Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Факультет мировой экономики и мировой политики

Кафедра мировой экономики

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему

Стратегии выхода на рынки России и Франции компании Даймлер

Студент группы № 464

Разумеева В.А.

Руководитель ВКР

Доцент, к.э.н. Кратко И.Г.

Москва, 2013

**План**

**Введение…………………………………………………………………………...…с.2**

1. **Стратегии выхода на рынок как путь интернационализации…..…….с.5**
   1. **Общие стратегии выхода на зарубежные рынки ……..……………с.5**
   2. **Эффект страны производства и его влияние на объем продаж…………………………………………………………………….с.15**
2. **Стратегии на автомобильном рынке…………………………………...с.19**
   1. **Основные аспекты стратегий ключевых игроков на автомобильном рынке……………………………………………………………………..с.20**
   2. **Тенденции развития автомобильного рынка……………………….с.25**
3. **Компания Даймлер на российском и французском рынках…………..с.31**
   1. **Историческое развитие стратегии интернационализации компании Даймлер…………………………………………………………………..с.31**
   2. **Выход на рынки России и Франции……………………………….....с.46**

**Заключение…………………………………………………………………………с.54**

**Список литературы………………………………………………………………..с.56**

**Приложения..……………………………………………………………………….с.61**

**Введение**

В условиях глобализации интернационализация стала важнейшим условием сохранения ведущих позиций в той или иной сфере бизнеса. И если выход на рынки Европы проходит примерно по одним и тем же уже давно опробованным сценариям, то выход на рынок постсоветской России является довольно сложной задачей для руководства компаний. Однако, потенциал российского рынка столь велик, что компании решаются на огромные затраты при разработке стратегий проникновения на рынок в счет будущих доходов.

Для того, чтобы успешно начать бизнес в новой стране, для любой компании, вне зависимости от качества продукта, необходима хорошо продуманная стратегия. Даже товар с наивысшим сочетанием цена/качество не обязательно станет лидером продаж, а компания, его производящая, не обязательно заслужит авторитет. Маркетинговые исследования, выявляющие потребности и желания, а главное, покупательную способность граждан, являются неотъемлемой частью как самого первого выхода компании на рынок, так и дальнейшего существования в рамках определенных рынков.

Особой отраслью российского рынка является автомобильная. Учитывая отношение граждан России к отечественному автопрому, иностранные инвесторы вливают огромные суммы денег в развитие своих филиалов. В данной работе мы рассмотрим деятельность немецкого концерна Даймлер на российском рынке и сравним ее с деятельностью на рынке Франции, уделяя особое внимание различиям в стратегиях непосредственно выхода на рынок и причинам их различия.

**Актуальность работы** обусловлена тем, что в современном мире скорость интернационализации является одним из важнейших факторов развития компании. В такой высокотехничной отрасли, как автомобильная, вопросы грамотного выхода на рынок стоят особенно остро, так как при выборе автомобиля покупатели смотрят не только на столь очевидные и привычные факторы, как цена и удобство в использовании, но еще и на престижность марки и страну производства. Таким образом, основным вопросом становится выбор формы выхода на новый рынок, сочетающий в наилучшей для компании степени рискованность и доходность.

**Объектом работы** являются стратегии интернационализации в сфере автомобильной промышленности.

**Предметом работы** является непосредственно стратегия выхода на рынки России и Франции немецкого концерна Даймлер.

**Цель работы** – доказать, что даже в условиях глобализации для успешного функционирования на автомобильном рынке в процессе выхода на рынки отдельных стран необходимо учитывать специфику ведения бизнеса и поведения потребителей в отдельных странах и регионах.

Для достижения цели работы были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть основные стратегии выхода на рынки и выявить их особенности.
2. Проанализировать опыт интернационализации крупнейших фирм автомобильной отрасли.
3. Рассмотреть изменения стратегии компании Даймлер в зависимости от экономической ситуации в мире.
4. Выявить различия в деятельности компании в России и во Франции.
5. Дать объяснение выявленным различиям.

В ходе исследования особое внимание будет уделено официальным документам компании Даймлер, таким как годовые отчеты, отчеты о деятельности компании по странам и отдельным продуктам. Для конкретизации методологических параметров будут использованы материалы из статей Ф. Котлера, отчеты таких консалтинговых фирм как КПМГ и Роланд Бергер. Для анализа экономической ситуации в странах будет использоваться рейтинг уровня сложности ведения бизнеса, созданный Мировым Банком.

Работа состоит из введения, основной части и заключения. Основная часть состоит из трех глав. В первой главе будут описаны основные возможные пути интернационализации компании, а так же плюсы и минусы каждого из способов. Основное внимание будет уделено степени риска выхода на рынок, скорости получения прибыли и уровню контроля над рынком при использовании той или иной стратегии выхода на рынок. В связи со спецификой работы также будет рассмотрен эффект страны производства и факторы, влияющие на его направление.

После ознакомления со способами интернационализации во второй главе будут рассмотрены примеры применения этих стратегий крупнейшими компаниями мировой автоиндустрии. Отдельно будут рассмотрены основные тенденции развития автомобильной отрасли и их возможное влияние на изменение основных стратегий выхода на рынки.

В третьей главе данной работы будет дано детальное описание исторических аспектов стратегии интернационализации компании Даймлер, текущих позиций компании Даймлер на российском и французском рынках, а также проведен разбор стратегии компании в различных сегментах автомобильного рынка в России и Франции. Важным аспектом станет анализ причин различий политики компании в вопросе выбора стратегии выхода на рынки этих стран.

В заключении же будут обобщены основные результаты проведенного исследования и приведены выводы, достигнутые в ходе работы.

1. **Стратегии выхода на рынок как путь интернационализации**
   1. **Общие стратегии выхода на зарубежный рынок**

Если компания уже тщательно изучила рынок, проанализировала все макроэкономические показатели и пришла к решению поставлять продукцию, то перед ней встает вопрос, как именно доставлять свой продукт до покупателей. То есть, какой именно путь покорения рынка ей выбрать. Существует три основных варианта стратегии выхода на рынок: стратегия экспорта, подразделяющаяся на прямой и косвенный экспорт, стратегия совместной предпринимательской деятельности и стратегия прямого инвестирования[[1]](#footnote-1). Для дальнейшего анализа необходимо четко различать каждый из видов стратегий и понимать, при каких условиях оптимальна какая стратегия.

Первая стратегия, подлежащая рассмотрению – это **стратегия экспорта**. Стратегия экспорта является самой простой стратегией интернационализации. В нее, как уже упоминалось выше, входит стратегия прямого и косвенного экспорта. **Косвенным экспортом** называют ситуацию, когда сама фирма не является непосредственным экспортером. Товары, произведенные компанией внутри страны, покупаются некими третьими лицами в месте производства и продаются покупателям уже в другой стране. При этом в компании может не быть отдела экспорта в принципе, так как поиском покупателей, договорами и распределением продукции занимается именно посредник. Более того, теоретически компания может даже и не знать, что их продукт продается в другой стране. Эта стратегия является наименее затратной и рискованной для компании, так как она не требует никаких значимых изменений продукта, и приносит доход почти сразу. Однако непрямой экспорт подразумевает наличие очень надежных дистрибьюторов. Обычно ими являются крупные оптовые компании, впоследствии перепродающие продукцию меньшим предприятиям.[[2]](#footnote-2)

Те же условия характерны и для прямого экспорта. Однако в данном случае компания самостоятельно экспортирует товары, используя контрактную поставку и собственных торговых представителей. Для этого на предприятии создается собственное торговое подразделение - отдел экспорта с собственной кредитной системой и собственными продавцами, ответственными за поиск клиентов, установление отношений и рассылку заказов. Этот вариант характерен для выхода на рынки стран с невысокими таможенными пошлинами и для компаний с сильно развитой логистической цепочкой.[[3]](#footnote-3)

Обычно стратегия экспорта реализуется при высокой степени риска на новом рынке, когда компания еще не уверена в высоком потенциальном объеме продаж своего товара в данной стране или же только начинает свою деятельность в регионе.

Данный вид выхода на рынки характерен для рынка продуктов питания, электроники и высокотехнических устройств, к которым относятся и автомобили.

Следующая стратегия, так называемая стратегия **совместной предпринимательской деятельности,** представляет собой вариант партнерства оригинальной компании с представителями местного рынка. Обычно под это определение попадают такие виды сотрудничества, как лицензирование, подрядное производство, управление по контракту и создание совместного предприятия.[[4]](#footnote-4)

Каждая из форм сотрудничества связана с определенным набором условий, сложившихся к моменту начала кампании по интернационализации. Обычно основным критерием для выбора одной из этих стратегий является законодательство страны по отношению к зарубежным компаниям и определение степени желаемого контроля над деятельностью местных производителей относительно предоставления товаров надлежащего качества под своим брендом.

Наиболее простым способом из вышеперечисленных является **лицензирование.** В процессе лицензирования оригинальная компания предоставляет местной фирме право на производство продукта под своим именем и по своим технологиям. При этом обычно инициатором процесса становится именно лицензиат – представитель местного рынка.

Ф. Котлер так описал взаимовыгоду от лицензирования: “Лицензиар вступает в соглашение с лицензиатом на зарубежном рынке, предлагая права на использование производственного процесса, [товарного знака](http://click01.begun.ru/click.jsp?url=gDcLW7W8vbx4kzob3ZG*QE6YyPvs0qtcmL5h8oAlZCyo2WXdP6xP9f2CvIwY1yf3PYfaQxEik7HrpwysMlc8XZsFZsa*yzmSu22P4OFfP-gNeRCx*Jd87VQlFYKF4aWXsj1rNhVDn8nJRJWk29kr8nojLmZPY*8LZVDR2ID5Gn6DOlwwiGHET2nq90PYOZjQnng1n3NEkAIQTMvdtktHbLWNuuX7Ilm*zoQU9U2N3z4G-DXOU8UtplGFe67H1mvgI1cRMEPHPsZrtiAEKnKkN6F*aCtJrifOIpjFCyFWHwVwGuesx6UBxBfqbzr81E9cJ3uGQUSeSBhSKK9idiQ7NvKAnhuXpepslcv9OTEEuR8bOjI3q2nbdR3GexFmcddLwpe8X49I0oQenHnt), патента, торгового секрета или какой-то иной ценностной значимости в обмен на гонорар или лицензионный платеж. Лицензиар получает выход на рынок с минимальным риском, а лицензиату не приходится начинать с нуля, ибо он сразу получает производственный опыт, хорошо известный товар или имя”.[[5]](#footnote-5)

Нельзя не отметить отрицательные следствия такой стратегии: при передаче прав на деятельность под своим именем в ходе лицензирования компания не получает полного контроля над деятельностью своего локального «представителя». Более того, потенциальные прибыли пойдут именно лицензиату, а не владельцу бренда. Однако не стоит забывать и про то, что потенциальные убытки так же терпит именно лицензиат. Права участия в текущих разработках лицензиат так же не получает, как и права на появившиеся после заключения договора обновления.[[6]](#footnote-6)

**Франчайзинг** по своим свойствам весьма схож с лицензированием. Основным различием является тот факт, что заключение договора о франшизе относится ко всему бизнесу в целом, включая все права на интеллектуальную собственность и последующие разработки. При этом инициатором основания франшизы является обычно материнская компания.[[7]](#footnote-7)

Как лицензирование, так и франчайзинг позволяют выйти на рынок с наименьшими вложениями, однако, уровень контроля за деятельностью и тут не является высоким и для достижения более высокого уровня контроля компании все же придется инвестировать напрямую, что относится уже к третьей стратегии.

В автомобильной отрасли лицензирование и франчайзинг более относятся к сервисам и точкам обслуживания машин.

**Подрядное производство** – вторая форма сотрудничества. В рамках подрядного производства между компанией и местными производителями заключается договор о выпуске продукции на территории страны. При этом поиском клиентов и распространением продукции занимается сама фирма, что дает контроль над маркетинговой составляющей выхода на рынок.

К основным недостаткам покорения рынка этим путем относится невысокий уровень контроля процесса производства. В связи с этим компания должна смириться с потерей части прибыли, связанной с производством. И все же подрядное производство является первым шагом на пути к партнерству с местными производителями и даже к выкупу их предприятий, что снова приводит компанию к третьей стратегии выхода на рынок. При этом риски, связанные с возможным провалом, по-прежнему ниже, чем при строительстве собственных заводов или приобретении уже имеющихся в наличии.

Подрядное производство также является важной частью стратегии автомобильных компаний – заказ отдельных деталей для сборки на других заводах является хорошим способом снижения издержек.

**Управление по контракту** является важной стратегией в основном для отрасли услуг, так как основывается в основном на передаче системы организации управления компанией, необходимый же для осуществления деятельности капитал обеспечивает уже местная фирма.

Как и предыдущие способы выхода на рынок в рамках стратегии совместной предпринимательской деятельности, этот способ не сопровождается высокими рисками и приносит доход с самого начала работы проекта. Однако для применения этого способа в компании должно быть достаточно квалифицированных специалистов, которые способны обеспечить организацию деятельности на месте. Также надо понимать, что управление по контракту преграждает возможности выхода на рынки самой фирме в случае подобного предложения, что ведет к огромной осторожности со стороны компании при выборе данной стратегии.

Последний способ выхода на рынок в рамках стратегии совместной предпринимательской деятельности – это **создание предприятия совместного владения**. В рамках данного способа местными и зарубежными инвесторами создается новое совместное предприятие. Также возможен вариант, когда иностранная компания покупает *часть* местной или же наоборот, хотя последний вариант бывает крайне редко.

Обычно такая форма сотрудничества связана с недостатком финансовых средств на осуществление проекта самостоятельно или же с особенностями законов страны, обеспечивающих протекцию для местных производителей.

Для предприятий эта стратегия связана обычно со средней степенью риска, однако многие крупные фирмы считают и ее довольно высокорискованной в условиях российского рынка, поскольку даже в странах с рынками, весьма близкими по структуре, весьма вероятны конфликты между партнерами, связанные с основными принципами деятельности, такими как маркетинг и капиталовложение. Если же рассматривать Россию с точки зрения основ ведения бизнеса, невозможно не отметить принципиальные отличия в менталитете и организации взаимодействия отдельных компонентов рынка друг с другом. Таким образом, методы, которые кажутся логичными и выверенными для зарубежных партнеров, могут оказаться весьма противоестественными для российских и наоборот. Стоит заметить, что в данном случае обратный вариант встречается заметно чаще. Итак, основным недостатком этого способа, несомненно, является сложность принятия быстрого решения, особенно если оно исходит в рамках изменения глобальной политики крупной международной компании.

**Стратегия прямого инвестирования** является наиболее рискованной и дорогой для компании, так как период окупаемости является довольно длинным и порой занимает десятки лет. В рамках этой стратегии происходит вложение средств в строительство нового предприятия или в покупку интересующих активов на рынке с целью не только экономического, но и географического проникновения на рынок.

В результате подобной деятельности также довольно велика угроза не только экономического, но и политического провала, то есть порчи репутации в мировом масштабе. Однако стоит отметить, что в случае успешного применения стратегии прямого инвестирования компания получает максимальный контроль над производством и распространением своей продукции на рынке, тем самым увеличивая свою эффективность на местном рынке.

Для применения этой стратегии компания должна адекватно оценивать свои шансы на быструю адаптацию к новому рынку, в особенности на организацию бизнес-процессов в условиях деятельности в данной конкретной стране. В первую очередь это связано со структурными и культурными различиями между рынками и странами.[[8]](#footnote-8)

Для выхода на новый рынок компания может использовать как собственные ресурсы, так и ресурсы местных компаний. Очевидно, что самостоятельный выход на рынок, одновременно включающий в себя строительство заводов, оформление по всем законам страны, создание цепей поставок и поиск клиентов является довольно длительным проектом и занимает, порой, многие годы. Так как на мировом рынке время играет зачастую решающую роль, для того, чтобы сократить период адаптации и освоения рынка за счет создания с нуля собственных активов, компании используют слияния и поглощения местных компаний.

Учитывая специфику данной работы, в данный момент необходимо чуть более подробно остановиться на определении и формах слияния и поглощения.

Слияния и поглощения, как уже упоминалось выше, относятся к стратегии прямого инвестирования. Оба процесса относятся к наиболее рискованным, дорогим и трудоемким процессам в бизнесе. И все же, их распространенность свидетельствует о том факте, что слияния и поглощения в современном мире превратились в один из основных признаков повсеместной глобализации. Слияния и поглощения, как объединение иностранного и местного капитала, на территории страны, дают также мощный толчок к развитию, а увеличение масштабов деятельности компании, следующее сразу за ними, создает рабочие места и увеличивает ВВП страны.[[9]](#footnote-9)

Для столь сложных отраслей, как автомобилестроение, слияния и поглощения являются самым быстрым способом начать производство в другой стране.

Итак, для дальнейшей работы необходимо подробно определить, чем являются слияния и поглощения и выявить их особенности.

Согласно современному российскому законодательству, ***слияние*** — это «объединение двух или нескольких юридических лиц, при котором активы, права и обязанности каждого из них переходят к вновь образованному юридическому лицу, а ранее существовавшие юридические лица прекращают свое существование». После заключения всех договоров акционеры обеих компаний сохраняют свои права на акции, однако это уже акции новой компании.[[10]](#footnote-10)

**Поглощение** – это объединение двух и более компаний в одну, при котором все активы и обязательства компаний переходят к поглотившей компании, при этом поглощенные компании прекращают свое существование. Поглощающая компания скупает все или почти все акции приобретаемой. Таким образом, акционеры приобретенной компании теряют все права на акции новой.[[11]](#footnote-11)

Нельзя забывать, что под терминами «слияния и поглощения» обычно понимаются не только непосредственно слияния и поглощения компаний, но еще и продажа собственных подразделений, отчуждение дочерних предприятий и полная реструктуризация внутренней структуры компании.[[12]](#footnote-12)

Слияния и поглощения также делятся на горизонтальные, вертикальные и конгломератные.[[13]](#footnote-13)

В ходе **горизонтального слияния и поглощения** происходит объединение компаний одной отрасли, производящих близкую по своим свойствам и чаще всего конкурентную продукцию. В первую очередь данный тип сделок совершается ради увеличения доли компании на рынке, а соответственно, и усиления рыночной власти. Конкурентоспособность вновь созданной фирмы превосходит изначальную в разы, поэтому в ряде стран существует жесткое ограничение подобных сделок в рамках антимонопольного законодательства. Обычно преобладание в отрасли горизонтальной интеграции является признаком того, что пройдена первоначальная фаза раздела рынка и на данный момент дальнейшее расширение возможно уже за счет экономии на масштабе.

К **вертикальным слияниям и поглощениям** относят объединение компаний, относящихся к разным стадиям производства одного и того же товара. Компании часто идут на приобретение того или иного отдельного этапа производства с целью уменьшения логистических и транзакционных издержек.[[14]](#footnote-14) Процесс производства подвергается куда большему контролю, чем в рамках столь похожего на вертикальные слияния и поглощения совместного производства. Также важной причиной для слияния может стать операционная синергия[[15]](#footnote-15), суть которой в снижении операционных издержек и увеличении доходов. Чаще всего это связано с возможностями использования производственных возможностей одной компании другой компанией.

Последний по очереди, но не по значимости тип сделок – **конгломератный**. Конгломератные слияния и поглощения являются последовательным объединением компаний, не являющихся конкурентами и не находятся в отношениях покупатель-продавец. В свою очередь конгломератные слияния и поглощения делятся еще на три типа:

1. Слияние для расширения спектра продуктов;

2. Слияние для географического расширения;

3. Конгломератное.

Первый тип, слияние для расширения спектра продуктов, является, как и видно по названию, способом расширения ассортимента продукта в схожих отраслях. Основанная компания становится более конкурентоспособной. Главное отличие слияния для расширения спектра продуктов от горизонтальной интеграции заключается в том, что в ходе горизонтальных слияний и поглощений происходит объединение изначальных конкурентов по рынку, а в ходе слияния для расширения спектра продуктов – лишь близких по отрасли.

Второй тип, слияния для географического расширения, объединяет компании, производящие аналогичные продукты в разных странах. В данном случае происходит расширение присутствия компании и снижение рисков за счет увеличения числа клиентов.

Третий тип, непосредственно конгломератное слияние и поглощение – это обычно объединение компаний, продукция которых не связана никак. Обычно конгломератное слияние компаний совершается не с целью экономии на масштабе, а скорее с целью диверсификации доходов по различным отраслям с целью снижения рисков, так как причины, действующие на рынки разных товаров, варьируются в зависимости от отрасли.[[16]](#footnote-16)

Очевидно, что каждый из описанных выше способов работает не только в границах одной страны. При совершении международных сделок слияния и поглощения, таким образом, при выходе на рынок отдаленной страны для продажи и производства физических благ, требующих специальных заводов, приобретение изначальных активов местной компании в ходе процесса поглощения является одним из самых быстрых способов установления производства и выхода на рынок.

В настоящий момент в России стала все более отчетливо проявляться тенденция к росту процента компаний, выходящих на российский рынок с использованием прямых инвестиций. Это связано, в первую очередь, с заметным сдвигом структуры рынка в сторону европейской.[[17]](#footnote-17)

Компания, выходящая на новый рынок, не обязательно ограничивается одной стратегией. Целесообразность использования той или иной стратегии связана со множеством факторов, таких как финансовое состояние компании.

**1.2 Эффект страны производства и его влияние на объем продаж**

Выбор правильной стратегии выхода на рынок той или иной страны не всегда связан только лишь с логистическими и производственными издержками. На восприятие потребителем товара и бренда влияет огромное количество факторов помимо очевидной цены. Имидж компании, позиционирование, ассоциации, которые он вызывает – все это играет огромную роль при выборе, который делают потребители.

Немаловажными являются и предрассудки по поводу товаров, произведенных в той или иной стране. Среднестатистический покупатель при выборе товара довольно часто даже вместо вопроса о качестве задает вопрос про страну производства и на основе этого делает выбор. В литературе такое поведение называется эффектом страны производства.[[18]](#footnote-18)

Международные маркетинговые исследования доказали, что ассоциации со страной производства действительно влияют на восприятие бренда. Это связано в первую очередь с ассоциациями, которые вызывает сама страна. По устоявшимся стереотипам французское вино самое вкусное, швейцарские часовые механизмы – самые точные, а немецкие машины – самые надежные. Однако что создало именно такое восприятие отдельных отраслей производства отдельных стран в глазах покупателей всего мира? И что необходимо делать для достижения подобного эффекта? Обычно выделяют шесть критериев, которые играют роль как в положительном, так и в отрицательном эффекте страны производства: экономические показатели, уровень технологий, уровень благосостояния, форма правления, история предпринимательства в целом и четкие механизмы регулирования.[[19]](#footnote-19)

Легко заметить, что все эти показатели весьма схожи и сильно связаны между собой. Практически все страны, к которым применим положительный эффект страны производства, обладают весьма сильной и устойчивой экономикой, что ведет к высокому уровню благосостояния населения. В свою очередь высокий уровень благосостояния вызывает доверие к производимому продукту еще и по той причине, что люди с хорошим достатком и возможностью более широкого выбора потребляют именно этот продукт.[[20]](#footnote-20)

Стабильность в экономике ведет к хорошим условиям для ведения бизнеса и развития технологий, а механизмы регулирования обеспечат законность производства и правовую ответственность за возможные нарушения.

Форма правления также играет не последнюю роль в определении имиджа страны. Успех капиталистической системы и ее распространение в мировом масштабе привело к тому, что страны, не поддерживающие капиталистический строй, обычно воспринимаются негативно. Демократия стала главенствующей системой правления в мире, что привело к тому, что страны с другой системой правления, например, монархии, коммунистические и диктаторские режимы стали восприниматься резко негативно.

К этому же пункту относится и уровень открытости или бюрократии правительства. В сознании потребителей всегда существует осознание того, что за экономику все равно в какой-то мере отвечает и правительство. Антимонопольное регулирование, государственные стандарты и регулярные проверки – это все задачи государственных органов. При наличии ясности и четкости в действиях органов правления возникает уверенность и в том, что компании не будут производить товары плохого качества, так как в этом случае не будет возможным обойти механизмы регулирования экономики.

Отдельным пунктом в определении направления эффекта страны производства выделяется исторический аспект бизнеса страны. Этот критерий очень важен, так как даже при долгосрочной специализации страны на отдельной отрасли и достигнутых в ней успехов не всегда удается избавиться от негативных ассоциаций с прошлым. Это особенно применимо к новым индустриальным странам. На данный момент потребители предпочитают товары из Европы и Америки, так как у этих товаров, по сложившемуся общественному мнению, качество лучше за счет устоявшихся традиций в производстве.[[21]](#footnote-21)

Все эти показатели вместе составляют довольно цельное представление о стране. Таким образом можно утверждать, что страна, отвечающая всем этим требованиям, то есть экономически и технически развитая, с высоким уровнем благосостояния, с демократическим, но следящим за порядком в стране режимом и с «чистым» прошлым, чаще всего ассоциируется и с хорошей продукцией, то есть товары из этой страны рассматриваются потребителями уже с учетом позитивного эффекта страны производства. Что автоматически приводит к улучшению экспортных позиций этого направления[[22]](#footnote-22).

В эпоху глобализации эффект страны производства понемногу ослабевает, однако происходит переключение на репутацию самого концерна[[23]](#footnote-23), и разработчики стратегий интернационализации крупных фирм должны учитывать и то и другое.

Основной проблемой при разработке стратегии выхода на рынок других стран является даже не столько выбор стратегии, сколько учет всех возможных эффектов и особенностей рынка как страны-импортера, так и страны-экспортера, а главное, сложившиеся традиции и стереотипы обеих сторон друг о друге.

В автомобильной отрасли для компаний очень важно правильно оценить ожидания покупателей от продукции компании, так как иногда основным фактором, влияющим на покупку автомобиля, является именно страна производства. В наши дня, когда заводы автоконцернов расположены по всему миру, потребители довольно часто обращают внимание не столько на бренд и даже качество, сколько на этот конкретный фактор. Таким образом в некоторых случаях экономически более выгодное производство в странах с дешевой рабочей силой и высокими пошлинами на ввоз оказывается коммерчески неверной стратегией, так как на продажи влияет негативный эффект страны производства. Особенно хорошо это видно на продукции класса премиум и люкс, где при высочайшей покупательной способности любая деталь играет огромную роль.

В случае Германии, а в особенности, немецкого автопрома налицо положительный эффект страны производства. Она отвечает почти всем требованиям, необходимым для приобретения многих бонусов от этого эффекта – хорошей экономикой с высоким уровнем жизни, демократическим режимом правления со строгими, но либеральными в отношении бизнеса законами и достойным уровнем развития технологий. Бизнес и промышленность всегда были сильны в Германии, но даже имевший место фашистский режим и неприятное прошлое не смогли перебить остальные факторы, влияющие на имидж страны.

.

1. **Стратегии на автомобильном рынке**
   1. **Основные аспекты стратегий ключевых игроков на автомобильном рынке**

Практически для каждой отрасли, для каждого рынка исторически сложилась та или иная стратегия выхода на рынок. Не обязательно у всех компаний отрасли, но у многих. В ресторанном бизнесе широко распространен франчайзинг, в гостиничном – управление по контракту. Практически вся одежда доставляется и распространяется на территории страны в ходе стратегии экспорта, а нефтяные вышки бурят обычно уже на месте, инвестируя напрямую или через подрядчиков.

В автомобильной отрасли на разных этапах существования автомобилей доминировали разные стратегии. В начале, когда автомобили собирались еще поштучно и требовали подробных объяснений для использования, преобладала стратегия экспорта. Очевидно, что перевезти несколько штучных экземпляров заказчикам в другую страну было даже с учетом всех таможенных сборов гораздо дешевле, чем построить новый завод за пределами родной страны. При этом чаще всего реализацией экспортных автомобилей занимались частные лица, поскольку сами автопроизводители были сконцентрированы на увеличении производства. К тому же в начале автомобильной эпохи в бизнес-среде еще не было опыта самостоятельной организации продаж.

В процессе развития автомобильной культуры личный транспорт перестал быть предметом роскоши и стал для широких масс средством передвижения. Исключение составляют автомобили так называемых премиум, ультра премиум и люкс классов. И все же, современные масштабы потребления автомобилей стали слишком сильно влиять на стратегию выхода на рынок производителей. Общий размер таможенных пошлин заставил задуматься о целесообразности ввоза полностью готового автомобиля с целью продажи. К тому же, низкая стоимость труда в развивающихся странах могла бы сделать производство в этих странах не только дешевым, но даже и в разы более прибыльным, чем производство в родной стране с последующей продажей.

В таком случае возникает следующий ряд вопросов: позволяет ли политика страны, на рынок которой выходит компания, действовать наиболее эффективно? Примет ли местный рынок местные же автомобили? Насколько выгодно производить все детали столь сложного механизма, как автомобиль, в данной стране? Перед выходом на каждый новый рынок компании обязательно задаются этими вопросами.

Что же касается различия в стратегиях выхода на рынки разных стран, то, как правило, все эти различия сводятся обычно к структурным различиям местных рынков и особенностей спроса. За один и тот же автомобиль люди в разных странах готовы платить и разную цену. Таким образом, вновь возникает вопрос, стоит ли, укорачивая логистические цепочки, вкладывать деньги в строительство заводов и улучшение инфраструктуры в общем, если можно ввозить те же автомобили, хоть и за большие деньги, и продавать их дороже или же эффект страны производства сыграет свою роль?

Необходимо отметить, что автомобильный рынок обладает довольно сложной структурой и выбор стратегии выхода на рынок очень сильно зависит от сегмента, в котором работает компания. Очевидно, что из-за огромного количества факторов, отличающих классы машин друг от друга, для выхода на каждый из уровней рынка необходима своя стратегия. Без ключевых знаков в рекламе и с ошибками в позиционировании автомобиля потенциальные покупатели не заметят появления нового или же сочтут неразумным приобретение автомобиля, который в теории должен был их заинтересовать. Из-за подобной ошибки маркетологов компания Даймлер (Daimler AG) была вынуждена компенсировать 300 миллионов фунтов поставщикам своего нового автомобиля – smart в 2001 году,[[24]](#footnote-24) а марка Jaguar, принадлежащая индийской автомобилестроительной компании Tata Motors, произведя переход из класса люкс в класс спортивных автомобилей, за несколько лет обеспечила себе сильный прирост в продажах.

Для того чтобы лучше понять условия выхода на автомобильный рынок отдельной компании, следует рассмотреть общую ситуацию и конкуренцию в автомобильной отрасли в сегменте, в котором она работает. Как и большинство на автомобильном рынке, компания Даймлер действует одновременно и в секторе пассажирских и в секторе промышленных автомобилей, что приводит к тому, что стратегии в этих двух категориях следует рассматривать отдельно, чтобы избежать путаницы.

По рейтингу Fortune global 500, составленному американским журналом Fortune, Даймлер занимает 4 место среди автоконцернов после японской компании Тойота Мотор (Toyota Motor), немецкого же Фольксвагена (Volkswagen) и американского Дженерал Моторз (General Motors) и 21 место по выручке. За ним в первой сотне рейтинга идут Форд (Ford), Ниссан и Пежо[[25]](#footnote-25).

Для начала рассмотрим рынок пассажирских автомобилей и стратегии вышеуказанных компаний на нем.

Для абсолютного лидера автомобильной отрасли во всех международных рейтингах по выручке и крупнейшего автопроизводителя мира компания **Тойота Мотор** владеет не столь уж и внушительным количеством брендов – их у компании всего пять: Toyota, [Lexus](http://ru.wikipedia.org/wiki/Lexus" \o "Lexus), [Scion](http://ru.wikipedia.org/wiki/Scion" \o "Scion), [Daihatsu](http://ru.wikipedia.org/wiki/Daihatsu" \o "Daihatsu), [Hino](http://ru.wikipedia.org/wiki/Hino_Motors" \o "Hino Motors). Под этими брендами компания выпускает пассажирские и грузовые автомобили, а так же автобусы. В Европе и России грузовые автомобили и автобусы не поставляются в промышленных масштабах.

Компания ориентирует каждый из своих брендов под определенную категорию. Изначально задумывалось, что бренд Тойота предназначен для среднего класса, однако как в Европе, так и в России его воспринимают как автомобили для верхнего среднего класса, что препятствует выводу на рынок сразу нескольких бюджетных моделей из-за опасений компании нарушить ожидания привыкших к хорошему оснащению клиентов.

На своем рынке Тойота представляет около 50% автопромышленности. Основной особенностью функционирования компании в Японии является наличие сразу пяти дилерских каналов, конкурирующих между собой и создающих тем самым более благоприятные для развития бренда на рынке условия. За счет большого количества торговых точек становится возможным размещать до 50 различных моделей автомобилей. На европейском и российском рынках компания представляет отдельные сети продаж для брендов Тойота и Лексус, тем самым делая еще больший акцент на эксклюзивности и премиальности Лексуса. При этом компания считает неэффективным присутствие на этом рынке более чем 20 моделей из-за возможных проблем с позиционированием каждой отдельной модели[[26]](#footnote-26).

За счет разницы в восприятии бренда автомобили Тойота продаются в России намного дороже, чем в Японии и даже США. На настоящий момент за счет высокой покупательной способности населения цены на продукцию компании достаточно высоки для того, чтобы импортировать автомобили из стран с более дешевой рабочей силой. В России производится лишь одна, наиболее популярная модель компании – Toyota Camry.[[27]](#footnote-27) Что касается производственного аспекта, с целью диверсификации рисков компания распределяет производство отдельных компонентов таким образом, чтобы в случае каких-либо природных катаклизмов из-за остановки завода в одном месте было возможно увеличить производство в другом, не приостанавливая сборку.[[28]](#footnote-28)

Автомобили Лексус, изначально задуманные как автомобили класса премиум, неожиданно для самих производителей стали восприниматься на развивающихся рынках как аппер-премиум, входя в конкуренцию с люксовыми моделями Мерседес-Бенц.[[29]](#footnote-29)

На данный момент компания также является одним из крупнейших производителей электро- и гибридных автомобилей.

Таким образом, можно утверждать, что компания не использует какую-то одну определенную стратегию выхода на рынок, стараясь комбинировать стратегии экспорта для автомобилей премиум класса со стратегией прямых иностранных инвестиций для популярных моделей среднего класса.

Другой важный игрок автомобильного рынка, американская компания **Дженерал Моторс**, хотя и с трудом пережила мировой финансовый кризис 2008 года, войдя в крупные долги, но все же продолжила свое существование, причем довольно успешно. Основанная в 1908 году, компания на протяжении 77 лет удерживала первое место по объемам производства на автомобильном рынке.[[30]](#footnote-30)

Путь интернационализации Дженерал Моторс был не столь уж сложен: для компании не составило труда в свое время купить одну из довольно крупных европейских компаний - немецкий Opel и впоследствии отталкиваться от его каналов сбыта. Всего, помимо Opel, в концерн входит 7 марок: Alpheon, Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, Holden и Vauxhall. До недавнего времени выпускались также автомобили Oldsmobile, Pontiac, Saturn, Hummer, Asuna, Acadian и Geo. Помимо своих собственных разработок, с целью выхода на рынки других стран, компания работает совместно с рядом иностранных компаний, разделяя рынки сбыта и производя совместную разработку автомобилей и двигателей. Среди таких компаний Fiat Auto SpA of Italy (марки [Fiat](http://ru.wikipedia.org/wiki/Fiat), [Alfa Romeo](http://ru.wikipedia.org/wiki/Alfa_Romeo), [Lancia](http://ru.wikipedia.org/wiki/Lancia" \o "Lancia), [Ferrari](http://ru.wikipedia.org/wiki/Ferrari), [Maserati](http://ru.wikipedia.org/wiki/Maserati" \o "Maserati)), Fuji Heavy Industries Ltd. ([Subaru](http://ru.wikipedia.org/wiki/Subaru)), Isuzu Motors Ltd. (разработка для GM коммерческих автомобилей и дизельных двигателей, марка [Isuzu](http://ru.wikipedia.org/wiki/Isuzu)), Suzuki Motor Corp. of Japan ([Suzuki](http://ru.wikipedia.org/wiki/Suzuki)).

Нельзя не заметить, что компания не сосредотачивает свои мощности на производстве товаров для одной группы потребителей, разделяя сферы присутствия. Компания представлена повсюду в мире, ее продукция выпускается во многих странах, включая Россию. Таким образом, основная стратегия компании – это смешение стратегии совместной предпринимательской деятельности и прямого инвестирования. Стратегия экспорта также занимает высокие позиции, однако в последнее время компания строит все больше заводов на территории все новых стран.

Другой немецкий концерн **Фольксваген** является на данный момент крупнейшим игроком автомобильного рынка Германии. Он включает в себя 12 брендов, относящихся как к пассажирским – Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porshe и Ducatti, так и к коммерческим – Scania, MAN, Volkswagen Commercial Vehicles, а также рядом финансовых сервисов. Компания так или иначе представлена в 153 странах мира. Группа обладает 100 заводами по сборке автомобилей, большая часть которых находится за пределами Германии.[[31]](#footnote-31)

В рамках стратегии интернационализации компания с 1982 года начала активную деятельность по слияниям и поглощениям иностранных производителей с целью увеличения своего присутствия на зарубежных рынках и для использования эффекта синергии, о применении которого говорилось выше. Таким образом было проведено слияние с испанским SEAT, чешской Skoda и рядом марок класса люкс.

Особенно стоит отметить, что компания уделяет огромное внимание особенностям каждого отдельного рынка, выпуская специализированные модели для рынков Китая, России и США.

Фольксваген также играет на эффекте страны производства. Девиз компании на территории бывшего СССР – «Das Auto», является яркой демонстрацией страны происхождения автомобиля как важной составляющей позиционирования.

Компания **БМВ** является одним из основных конкурентов Даймлера. Хотя компания обладает всего лишь тремя брендами – БМВ, Роллс-Ройс и Мини, все эти бренды находятся в сегменте премиум автомобилей. Производство компании расположено сразу в 13 странах мира, одна из которых – Россия.

Стоит отметить также и важное стратегическое решение компании при выходе на рынок России – юридически компания обладает заводом на территории России, однако очень хорошо избегает негативного эффекта страны производства российских граждан о своей стране – завод компании расположен в Калининграде, европейском анклаве, соответственно у российских потребителей остаются хорошие ожидания от продукции компании, а БМВ заметно снижает издержки на ввоз продукции за счет отсутствия огромных пошлин на ввоз из Германии.[[32]](#footnote-32)

Стратегия выхода на рынок компании БМВ обладает одним важным отличием от остальных крупных производителей – в основном компания занимается прямым инвестированием без слияний и поглощений.

**2.2 Основные направления развития автомобильного бизнеса**

В настоящее время в мировой автомобильной отрасли очень четко прослеживаются два тренда – это расширение деятельности на развивающихся рынках и увеличение разработок «зеленых» технологий.

По данным одного из крупнейших аудиторских агентств КПМГ, сейчас компании находятся перед сложным выбором. Стоит ли вкладывать деньги в разработку автомобилей на электричестве, учитывая их неэффективность с точки зрения проходимых расстояний, или же стоит продолжать разработки более эффективных, но также и более «грязных» бензиновых и дизельных двигателей? Должны ли они, подчиняясь требованиям традиционного европейского рынка, производить недорогие экономичные и удобные городские автомобили, если развивающиеся рынки продолжают предъявлять спрос на внедорожники и модели премиум класса?[[33]](#footnote-33)(см. прил. 1)

Итак, для эффективной деятельности в условиях складывающегося мирового рынка компания должна балансировать между запросами растущих рынков стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай) и быстро двигающимися в противоположную сторону потребностями рынков стран так называемой Триады (Япония, западная Европа, Северная Америка).

По данным отчета компании КПМГ, в странах БРИК наблюдается не только быстрый рост объемов продаж автомобилей, но и куда более позитивное отношение к возможным переменам в структуре отрасли – 80% опрошенных из стран БРИК против 68% в странах Триады выразили свою предрасположенность к переходу от традиционных двигателей к электрическим. Стоит, однако, заметить, что именно в этих странах введение в продажу электромобилей в коммерческих масштабах пока практически не представляется возможным из-за отсутствия специализированных инфраструктур.

И все же, несмотря на позитивные ожидания от перехода на электромобили, потребители проявляют крайнюю осторожность при покупке таких автомобилей – пока нет полной информации о батареях, да и цены у электромобилей обычно слегка ниже рыночных, что вызывает легкое подозрение у настроенных на определенный рынок клиентов. Пока абсолютными лидерами в области электромобилей остаются Тойота Приус и Шевроле Вольт, однако тренд уже признали все ведущие автопроизводители и разработки ведутся практически всеми компаниями.

Этот тренд является одним из самых спорных на сегодняшний момент – хотя спрос на такие автомобили есть, тяжесть использования электромобиля без специального оснащения всего окружающего мира под него не вызывает сомнений.

Удивительно, но самый оптимистический настрой относительно электромобилей у потребителей такой нефтяной державы, как Россия. Целых 20% опрошенных видят в них огромнейший потенциал, хотя в отличие от Китая в программе российского правительства нет ни слова о глобальном введении таких технологий.

Целевая аудитория электромобилей – средний класс. Покупатели автомобилей класса премиум обычно не так заинтересованы снижением издержек на топливо и приобретают такие машины в основном не из экономических соображений, а из экологических.

Для среднего класса потребителей всего мира важнейшим показателем сейчас стала оптимизация использования топлива. Интересен также тот факт, что важность следующих за ним в рейтинге безопасности и эргономичности автомобиля оценивается покупателями практически одинаково (72 и 71 процент соответственно), оставляя вопросы дизайна и экологичности довольно далеко позади. Для зрелых рынков Триады также характерно повышение спроса на небольшие экономически выгодные и экологически чистые автомобили.

Для стран БРИК такая тенденция применима в точности до наоборот. Для представителей среднего класса этих стран покупка небольшого автомобиля обычно является промежуточным звеном перед покупкой машины класса премиум, причем предпочтение отдается классу SUV[[34]](#footnote-34). Маркетологи обычно связывают это явление с тем фактом, что в этих странах еще слишком сильна культура демонстративного потребления. Меньший, по сравнению с рынками Триады, рост спроса на базовые модели легко объясняется этим же фактом.

Разница в структуре автомобильных рынков развитых и развивающихся стран с самого момента выхода производителей на их рынок ставила компании перед вопросом, стоит ли подгонять уже существующие модели под эти рынки или же разрабатывать новые. Самым ярким примером, как уже было указано выше, является производство немецким концерном Фольксваген автомобилей, настроенных только на китайский рынок. Процессы глобализации со временем устраняют эту разницу, упрощая их задачи. И все же сейчас эти различия все еще слишком велики для производства и поставки на все рынки унифицированных автомобилей.

Однако, несмотря на все сложности, связанные с инвестированием в страны БРИК, крупнейшие мировые автомобильные концерны уделяют им огромнейшее внимание вследствие их потенциала.

Говоря о трендах, нельзя не упомянуть и сервис «мобильность как услуга» (mobility as a service). Суть данного сервиса состоит в предоставлении автомобиля для недальних поездок по городу за небольшую плату. Основное удобство данного сервиса заключается в отсутствии необходимости покупать собственный автомобиль для передвижения по и так заполненным улицам города. Сейчас лидером европейского рынка данного сегмента является продукт компании Даймлер smart. Их концепт под названием car2go уже успешно реализуется в ряде европейских и североамериканских городов.[[35]](#footnote-35)

На настоящий момент идея еще не нашла достойной поддержки в развивающихся странах, хотя могла бы стать отличным решением для столь перенаселенных и переполненных автомобилями городов, как Москва, Пекин, Мумбаи.

Особого внимания заслуживает и видимое изменение структуры дистрибьюции. С распространением Интернета структура потребительского рынка тоже изменилась. Теперь перед покупкой автомобиля у покупателя есть возможность просмотреть куда больше моделей, выбрать подходящую комплектацию и обсудить в социальных сетях достоинства и недостатки определенных моделей. Все это приводит к тому, что теперь компании вынуждены обращать куда большее внимание на точность и полноту информации о своей продукции в интернете, предоставлять онлайн-сервисы и даже разрабатывать приложения для современных мобильных устройств.

Компания Мерседес-Бенц в рамках модернизации своих точек продаж даже планирует ввести возможность с помощью современных технологий визуализировать индивидуальные комплектации своих автомобилей с учетом выбора всевозможных цветовых и технических сочетаний. На данный момент, впрочем, такая система установлена лишь в салоне продаж в Милане.

Реклама в Интернете теперь является обязательной для крупных производителей автомобилей. С развитием технологий стало возможным предъявлять рекламу, ориентированную на определенную группу населения, именно этой группе. Обязательной частью позиционирования на рынке является уже формат не только официального сайта, но и страницы в социальных сетях Facebook и Вконтакте для русскоязычного населения. При этом покупателям важно не только то, какую именно информацию там размещают сотрудники компании, но и тот факт, что они могут напрямую задать интересующие их вопросы представителям компании почти напрямую.

Итак, в конце этой главы следует подытожить, как все эти тенденции будут влиять на стратегические решения компаний автомобильного сектора. Основным следствием, как уже упоминалось выше, станет рост экспорта в страны БРИК и расширение присутствия на их рынках, особенно за счет автомобилей класса премиум. Особое внимание будет уделяться нетрадиционным путям рекламы и более тесному сотрудничеству головного офиса с дилерами на местных рынках. Что касается традиционных рынков, акцент будет ставиться на экономичность и компактность.

Ввод Даймлером А-класса в Европе, конкуренция с Кадиллаком в США, <http://www.brandingstrategyinsider.com/2009/09/brand-strategy-the-flanking-move.html#.UY4af6K-2So>

1. **Компания Даймлер на российском и французском рынках**
   1. **Историческое развитие стратегии интернационализации компании Даймлер**

В концерн Даймлер в данный момент входит целый ряд подразделений самых разных отраслей: Mercedes-Benz и Smart в категории пассажирских автомобилей, грузовики Fuso, Freightliner, Western star, Bharatbenz, автобусы Thomas Built Buses и Setra, а также несколько финансовых сервисов – Mercedes-Benz Bank, Mercedes-Benz Financial и Daimler Trucks Financial. Компания входит в тридцать составляющих немецкий индекс DAX, и занимает 36 место в рейтинге Forbes Global 2000, будучи третьей по порядку немецкой компанией.[[36]](#footnote-36) Это свидетельствует об огромном успехе компании, который был бы невозможен без деятельности вне Германии и даже вне пределов Европейского Союза. Группа компаний Даймлер является одним из ведущих производителей автомобилей класса премиум и самым крупным из производителей коммерческих автомобилей.[[37]](#footnote-37) Таким образом, наблюдаемый успех компании связан с успешной стратегией выхода на зарубежные рынки, выбираемой компанией. Однако путь компании к достижению всемирного признания был не столь легким, как могло бы казаться, принимая во внимание сроки существования компании на автомобильном рынке.

Компания Daimler была основана в 1886 году в Штуттгарте Готтлибом Даймлером, сразу после изготовления первого в мире автомобиля с бензиновым двигателем. На этом этапе существования компании необходимо, пожалуй, рассматривать не только саму компанию Даймлер, но и компанию, с которой чуть позднее было произведено слияние - Benz & Cie.

В то время производство было штучным, и автомобили продавались индивидуальным покупателям напрямую с фабрики ввиду специфичности товара для конца XIX века. Реклама весьма непривычной на то время машины ограничивалась отдельными статьями в газетах и демонстрациями продукта на улицах. Затем для увеличения продаж сначала Benz&Cie, а затем и Даймлер решил использовать **независимых агентов**, продающих автомобили от своего имени в отдельно взятых странах или городах, однако эта инициатива не смогла поспособствовать хоть сколько-то значительному улучшению продаж. Все те же индивидуальные заказы шли уже от этих продавцов, а не от покупателей, что затрудняло введение серийного производства, которое было уже необходимо для дальнейшего развития компании. Несмотря на эти недостатки, у такого способа распространения продукции были и плюсы: за счет отсутствия единой системы управления маркетинговую стратегию приходилось изобретать каждому из агентов самостоятельно, что позволило компании потом выбрать наиболее успешную и применить ее в дальнейшем развитии. В тот период особенно выделился известный в высшем обществе бизнесмен Эмиль Джеллинек, предлагавший автомобили Даймлера как товар наивысшего качества с самым изысканным дизайном. В ходе рекламной кампании он участвовал практически во всех устраиваемых гонках того времени. Впоследствии именно Джеллинек стал на некоторое время эксклюзивным дистрибьютором наилучших автомобилей марки Даймлер на основных мировых рынках.

Первый период функционирования компании тесно связан с продажами ближайшим соседям - Франции и Великобритании. Однако если Даймлер продавал туда отдельные части (в основном моторы), то Карл Бенц поставлял полностью собранные автомобили. На тот момент продукция компаний не столько распространялась в стране производства, сколько шла на экспорт, поскольку в Германии не наблюдалось особого интереса к столь сложной машине при наличии конных повозок. Разумеется, речи о построении завода Бенца непосредственно во Франции пока не шло, так как строительство нового завода было бы экономически невыгодно, а перенос единственного из Германии был бы слишком дорог ввиду логистических издержек. Готтлиб Даймлер же уже тогда активно занимался интернационализацией своих моторов и охотно выдавал лицензии на производство запатентованных продуктов в других странах, в первую очередь Франции и Англии. Следует отметить, что до 1897 года доля продаж во Франции довольно сильно превышала долю на домашнем рынке и составляла около 60% всех продаж компаний как Бенца, так и Даймлера.

В подобных условиях система полностью независимых агентов и вовсе стала препятствием на пути к развитию компании – продавцы самостоятельно определяли модели продаваемых автомобилей и их цену, в результате чего компания недополучала значительную часть прибыли, что отлично отражает риски и недостатки стратегии экспорта, описанные выше. И все же на тот момент независимые агентства существовали уже во многих крупных городах мира – в Париже, Вене, Лондоне и даже в Москве (всего 15 стран), обеспечивая зарубежные продажи. Сочетание этих условий стало толчком к принятию решения компании о преобразовании существующих сетей распределения и создании собственной сети торговых и сервисных точек, что было весьма нехарактерно для мировой торговой системы, главенствующей на тот период. Основной офис нового отдела продаж было решено открыть в Париже, так как французский рынок по-прежнему оставался самым крупным для автомобилей Даймлера. Путем множественных слияний и поглощений существующих дистрибьюторов Даймлер взял в свои руки всю сеть офисов распространения и сервисного обслуживания клиентов. Теперь компания имела прямой контроль над системой продаж своей продукции. Такая политика позволила компании значительно сэкономить на транзакционных издержках и вложить эти деньги в развитие собственного послепродажного обслуживания и маркетинг на зарубежных рынках.

В начале XX века автомобили наконец получили признание общества, в один миг превратившись в обязательный атрибут принадлежности к высшему обществу. Покупатели автомобилей класса премиум больше не хотели ждать так долго для получения покупки. Таким образом, спрос на них увеличился, что, в свою очередь, привело к необходимости увеличения производства. Эта тенденция заставила компанию уменьшить число предлагаемых моделей с целью улучшения их качества и внешнего вида, увеличив количество производимых автомобилей.

Для того чтобы подчеркнуть эксклюзивность своих автомобилей, компания Даймлер также сотрудничала с дорогими ресторанами на территории своих магазинов. Такое позиционирование компании дожило и до наших дней, хотя и в немного измененном варианте – достаточно обратить внимание на модные показы, устраиваемые каждый год дочерним предприятием Даймлера, Мерседес-Бенц.

Первый период жизни компании был довольно успешен – росли продажи не только в Германии и близлежащих Франции и Англии (что автоматически означало еще и огромные рынки их колоний), но и в Скандинавских странах, США и даже на Кубе, хотя на тот момент там уже была довольно сильная конкуренция с более дешевыми американскими компаниями (*Форд*). Бизнес в США сначала был довольно убыточен, так как в результате оплаты транспортировки и таможенных пошлин цена становилась слишком велика для граждан Америки, однако после строительства завода непосредственно на североамериканском континенте продажи шли куда успешнее, хотя и недолго, ввиду пожара в 1907 году, приостановившего деятельность Даймлера на американском рынке, вплоть до слияния с компанией Бенц. Для Бенц&Си, в свою очередь, американский рынок не был столь враждебен, хотя копирование двигателей местными компаниями и причиняло довольно сильный ущерб общей деятельности компании. Особенно хорошо продажи шли в Российской Империи, где офисы были сразу в трех городах: Москве, Санкт-Петербурге и в Одессе. Однако первая мировая война, как и предполагалось, значительно изменила структуру мирового рынка, приостановив развитие компании, как, впрочем, и всего мира.

Во время первой мировой войны ввиду запрета на продажу частным лицам компания потеряла большую часть своих путей экспорта, получив взамен довольно высокий спрос на свою продукцию со стороны военных. И все равно такая замена не могла в полной мере покрывать убытки от приостановления зарубежной деятельности.

Послевоенный период потребовал значительных изменений во внешней политике компании. Часть рынков была потеряна, еще часть сильно пострадала. Налоги на автомобили в Германии выросли в 4 раза с довоенного времени и автомобили все еще считались роскошью. Внутренний рынок был также отягощен высочайшей инфляцией. Заводы Даймлера и Бенца были перестроены под военные нужды и теперь требовали очередного изменения в мирную сторону, были проблемы с поставками необходимых металлов для производства. Требовались серьезные разработки для нового выхода не только на зарубежные рынки, но даже и на внутренний. Ситуацию отягощал еще и тот факт, что за время войны производители автомобилей из других стран достигли определенных результатов в своей области, и для Даймлера стало довольно сложно с ними конкурировать, особенно после введения особых таможенных пошлин на товары, производимые в Германии. Теперь компания даже при наличии огромного спроса на свои товары компания была не в состоянии удовлетворить его.

Ввиду высочайшей внутренней инфляции Даймлер был более ориентирован на внешний рынок с более стабильными ценами, однако слишком длинные сроки поставки приводили к тому, что цены на момент передачи автомобиля покупателю так же не отражали его реальную стоимость на момент совершения сделки.

Решение этой проблемы предложил директор по продажам ДМГ Эрнст Берге. Если производство и доставка из Германии занимают столь длительное время, следует просто начать производить автомобили непосредственно в месте особо крупных продаж для экономии времени. Для экономии же средств это должно было быть предприятие в партнерстве с местными производителями. То есть, фактически, им была предложена вторая из рассмотренных выше стратегий выхода на рынок – стратегия совместной предпринимательской деятельности. В этом случае Даймлер получил бы производство, каналы распределения и рекламу за совсем небольшие деньги. Так же им было выдвинуто предложение о введении в производство в дополнение к большим и дорогим автомобилям класса люкс совсем небольших автомобилей. Однако из-за недостаточности средств это предложение все равно было пока довольно сложно реализовать.

Тенденция к строительству автомобилей небольшого размера появилась и в Бенц&Си. Они были не только меньше, но и намного дешевле основной продукции компании Бенц, что весьма положительно сказалось на продажах. Компания начала производить коммерческие автомобили, которые пользовались популярностью не только на внутреннем рынке, но и на внешнем, чему весьма способствовали немногочисленные после войны внешние офисы компании. И все же таможенные пошлины были огромной преградой для зарубежной деятельности и Бенц&Си тоже.

Ввиду сложившейся финансовой ситуации компании были больше не в состоянии поддерживать контроль над внешнеторговыми представительствами самостоятельно, предоставив им почти полный контроль над распределением и рекламой своих автомобилей. Капитал для офисов продаж был в основном иностранным.

К 1924 году, когда инфляция наконец остановилась, стало окончательно ясно, что автомобилестроительная отрасль Германии больше не конкурентоспособна. В таких условиях две старейшие автомобильные компании страны решили объединить свои усилия по возобновлению прежней активной деятельности внутри и за пределами Германии за счет эффекта как финансовой, так и операционной синергии. На одних только издержках на рабочую силу в зарубежных офисах теперь можно было значительно сэкономить.

Итак, после двухлетних переговоров и ожидания налоговой возможности в 1926 году ДМГ и Бенц&Си объединились в новую компанию – Даймлер-Бенц, просуществовавшую вплоть до 1998 года, когда компания приобрела одного из крупнейших игроков американского рынка – Chrysler LLC, однако, об этом позднее.

В начале совместной деятельности у представителей компаний возникли споры касательно производимой продукции – Даймлер хотел продолжить производство двигателей для самолетов и кораблей, а представители Бенца были нацелены только на автомобили, причем по их мнению, каждый отдельный завод должен был производить всего одну модель автомобиля для достижения наилучших показателей качества и количества. Еще довольно долго после слияния компании налаживали совместную культуру бизнеса.

Примерно в то же время представителями компании велись переговоры по слиянию с другой не менее известной немецкой автомобильной компанией – БМВ. Однако за несколько дней до подписания документов БМВ решили настоять на прекращении Даймлером выпуска авиамоторов. Даймлер не смог пойти на столь серьезную уступку даже с учетом возможной прибыли от очередного слияния.

Итак, в 1926 году наконец произошло окончательное слияние ДМГ и Бенц&Си, превратившее их в концерн Даймлер-Бенц. Вместо изначальных планов по производству единичного вида автомобилей было решено производить три базовых вида машин, что значительно снижало затраты на разработку новых автомобилей. Затраты на реорганизацию бренда были на тот момент крайне высоки, однако были ниже, чем затраты обеих компаний на маркетинг и организацию торговли по отдельности. Всем существующим агентам по продажам вне Германии были разосланы новые договоры, согласно которым они работали уже под новым именем. К уже существующим были добавлены также требования о предоставлении информации о каждом купившем автомобиль для более четкого контроля над продажами из головного офиса компании.

К 1928 году компания была представлена в Германии 23 точками продаж и обслуживания и 14 точками, представляющими исключительно отделение Мерседес-Бенц. Также у компании было 14 независимых дистрибьюторов и около 180 частных агентов по продажам. Что касается зарубежной деятельности, большинство из 31 офиса продаж в Европе были результатом совместной предпринимательской деятельности с местными компаниями, как было когда-то предложено Эрнстом Берге, и лишь 9 были результатом прямого инвестирования компании, то есть были под полным контролем со стороны главного офиса. За пределами Европы насчитывалось 14 офисов по продажам.

Основным конкурентом новообразованной фирмы являлся БМВ, который чуть было не стал частью концерна Даймлер-Бенц. Баварская компания, также как и Даймлер-Бенц, проводит ряд слияний и поглощений, стремясь удержаться на падающем рынке немецкого автопрома, на который сильно давили быстрорастущие североамериканские автомобилестроительные компании. На тот момент Форд уже начал производство своих автомобилей на заводе в Берлине и строительство полностью своего завода в Кёльне, а Дженерал Моторс приобретает сильнейшего игрока немецкого рынка на тот момент, одного из основных конкурентов Даймлер-Бенц – компанию Опель.

Великая депрессия, в попытке сбежать от которой Опель продал свои акции американскому гиганту, произвела эффект и на Даймлер-Бенц. В попытке минимизировать расходы и упорядочить свою кризисную политику компания выпускает ранее задуманный маленький и дешевый автомобиль, который даже в это сложное время легко продается и не дает компании погрязнуть в долгах. Именно в это время происходит первый контакт с американской фирмой Крайслер, с которой спустя полвека будет совершено слияние. Однако предложение американцев по производству на территории Германии их нового автомобиля было финансово невыгодно немецкой стороне, так как они сами только выпустили на рынок модель в тех же ценовых рамках и со схожими техническими характеристиками, к тому же со стороны американцев не предвещалось никакой помощи в покорении рынка США.

Последствия кризиса 1929 года не так сильно повлияли на деятельность немецкой компании, как приход к власти национал-социалистов в 1933 году. В целях общего развития экономики партия особенно помогала автомобильной индустрии. Проводились различные гонки и другие мероприятия по популяризации автомобиля в Германии. Благодаря этим усилиям и общему подъему в экономике доля немецкой автомобильной промышленности в мировой выросла в два раза в течение 1933-1938 гг. При этом Даймлер-Бенц являлся третьим по величине автопроизводителем Германии.

Очевидно, что ни рост продаж, ни рост экономики в целом внутри страны во время правления Гитлера не способствовали росту экспорта автомобилей ввиду намечающейся войны. Более того, вся экспортная деятельность строго контролировалась. Был практически запрещен экспорт в такие традиционные торговые страны-партнеры, как Франция и Англия или США. В таких условиях компании пришлось обратить большее внимание на новые для себя рынки: Азию, Латинскую Америку и Восточную Европу.

Крайне важным событием стало открытие завода по сборке автомобилей Даймлер-Бенц в Шанхае, Китай, в 1936 году. Это позволило Китаю стать самым важным экспортным партнером фирмы на конец 1930-х годов. На тот момент и в Европе, в Дании, уже был запущен подобный завод, однако, он был не столь эффективен, как китайский.

В 1937 произошла первая продажа лицензии на производство автомобиля 170 V французской компании Панхард&Левассор.

Однако хорошие позиции на мировом рынке не стали препятствием для переформирования под нужды готовящегося к войне государства, и с 1938 года компания переводит большую часть, а в 1942 и все свои мощности под производство авиамоторов и грузовиков.

После войны практически все заводы были разрушены, контакты с поставщиками утеряны. Также по условиям Потсдамского соглашения все активы немецких компаний за рубежом были конфискованы в качестве репараций[[38]](#footnote-38). Как и всей стране, компании необходимо было принять серьезнейшие меры. На оставшихся мощностях Даймлер-Бенц начал производить коммерческие автомобили – именно то, что было нужно разрушенной Германии. За счет высокого спроса на продукцию внутри страны у компании довольно быстро появились средства на восстановление. Сыграл свою роль и тот факт, что в расчете на скоротечность войны были закрыты не все отделы по разработке новых моделей, в результате чего уже к 1949 году компания предоставила на выставке в Ганновере свой новый автомобиль Мерседес-Бенц 170 S, что ознаменовало начало новой эры компании. На тот момент Даймлер-Бенц по-прежнему входил в четверку крупнейших автомобильных компаний Германии, наряду с Фольксвагеном, БМВ и Опелем.

Следующие годы прошли в попытках восстановить прежние каналы сбыта и централизированную систему управления продажами. За рубеж поставлялись лишь отдельные модели, причем по инициативе и за счет независимых агентов, что было сделано для выделения как можно большей части средств на восстановление довоенных мощностей и качества. Стоит отметить, что за счет такой стратегии выхода на иностранные рынки компании удалось еще и обойти запрет на прямые иностранные инвестиции, действовавший до 1952 года, и довольно удачно начать свое возвращение в Европу. Стратегию вполне можно назвать успешной – к 1958 году, таким образом, независимые агенты обеспечили представительство компании более чем в 130 странах мира.

Особое внимание было уделено послепродажному обслуживанию, так как после окончательного восстановления Даймлер-Бенц перешел в уже привычный сектор машин класса премиум. Основное развитие происходило на внутреннем рынке, хотя приоритет все равно ставился на экспорт с расчетом на будущий имидж. Ввозимые из других стран автомобили не представляли особой угрозы компании, так как из-за высоких налогов на импорт в страну было не выгодно поставлять дорогие автомобили, тем самым конкуренция возникала только в рамках среднего и нижнего, а не премиум сегмента, в котором действовала компания.

Также в конце 1960-х Даймлер-Бенц приобрел Фридр. Крупп ГмбХ, крупного производителя грузовиков с хорошо налаженной системой продаж. Благодаря этому приобретению компания получила в свое распоряжение довольно большое количество новых каналов сбыта своей продукции.

В эти годы снова начинается активная деятельность компании по новому завоеванию зарубежных рынков, причем как ближайшего европейского, так и географически далеких американского и японского. Из-за внутренних законов, пошлин и торговой политики многих государств компания не имела права выходить на их рынки, не производя хотя бы часть продукции внутри страны. Такая политика обычно связана с попыткой привлечь иностранный капитал для развития внутренней экономики, что, с учетом недавно прошедшей мировой войны было актуально для любой страны. Однако это не приостанавливает темпы интернационализации Даймлер-Бенц: посредством вложения прямых инвестиций или создания предприятий совместного владения компания довольно легко выходит и на такие сложные рынки. Например, в ЮАР Даймлер-Бенц скупает 26% местной компании United Car и Diesel Distributors (Pty) Ltd. В компании прекрасно понимали, что при жестокой конкуренции и столь длинных с точки зрения логистики расстояниях до Латинской Америки и Индии единственное, что способно обеспечить присутствие автомобилей Даймлер-Бенц на этих рынках - это завод непосредственно в местах продажи. Таким образом, компания довольно легко обеспечивает проникновение на основные рынки сбыта автомобилей.

1970-е годы ознаменовались довольно сильным спадом в производстве автомобиле й в Германии в целом за счет нефтяного кризиса. Именно в этот момент на фоне просевших американского и немецкого рынков вперед выбираются японские фирмы с маленькими экономичными автомобилями.

Для немецкой компании это становится знаком, что пора менять организацию системы продаж. Теперь вместо двух отдельных департаментов по внутренним и внешним продажам существует единый, выполняющий контроль над деятельностью и внутри страны и вне ее. При этом полный контроль Даймлер-Бенц имеет только над продажами внутри Германии, за пределами же страны по-прежнему работают в основном местные агенты, за которыми, однако, тоже велся довольно строгий контроль.

Система работала довольно слаженно: компания лично владела несколькими офисами за рубежом. Эти офисы, помимо основных задач, выполняли роль наблюдателя за частными агентами по продажам, следя за четким исполнением всех пунктов, прописанных в контракте. Таким образом, компания имела возможность поддерживать хороший имидж в глазах потребителей, обеспечивая хороший сервис в любой стране, что во все времена являлось лучшей рекламой. Также это давало возможность устанавливать определенный уровень цен в той или иной стране, поскольку представители компании могли лично провести маркетинговые исследования, выясняя реальную покупательную способность, условия ведения бизнеса и другие факторы, влияющие на формирование цены, тем самым проверяя на честность местных агентов по продажам. Такая концепция ведения бизнеса за пределами страны позволила компании в короткое время и за небольшие деньги восстановить свои позиции на своих старых рынках.

Спустя некоторое время и эта система устарела: в ходе реорганизации независимые представители фирмы были вертикально интегрированы в зарубежные отделы компании, делая систему управления более горизонтальной, позволяя представителям отделов продаж из разных стран более эффективно обмениваться опытом на ежегодных встречах. Это изменение также связано с тем, что теперь у Даймлер-Бенц наконец появились возможности финансово поддерживать свои иностранные филиалы самостоятельно.

И все же некоторые рынки, такие как индонезийский, из-за предыдущих договоренностей продолжали контролироваться отдельными фирмами по продажам.

К началу 1980-х Даймлер-Бенц поглотил еще три компании – AEG, Hanomag-Henschel Fahrzeugwerke и Dornier. После этого компания стала крупнейшим производителем грузовых автомобилей в Германии. Масштабы компании стали слишком велики для системы управления, преобладающей в компании и было решено провести ряд преобразований. В частности, было принято решение о создании на базе компании Даймлер-Бенц концерна, выделяющего в отдельную компанию такую известную сейчас компанию, как Мерседес-Бенц.[[39]](#footnote-39)

Самым ярким событием последующих лет стало слияние Даймлер-Бенц с американской компанией Крайслер.

В 1998 году руководство компании Даймлер-Бенц с целью расширения своего влияния на американском рынке решилось пойти на слияние с американской компанией Крайслер, входившей на тот момент в тройку ведущих автопроизводителей США, владея такими брендами как Chrysler, Jeep, Dodge, Ram, SRT, Fiat и Mopar. На тот момент позиции обеих компании были столь сильны, что сделка получила название «слияние равных», поставив новообразованную компанию ДаймлерКрайслер на третье место по величине дохода. Изначально также подразумевалось, что из-за определенного равенства экономических мощностей будет возможным производить часть продукции на совместных заводах. Соответственно, эта сделка очень ясно иллюстрирует операционную синергию как причину слияния. Однако за счет разницы в структуре производства и ориентации на разные слои населения это так и не представилось возможным.[[40]](#footnote-40)

Выглядящее столь выгодно с экономической точки зрения сотрудничество привело к провалу. Из-за слишком больших различий в позиционировании, маркетинговых стратегиях и корпоративных культурах компании ДаймлерКрайслер не удалось достигнуть поставленных целей, а именно за счет эффекта синергии снизить издержки выхода на рынок США и на рынок недорогих автомобилей. Также причиной разлада стала попытка немецкой стороны проводить в США ту же политику, что и у себя на родине, то есть строгое следование правилам, чего склонные к креативности американские работники не могли обеспечить.

Через три года в результате неэффективной политики интеграции компаний стоимость концерна упала почти в два раза, и вскоре решение о слиянии было признано ошибкой. Купленную за 37 млн. долларов компанию продавали за 7 из-за явной неэффективности союза.

После продажи отделения Крайслера акции Даймлера сразу пошли вверх. Объем же продаж, напротив, особо не изменился, так как на коммерческую продукцию и автомобили отделения Мерседес-Бенц спрос не менялся и во время совместной деятельности с Крайслером. Специалисты связывают это с тем фактом, что у многих покупателей автомобилей компании не было интереса к «Даймлеру», а был интерес лишь к их продукту, производимому под отдельным названием.[[41]](#footnote-41)

Конец 2000-х – начало 2010-х годов характеризуется кризисом, который не так сильно затронул Даймлер из-за специфики их продукции. Основной бренд компании, Мерседес-Бенц, производит автомобили класса премиум, и выпуск относительно недорогой модели ровно во время кризиса помог компании не уйти в такой минус, как Дженерал Моторс.

В последнее время у компании наблюдается следование и общим тенденциям рынка: закрытие отделения Майбах и активное развитие маленьких и экономичных смарт отлично это демонстрируют.

Покупка компанией 11% российского ОАО «КАМАЗ» также показывает, что компания видит перспективы российского рынка и хочет активно в нем участвовать, подтверждая предположение о тенденциях международных автопроизводителей к выходу на развивающиеся рынки.

<http://www.autostat.ru/news/view/12789/>

<http://www.greenmotorsblog.de/?s=General+Motors>

<http://www.brandingstrategyinsider.com/2009/09/brand-strategy-the-flanking-move.html#.UY4af6K-2So>

<http://www.brandingstrategyinsider.com/2008/12/d.html#.UY4dA6K-2So>

<http://www.moluch.ru/archive/30/3419/>

**3.2Выход на рынок Франции и России**

Итак, в данной части мы наконец приступим к сравнению стратегий выхода немецкой компании Даймлер на российский и французский рынки. Поставленная задача изначально кажется довольно трудной в реализации и даже невозможной, ведь выход на эти рынки осуществлялся в разные исторические моменты, в разных условиях и на разных стадиях жизненного цикла компаний. И все же с учетом постоянно изменяющегося рынка и экономических обстоятельств стратегии компании в разных странах корректируются с определенной периодичностью, меняясь порой до неузнаваемости от изначальной. Этот факт дает нам возможность рассмотреть текущую стратегию компании Даймлер на этих рынках как стратегию выхода на рынок.

Выход на рынок Франции был, можно сказать, вторым шагом для компании после начала производства, ведь на тот момент осуществление первоначального выхода на рынок Франции было довольно простой задачей для высокотехничной для своего времени компании Даймлер. На конец XIX века Париж являлся столицей инноваций и моды. Все технические и модные новинки становились популярны именно здесь, так произошло и с автомобилями. Как уже упоминалось выше, в первое время продажи во Франции даже превосходили продажи в Германии, что связано с большей открытостью французского рынка ко всему новому. К тому же дорожная инфраструктура способствовала развитию автопромышленности – из-за популярности велосипедного спорта трассы поддерживались в хорошем состоянии, а правила дорожного движения довольно либеральны, в отличие от немецких и даже английских. Дальнейшая стратегия строилась во Франции уже на базе достигнутых в конце XIX века соглашениий, что, опять же, довольно сильно упрощало задачу выхода на рынок страны.

На российский рынок компания выходила несколько раз. Первый раз, еще довоенный, как уже упоминалось выше, был крайне удачен. Экспортируемые в Российскую Империю автомобили пользовались огромным спросом, а российские независимые агенты грамотно занимались рекламой и привлечением клиентов. Однако революция 1917 года порвала все связи Даймлера с Россией, уничтожила потенциальных покупателей автомобилей как класс и сделала невозможным повторный выход на свой рынок в ближайшие годы. Во времена СССР компания тоже довольно активно начала сотрудничество с правительством, однако у населения все равно не было достаточно денег для покупки уже тогда позиционирующегося в классе премиум автомобиля.[[42]](#footnote-42)

С развалом Советского Союза сильно изменилась как политическая, так и экономическая ситуация в стране. У населения появилась возможность покупать дорогие автомобили. Более того, в середине 1990-х именно автомобиль Мерседес-Бенц S600 считался неотъемлемым атрибутом принадлежности к так называемым «новым русским», то есть людям, разбогатевшим после распада СССР. Таким образом, наличие у человека такого автомобиля автоматически награждало его высоким социальным статусом. На традиционных рынках такое отношения к отдельным маркам встречается довольно редко, но и в таких случаях обычно этими автомобилями являются машины представительского класса, такие как Роллс-Ройс или недавно закрытый Даймлером же Майбах.

Что касается предпочтений покупателей относительно продукции, разницу можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1. Объем продаж по моделям, Франция и Россия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | Россия 2010, шт | Франция 2010, шт | доля, Россия | доля, Франция |
| S–класс | 1 911 | 914 | 9.69% | 2.06% |
| Е-класс | 5 599 | 7672 | 28.39% | 17.26% |
| С-класс | 3 005 | 11004 | 15.24% | 24.76% |
| А-класс | 223 | 11387 | 1.13% | 25.62% |
| B–класс | 1 007 | 9047 | 5.11% | 20.36% |
| G/GL–класс | 2 639 | 48 | 13.38% | 0.11% |
| М-класс | 2 392 | 1824 | 12.13% | 4.10% |
| GLK-класс | 2 770 | 2309 | 14.04% | 5.20% |
| R-класс | 178 | 237 | 0.90% | 0.53% |
| Всего | 19 724 | 44442 | 100.00% | 100.00% |

По данным официальных дилеров Mercedes-Benz в России и Франции

Из таблицы 1 видно, что объемы продаж в целом по Франции выше, чем по России. Однако виден и тренд, который был отмечен выше – в развитой стране Европейского союза модели классов А и B –экономичные и практичные в использовании автомобили - составляют вместе 45% продаж, а наиболее дорогие модели не пользуются особым спросом. При этом в России, развивающейся стране, именно классы А и В не пользуются популярностью, отдавая лидирующие места в продажах спортивным и представительским автомобилям.

Такая статистика подтверждает тот факт, что Франция относится к числу развитых стран, в которых уже происходит спад в потреблении автомобилей и идет тенденция к рационализации использования автомобиля. Хотя компания и пытается остаться в глазах французов именно маркой класса премиум, наметившиеся тенденции заставляют ее сместиться в позиционировании на уровень ниже. Таким образом, сейчас акцент рекламной компании там стоит на экологичности и безопасности продукции компании Даймлер, а наибольшее внимание и вовсе уделено автомобилям марки smart.

Основная причина отличия стратегии выхода на Российский автомобильный рынок заключается именно в восприятии российскими покупателями брендов компании Даймлер. Как уже было сказано выше, компания работает в нескольких ценовых и индустриальных сегментах. Основные из них в России: автомобили класса премиум Мерседес-Бенц, небольшие автомобили городского типа smart и грузовики Даймлер Тракс или Мерседес-Бенц.

Пассажирские автомобили Даймлера продаются в России сильно дороже, чем на традиционных рынках, что связано, в первую очередь с высокими пошлинами на ввоз автомобилей. И все же их производство в России не смогло бы окупиться – недостаточный объем продаж и большое количество популярных модификаций помешали бы наладить эффективное производство на месте. К тому же, исчезла бы та эксклюзивность, за которую российские потребители так ценят эту марку.

К тому же в России очень силен так называемый эффект страны производства. Для категории премиум, в которой в основном работает Даймлер, этот эффект особенно важно учитывать при решениях о переносе производства. По отношению к автомобильной продукции Германии у граждан России, как и во всем мире, прослеживается весьма сильный положительный эффект страны производства.[[43]](#footnote-43)

Для Франции же, как для устоявшегося и стабильного рынка, страна производства безусловно имеет значение, однако оно не столь велико, как в России. Тесные связи с Германией связаны в первую очередь с географической близостью стран. Расстояния и объем продаж между ближайшими соседями дают шанс хорошо контролировать систему продаж и производство на территории Франции.

Стоит заметить, что хотя все пассажирские автомобили компании Даймлер, продаваемые на российской территории – экспортные, компания предпочитает не доверять такой важный рынок сторонним агентам, поэтому продажами и сервисным обслуживанием занимается дочернее предприятие компании «Мерседес-Бенц Рус». Поиском и отбором дилеров также занимается сама компания.[[44]](#footnote-44)

Во Францию пассажирские автомобили тоже ввозятся из Германии и также продаются дочерней компанией Даймлера. Единственная модель, производимая на территории самой Франции – смарт[[45]](#footnote-45), что связано с высокой популярностью модели. За 2012 год во Франции было продано 6810 смартов[[46]](#footnote-46). В России с начала продаж в июле 2012 и до конца года - лишь 31. Даже учитывая столь недолгий срок присутствия на рынке, можно утверждать, что продажи смарта начались довольно неактивно. Основной причиной считают восприятие цены населением неоправданно высокой для такой небольшой машины. К тому же разница в цене между Германией и Россией составляет порядка 80%.

Что касается автобусов и грузовиков компании Даймлер, в России их представляют те же дилеры, что и пассажирские машины. На данный момент российский рынок грузовых автомобилей не является самым крупным для Даймлера. На российский рынок поставляется незначительный для общего объема продаж процент. В связи с этим компания предпринимает ряд действий, направленных на увеличение своего присутствия. В частности, в рамках стратегии развития этой части рынка компания приобрела 11% акций российского производителя грузовых автомобилей «КАМАЗ», что дало хороший толчок для более серьезного выхода на эту часть российского рынка. По результатам заключенной сделки «КАМАЗ» получил лицензию на серийное производство моделей Mercedes-Benz Actros, Axor, и Atego.[[47]](#footnote-47)

Во Франции грузовые автомобили и автобусы столь затребованы, что в регионе находится сразу несколько заводов, производящих их.

Финансовые услуги пользуются примерно одинаковой популярностью как в России, так и во Франции. Системы лизинга и автокредитования хорошо развиты и на европейском и на российском рынке.

В настоящий момент компания Даймлер обращает все больше и больше внимания на российское направление. Основная стратегия выхода на рынок – стратегия экспорта. Компания самостоятельно занимается построением всех необходимых для деятельности логистических цепочек и очень жестко контролирует своих дилеров, что говорит нам о стратегии прямого экспорта. Однако не все торговые точки контролируются компанией. Для расширения своего присутствия на рынке компания также выдает достойным доверия агентам лицензию на продажи своих автомобилей от имени самой компании, то есть фактически предоставляет право франшизы.

Покупка части акций российского производителя грузовых автомобилей с последующей передачей лицензии на производство фактически является частью стратегии совместной предпринимательской деятельности, что говорит нам о том, что компания берет на себя определенные риски.

Однако у Даймлера на территории России еще нет ни одного предприятия, производящего пассажирские автомобили, что доказывает, что при разработке стратегии компания учитывает не только аспекты, касающиеся затрат при производстве, но и эффект страны производства, который не так важен при производстве коммерческих автомобилей. При выборе автомобилей класса премиум, к которому причисляет себя основной представитель компании на рынке Мерседес- Бенц, россияне обращают много внимания на все факторы, и если конкурент Мерседес-Бенц компания БМВ нашла довольно интересное решение негативного эффекта страны производства по отношению к России, производя автомобили на территории страны юридически, то для Даймлера такой концепт будет слишком рискованным и дорогостоящим.

Отсутствие прямых инвестиций в строительство заводов в России также можно объяснить довольно низкими показателями условий ведения бизнеса. В рейтинге условий ведения бизнеса[[48]](#footnote-48), составленном Всемирным Банком, Россия находится на 112 месте, что явно не мотивирует иностранный бизнес на большие вложения в рынок. К тому же соотношение затрат к эффективности труда в России так же ниже средних, что видно на рис. 2.

Рис. 2. Соотношенние затрат и эффективности труда по странам

По данным Roland Berger Strategy consultants

Относительно Франции ситуация абсолютно иная. Размеры прямых инвестиций Даймлера в экономику этой страны очень велики. Хотя немецкий концерн и не доверяет французам строительство своей основной продукции – пассажирских автомобилей класса премиум, - объем денежных средств, вложенных в строительство заводов по сборке грузовых автомобилей, автобусов и автомобилей марки смарт очень велик. Помимо хорошего места в рейтинге Всемирного Банка (34-е) подобный эффект объясняется Гравитационной моделью, объясняющей большие объемы торговли между соседними странами близким расположением[[49]](#footnote-49)

Размер предприятий и масштаб действий во Франции со стороны компании Даймлер четко обозначают стратегию прямого инвестирования, хотя основная масса продаваемых автомобилей и поставляется из Германии.

И все же можно сказать, что сейчас Россия начинает менять структуру потребления в сторону европейской. Это происходит медленно, однако сам факт, что на российский рынок начали поставляться такие модели как Мерседес-Бенц А и В классов, а так же смарт, дает понять инвесторам, что спрос все же есть, а значит, примерно через десять лет структура потребления России и Франции, представляющих в данной работе страны Триады и БРИК, будет сильно схожа.

**Заключение**

В данной работе мы рассмотрели стратегии выхода на рынки России и Франции немецкого автомобильного концерна Даймлер. Для этого мы сначала рассмотрели общие стратегии выхода на рынок, которые характерны почти для всех отраслей. Мы выяснили, что выбор стратегии зависит в первую очередь от выбранной политики компании относительно степени присутствия на рынке и степени риска, на который готова пойти компания. Степень риска прямо пропорционально зависит от степени присутствия на рынке компании.

Также в теоретической части мы уделили внимание такому явлению, как эффект страны производства, который играет огромную роль при выборе потребителем автомобиля, особенно в категории премиум.

В ходе анализа стратегий лидеров автомобильной индустрии мы подтвердили значимость этого эффекта и увидели основные приемы, которыми пользуются компании для выхода на рынок. Каждая из рассмотренных нами компаний строила свою стратегию с учетом влияния эффекта страны производства на восприятие бренда в целом и люксовых марок в особенности.

Затем мы рассмотрели основные тенденции современной автоиндустрии, которые сводятся к увеличению количества электромобилей и в принципе экономичных автомобилей в странах Триады и росту спроса среднего класса стран БРИК на премиальные модели. Распространение Интернета также теперь играет большую роль, однако, в основном в качестве средства рекламы и общения с потенциальными клиентами.

Особую часть данного исследования занимает анализ истории концерна Даймлер. Детальное рассмотрение смены стратегии выхода на разные рынки и позиционирования в мире в условиях постоянного изменения внешних факторов для этой отдельной компании, как одной из старейших автомобильных компаний мира, дает нам представление об этапах интернационализации и общих методах регулирования объема присутствия на рынках. Был показан как позитивный, так и негативный эффект стратегии прямого инвестирования как стратегии выхода на рынок на примере слияния с компанией Бенц в начале деятельности и с компанией Крайслер в недавнем времени. Также мы выяснили, что компания хорошо подстраивается под тренды своей индустрии, запуская проект car2go с маленькими смарт и относительно дешевые и экономичные автомобили А-класса в Европе и открывая все больше и больше точек продаж в развивающихся странах.

Что касается выхода на рынки конкретно России и Франции, можно отметить четкую принадлежность стратегии в России к стратегиям, применяемым к странам БРИК с поправкой на эффект страны производства, а Франции – к странам Триады с небольшим изменением из-за тесного исторического сотрудничества. Вследствие этого к Франции применима стратегия прямого инвестирования, а к России – экспорта, хотя уже и есть первые шаги в сторону стратегии совместной предпринимательской деятельности, чему свидетельством является сотрудничество компании Даймлер с российским ОАО «КАМАЗ».

В связи с различиями в структуре рынков различается и маркетинговая стратегия компании: во Франции реклама продукции основного бренда Даймлера Mercedes-Benz ориентирована на другие запросы среднего слоя – экономичные и практичные автомобили. В России же за счет высоких таможенных пошлин цены на автомобили А и В классов настолько близки к ценам на более люксовые классы Мерседеса, что потребители предпочитают покупать уже более дорогие автомобили, да и структура показательного потребления играет свою роль. Таким образом, компания сразу делает акцент на более роскошные автомобили.

Такая позиция не затрагивает, однако, автомобили коммерческой отрасли, основное внимание в которой уделяется именно экономическим качествам автомобиля и в России и во Франции.

**Список литературы**

1. Федеральный закон РФ от 08.02.1998 [N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2012) "Об обществах с ограниченной ответственностью"](http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=140264) ст. 52, 53.

Автостат. Аналитическое агентство. — www.autostat.ru.

1. Аккерман Ш., Свирщевская А., "Азбука M&A"//"Рынок ценных бумаг", №6, 1998 г.
2. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. — М.: Экономика, 2001. 718 c.

Бикмаева Ф. Х., Козейчук Д.А., стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок, маркетинг и маркетинговые исследования 03 (69) 2007 С.176-185

1. Васильев В.Н. Стратегия выхода на рынок // Российское предпринимательство. — 2000. — № 11 (11). — c. 52-56. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/9188/> (дата обращения 19.05.2013)
2. Гохан, П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / П. Гохан; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 741с
3. Интервью Алэн Уйттенхофен, вице-президент «Тойота Мотор Европа»,- «АВТОСТАТ» <http://www.autostat.ru/news/view/13015/> (дата просмотра 19.05.2013)
4. Как стать партнером Mercedes-Benz в России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mercedes-benz.ru/content/russia/mpc/mpc_russia_website/ru/home_mpc/passengercars/home/mercedes_world/dealernet/howto.html> - (дата просмотра 19.05.2013)

Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 c

Скоробогатых И.И. Исследование рыночного позиционирования автомобильных брендов премиального класса на основе GAP-анализа. //Маркетинг и маркетинговые исследования. 04(88)2010 сс.278-293

Стивен Спинелли-мл., Роберт М. Розенберг, Сью Берли. Франчайзинг – путь к богатству — М.: «[Вильямс](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%92%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BC%D1%81_(%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE)&action=edit&redlink=1)», 2006. — С. 384

1. Annual report 2012| BMW AG website [Электронный ресурс]. URL: [http://annual-report2012.bmwgroup.com/bmwgroup/annual/2012/gb/English/pdf/report2012.pdf (дата просмотра 19.05.2013](http://annual-report2012.bmwgroup.com/bmwgroup/annual/2012/gb/English/pdf/report2012.pdf%20(дата%20просмотра%2019.05.2013))

Bishop J. Entry strategies. //Supply Management. – 2006 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.supplymanagement.com/resources/knowledge-zone/2006/entry-strategies/> (дата обращения 19.05.2013)

1. Buckley, Peter J;Casson, Marc C. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach Journal of International Business Studies; Third Quarter 1998; 29, 3; ProQuest pg. 539
2. Clemente M.N. , Greenspan D. S.(1998). Winning at Mergers and Acquisitions: The Guide to Market-Focused Planning and Integration. - New York: John Wiley & Sons, 1998
3. Consultancy Roland Berger official website - [Электронный ресурс]. URL <http://www.rolandberger.com/expertise/industries/automotive/> (дата просмотра 20.05.2013)
4. Daimler Official website – [Электронный ресурс]. URL: [www.daimler.com](http://www.daimler.com) – (дата просмотра 19.05.2013)
5. Daimler Trucks and KAMAZ intensify collaboration [Электронный ресурс]. URL: [http://www.daimler.com/dccom/0-5-7153-1-1506953-1-0-0-0-0-1-8-7145-0-0-0-0-0-0-0.html (дата просмотра19.05.2013](http://www.daimler.com/dccom/0-5-7153-1-1506953-1-0-0-0-0-1-8-7145-0-0-0-0-0-0-0.html%20(дата%20просмотра19.05.2013))
6. Factbook 2013 | Volkswagen AG official website [Электронный ресурс]. URL: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\_center/en/publications/2013/03/Factbook2013.bin.html/binarystorageitem/file/Factbook\_2013.pdf - (дата просмотра 19.05.2013](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2013/03/Factbook2013.bin.html/binarystorageitem/file/Factbook_2013.pdf%20-%20(дата%20просмотра%2019.05.2013))

Figures| Toyota Motor Corporation Global Website [Электронный ресурс]. URL: <http://www.toyota-global.com/company/profile/figures/vehicle_production_sales_and_exports_by_region.html> - (дата просмотра 19.05.2013)

1. Fortune Global 500 - //CNN Money [Электронный ресурс]. URL: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full\_list/index.html - (дата просмотра 19.05.2013](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/index.html%20-%20(дата%20просмотра%2019.05.2013))

General Motors Company| Official Global Site [Электронный ресурс]. URL: [www.gm.com](http://www.gm.com) – (дата просмотра 19.05.2013)

Global Automotive survey 2013 - KPMG. 2013. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.kpmg.com/SK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Global-automotive-survey-2013.pdf (дата обращения 19.06.2013](http://www.kpmg.com/SK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Global-automotive-survey-2013.pdf%20%20(дата%20обращения%2019.06.2013))

Han, C.M.: Country image: halo or summary construct?, in: Journal of Marketing Research, Vol. 26, No. 2, 1989 pp. 22-229

1. Kabadayi, S., & Lerman, D. Made in China but sold at FAO Schwarz. country-of-origin effect and trusting beliefs. International Marketing Review, 28-2011, pp. 102-126.

Levy H., Sarnat M. Diversification, Portfolio Analysis and the Uneasy Case for Conglomerate Mergers. Journal of Finance, 25, №4 (September) 1970, pp. 795–802.

Logue D., Naert P. A theory of conglomerate mergers: comment and extention – The quarterly Journal of Economics vol.84. 1970 pp.633 sqq

Mateja J., How Chrysler Marriage failed, //Chicago tribune. 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://articles.chicagotribune.com/2007-05-15/news/0705141000_1_daimler-benz-cerberus-capital-management-carmakers/> (дата обращения 19.05.2013)

Mercedes-Benz France – Faits et Chiffre 2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mercedes-benz.fr/content/media_library/france/general_images/Mercedes-Benz_France/Company_MBF/Faits_et_Chiffres_2011_PDF.object-Single-MEDIA.tmp/BAT_FaitsChiffres_Edition2012.pdf>- (дата просмотра 19.05.2013)

Mercedes-Benz France – les usines en France - [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mercedes-benz.fr/content/france/mpc/mpc_france_website/fr/home_mpc/Mercedes-Benz-France-SAS/home/Faits_et_chiffres/L_usine/France_locations.html> - (дата просмотра 19.05.2013)

Mobility concept car2go| Daimler [Электронный ресурс]. URL: [http://www.daimler.com/dccom/0-5-1392621-1-1392612-1-0-0-0-0-0-36-7165-0-0-0-0-0-0-0.html - (дата просмотра 19.05.2013](http://www.daimler.com/dccom/0-5-1392621-1-1392612-1-0-0-0-0-0-36-7165-0-0-0-0-0-0-0.html%20-%20(дата%20просмотра%2019.05.2013))

Noorderhaven N., Harzing A.: “The “country-of-origin effect” in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions“, in Management International Review, vol. 43 (2003), special issue 2, pp. 47-66.

Onkvisit, Sak; Shaw John J. - International marketing: strategy and theory – Routledge; 5 edition, 2008. p.736

1. Presentation of Daimler Marketing and sales history, [Электронный ресурс]. URL: [http://media.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1771283\_Vertriebsgeschichte\_e\_final.pdf - (дата просмотра 19.05.2013](http://media.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1771283_Vertriebsgeschichte_e_final.pdf%20-%20(дата%20просмотра%2019.05.2013))

Ranking of economies – Doing business – World Bank Group [Электронный ресурс]. URL: <http://www.doingbusiness.org/rankings> - (дата просмотра 19.05.2013)

Ries Al - Double branding disadvantage – //Branding Strategy Insider. 2009. Электронный ресурс]. URL; <http://www.brandingstrategyinsider.com/2009/09/double-brandings-disadvantage.html#.UY4c1KK-2So> (дата обращения 19.05.2013)

Ritson M.– “Do smaller brands have better marketers?” //Branding Strategy Insider. 2008 - [Электронный ресурс]. URL: <http://www.brandingstrategyinsider.com/2008/12/d.html#.UY4dA6K-2So> – (дата обращения 19.05.2013)

Roll M. [Branding: The Country Of Origin Effect](http://www.brandingstrategyinsider.com/2008/03/branding-the-co.html) -// Branding Strategy Insider. 2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.brandingstrategyinsider.com/2008/03/branding-the-co.html#.UZDewKK-2So> (дата обращения 19.05.2013)

Shimp T. A., Sharma S.– Consumer ethnocentrism: construction and xValidation of CETSCALE, Journal of marketing research, vol XXIV Aug. 1987, pp 280-289

1. Thanasuta, Kandapa; Patoomsuwan, Thanyawee; Chaimahawong, Vanvisa; Chiaravutthi, Yingyot - Brand and country of origin valuations of automobiles – in [Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics](http://82.179.249.32:2146/journals.htm?issn=1355-5855&PHPSESSID=f6i2m7cnsfc5agnng5608kebv6) Volume: 21 [Issue: 3](http://82.179.249.32:2146/journals.htm?issn=1355-5855&volume=21&issue=3&PHPSESSID=f6i2m7cnsfc5agnng5608kebv6) 2009

Tinbergen J , Shaping the World Economy, The Twentieth Century Fund, New York. 1962

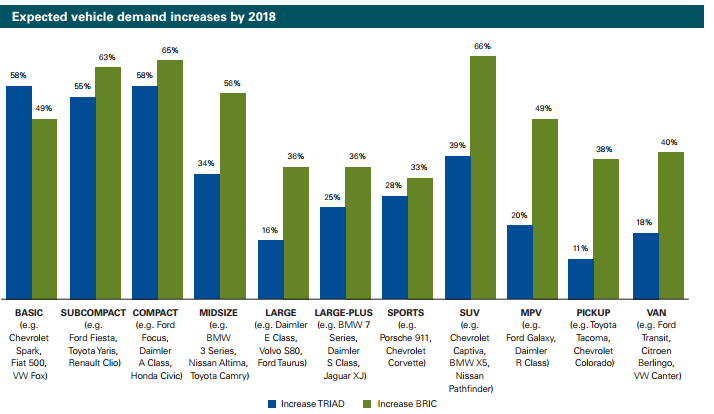
Vickers. D. The theory of the firm: Production, Capital and finance. New York , 1968 pp. 33 sqq

Worldwide operations| Toyota Motor Corporation Global Website - [Электронный ресурс]. URL: [http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide\_operations.html (дата просмотра 19.05.2013](http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html%20(дата%20просмотра%2019.05.2013))

**Приложения**

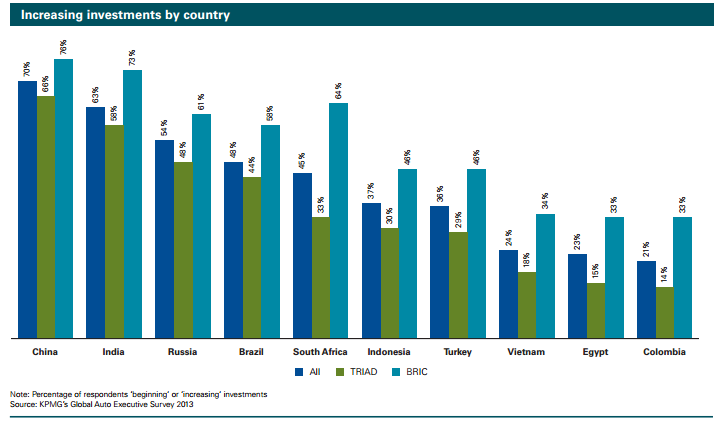
Приложение 1. Ожидаемое увеличение спроса на разные

классы автомобиля в странах Триады и БрикИсИ



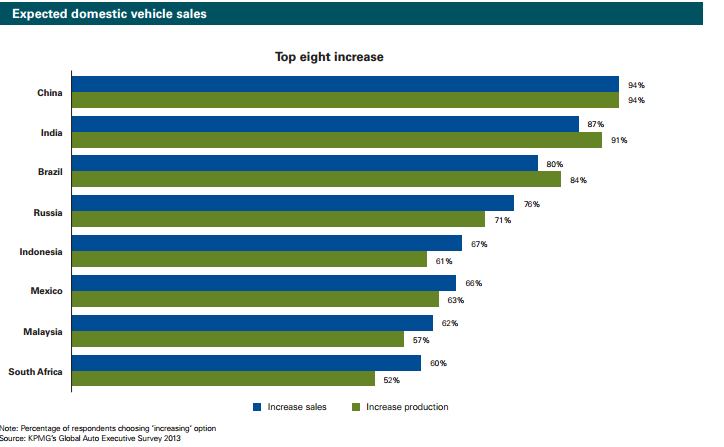
Источник: KPMG’s Global Auto Executive Survey 2013

Приложение 2.Увеличение инвестиций по странам



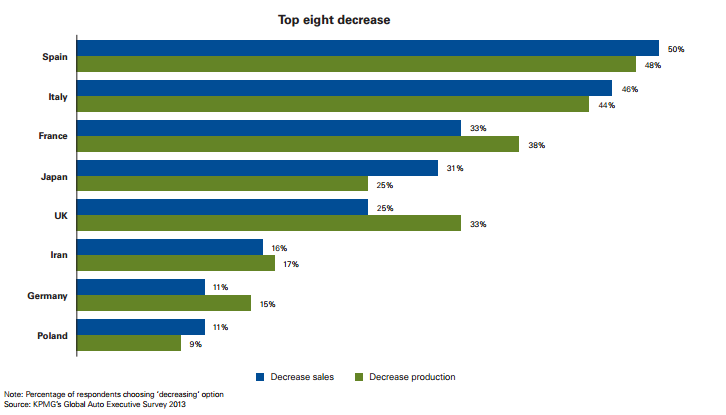
Источник: KPMG’s Global Auto Executive Survey 2013

Приложение 3. Рост внутренних продаж автомобилей по странам



Источник: KPMG’s Global Auto Executive Survey 2013

Приложение 4. Спад внутренних продаж автомобилей по странам



Источник: KPMG’s Global Auto Executive Survey 2013

1. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. — М.: Экономика, 2001. [↑](#footnote-ref-1)
2. Васильев В.Н. Стратегия выхода на рынок // Российское предпринимательство. — 2000. — № 11 (11). — c. 52-56. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/9188/> (дата обращения 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-2)
3. Bishop J. Entry strategies. //Supply Management. – 2006 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.supplymanagement.com/resources/knowledge-zone/2006/entry-strategies/> (дата обращения 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-3)
4. Бикмаева Ф. Х., Козейчук Д.А., стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок, маркетинг и маркетинговые исследования 03 (69) 2007 С. 178 [↑](#footnote-ref-4)
5. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – с. 736 [↑](#footnote-ref-5)
6. Douglas Vickers. The theory of the firm: Production, Capital and finance. New York , 1968 pp. 33 sqq [↑](#footnote-ref-6)
7. Стивен Спинелли-мл., Роберт М. Розенберг, Сью Берли Франчайзинг - Franchising: Pathway to Wealth Creation. — М.: «[Вильямс](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%92%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BC%D1%81_(%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE)&action=edit&redlink=1)», 2006. — С. 384 [↑](#footnote-ref-7)
8. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach Buckley, Peter J;Casson, Marc C Journal of International Business Studies; Third Quarter 1998; 29, 3; ProQuest pg. 539 [↑](#footnote-ref-8)
9. Аккерман Ш., Свирщевская А., "Азбука M&A"//"Рынок ценных бумаг", №6, 1998 г. [↑](#footnote-ref-9)
10. Статья 52. Слияние обществ. Федерального закона от 08.02.1998 [N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2012) "Об обществах с ограниченной ответственностью"](http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=140264) [↑](#footnote-ref-10)
11. Статья 53. Присоединение общества. Федерального закона от 08.02.1998 [N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2012) "Об обществах с ограниченной ответственностью"](http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=140264) [↑](#footnote-ref-11)
12. Бикмаева Ф. Х., Козейчук Д.А., стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок, маркетинг и маркетинговые исследования 03 (69) 2007 С. 182 [↑](#footnote-ref-12)
13. Гохан П. Слияния и поглощения компаний. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. [↑](#footnote-ref-13)
14. Levy H. and Sarnat M. (1970). Diversification, Portfolio Analysis and the Uneasy Case for Conglomerate

    Mergers. *Journal of Finance*, 25, №4 (September), pp. 795–802. [↑](#footnote-ref-14)
15. Mark N. Clemente, David S. Greenspan (1998). Winning at Mergers and Acquisitions: The Guide to Market\_

    Focused Planning and Integration. New York: John Wiley & Sons. [↑](#footnote-ref-15)
16. Dennis E. Logue and Philippe A. Naert A theory of conglomerate mergers: comment and extention – The quarterly Journal of Economics vol.84. 1970 pp.633 sqq [↑](#footnote-ref-16)
17. Бикмаева Ф. Х. , Козейчук Д. А., Стратегии выхода иностранных компаний на российский рынок, маркетинг и маркетинговые исследования 03 (69) 2007 С.184 [↑](#footnote-ref-17)
18. Han, C.M. (1989): Country image: halo or summary construct?, in: Journal of Marketing Research, Vol. 26, No. 2, pp. 22-229 [↑](#footnote-ref-18)
19. Niels G. Noorderhaven, Ann-Wil Harzing: “The “country-of-origin effect” in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions“, in Management International Review, vol. 43 (2003), special issue 2, pp. 47-66. [↑](#footnote-ref-19)
20. Terence A.Shimp & Subash Sharma – Consumer ethnocentrism: construction and xValidation of CETSCALE, Journal of marketing research, vol XXIV Aug. 1987, pp 280-289 [↑](#footnote-ref-20)
21. Onkvisit, Sak; Shaw John J. - International marketing: strategy and theory – Routledge; 5 edition, 2008. p.736 [↑](#footnote-ref-21)
22. Roll M. [Branding: The Country Of Origin Effect](http://www.brandingstrategyinsider.com/2008/03/branding-the-co.html) -// Branding Strategy Insider. 2008. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.brandingstrategyinsider.com/2008/03/branding-the-co.html#.UZDewKK-2So> (дата обращения 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-22)
23. Kabadayi, S., & Lerman, D. Made in China but sold at FAO Schwarz. country-of-origin effect and trusting beliefs. International Marketing Review, 28-2011, pp. 102-126. [↑](#footnote-ref-23)
24. M. Ritson – “Do smaller brands have better marketers?” Branding Strategy Insider - <http://www.brandingstrategyinsider.com/2008/12/d.html#.UY4dA6K-2So> – 19.05.2013 [↑](#footnote-ref-24)
25. Fortune Global 500 - CNN Money <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2012/full_list/index.html> - 19.05.2013 [↑](#footnote-ref-25)
26. # Интервью Алэн Уйттенхофен, вице-президент «Тойота Мотор Европа»,- «АВТОСТАТ» <http://www.autostat.ru/news/view/13015/> 19.05.2013

    [↑](#footnote-ref-26)
27. Worldwide operations| Toyota Motor Corporation Global Website - <http://www.toyota-global.com/company/profile/facilities/worldwide_operations.html> 19.05.2013 [↑](#footnote-ref-27)
28. Figures| Toyota Motor Corporation Global Website [Электронный ресурс]. URL: <http://www.toyota-global.com/company/profile/figures/vehicle_production_sales_and_exports_by_region.html> - (дата просмотра 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-28)
29. Скоробогатых И.И. Исследование рыночного позиционирования автомобильных брендов премиального класса на основе GAP-анализа. //Маркетинг и маркетинговые исследования. 04(88)2010 с 279 [↑](#footnote-ref-29)
30. General Motors Company| Official Global Site [Электронный ресурс]. URL: [www.gm.com](http://www.gm.com) – (дата просмотра 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-30)
31. Factbook 2013 | Volkswagen AG official website [Электронный ресурс]. URL: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\_center/en/publications/2013/03/Factbook2013.bin.html/binarystorageitem/file/Factbook\_2013.pdf - (дата просмотра 19.05.2013](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2013/03/Factbook2013.bin.html/binarystorageitem/file/Factbook_2013.pdf%20-%20(дата%20просмотра%2019.05.2013)) [↑](#footnote-ref-31)
32. Annual report 2012| BMW AG website [Электронный ресурс]. URL: [http://annual-report2012.bmwgroup.com/bmwgroup/annual/2012/gb/English/pdf/report2012.pdf (дата просмотра 19.05.2013](http://annual-report2012.bmwgroup.com/bmwgroup/annual/2012/gb/English/pdf/report2012.pdf%20(дата%20просмотра%2019.05.2013)) [↑](#footnote-ref-32)
33. Здесь и ниже Global Automotive survey 2013 - KPMG. 2013. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.kpmg.com/SK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Global-automotive-survey-2013.pdf (дата обращения 19.06.2013](http://www.kpmg.com/SK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Global-automotive-survey-2013.pdf%20%20(дата%20обращения%2019.06.2013)) [↑](#footnote-ref-33)
34. **SUV** ([англ.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Sport Utility Vehicle) — маркетинговый термин для [автомобиля](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B5%D0%B3%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D1%8C), имеющего кузов «[универсал](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BB_(%D0%BA%D1%83%D0%B7%D0%BE%D0%B2))» и увеличенный дорожный просвет [↑](#footnote-ref-34)
35. Mobility concept car2go| Daimler [Электронный ресурс]. URL: [http://www.daimler.com/dccom/0-5-1392621-1-1392612-1-0-0-0-0-0-36-7165-0-0-0-0-0-0-0.html - (дата просмотра 19.05.2013](http://www.daimler.com/dccom/0-5-1392621-1-1392612-1-0-0-0-0-0-36-7165-0-0-0-0-0-0-0.html%20-%20(дата%20просмотра%2019.05.2013)) [↑](#footnote-ref-35)
36. Forbes Global 2000 | Forbes - [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.com/global2000/list/> - (дата просмотра 20.05.2013) [↑](#footnote-ref-36)
37. Daimler Official website – [Электронный ресурс]. URL: [www.daimler.com](http://www.daimler.com) – (дата просмотра 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-37)
38. Потсдамское соглашение 1945 г. [↑](#footnote-ref-38)
39. Здесь и выше Presentation of Daimler Marketing and sales history, [Электронный ресурс]. URL: [http://media.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1771283\_Vertriebsgeschichte\_e\_final.pdf - (дата просмотра 19.05.2013](http://media.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1771283_Vertriebsgeschichte_e_final.pdf%20-%20(дата%20просмотра%2019.05.2013)) [↑](#footnote-ref-39)
40. Mateja J., How Chrysler Marriage failed, //Chicago tribune. 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://articles.chicagotribune.com/2007-05-15/news/0705141000_1_daimler-benz-cerberus-capital-management-carmakers/> (дата обращения 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-40)
41. Ries Al - Double branding disadvantage – //Branding Strategy Insider. 2009. Электронный ресурс]. URL; <http://www.brandingstrategyinsider.com/2009/09/double-brandings-disadvantage.html#.UY4c1KK-2So> (дата обращения 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-41)
42. Presentation of Daimler Marketing and sales history, [Электронный ресурс]. URL: [http://media.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1771283\_Vertriebsgeschichte\_e\_final.pdf - (дата просмотра 19.05.2013](http://media.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1771283_Vertriebsgeschichte_e_final.pdf%20-%20(дата%20просмотра%2019.05.2013)) [↑](#footnote-ref-42)
43. Kandapa Thanasuta, Thanyawee Patoomsuwan, Vanvisa Chaimahawong, Yingyot Chiaravutthi - Brand and country of origin valuations of automobiles – in [Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics](http://82.179.249.32:2146/journals.htm?issn=1355-5855&PHPSESSID=f6i2m7cnsfc5agnng5608kebv6) Volume: 21 [Issue: 3](http://82.179.249.32:2146/journals.htm?issn=1355-5855&volume=21&issue=3&PHPSESSID=f6i2m7cnsfc5agnng5608kebv6) 2009 [↑](#footnote-ref-43)
44. Как стать партнером Mercedes-Benz в России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mercedes-benz.ru/content/russia/mpc/mpc_russia_website/ru/home_mpc/passengercars/home/mercedes_world/dealernet/howto.html> - (дата просмотра 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-44)
45. Mercedes-Benz France – les usines en France - [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mercedes-benz.fr/content/france/mpc/mpc_france_website/fr/home_mpc/Mercedes-Benz-France-SAS/home/Faits_et_chiffres/L_usine/France_locations.html> - (дата просмотра 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-45)
46. Mercedes-Benz France – Faits et Chiffre 2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mercedes-benz.fr/content/media_library/france/general_images/Mercedes-Benz_France/Company_MBF/Faits_et_Chiffres_2011_PDF.object-Single-MEDIA.tmp/BAT_FaitsChiffres_Edition2012.pdf>- (дата просмотра 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-46)
47. Daimler Trucks and KAMAZ intensify collaboration [Электронный ресурс]. URL: [http://www.daimler.com/dccom/0-5-7153-1-1506953-1-0-0-0-0-1-8-7145-0-0-0-0-0-0-0.html (дата просмотра19.05.2013](http://www.daimler.com/dccom/0-5-7153-1-1506953-1-0-0-0-0-1-8-7145-0-0-0-0-0-0-0.html%20(дата%20просмотра19.05.2013)) [↑](#footnote-ref-47)
48. Ranking of economies – Doing business – World Bank Group [Электронный ресурс]. URL: <http://www.doingbusiness.org/rankings> - (дата просмотра 19.05.2013) [↑](#footnote-ref-48)
49. Tinbergen J (1962), Shaping the World Economy, The Twentieth Century Fund, New York. [↑](#footnote-ref-49)