuki, Fuji Heavy Subaru, Daewoo ) и, следовательно, играет большую роль в управлении этих корпораций.

Что касается биржевой формы собственности, то она больше присуща крупным влиятельным концернам, акции которые покупаются на рынке институциональными инвесторами, такими как банки, инвестиционные фонды, страховые организации и т. д. В пример можно так же привести вышеназванную General Motors.

В последнее время роль институциональных инвесторов в финансировании корпораций заметно возросла в связи с тем, что автомобилестроение стало довольно привлекательной отраслью для вложений. Наметилась так называемая «Финансиаризация отрасли».[[34]](#footnote-34) В связи с этим, целью большинства корпораций стало повышение биржевой стоимости своих акций и заключение межфирменных соглашений, создание союзов, альянсов и поглощений для достижения высокой конкурентоспособности и выхода в лидеры на мировом рынке автомобильной продукции. Широкую практику получили разнообразные поглощения крупными корпорациями малых независимых производителей и создания альянсов на базе долевого участия. Также весьма популярным занятием стала скупка всего или части акционерного капитала более отсталых соперников, потому что это самый короткий путь для компании достигнуть лидирующего положения в отрасли. А.Громов выделяет четыре вида слияний и поглощений: индустриальное (производственное), технологическое, имиджевое, а также собственно рыночное[[35]](#footnote-35). Корпорации прибегают к индустриальным слияниям с целью понижения издержек. Так, в 2000 году был создан альянс GM и Fiat, который использовал общие комплектующие и унифицированные моторы для всех выпускаемых автомобилей, что, в итоге, позволило сэкономить около $500 млн.[[36]](#footnote-36). Технологические поглощения создаются с целью повышения инновационности продукции. Так, в 1988 году Volkswagen приобрел английскую Cosworth Technology для усовершенствования спортивных моторов. Весьма распространены имиджевые слияния, когда корпорации стремятся поглотить фирмы с брендовыми марками, которые пользуются спросом и доверием у потребителей. Именно так поступил Volkswagen, скупая акции итальянских фирм Bugatti и Lamborghini, которые обладают звучным именем. Однако, чаще всего происходят рыночные слияния и поглощения, потому что в этом случае корпорация не только укрепляет свои производственные мощности, но и получает доступ к налаженным каналам сбыта, получает возможность пользоваться славой фирмы, сотрудничать с ее клиентами и поставщиками. Примером служат альянсы Renault-Nissan и распавшейся DaimlerChrysler.

Вообще, стоит сказать, что заключения альянсов и союзов весьма частое явление в автопромышленной отрасли, но зачастую их сотрудничество длится недолго. Можно привести в пример недолго существовавшие DaimlerChrysler, Renault-Volvo и другие. Причины расхождения разные, но наиболее распространенная и обоснованная – это сложность в управлении над большим количеством филиалов и подразделений. Но нельзя забывать и о различии в государственных политиках сотрудничавших стран и об особенностях менталитета.

На сегодняшний день, в автомобильной отрасли задействованы более сорока стран, но среди них можно выделить явных лидеров: США, Япония, Германия, Франция, Италия, Испания, Китай, Южная Корея и другие. Каждая корпорация избирает для себя определенные стратегии, которые различаются исходя из географического расположения корпорации. Понятно, что конкурентные стратегии американских компаний будут принципиально отличны от европейских и японских в силу многих факторов (менталитет, политический строй, экономическая политика, особенности менеджмента и т.д.)

Известно, что американская автопромышленность является мировым лидером в своей сфере. Американские автоконцерны своим главным стратегическим инструментом для повышения конкурентоспособности и увеличения прибыли избрали глубокую интеграцию на новые неосвоенные рынки других стран. Раньше американские корпорации предпочитали использовать так называемые «фордистские» стратегии (названные в честь американской автокомпании Ford Motor Company, которая впервые стали использовать подобный вид стратегии[[37]](#footnote-37)). Такое стратегическое направление можно еще назвать глобальным фокусированием, так как компании реализовывали узкий ассортимент продукции в крупном объеме, что приводило к конкурентной модели минимизации издержек производства. Однако в условиях прогрессирующей глобализации американским ТНК пришлось отказаться от подобного конкурентного метода и прибегнуть к стратегии мобильной защиты (то есть расширению сферы деятельности), потому что на мировом рынке стали появляться серьезные конкуренты с более широким номенклатурным набором.

Одними из главных претендентов на лидерство в отрасли являются японские транснациональные корпорации[[38]](#footnote-38). Основной стратегией этих компаний можно назвать наступательную стратегию инноваций, так как японские ТНК специализируются на производстве малого количества различных автомобильных модификаций высокого качества и уделяют огромное влияние развитию НИОКР, чтобы быстро реагировать на быстро изменяющуюся конъюнктуру мирового рынка. Южнокорейские конкуренты в погоне за лидирующими позициями прибегают к стратегии инноваций, удешевления товаров и повышения уровня обслуживания, однако их товарная номенклатура слишком узка для достижения высокого уровня конкурентоспособности. Что же касается соседок южнокорейских корпораций, китайских автоконцернов, они совсем недавно появились в отрасли в качестве серьезных конкурентов, поэтому сейчас китайские компании выступают только как последователи, используя стратегии приспособленцев (заимствуя успешные автомобильные модели у своих конкурентов, лишь видоизменяя и совершенствуя их).

Стратегии, применяемые европейскими автомобильными концернами, более разнообразны, но большинство корпораций предпочитает применять конкурентный метод глобальной дифференциации и стратегию престижных товаров, выставляя на рынок брендовые и высококачественные автомобили, зарекомендовавшие себя среди потребителей как надежный продукт.

Одно можно сказать точно: специфика товара автомобильной отрасли определяет основной характер стратегий транснациональных корпораций в борьбе с конкурентами, который выражается в доминировании неценовых конкурентных методов таких, как продвижение брендовых товаров и автомобилей с хорошей репутацией, развитие инноваций, слияния и поглощения с целью минимизации издержек и многое другое. Усиление партнерских отношений, актуальное для современной мировой экономики и выражающееся в создании стратегических альянсов, приводит к созданию глобального автопромышленного рынка во главе со взаимосвязанными между собой автоконцернов.

**Глава 3. Конкурентные стратегии немецких автомобильных концернов**

**3.1. Конкурентные стратегии ведущих автоконцернов мира**

В мировой автомобильной промышленности выделяются ее традиционные центры (Северная Америка, Западная Европа и Япония) и развивающиеся (Южная Корея и государства БРИК). В своей работе мы не будем останавливаться на последних, поскольку их конкурентные стратегии в сущности повторяют стратегии мировых лидеров автопрома. Как уже было сказано ранее, основы конкурентной борьбы Америки, Европы и Японии. Прежде чем приступить к анализу конкурентных стратегий автоконцернов Германии мы решили рассмотреть конкурентное поведение их соперников из США, Азии и других стран Европы (Франция).

### General Motors Corporation (GM)

General Motors – американская компания, второй по величине производитель автомобилей в мире (после Toyota, обогнавшей GM по объемам производства в 2007 году). Компания была основана в Мичигане в 1908 году как холдинговая компания для Buick, контролируемой тогда Уильямом Дюраном. До того, как произошел мировой финансовый кризис, компания производила автомобили в 35 странах мира, ее продукция продавалась более чем в 190 странах[[39]](#footnote-39). Штаб-квартира GM располагается в Детройте, Мичиган. Акции компании торгуются на Нью-Йоркской фондовой бирже. General Motors принадлежали автомобильные марки Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, GM Daewoo, Holden, Hummer, Opel, Pontiac, Saturn, Saab, Vauxhall, Wuling. В рамках сотрудничества GM разрабатывает и производит автомобильные двигатели для таких марок, как Fiat, Alfa Romeo, Lancia, Ferrari, Maseratti, Subaru, Isuzu, Suzuki. Кроме того, GM владеет контрольным пакетом акций Daewoo[[40]](#footnote-40).

Как было отмечено выше, вплоть до 2007 года GM являлась лидером на рынке автомобильной продукции пока ее не обогнала Toyota. Следовательно, компания следовала оборонительному типу войны, потому что доминирующим фирмам очень сложно выигрывать за счет постоянных побед. Напротив, лучшее средство – это сконцентрироваться на защите своей доминирующей рыночной позиции, т. е. не проигрывать. Однако не стоит рассматривать оборонительный тип маркетинговой войны, как один из самых легких. Зачастую, он требует огромных материальных и моральных затрат. Как некогда сказал Клаузевиц: «Сама по себе оборона – это негативное занятие, поскольку она заставляет сопротивляться намерениям врага вместо того, чтобы развивать свои собственные».

Корпорация придерживается стратегии глобальной конкуренции по широкой номенклатуре продукции. Корпорация занимается производством как легковых автомобилей, так и грузовиков. Кроме того, компания предоставляет широкий ассортимент аксессуаров, автозапчастей и авто-принадлежностей. К примеру, в 2007 году в знак сотрудничества с Apple был разработан iPod-адаптер, который дает возможность использовать iPod совместно с установленной в машине аудиосистемой.

Ни для кого не секрет, что уже на протяжении долгого времени GM, как и все крупные автоконцерны проводит политику слияний и поглощений. За время своего существования концерн GeneralMotors поглотил множество автомобильных компаний. Некоторые из этих компаний, таких как Ford, Dodge или [Cadillac](http://www.ctc-motors.ru/), до сих пор живут в названия торговых марок. Некоторые компании были куплены за большие деньги, а одна - [Chevrolet](http://www.ctc-motors.ru/) и вовсе присоединилась лишь из-за того, что ее основатель стал по совместительству и руководителем GMC. Иные, напротив, были приобретены за бесценок, ибо к моменту поглощения они были полностью разорены. Так, например, случилось с известной немецкой корпорацией Opel, которая не смогла пережить кризис 1919 года и от безысходности была продана GM за символическую плату. Первоначальной целей приобретения этих предприятий был выход на новые национальные рынки, но позже, создав общую технологию сборки для предприятий, получилось достичь серьезной минимизации издержек. Таким образом, эти слияния приобрели вид и рыночных, и технологических одновременно.

Также, очень любопытным фактом является то, что General Motors Corporation еще в начале 20 века весьма успешно использовала стратегию голубого океана. В противовес фордовской функциональной стратегии, где в 1930х годах имелась всего одна модель в одном цвете, GM предложила «автомобили для любых нужд и любого кошелька» - эта стратегия, созданная председателем совета директоров Альфредом Слоаном, аппелировала к эмоциональным особенностям американского массового рынка.[[41]](#footnote-41) GM сделала автомобиль забавным, восхитительным, удобным и модным. Фабрики GM выпускали машины самых разнообразных моделей, цвет и стиль которых обновлялись каждый год. Ежегодно выпускаемая «Модель года » создала новый спрос, поскольку покупатели начали больше платить за внешний вид и комфорт. Люди стали менять машины чаще, и таким образом возник рынок подержанных автомобилей. Спрос на модные и эмоциональные автомобили GMC рос как на дрожжах. С 1926 по 1950 год общее число автомобилей, продаваемых в США, выросло с двух до семи миллионов в год, а GM увеличила свою долю рынка с 20 до 50 процентов, в то время как доля фирмы Ford упала с 50 до 20 процентов[[42]](#footnote-42).

К сожалению, 1 июня 2009 года, Американская компания General Motors, в связи с мировым финансовым кризисом официально заявила о банкротстве и обратилась к администрации США за защитой от кредиторов. Данное банкротство было признано самым крупным промышленным банкротством за всю историю Америки. Долг компании составил $172,81 млрд, а активы — $82,29 млрд. Часть марок, таких как Pontiac, будут ликвидированы, а такие бренды, как Hummer и Saturn, будут проданы новому собственнику[[43]](#footnote-43).

В рамках концерна будет лишь три марки — Chevrolet, Cadillac и Buick. Контрольный пакет акций перешел к государству и впоследствии может быть продан заинтересованным инвесторам.

**Toyota Motor**

Начало истории Toyota Motor можно отнести к 1933 году, когда Киитиро Тойода открыл автомобильный департамент в текстильно-промышленной фирме Toyoda Automatic Loom Works. Лишь в 1937 году этот автомобильный департамент был превращен в отдельную корпорацию под названием Toyota Motor Corporation. Развиваясь достаточно быстрыми темпами и выйдя из Второй Мировой Войны не с самыми большими потерями по сравнению с другими автомобильными компаниями, Toyota Motor к 1970м годам создала новый голубой океан, как вызов американскому автомобилестроению. Вместо того, чтобы следовать неписаному правилу отрасли «чем больше, тем лучше» и концентрировать внимание на роскошности, японцы пошли против традиционной логики, предложив покупателю автомобили безупречного качества, небольшого размера и с новой полезно характеристикой – экономичным потреблением бензина (Toyota Publica, Corolla). В 1970х годах, когда американские потребители бросились покупать надежные топливосберегающие автомобили, производимые Honda, Toyota и Dutsun(Nissan). В мгновение ока японские компактные экономичные автомобили создали новый океан возможностей[[44]](#footnote-44). Так, Н.Э. Акопов пишет, что «японский концерн «Тойота» активно развивает конкурентные стратегии на автомобильном рынке. Увеличивая производство, концерн выводит на глобальный рынок новые модели, основывая свои конкурентные преимущества на маркетинговых акциях и высоком качестве товаров и услуг. Японские автомобильные корпорации выпускают автомобили под собственными брэндами, сопровождают их реализацию собственными финансовыми продуктами и расширяют сотрудничество с растущими рынками развивающихся стран»[[45]](#footnote-45).

Как уже было сказано ранее, являясь лидером в автомобилестроительной отрасли, GM использовала оборонительную конкурентную стратегию и старалась установить сотрудничество со своими главными конкурентами. Потому, в 1983 году было подписано соглашение между GM и Toyota, которое просуществовало вплоть до начала 21века. Toyota же преследовала цель все большего проникновения на американский рынок.

Выйдя в 2007 году в лидеры, обогнав GM, Toyota приняла оборонительную стратегию и продолжила конкурировать на рынке, используя широкую номенклатуру продукции. Так, корпорация выпускает и внедорожники, и легковые автомобили, и автозапчасти, и многое другое.

Но занимать доминирующую позицию на рынке крупнейшей японской автомобильной корпорации пришлось не долго. Кризис ощутимо снизил потребительский спрос на продукцию фирмы. Убытки в 2008-2009 годах составили четыреста тридцать шесть миллиардов иен при всем том, что прибыль за 2007 год составила один триллион семьдесят два миллиарда иен[[46]](#footnote-46).

**Renault**

Анализируя деятельность корпорации Renault , можно выдвинуть предположения, что фирма придерживается наступательной стратегии. Об этом свидетельствуют те факты, что оборот в 2009 году составил 33,7 млрд. евро, что по сравнению с другими компаниями-лидерами сумма не такая уж и большая, но и не совсем мала для использования фланговой, либо партизанской стратегий. Также, свидетельством о том, что Renault использует наступательную стратегию, служит то, что начиная с 90х годов модели Renault четырежды становятся автомобилями года в Европе.(1991год – Renault Clio, 1997 год – Renault Megane Scenic, 2003 – Renault Megane, 2006 – Renault Clio)[[47]](#footnote-47). Еще одним доказательством того, что Renault не стоит причислять к обитателям ниш является достаточно широкая линейка продукции (минивэны, седаны, кабриолеты, грузовые и легковые автомобили, спортивные модели и др.)

В 1999 году Renault покупает 37% акций японской корпорации Nissan, а впоследствии приобретает еще 7%, причем последней принадлежит всего 15%[[48]](#footnote-48). На сегодняшний день, как уже отмечалось выше существует альянс Daimler-Renault-Nissan, сформировавшийся 7 апреля 2010 года для реализации ряда проектов, обмена опытом и взаимоподдержки в свете мирового финансового кризиса[[49]](#footnote-49). Так же, Renault владеет 20% Volvo и контролирует корейскую Samsung Motors и румынскую Dacia.

Любопытно отметить, что спасаться от кризиса Renault намерен в том числе и за счет наращивания мощности заводов в России. При этом, 15 заводов во Франции были закрыты. Также важно отметить, что в феврале этого года компания приобрела блокирующий пакет акций (25%) российского автомобильного концерна «АвтоВАЗ»[[50]](#footnote-50).

**3.2. Конкурентные стратегии немецких автомобильных в соотношении с общей ситуацией на рынке**

Состояние немецкого рынка оказывает важнейшее влияние на поведение крупнейших автоконцернов и построение ими конкурентным стратегий. Рассмотрим сначала анализ рынка, изменение его ключевых параметров, а также уровень производства автоконцернов и выпуск новых моделей для того, чтобы определить, как это влияет на общее позиционирование на рынке.

В ежегодном аналитическом отчете торгового представительства РФ в ФРГ за 2012 год сообщается, что в 2011 г. в мире было выпущено 60 млн. легковых автомобилей (с учетом коммерческого транспорта – 80 млн. ед.). В тройку крупнейших автоконцернов вошли GM, Volkswagen и Toyota. В 2011 г. американская корпорация выпустила около 9 млн. автомобилей. Второе и третье места занимают Volkswagen и Toyota. Немецкий и японский концерны продали в 2011 г. около 8 и 7 млн. автомобилей соответственно. Продажи выросли в ЕС и США, но основной подъем отрасли обеспечило увеличение спроса в Китае[[51]](#footnote-51).

Высокий спрос на немецкие машины приводит к тому, что автоконцерны ФРГ установили в 2011 г. новый рекорд в истории немецкого автопрома по производству автомобилей. Объединение автомобильной промышленности Германии (VDA) зафиксировало выпуск почти 5,9 млн. автомобилей. При этом 4,5 млн. единиц пошло на экспорт.

Для немецких 2011 г. автопроизводителей оказался значительно успешнее 2010 г., когда в связи с окончанием выплаты утилизационной премии продажи новых значительно автомобилей упали. В 2011 г. автомобильный рынок Германии демонстрировал уверенный рост на протяжении практически всего года[[52]](#footnote-52).

В соответствие с докладом Торгового представительства РФ в ФРГ от 12 апреля 2012 года, в 2011 г. реальный рост производственного индекса автомобильной промышленности Германии, по оценке экспертов Deutsche Bank, составил 14% (в 2010 г. - 25,3%).

Основная характеристика, которая делает немецкие автомобили успешными на фоне высокой конкуренции мировых автоконцернов- это высокое качество, ориентация на надежность, комфорт и солидность. Более того, немцы сочетают не только эксплуатационную надежность (которая в перспективе позволяет экономить на покупке новых машин), но и стандарт экономичности от первой продажи до эксплуатации. По заявлению того же Торгового представительства, германские машины в 2010-2011 гг. сумели сохранить положительную динамику продаж на всех рынках мира. Положительную роль сыграла также благоприятная макроэкономическая ситуация во многих странах - импортерах германских товаров в начале 2011 г.

В целом в 2011 г. в ФРГ было куплено 3 173 634 новых легковых автомобиля, на 8,8% больше, чем в 2010 г. Улучшить свои результаты смогли все германские производители, среди которых с отрывом лидировал Volkswagen (686 772 ед.)[[53]](#footnote-53). Среди премиум-брендов произошла смена лидера. BMW, отчасти за счет дочерней марки Mini, смогла реализовать рекордные 297 439 автомобилей и вышла на второе место в общем зачете, потеснив Mercedes-Benz (285 651 шт.). 4-е место занял Opel (254 605 шт.). Замыкает первую пятерку Audi (250 708 ед.). Ford стал 6-м, реализовав 230 939 автомобилей. При этом можно отметить, что из шести лидеров четыре компании принадлежат немецким автоконцернам (Volkswagen, BMW, Mercedes-Benz, Audi). Компания Opel также некогда производилась в Германии, но сейчас принадлежит американской ТНК General Motors.

При этом, специфика немецкого авторынка заключается в том, что они охватывают весь авторынок, производя как легковые, так и грузовые автомобили. Это позволяет компаниям укреплять свои позиции на рынке, за счет демонстрации своей многопрофильной производственной способности, а также за счет воздействия на потенциальных потребителей легковых авто среди водителей грузовых автомобилей и наоборот. В 2011 г. зарегистрировано 334,5 тыс. новых единиц (рост – 19% по сравнению с 2010 г.) грузового (из них грузоподъёмностью свыше 16 т.- 64 тыс. ед., рост – 22% по сравнению с 2010 г.) и легкого коммерческого транспорта грузоподъёмностью до 3,5т. – 233 тыс. ед., рост – 19% по сравнению с 2010 г. По оценкам экспертов, в 2012 г. количество вновь зарегистрированных автомобилей указанных категорий составит не менее 325 тыс. ед. Доля зарегистрированных автомобилей с дизельным двигателем составила 47% или около 1,5 млн. ед., что дает основание к оптимистичным прогнозам на 2012 г. о стабильности рынка, т.к. автомобили с дизельными двигателями в подавляющем большинстве используются в парках государственных, торговых и коммунальных учреждений и служб, которые регулярно обновляются и обеспечивают прогнозируемый сбыт производителям[[54]](#footnote-54).

Уровень продаж за последние годы в Германии и за ее пределами приблизился к докризисному уровню Немецкие концерны - Volkswagen, BMW и Daimler – получили не только солидную прибыль, но и обеспечили необходимый запас финансовой прочности на 2012 г.

Эксперты прогнозируют резкое падение спроса на автомобили в Европе в 2013 г. По расчетам Центра автомобильных исследований CAR, продажи понизятся в среднем на 5% (спрос уменьшится на 600 тыс. автомобилей) по сравнению с 2012 г.[[55]](#footnote-55)

При этом, предполагалось, что в 2012 году будет наблюдаться спад в автомобильной промышленности из-за высоких скачков производства в 2011 году и одновременном сохранении посткризисных последствий. Такой точки зрения придерживались германские финансовые аналитики, такие как Deutsche Bank, банк NordLB. Аналитики утверждали, что в странах ЕС будет продано на 300-400 тыс. автомобилей меньше, чем в 2011 г., под вопросом рост объёмов продаж в США, замедлится рост производства в Китае. В глобальном плане, полагают эксперты, объемы выпуска новых машин в 2012 г. останутся на уровне 2011 г.[[56]](#footnote-56)

Несмотря на то, что реальный спад составил 2% можно утверждать, что немецкий рынок не отдал лидерских позиций. По мнению экспертов DB, вероятность нового спада в этой отрасли маловероятна.

Лучше всего в 2012 году осуществлялась продажа легковых автомобилей низшего ценового сегмента (до 15 тысяч долларов), которая традиционно высока, а также особо быстрый рост продаж на самые дорогие модели.

В отчете Торгового представительства РФ в ФРГ говорит, что несмотря на существующие прогнозы о замедлении темпов роста спроса на новые автомобили и перераспределение между ценовыми сегментами внутри марок (продажи автомобилей BMW «премиум» -класса уменьшились в 2011 г. на 1%, у Mercedes-Benz в сегменте «люкс» зарегистрировано снижение спроса на 11%) немецкие автомобилестроители в целом охлаждения конъюнктуры пока не ощутили[[57]](#footnote-57). Число новых заказов из-за рубежа в декабре 2011 г. было на 10% выше, чем в декабре 2010 г., количество заказов из Германии выросло на 4%.

Германские автопроизводители в 2012 г. продолжили экспансию на китайский рынок, где в 2011 г. было продано около 14 млн. автомобилей. К 2017 г. эта цифра должна вырасти вдвое. За первые девять месяцев 2011 г. в КНР германскими автопроизводителями было продано 135 тыс. Mercedes-Benz (на 33% больше, чем в 2010 г.), 177 тыс. BMW и 226 тыс. Audi. В 2012 году эта цифра увеличилась незначительно, но все же возрастание спроса сохранилось[[58]](#footnote-58).

Объемы мировых продаж марки «Volkswagen – легковые автомобили» достигли в 2011 г. показателя в 5,1 млн. ед. В 2010 г. было продано 4,5 млн. автомобилей, рост продаж составил 13,1%[[59]](#footnote-59).

Большой прирост наблюдался на основных развивающихся рынках сбыта легковых автомобилей марки Volkswagen. Так, за 2011 г. в Китае впервые было продано свыше 1,72 млн. автомобилей (2010 г. - 1,51 млн.ед., рост 13,8 %). В США продажи автомобилей Volkswagen составили 324,4 тыс. ед. (2010 г. – 256,8 тыс. ед., рост 26,3 %), в России объём продаж достиг 118,0 тыс. ед. (2010 г. – 58,9 тыс. ед.), что на 100,4 % превосходит показатели предыдущего года. Особенно заметно укрепились позиции марки Volkswagen в Индии, где было продано 76,1 тыс. автомобилей (2010 г. – 30,3 тыс. ед., рост 151,0 %)[[60]](#footnote-60).

За 2011 г. в азиатско-тихоокеанском регионе было продано 1,93 (2010 г. - 1,65) млн. автомобилей, рост продаж составил 16,6%. В Северной Америке продажи автомобилей Volkswagen возросли до 496,7 тыс. ед. (2010 г. - 406.4 тыс. ед., рост 22,2%), в Южной Америке – на 2,2 % до 772,8 тыс. ед. (2010 г. – 756,5 тыс. ед.). В Европе, в целом, также наблюдалась положительная динамика сбыта, объём продаж составил 1,72 млн. автомобилей (2010 г. -1,55 млн.ед., рост 13,1 %), что заметно превышает показатели по европейскому рынку в целом (рост 3,6 %).

Концерн Volkswagen AG поставил перед собой цель к 2018 г. стать крупнейшим мировым автопроизводителем. В настоящее время концерн является лидером на европейском рынке. Согласно некоторым прогнозам, в Германии самые популярные модели концерна - Golf, Passat и Polo - впервые займут все три призовых места в списке наиболее популярных автомобилей. На немецком рынке доля концерна Volkswagen, которому принадлежат такие марки, как Audi, Skoda,Porsche и др., выросла за 2011 г. год до 37%.

При этом, если локомотивом компании Volkswagen является одноименная марка машины, то ее самым значимым звеном с точки зрения конкуренции не кризисной является марка Audi. Так, Audi Group завершила 2010 финансовый год с рекордно высокими показателями, несмотря на то, что в целом авторынок пребывал в упадке, с прибылью 3, 34 миллиарда евро, о чем заявил председатель Совета Директоров AUDI AG Руперт Штадлер[[61]](#footnote-61). При этом, планы по реализации автомобилей этой марки увеличиваются год от года. Возможность таких планов обеспечивается вхождением марки Audi на рынки других стран, таких как Япония, Корея, Китай. Наибольшие темпы роста продаж - в Китае. Продажи Audi опережают развитие автомобильного рынка в целом даже тогда, когда он находится в стадии подъема.

Причина высокого спроса на Audi заключается в надежности, устойчивости и экономности. Так, машины этой марки, по мнению немецких рейтингов, являются наиболее выносливыми и надежными даже среди подержанных машин[[62]](#footnote-62).

Анализ рынка автомобилестроения Германии содержит сведения о том, что мировые продажи концерна BMW в 2011 г. выросли на 14%, до отметки в 1,68 млн. автомобилей, из них 1,38 млн. пришлись на модели бренда BMW. Наибольший рост в 15% компания продемонстрировала на американском рынке. В Европе продажи BMW выросли на 8,5%. По данным автопроизводителя, лучше всего в прошлом году продавались кроссоверы X3, X5 и X6.

Чистая прибыль немецкого автомобилестроительного концерна Daimler с его широким ассортиментом легковых и грузовых автомобилей, автобусов и микроавтобусов, а также финансовых услуг выросла в 2011 г. на 29%, до 6,029 млрд. евро (в том числе от подразделения легковых автомобилей Mercedes-Benz Cars – на 12%, до 5,192 млрд. евро) по сравнению с 4,674 млрд. евро за 2010 г. Прибыль на акцию составила 5,32 евро против 4,28 евро в 2010 г. Выручка выросла на 8,9%, до 106,5 млрд. евро (против 97,8 млрд. евро в 2010 г.), в том числе выручка подразделения Daimler Trucks – на 20%, до 28,751 млрд. евро. Показатель EBIT по группе возрос на 27,6%, до 6 млрд. евро, по грузовому подразделению – на 41%, до 1,876 млрд. евро, при росте выпуска грузовых автомобилей в 2011 г. на 21%, до 435,9 тыс. штук, и увеличении продаж на 20%, до 425,756 тыс. Операционная прибыль выросла за 2011 г. на 24% до 8,977 млрд. евро (7,212 млрд. евро в 2010 г.)[[63]](#footnote-63). По таким показателям как продажи, выручка, операционная и чистая прибыль, концерн достиг лучших результатов за всю историю компании, основанной в 1883г.

Основную роль в 2011 г. сыграли финансовые результаты подразделения компании Mercedes-Benz Cars Group.

Объем продаж группы Mercedes-Benz Cars в 2011 г. составил 1 млн. 381,4 тыс. транспортных средств (в 2010 г. подразделение продало 1 млн. 276,8 тыс. ед.). Выручка группы выросла до 57,4 млрд. евро против 53,4 млрд. евро в 2010 г. Операционная прибыль Mercedes-Benz Cars увеличилась в 2011 г. до 5,192 млрд. евро против 4,656 млрд. евро за предыдущий отчетный период[[64]](#footnote-64).

Чистый долг группы вырос до 50,679 млрд. евро с 40,896 млрд. евро с начала 2011 г. Компания направила в 2011 г. 213 млн. евро на бонусы по случаю юбилея с начала выпуска первого автомобиля.

Цунами в Японии в марте 2011 г. принесло германскому концерну 10 млн. евро убытка, затраты на оптимизацию бизнеса в Германии достигли в 2011 г. 82 млн. евро, убытки от переоценки инвестиций в Renault составили 110 млн. евро.

В 2011 г. капитализация компании снизилась почти на 20% из-за недовольства инвесторов руководством компании, которое не может добиться таких же уровней рентабельности, как у конкурентов BMW и Audi.

Автоконцерн ожидает, что в 2012 г. вновь продаст рекордное число автомобилей, но запуск нового завода, расходы на «зеленые» технологии и новая линейка компакт-каров класса люкс негативно скажутся на показателе операционной прибыли.

Daimler прогнозирует, что EBIT по итогам всего 2012 г. будет сопоставима с показателями за 2011 г., а выручка продолжит рост. Дивиденды в ближайшие годы будут умеренно улучшаться.

Прогноз компании совпадает с ожиданием аналитиков, готовых к более слабому выступлению Mercedes в 2012 г.

В течение трех лет автопроизводитель намерен сэкономить около 4,5 млрд. евро (ежегодное сокращение расходов на 1,5 млрд. евро, чтобы к 2015 г. выйти на уровень полной экономии), сократив количество платформ, а также заменив часть автокомпонентов на более дешевые аналоги и унифицировав их сразу под несколько моделей из разных классов.

В частности, Mercedes в корне меняет систему создания новых моделей, пойдя по пути концерна Volkswagen. Концерну Volkswagen удается использовать одни и те же разработки для производства не только автомобилей в различных классах, но и в разных рыночных сегментах. Так, Volkswagen Golf и Audi А3 построены на платформе PQ35, которая проектировалась для компактов

Если до этого каждый новый автомобиль Mercedes создавался полностью с нуля, то теперь концерн разработает три универсальных платформы (для заднеприводных полноразмерных автомобилей, для внедорожников и для переднеприводных компактов), на которых будут строиться все последующие модели в классе. Едиными для всего модельного ряда Mercedes станут 90 деталей и агрегатов, часть из которых также будет заменена на более дешевые аналоги.

К концу 2012 г. Mercedes намерен вывести на рынок пять новых переднеприводных моделей на новой единой платформе. По данным компании, в 2012 г. Mercedes инвестирует в новые разработки 3,2 млрд. евро, столько же было потрачено на новые технологии в 2011 г. Общие инвестиции в технологии по группе составят в 2012 г. 6,4 млрд. евро. При этом автопроизводитель подчеркивает, что половина этих средств будет направлена на развитие «зеленых» технологий[[65]](#footnote-65).

Продавать новые модели автопроизводитель намерен на развивающихся рынках Китая, Индии и России, где покупатель ориентирован на люксовые автомобили, но при этом цена модели является одним из ключевых факторов при покупке.

Mercedes вынужден предпринимать указанные меры экономии, чтобы победить BMW в сегменте люксовых автомобилей и занять первое место по количеству проданных автомобилей в мире.

Германские автостроители достаточно оптимистично оценивают ближайшие и среднесрочные перспективы своей отрасли. Они связывают большие надежды с развивающимися рынками, прежде всего, с Китаем. По опросу компании Ernst & Young, большинство топ-менеджеров немецкого автопрома на ближайший год считает китайский рынок самым перспективным. Среди опрошенных 25% ожидают там существенного роста продаж (более чем на 5%), 46% - умеренного увеличения сбыта (в пределах 5%). Повышенный оптимизм вызывают также Индия, Россия и, в целом, Восточная Европа. Так, 10% опрошенных ожидают существенного, а 42% - умеренного роста российского рынка. 39% процентов полагают, что спрос в России останется на прежнем уровне. Опрос показал, что производство автомобилей в России германские менеджеры считают делом достаточно дорогостоящим. Только 4% назвали Россию "очень конкурентоспособной" с точки зрения производственных и прочих издержек, 33% опрошенных - "скорее конкурентоспособной". Хуже результаты у Турции и Италии, лучше - у Чехии и Венгрии. Весьма низкую оценку получило качество производимых на российской территории автомобилей. Оно "очень конкурентоспособно" всего для 3% опрошенных и "скорее конкурентоспособно" для 25%. Позади России только Венгрия и Словакия. С точки зрения инновационного потенциала и производительности труда Россия лидирует во всей Восточной Европе.

* 1. **Основные конкурентные стратегии немецких автоконцернов**

Особенность построения конкурентной стратегии всеми немецкими автоконцернами заключается в том, что они давно ориентируются на экспорт и получают львиную долю своей прибыли за счет продаж машин на зарубежные рынки, которые параллельно атакуются другие автоконцернами, желающими расширить зону своего влияния. При этом, вход на потребителей в других странах любой автокомпании начинается с освоения внутреннего рынка, на котором опробуются основные методы построения имиджа, закладываются в основу ключевые технические ориентации, модельный ряд и т.д. Когда население внутри страны отдает предпочтение автомобилям отечественной марки даже при наличии высокого дохода, это позволяет компании представлять свои автомобили на иностранных рынках, относительно легко преодолевая барьеры.

При этом немецкие автоконцерны комбинируют стратегию дифференциации, направленную на придание исключительных черт своему автомобилю. Так, Mercedes позиционирует себя как самая комфортная машина, BMW как машина, созданная для приятного вождения, Volkswagen как самая безопасная и надежная машина.

Немецкие автоконцерны используют также сфокусированную стратегию, т.е. стратегию, которая ориентирована на определенную аудиторию с конкретными потребностями. Так, каждый автомобиль старается, с одной стороны, универсализировать свои возможности, с другой, выпустить какой-либо уникальный продукт. Так, Mercedes некоторое время выпустил внедорожник, которому со временем составил конкуренцию внедорожник BMW. Данное действие со стороны Mercedes можно считать также проявлением наступательной позиции, желанием задать тренд, со стороны BMW- необходимость «обороняться».

С учетом высокой позиции на рынке, каждая компания занимает в той или иной нише потребительских предпочтений свою нишу. В связи с чем лидерские позиции сменяются от одной компании к другой. Это приводит к отказу от оборонительных и выбору наступательных позиций. Примером наступательной позиции можно считать заявление Mercedes о выпуске пяти новых переднеприводных моделей, которые должны были выйти в конце прошлого года.

Использование цены также может применяться как создание массовых продуктов и продуктов с достаточно высокой ценой для привлечения аудитории, ориентированной на люкс. (Audi в составе Volkswagen- стремление создать дорогой, элитный продукт, Mimi в составе BMW- массовый, дешевый автомобиль).

Наконец, укрупнение, которой свойственно авторынку, является проявлением стратегии вертикальной интеграции. При этом важно, что компании стараются покупать модели не только на своем рынке, но и на зарубежных. Так, немецкая транснациональная компания General Motors купила немецкий автомобиль Opel. Компания BMW выкупила престижный английский Rolls Roys.

Другими словами, для решения локальных задач компании сочетают элементы разных стратегий в зависимости от положения на рынке и поведения других участников.

**Заключение**

Главной задачей конкурентной стратегии является адаптация компании к конкурентной среде таким образом, чтобы сохранялась ее базовая функциональность и поддерживалась приемлемая прибыльность.

Конкурентная стратегия позволяет субъектам рынка занять такую нишу в отрасли, которая не только будет наиболее безопасной, но и будет давать возможность оказывать наибольшее влияние на остальных субъектов.

Построение конкурентной стратегии должно строиться на учете не только видимых факторов, определяющих характер конкуренции, но и те источники, которые могут стать причиной угрозы в отрасли. Другими словами, построение конкурентной стратегии не должно сосредотачиваться на взаимоотношении с компаниями, присутствующими в отрасли за долю рынка. Тем более, не должна эта конкуренция переходить на конкуренцию с поставщиками и потребителями за власть на рынке (влияние на цены и качества товара). Поскольку в таком случае теряется бдительность в отношении угрозы новых вторжений на рынок, появлении товаров-заменителей, уменьшении группы потребителей, потере связи с поставщиками и увеличение издержек.

Залог конкурентной устойчивости заключается в способности компании противостоять непосредственным конкурентам, занимающих прочное положение на рынке, только появившихся рынке либо потенциальных, умении входить с ними во взаимодействие для снижения общих угроз, а также выстраивание продуктивных связей с поставщиками и потребителями товаров и умение прогнозировать появление товаров-заменителей и минимизировать их негативное влияние на рынок.

При этом, компания в зависимости от своего статуса и способности справляться с внутренними и внешними кризисами может выбирать либо наступательную, либо оборонительную позицию. То есть либо задавать тренды в развитии, либо следовать им.

Компания может ориентироваться на низкие издержки, упрощая оформление и качество своего товара, либо повышать цены, создавая товар класса люкс.

Наконец, компания может универсализировать свою продукцию, либо дифференцировать для создания уникальных свойств, привлекающих аудиторию.

Наконец, для решения проблем статуса на рынке компания может укрупняться путем слияний и поглощений, либо разделяться и продавать часть активов для решения финансовых или репутационных задач.

Особенность построения конкурентной стратегии всеми немецкими автоконцернами заключается в том, что они давно ориентируются на экспорт и получают львиную долю своей прибыли за счет продаж машин на зарубежные рынки, которые параллельно атакуются другие автоконцернами, желающими расширить зону своего влияния. При этом, вход на потребителей в других странах любой автокомпании начинается с освоения внутреннего рынка, на котором опробуются основные методы построения имиджа, закладываются в основу ключевые технические ориентации, модельный ряд и т.д. Когда население внутри страны отдает предпочтение автомобилям отечественной марки даже при наличии высокого дохода, это позволяет компании представлять свои автомобили на иностранных рынках, относительно легко преодолевая барьеры.

При этом немецкие автоконцерны комбинируют стратегию дифференциации, направленную на придание исключительных черт своему автомобилю. Так, Mercedes позиционирует себя как самая комфортная машина, BMW как машина, созданная для приятного вождения, Volkswagen как самая безопасная и надежная машина.

Немецкие автоконцерны используют также сфокусированную стратегию, т.е. стратегию, которая ориентирована на определенную аудиторию с конкретными потребностями. Так, каждый автомобиль старается, с одной стороны, универсализировать свои возможности, с другой, выпустить какой-либо уникальный продукт. Так, Mercedes некоторое время выпустил внедорожник, которому со временем составил конкуренцию внедорожник BMW. Данное действие со стороны Mercedes можно считать также проявлением наступательной позиции, желанием задать тренд, со стороны BMW- необходимость «обороняться».

С учетом высокой позиции на рынке, каждая компания занимает в той или иной нише потребительских предпочтений свою нишу. В связи с чем лидерские позиции сменяются от одной компании к другой. Это приводит к отказу от оборонительных и выбору наступательных позиций. Примером наступательной позиции можно считать заявление Mercedes о выпуске пяти новых переднеприводных моделей, которые должны были выйти в конце прошлого года.

Использование цены также может применяться как создание массовых продуктов и продуктов с достаточно высокой ценой для привлечения аудитории, ориентированной на люкс. (Audi в составе Volkswagen- стремление создать дорогой, элитный продукт, Mimi в составе BMW- массовый, дешевый автомобиль).

Наконец, укрупнение, которой свойственно авторынку, является проявлением стратегии вертикальной интеграции. При этом важно, что компании стараются покупать модели не только на своем рынке, но и на зарубежных. Так, немецкая транснациональная компания General Motors купила немецкий автомобиль Opel. Компания BMW выкупила престижный английский Rolls Roys.

Другими словами, для решения локальных задач компании сочетают элементы разных стратегий в зависимости от положения на рынке и поведения других участников.

**Список литературы**

1. . Кочетов э. г. Геоэкономика (Освоение мирового экономического пространства). — М.: ВЕК, 2001..
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

Акопов Н.Э. Глобализационные тренды и конкурентные технологии позиционирования транснациональных автоконцернов// Экономика. №9. 2008. С. 127.

1. Алисов Н. В., Хорев Б. С. Экономическая и социальная география мира (общий обзор): Учебник. — М.: Гардарика, 2000.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

Белов В.А. Автореферат «Современная конкуренция на мировом рынке легковых автомобилей» к диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва, 2006

1. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000.
2. Виттисовский О. В. География промышленности зарубежных стран: Учеб. пособие. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 2000.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление – М.: Издательство Московского Университета, 1995
4. Виханский О.С., Наумов О.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995.
5. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики: Учебник для вузов. — М.: ГУ — ВШЭ, 2000.

Громов А. Формирование глобальной системы мирового автомобилестроения. Мировая экономика и международные отношения, №7, 2005.

Гужва Е.Г. Мировая экономика.- СПбГАСУ, 2009.

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Питер, 1999.
2. Инновационная экономика / Под общ. ред. А. А. Дынкина, Н. И. Ивановой — М.: Наука, 2001.
3. Иноземцев В. Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. — М.: Экономика, 2000.
4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Пер. с англ. / Под ред. проф. О. И. Шкаратана. — М.: ГУ — ВШЭ, 2000.

Ким У. Ч., Р. Моборн. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов. Издательство: Hippo, 2005 г.

1. Киреев А. Международная экономика: В 2 ч.: Учеб. пособие для студентов вузов. — М.: Международные отношения, 1997.
2. Конкурентоспособность в системе мирового хозяйства: пространственный анализ / Под ред. Н. С. Мироненко. М.: Пресс-Соло, 2002.
3. Кругман П. Р., Обстфельд М. Международная экономика: Теория и политика: Учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец.— М.: Экон. ф-т МГУ; ЮНИТИ, 1997.
4. Кудров В. М. Мировая экономика: Учебник. — М.: ВЕК, 2000.
5. Линдерт П. Х. Экономика мирохозяйственных связей / Общ. ред. и предисловие О. В. Ивановой. — М.: Прогресс-Универс, 1992.
6. Липец ю. г., Пуляркин В. А., Шлихтпер С. Б. География мирового хозяйства: Учеб. пособие для вузов. — М.: Владос, 2000.
7. Ломакин В. К. Мировая экономика: Учебник — М.: ЮНИТИ, 2003.

Лукьянова Н.А. Конкурентные стратегии в менеджменте.- Томск: Издание Томского политехнического университета. 2011.

Мацукато Мариана, Вилли Сэммлер “Market share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-Cycle: US Automobile Industry” Journal of evolutionary economics 8, No 4, 10.1998

1. Международные экономические отношения. Под ред. проф. И.П. Фаминского. М.: ЭКОНОМИСТЪ. 2004.
2. Международные экономические отношения: Учебник / Под ред. Н. Н. Ливенцева. — М: МГИМО; Российская политическая энциклопедия, 2001.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2002.
4. Мир на рубеже тысячелетий (прогноз развития мировой экономики до 2015 г.). — М.: Новый Век, 2001.
5. Мировая экономика и международные экономические отношения. Под ред. члена-корреспондента РАН Р.И. Хасбулатова. Тома 1 и 2. М.: ГАРДАРИКИ. 2006.
6. Мировая экономика и международный бизнес. Под ред. проф. В.В. олякова и проф. Р.К.Щенина. – М.: КНОРУС. 2005.
7. Мировая экономика. Экономика зарубежных стран: Учебник / Под ред. В. П. Колесова, М. Н. Осьмовой. — М.: Флинта. 2001.
8. Мировая экономика: глобальные тенденции за 100 лет. Под ред. И.С. Королева М.: ЭКОНОМИСТЪ .2003.
9. Мовсесян А. Г. Транспационализация в мировой экономике: Учеб. пособие. — М.: Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, 2001.
10. Мовсесян А. Г., Огнивцев С. Б. Мировая экономика: Учебник — М.: Финансы и статистика, 2001.
11. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Портер М.Э. Конкуренция. М.: Издательский дом Вильямс, 2005.
13. Пространственные структуры мирового хозяйства / Под ред. Н. С. Мироненко. — М.: Пресс-Соло, 1999.
14. Размещение производительных сил: Учеб. для вузов / Под ред. В. В. Кистанова, Н. В. Копылова. — М.: Экономика, 2002.
15. Родионова И. А. Мировая экономика: индустриальный сектор. — СПб.: Питер.2003.
16. Родионова И. А. Промышленность мира: территориадьные сдвиги во второй половине ХХ в. — М.: Московский Лицей, 2005.

Родионова И.А. Мировая экономика. СПб.: Питер, 2005.

Слоан А.«My years with General Motors». London: Sidgwick & Jackson 1965.

Смирнова Н.К., Фомина А.В. Реализация стратегии компании: от простого к сложному.

1. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.- М.: Вильямс, 2006.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000.

**Интернет-ресурсы**

<http://www.gm.com/corporate/investor_information/sales_prod/>

http://www.lada-auto.ru/topnews.xml

<http://www.renault.ru/>

http://www.toyota.com/about/our\_news/corporate.html

www.daimler.com

[www.gm.com](http://www.gm.com) Статья «General Motors and Fiat Move Alliance Forward» 24июля 2000 г.

Автомобильный рынок Германии остается самым стабильным в ЕС// Автостат. Аналитическое агентство <http://www.autostat.ru/news/view/10787/>

Автомобильный рынок Германии остается самым стабильным в ЕС// Автостат. Аналитическое агентство <http://www.autostat.ru/news/view/10787/>

1. Данные германской статистики по основным макроэкономическим показателям ФРГ за пятилетний период, включая отчетный <http://www.rfhwb.de/Docs/Februar%20April%202012/FRG%20-%20statistika%2013.04.2012.pdf>

Деловой портал BFM.ru <http://www.bfm.ru/yellowpages/companies/general-motors/>

Монкин О. Современные тенденции маркетинговой деятельности зарубежных компаний (на примере Mercedec-Benz) <http://www.chelt.ru/2011/1-11/monkin_1-11.html>

О ситуации в автомобилестроении ФРГ. Ежегодный отчет торгового представительства РФ в ФРГ <http://www.rfhwb.de/Docs/FRG%202012/Avtomobilrstroenie%20-%2013.04.12.pdf>

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. См.: Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. [↑](#footnote-ref-3)
4. Томпсон А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа.- М.: Вильямс, 2006. С. 89. [↑](#footnote-ref-4)
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2002. С. 17. [↑](#footnote-ref-5)
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб. : Питер, 2002. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 19 [↑](#footnote-ref-7)
8. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 19. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб.: Питер, 1999. С. 260. [↑](#footnote-ref-9)
10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб. : Питер, 2002. С. 28. [↑](#footnote-ref-10)
11. Портер М.Э. Конкуренция. М.: Издательский дом Вильямс, 2005. С. 54. [↑](#footnote-ref-11)
12. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 83. [↑](#footnote-ref-12)
13. Портер М.Э. Конкуренция. М.: Издательский дом Вильямс, 2005. С. 49. [↑](#footnote-ref-13)
14. Портер М.Э. Конкуренция. М.: Издательский дом Вильямс, 2005. С. 61. [↑](#footnote-ref-14)
15. Портер М.Э. Конкуренция. М.: Издательский дом Вильямс, 2005. С. 73. [↑](#footnote-ref-15)
16. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 98. [↑](#footnote-ref-16)
17. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 103. [↑](#footnote-ref-17)
18. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 112. [↑](#footnote-ref-18)
19. Портер М.Э. Конкуренция. М.: Издательский дом Вильямс, 2005. С. 82. [↑](#footnote-ref-19)
20. Родионова И.А. Мировая экономика. СПб.: Питер, 2005. С. 360. [↑](#footnote-ref-20)
21. Родионова И.А. Мировая экономика. СПб.: Питер, 2005. С. 361. [↑](#footnote-ref-21)
22. Акопов Н.Э. Глобализационные тренды и конкурентные технологии позиционирования транснациональных автоконцернов// Экономика. №9. 2008. С. 127. [↑](#footnote-ref-22)
23. Родионова И.А. Мировая экономика. СПб.: Питер, 2005. С. 361. [↑](#footnote-ref-23)
24. Акопов Н.Э. Глобализационные тренды и конкурентные технологии позиционирования транснациональных автоконцернов// Экономика. №9. 2008. С. 128. [↑](#footnote-ref-24)
25. Акопов Н.Э. Глобализационные тренды и конкурентные технологии позиционирования транснациональных автоконцернов// Экономика. №9. 2008. С. 128. [↑](#footnote-ref-25)
26. Родионова И.А. Мировая экономика. СПб.: Питер, 2005. С. 362. [↑](#footnote-ref-26)
27. Родионова И.А. Мировая экономика. СПб.: Питер, 2005. С. 365. [↑](#footnote-ref-27)
28. Гужва Е.Г. Мировая экономика.- СПбГАСУ, 2009. С. 117. [↑](#footnote-ref-28)
29. Гужва Е.Г. Мировая экономика.- СПбГАСУ, 2009. С. 119. [↑](#footnote-ref-29)
30. Родионова И.А. Мировая экономика. СПб.: Питер, 2005. С. 365. [↑](#footnote-ref-30)
31. Ломакин В.К. Мировая экономика. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 215. [↑](#footnote-ref-31)
32. А. Громов Формирование глобальной системы мирового автомобилестроения. Мировая экономика и международные отношения, №7, 2005. [↑](#footnote-ref-32)
33. См. также: Родионова И.А. Мировая экономика. СПб.: Питер, 2005. С. 364. [↑](#footnote-ref-33)
34. А. Громов Формирование глобальной системы мирового автомобилестроения. Мировая экономика и международные отношения, №7, 2005. [↑](#footnote-ref-34)
35. А. Громов Формирование глобальной системы мирового автомобилестроения. Мировая экономика и международные отношения, №7, 2005. [↑](#footnote-ref-35)
36. [www.gm.com](http://www.gm.com) Статья «General Motors and Fiat Move Alliance Forward» 24июля 2000 г. [↑](#footnote-ref-36)
37. Белов В.А. Автореферат «Современная конкуренция на мировом рынке легковых автомобилей» к диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва, 2006. [↑](#footnote-ref-37)
38. Акопов Н.Э. Глобализационные тренды и конкурентные технологии позиционирования транснациональных автоконцернов// Экономика. №9. 2008. С. 129. [↑](#footnote-ref-38)
39. http://www.gm.com/corporate/investor\_information/sales\_prod/ [↑](#footnote-ref-39)
40. Деловой портал BFM.ru http://www.bfm.ru/yellowpages/companies/general-motors/ [↑](#footnote-ref-40)
41. Слоан А. «My years with General Motors». London: Sidgwick & Jackson 1965. [↑](#footnote-ref-41)
42. Мацукато Мариана, Вилли Сэммлер “Market share Instability and Stock Price Volatility during the Industry Life-Cycle: US Automobile Industry” Journal of evolutionary economics 8, No 4, 10.1998 [↑](#footnote-ref-42)
43. http://www.gm.com/corporate/investor\_information [↑](#footnote-ref-43)
44. Ким Ч.А., Моборн Р.. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов. Издательство: Hippo, 2005 г.,223-224 стр. [↑](#footnote-ref-44)
45. Акопов Н.Э. Глобализационные тренды и конкурентные технологии позиционирования транснациональных автоконцернов// Экономика. №9. 2008. С. 127. [↑](#footnote-ref-45)
46. http://www.toyota.com/about/our\_news/corporate.html [↑](#footnote-ref-46)
47. http://www.renault.ru/ [↑](#footnote-ref-47)
48. http://www.renault.ru/ [↑](#footnote-ref-48)
49. www.daimler.com [↑](#footnote-ref-49)
50. http://www.lada-auto.ru/topnews.xml [↑](#footnote-ref-50)
51. <http://www.rfhwb.de/> [↑](#footnote-ref-51)
52. Автомобильный рынок Германии остается самым стабильным в ЕС// Автостат. Аналитическое агентство <http://www.autostat.ru/news/view/10787/> [↑](#footnote-ref-52)
53. Там же. [↑](#footnote-ref-53)
54. Автомобильный рынок Германии остается самым стабильным в ЕС// Автостат. Аналитическое агентство <http://www.autostat.ru/news/view/10787/> [↑](#footnote-ref-54)
55. Данные германской статистики по основным макроэкономическим показателям ФРГ за пятилетний период, включая отчетный <http://www.rfhwb.de/Docs/Februar%20April%202012/FRG%20-%20statistika%2013.04.2012.pdf> [↑](#footnote-ref-55)
56. О ситуации в автомобилестроении ФРГ. Ежегодный отчет торгового представительства РФ в ФРГ <http://www.rfhwb.de/Docs/FRG%202012/Avtomobilrstroenie%20-%2013.04.12.pdf> [↑](#footnote-ref-56)
57. Монкин О. Современные тенденции маркетинговой деятельности зарубежных компаний (на примере Mercedec-Benz) <http://www.chelt.ru/2011/1-11/monkin_1-11.html> [↑](#footnote-ref-57)
58. О ситуации в автомобилестроении ФРГ. Ежегодный отчет торгового представительства РФ в ФРГ <http://www.rfhwb.de/Docs/FRG%202012/Avtomobilrstroenie%20-%2013.04.12.pdf> [↑](#footnote-ref-58)
59. О ситуации в автомобилестроении ФРГ. Ежегодный отчет торгового представительства РФ в ФРГ <http://www.rfhwb.de/Docs/FRG%202012/Avtomobilrstroenie%20-%2013.04.12.pdf> [↑](#footnote-ref-59)
60. О ситуации в автомобилестроении ФРГ. Ежегодный отчет торгового представительства РФ в ФРГ <http://www.rfhwb.de/Docs/FRG%202012/Avtomobilrstroenie%20-%2013.04.12.pdf> [↑](#footnote-ref-60)
61. Данные германской статистики по основным макроэкономическим показателям ФРГ за пятилетний период, включая отчетный <http://www.rfhwb.de/Docs/Februar%20April%202012/FRG%20-%20statistika%2013.04.2012.pdf> [↑](#footnote-ref-61)
62. <http://avto-mir.info/samye-nadezhnye-poderzhannye-avto> [↑](#footnote-ref-62)
63. Монкин О. Современные тенденции маркетинговой деятельности зарубежных компаний (на примере Mercedec-Benz) <http://www.chelt.ru/2011/1-11/monkin_1-11.html> [↑](#footnote-ref-63)
64. Автомобильный рынок Германии остается самым стабильным в ЕС// Автостат. Аналитическое агентство <http://www.autostat.ru/news/view/10787/> [↑](#footnote-ref-64)
65. Монкин О. Современные тенденции маркетинговой деятельности зарубежных компаний (на примере Mercedec-Benz) <http://www.chelt.ru/2011/1-11/monkin_1-11.html> [↑](#footnote-ref-65)