Правительство Российской Федерации

Государственное образовательное бюджетное учреждение

высшего профессионального образования

«Научно исследовательский университет -  
Высшая школа экономики»

###### Факультет мировой экономики и мировой политики

###### Кафедра международного бизнеса

###### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему:

**Особенности маркетинговой стратегии компании Тойота на рынках стран Европы**

Студентка группы № 467

**Беркович Антонина Вадимовна**

*Научный руководитель*

**Медведев Денис Анатольевич**

Старший преподаватель

кафедры международного бизнеса

*Рецензент*

**Карпова Наталия Станиславовна**

доцент кафедры

международного бизнеса, д.э.н.

Москва 2013

***Оглавление***………………………………………………………………………...2

***Введение***………………………………………………………………………...…3

***Глава 1.* Международные маркетинговые стратегии предприятия**………6

* 1. Сущность понятия маркетинговой стратегии и его компоненты…………..6
  2. Сущность понятия международной маркетинговой стратегии и ее виды…………………………………………………………………………….9

***Глава 2.* Маркетинговые стратегии предприятий автомобильной отрасли…………………………………………………………………………..13**

* 1. Основные тенденции развития автомобильного рынка Европы………....13
  2. Стратегии роста японских и европейских автопроизводителей…………17
  3. Отличительные особенности и секреты успеха маркетингового поведения японских автопроизводителей………………………………………………20

***Глава 3.* Особенности маркетинговой стратегии компании Тойота на рынках стран Европы……………………………………………………27**

3.1 Общие экономические показатели деятельности Тойота…………………27

3.2 SWOT-анализ компании Toyota Motor Europe…………………………….31

3.3 Маркетинговые мероприятия компании Тойота на территории стран Европы………………………………………………………………………..38

3.4 Рекомендации по развитию потенциала компании Toyota на европейском континенте……………………………………………………………………41

***Заключение………………………………………………………………………47***

***Список использованной литературы………………………………………..48***

***Приложения……………………………………………………………………51***

**Введение**

**Актуальность исследования.** На сегодняшний день транснациональные корпорации являются фундаментом экономики большинства развитых стран, ведущей силой их развития и повышения эффективности. Одну из центральных ролей в мировой экономике и, в частности, в экономике Европейского Союза играет автомобильная промышленность. Отличительной особенностью автомобильного рынка ЕС является, прежде всего, высокая степень локальной конкуренции производителей во главе с крупнейшими автомобильными гигантами Volkswagen AG и PSA (производителем Peugeot и Citroёn). Японские корпорации, покорившие в свое время рынки Азии и Северной Америки сгодня крайне осторожно пробирвются на рынки Европы. А между тем, Япония занимает второе место в мире по индексу значимости автомобильной промышленности в национальной экономике (53%), уступая лишь США (89%).[[1]](#footnote-1) Toyota Motor Corporation (далее Toyota) не только является самым успешным автопроизводителем на родине, но и пятый год подряд удерживает позицию крупнейшего в мире автомобильного концерна.[[2]](#footnote-2) На протяжение более 80 лет компания успешно ведет свою деятельнойсть в теперь уже 160 странах мира.[[3]](#footnote-3) Однако ввиду сравнительного позднего выхода на рынки Европы европейское подразделение Toyota (Toyota Motor Europe, TME) до сих пор рассматривалась многими экспертами как “Ахиллесова пята” корпорации. Именно эта причина подтолкнула автора выбрать TME в качестве объекта анализа. Преодолевая последствия недавних географические катастроф, а также влияние глобальной рецессии, компания не довольствуется отведенной ей локальными конкурентами долей на рынке. Тот факт, что компания преследует стратегическую цель расширения в регионе (особенно в связи с решением выйти на рынок через совместное предприятие с одним из своих основных конкурентов PSA), заставляет автора посвятить настоящую работу критическому анализу основных стратегических задач и преимуществ, связанных с проникновением Toyota на рынки Европы. Ввиду того, что активная позиция компании в европейском регионе не только положительно сказывается на ее финансовом состоянии, но и держит в тонусе давно устоявшихся европейских конкурентов, вынужденных поспевать за популярным экологическим трендом и технологическими инновациями японцев, данная тема представляется особенно актуальной.

**Характер исследования:** практический, так как первичной целью исследования является изучение актуальной маркетинговой стратегии и конкретных маркетинговых мероприятий, реализуемых корпорацией Toyota в европейском регионе.

**Цель выпускной квалификационной работы –** анализ основ формирования маркетинговой стратегии корпораци Toyota Motor Europe и разработка стратегических рекомендаций для TME на будущее.

**Задачи курсовой работы:**

1. Изучить основы понятий маркетинговой стратегии и международной маркетинговой стратегии предприятия.
2. Изучить основные направления развития автомобильного рынка европейского региона.
3. Подробно изучить сильные и слабые стороны, возможности и уязвимые места TME посредством SWOT-анализа.
4. Ознакомиться с рядом предпринятых компанией маркетинговых мероприятий и выявить особенности ее маркетинговой стратегии;
5. Cформулировать рекомендации по дальнейшему развитию в регионе c учетом выявленных возможностей и угроз.

**Объект исследования:** автомобильная компания Toyota

**Предмет исследования:** маркетинговая стратегия компании Toyota на рынках стран Европы.

**Теоретической и методологической основой** выпускной квалификационной работыпослужили труды экономистов по вопросам основ формирования маркетинговой стратегии предприятий автомобильной отрасли.

**Практическая значимость** исследования заключаетсяв детальном и последовательном подходе к изучению маркетинговой стратегии компании Toyota в европейском регионе и в разработке конкретных рекомендованных направлений ее развития.

**Гипотеза:** несмотря на то, что корпорация Toyota сталкивается с серьезной конкуренцией со стороны опытных европейских автопроизводителей, компания способна выгодно реализовать свой потенциал на территории европейского региона благодаря грамотному формированию маркетинговой стратегии.

1. **Международные маркетинговые стратегии предприятия**

**1.1 Сущность понятия маркетинговой стратегии и его компоненты**

В академической маркетинговой литературе существует единое понимание того, что все международные компании в явной или неявной форме выполняют работу по разработке стратегических решений на известных четырех уровнях: 1) компании в целом (corporate strategy); 2) ее подразделений (division strategy); 3) типов бизнеса (business strategy); 4) товарных групп (product/functional strategy).[[4]](#footnote-4) Определяющую роль в стратегическом планировании на любом уровне в конечном итоге играет маркетинговая стратегия. Важно отметить, что эта маркетинговая стратегия является элементом общей корпоративной стратегии и определяет, каким образом компании следует использовать свои ограниченные ресурсы для достижения своих стратегических целей (таких как сохранение и увеличение доли существующего рынка, достижение лидерства в определенном сегменте, выход на новые рынки, максимизация прибыли в долгосрочном периоде и т.д.). Поэтому маркетинговая стратегия должна строиться в одном направлении с общей конкурентной стратегией предприятия и не должна ей противоречить.[[5]](#footnote-5)

Под маркетинговой стратегией предприятия сегодня принято понимать комплекс взаимосвязанных стратегий операционного уровня (решений и мероприятий), посредством которых компания стремится достичь своих маркетинговых целей и удовлетворить ожидания потребителей.[[6]](#footnote-6) Традиционно процесс разработки маркетинговой стратегии компании включает в себя следующие этапы:

* Анализ текущего состояния рынка;
* Анализ политики конкурентов и определение конкурентоспособности компании;
* Постановка целей маркетинговой стратегии;
* Сегментация рынка и выявление целевой аудитории;
* Разработка стратегии позиционирования;
* Предварительная экономическая оценка и методы контроля результатов.

Некоторые этапы данного плана требуют дополнительных комментариев. В рамках формирования маркетинговой стратегии менеджерам предстоит решать вопросы сегментирования рынка и выявления целевой аудитории, разрабатывать стратегию позиционирования, в основе которой лежат особенности самого продукта, его стоимость, возможные каналы сбыта (дистрибьюции), а также непосредственные промоционные мероприятия.

В основе принятия решения о целевой аудитории (таргетировании) продукта лежат обширные маркетинговые исследования и следующий за ними процесс сегментирования рынка. Основным ориентиром таргетирования рынка является приверженность удовлетворению потребностей конкретных потребительских групп. Целью компании в данном случае является осведомленность целевых групп о свойствах продукта, представляющих для них особую ценность (value proposition), которая может быть достигнута за счет использования различных элементов маркетингового микса. [[7]](#footnote-7)

В классической терминологии понятие маркетингового микса включает в себя 4 основных элемента:

* Продукт;
* Стоимость продукта;
* Место предложения продукта;
* Политику продвижения продукта.

Важнейшим решением, принимаемым компанией в рамках первого компонента, является размах продуктовой линейки. Должен ли ассортимент предлагаемых товаров быть ограниченно сконцентрированным, или может охватывать модели различных ценовых категорий и потребительских характеристик, включать товары-комплементы.

Формируя ценовую политику, предприятие вынуждено принимать во внимание множество факторов, которое можно разбить на следующие группы:

* Внутренние факторы (корпоративные и маркетинговые цели компании, объем продуктовой линейки, стадия жизненного цикла продукта, наличие товаров заменителей и степень уникальности продукта, доступность производственных ресурсов, расходы на доставку и т.п.);
* Рыночные факторы (конкурентные цели предприятия, эластичность спроса на товар, необходимость адаптации продукта, структура рынка и степень конкуренции, особенности каналов дистрибьюции и, наконец, ожидания самого потребителя);
* Внешние факторы (особенности законодательного регулирования, колебание курсов валют, уровень инфляции и т.п.).[[8]](#footnote-8)

В рамках формирования политики сбыта товара компания, как правило, выбирает между так называемыми селективной и интенсивной системой дистрибьюции. В случае, если характер товара подразумевает послепродажное обслуживание или просто требует серьезных расходов на хранение и организацию представления потребителю, предпочтение отдается селективной системе продаж в индивидуальных салонах (например, автомобили). Относительно менее дорогостоящие и простые в обслуживании товары продаются в рамках интенсивной системы сбыта (например, товары домашнего потребления).

Что касается промоционной политики компании, эксперты выделяют два основных напраления: рекламу и персональные продажи.[[9]](#footnote-9) Элемент рекламы играет решающую роль при формировании общей осведомленности клиента о бренде, зарождении интереса к продукту. Персональные продажи приобретают значение тогда, когда потребитель выразил желание более детально ознакомиться с товаром (что особенно важно для отраслей высокотехнологичной и просто дорогостоящей продукции).

**1.2 Сущность понятия международной маркетинговой стратегии и ее виды**

Под международной маркетинговой стратегией эксперты предлагают понимать подчиненную миссии компании концепцию ее долгосрочных целей и задач, формируемую в виде совокупностей маркетинговых программ, в основе которых лежит предложение товаров компании на одном или нескольких зарубежных рынках. Международная маркетинговая стратегия представляет собой форму маркетинговой стратегии предприятия и характерихует цели ее глобального развития.

Обзор широкого спектра профессиональной литературы позволяет автору выделить три различных подхода к классификации международных маркетинговых стратегий:

* стандартизация или адаптация;
* концентрация или рассредоточение;
* интеграция или независимость. [[10]](#footnote-10)

Наиболее традиционной характеристикой считают деление международных маркетинговых стратегий на ***стандартизацию*** и ***адаптацию***. С этой точки зрения маркетинговые стратегии подразделяются в соответствии со степенью стандартизации одного или нескольких элементов маркетингового микса (то есть, дизайна продукта, его цены, способов продвижения). Таким образом, стратегия стандартизации характеризуется, прежде всего, применением однородных элементов маркетингового микса на различных рынках. Стратегия адаптации, напротив, подразумевает “увязывание” элементов маркетингового микса с особенностями каждого национального рынка.[[11]](#footnote-11)

Вторым подходом к классификации международных маркетинговых стратегий считают принцип ***концентрации/рассредоточения***. Подход к делению стратегий с этой стороны наиболее сильно опирается на географическое присутствие компании в регионе. Основополагающим принципом этого подхода является следующее: сформировав оптимальную политику расположения филиалов, компания может достичь максимальной отдачи от реализации своих конкурентных преимуществ или возникающей синергии.[[12]](#footnote-12) В соответствии с этим принципом выделяют стратегию ***консолидации*** в определенном географическом регионе и противоположную первой стратегию ***рассредоточения***.

Последним обсуждаемым подходом является деление международных маркетинговых стратегий на ***интеграционные и независимые***. Основополагающим критерием здесь выступает отношение международной корпорации к своим филиалам в различных регионах как к отдельным (независимым) центрам генерирования прибыли или же как к подотчетным структурным единицам глобальной компании (интеграционная модель).[[13]](#footnote-13) В рамках такого разделения эксперты обращают внимание на то, насколько тесно взаимосвязаны мероприятия различных подразделений глобальной компании, а также на степень готовности использовать положительные финансовые результаты одного центра на поддержку и развитие другого.

Каждый из перечисленных подходов, безусловно, отражает важнейшие стороны понятия международной маркетинговой стратегии. Не отрицая ценности перечисленных подходов, автор считает нужным указать на необходимость унификации этих стратегий. Целесообразным было бы рассматривать международные маркетинговые стратегии не в едином, а в многомерном разрезе, так как в реальности стратегии представляют собой симбиоз характеристик каждого из перечисленных принципов. Стратегия, обладающая в определенной степени параметрами стандартизации, концентрации и интеграции и должна считаться ***глобальной маркетинговой стратегией международного предприятия***.

Согласно изысканиям американских экспертов, в экономике наблюдается три устоявшихся типа международных маркетинговых стратегий, которые, в свою очередь, представляют собой смесь вышеописанных теоретических подходов.[[14]](#footnote-14)

* ***Тип А*** характеризуется наиболее стандартизированной политикой предложения. Компании этой группы демонстрируют приверженность стандартизации создания продукта, характера рекламы и ценовой политики. В вопросах дистрибьюции компании группы А придерживаются принципа максимальной концентрации. Интеграционные процессы заметны здесь особено сильно, управленческие решения принимаются посредством взаимных консультаций нескольких подразделений. Ввиду такой консервативности мы назовем эту стратегию “глобальным маркетингом”.
* Компании ***типа Б*** по-прежнему придерживаются стандартизации каналов сбыта продукции, однако в умеренной степени все же адаптируют свою промоционную политику и дизайн продукта под каждый регион присутствия. Вопросы создания продукта и его дистрибьюции решаются каждым производственным подразделением самостоятельно (политика независимости).
* Компании ***типа В*** склонны к большей гибкости и охотно адаптируют процесс создания продукта, рекламные кампании и каналы дистрибьюции под особенности конкретного рынка. Им свойственна политика рассредоточения и интеграционного принятия решений. Такую политику мы назовем “стратегией тактической координации”.

Единственным автопроизводителем, попавшим в выборку проводимого анализа, был японский концерн Toyota Motor Corporation. Авторы исследования относят компанию к группе Б, в чем мы попытаемся убедиться позднее, проводя собственное исследование.

*Итак, в данной части анализа автор рассмотрел основные известные подходы к классификации международных маркетинговых стратегий предприятия и предложил сгруппироавть их по принципу однородности маркетингового поведения. Опираясь на выводы экспертов, автор относит объект настоящего исследования (компанию Toyota) к классу компаний, преследующих глобальную стратегию стандартизации продуктов, но модифицирующих промоционную политику под конкретный регион прсутствия.*

1. **Маркетинговые стратегии предприятий автомобильной отрасли**
   1. **Основные тенденции развития автомобильного рынка Европы**

Надо сказать, что по всем перечисленным показателям расширение на рынках Европы является одновременно и непростым, и перспективным начинанием для компаний Японии. Согласно диаграммам, приведенным ниже, на Европу приходится максимальное количество (почти 30%) мирового производства пассажирских автомобилей. Более того, пережив рецессию 2008-2010гг, объемы производства в Европе вновь набирают обороты.[[15]](#footnote-15)

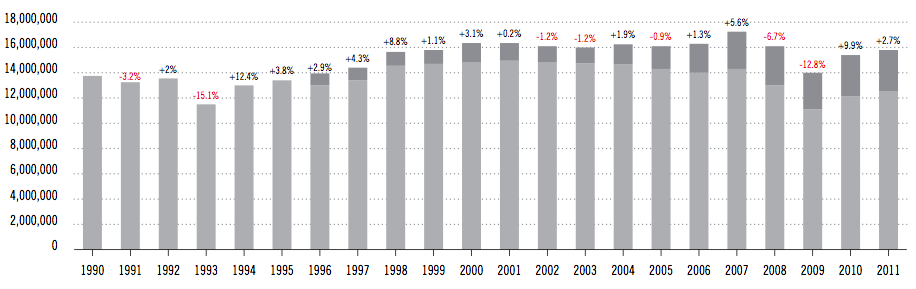
**Диаграмма №1.**

***Мировое производство пассажирских автомобилей, 2011г.***

*Источник: данные официального сайта Европейской ассоциации автопроизводителей* [*http://www.acea.be/*](http://www.acea.be/)

**График №1.**

***Динамика производства пассажирских автомобилей в странах Европейского Союза (тыс.произв.ед.), 1990-2011гг.***



*Источник: данные официального сайта Европейской ассоциации автопроизводителей* [*http://www.acea.be/*](http://www.acea.be/)

*Справочно: темным цветом отмечены совокупные объемы производства в молодых странах ЕС (Чехии, Венгрии, Польше, Румынии, Словении, Словакии).*

В данной части исследования автор стремится понять, каким образом японские автопроизводители балансируют между необходимостью ***адаптироваться к национальным особенностям стран своего присутствия*** *(то есть, к различиям в предпочтениях потребителей, структуре рынка, каналах дистрибьюции и т.п.)* и ***вынужденной интеграцией*** (то есть, необходимостью глобально координировать стратегии с целью снижения расходов и оптимизации инвестирования).

Целью данной части исследования является проверка различий в стратегиях, применяемых японскими автопроизводителями и их европейскими конкурентами на рынках стран Западной Европы. Автор стремится выявить зависимость между типом маркетинговой стратегии и занимаемой долей рынка, для чего разработал определенную систему оценки интеграции и адаптации маркетингового микса авторпоизводителей в регионе. В рамках этой структуры мы рассмотрим три основных компонента маркетингового микса: *стоимость товара, расходы на рекламу и количество предлагаемых моделей товара*, и то, какому воздействию они подвергаются.

Эксперты говорят о существовании пяти основных факторов, вынуждающих международные компании ***адаптировать*** свои стратегии в рамках каждого региона: различия в предпочтениях потребителей, различия в каналах дистрибьюции, количество товаров заменителей, структура рынка и особенности законодательного регулирования.[[16]](#footnote-16) Все эти показатели имеют место в рассматриваемой автомобильной отрасли, однако автор полагает, что именно структура рынка оказывает наибольшее влияние при принятии маркетинговых решений. Адаптация к предпочтениям потребителей уходит на второй план ввиду необходимости достижения экономии от масштаба при производстве дорогостоящих товаров длительного пользования (автомобилей). Чтобы достичь общей продуктивности производственного процесса, компании полагаются на международный коммерческий успех продукта и не могут позволить себе адаптировать его под каждый конкретный рынок. Более того, *расходы на вывод существующего продукта на новый рынок намного ниже расходов разработки новой модели, удовлетворяющей изменившимся предпочтениям существующих покупателей.[[17]](#footnote-17)*

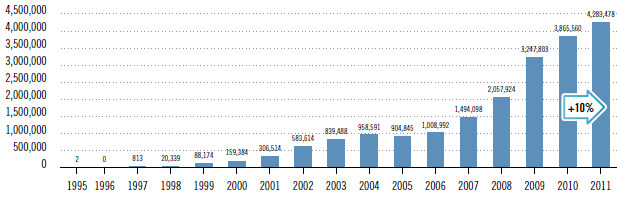
Ввиду вышесказанного автор выделяет три наиболее релевантных показателя, которые оказывают значительное влияние на уровень устанавливаемых цен, формирование расходов на рекламу и на ассортимент предлагаемых на рынке моделей:

* рыночная концентрация;
* рыночная доля компании;
* темп роста рынка.

Что касается необходимости ***глобальной производственной интеграции***, эксперты выделяют такие мотивационные факторы как технологическая интенсивность, снижение производственных расходов, доступ к энергоресурсам и необходимость решения глобальных экологических проблем.[[18]](#footnote-18) Последнему фактору в европейском регионе с каждым годом уделяется все больше внимания. Согласно европейскому законодательству автопроизводители обязаны снизить средний объем выбросов CO2 новых автомобилей до 130г/км к 2015 году. В 2011 году среднее количество выбросов составило 141,5г/км, что уже меньше, чем 144,2г/км в 2010 году.[[19]](#footnote-19) Концепция экологически чистых автомобилей активно поддерживается и самим европейским населением. Как видно из графика ниже, спрос на такие автомобили ежегодно растет на 10% и более.

**График №2.**

***Спрос в странах ЕС на автомобили, выделяющие менее 120г. СО2/км (произв.ед.), 1995-2011гг.***

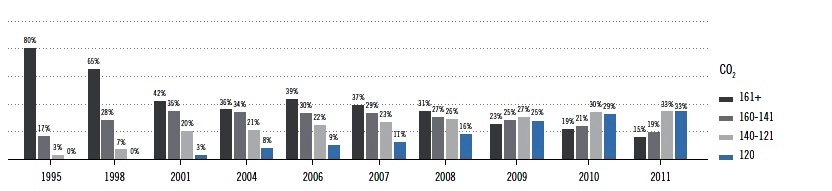


*Источник: данные официального сайта Европейской ассоциации автопроизводителей* [*http://www.acea.be/*](http://www.acea.be/)

Автор обращает внимание на то, что парк автомобилей, имеющийся в пользовании европейцев, пережил за последние десять лет серьезную перегруппировку. Как показывает график, представленный ниже, самые безопасные с экологической точки зрения модели автомобилей находятся в пользовании уже трети населения, хотя еще в начале 2000-х годов концепция совсем не была популярной (около 8% автопарка).[[20]](#footnote-20)

**График №3.**

***Количество автомобилей в пользовании в странах ЕС по количеству выделяемого СО2/км., %, 2011г.***

**

*Источник: данные официального сайта Европейской ассоциации автопроизводителей* [*http://www.acea.be/*](http://www.acea.be/)

**2.2 Стратегии роста японских и европейских автопроизводителей**

Ввиду перспективности расширения деятельности японских компаний на европейском рынке автор считает необходимым выделить *две альтернативные стратегии международного роста в автомобильной отрасли.[[21]](#footnote-21)*

Одна из стратегий (S1) заключается в последовательной концентрации активности компании в умеренных объемах и лишь на наиболее интересных рынках. Затем, прочно укоренившись на этих рынках, компания может приступить к освоению менее прибыльных регионов. Такую стратегию называют стратегией “растущей географической диверсификации”.

Другая стратегия роста, альтернативная первой, заключается в одновременном охватывании максимального числа потенциальных рынков. Крупномасштабный вход на рынки сменяется периодом консолидации активности, в процессе чего наименее прибыльные для бизнеса регионы покидаются. Такую стратегию называют стратегией “относительной концентрации” на иностранных рынках.

Для того, чтобы оценить, какие именно стратегии применялись и применяются различными автопроизводителями в момент освоения новых рынков, автор опирается на результаты исследований французских экспертов, проведенных с помощью расчета индекса Херфиндаля-Хиршмана.[[22]](#footnote-22)

Значение индекса может быть интерпретировано по-разному. В настоящем исследовании географической диверсификации деятельности компаний мы будем определять индекс Херфендаля-Хиршмана (H) как сумму квадратов процентных производственных показателей компании в каждом регионе присутствия.

,

где *P i,t,k* – количество произведенных автомобилей компанией *i* в году t в стране *k*, выраженное в процентах к общему числу автомобилей, произведенных на иностранных рынках фирмой *i.*

Миниум диверсификации (максимум концентрации) достигается при значении H=1, что означает, что все заграничные проекты корпорации сосредоточены на территории одной страны (региона). Теоретически, компании, преследующие первую стратегию расширения, будут демонстрировать негативные изменения индекса концентрации H; для компаний, следующих стратегии S2, значение индекса, напротив, будет возрастать.[[23]](#footnote-23) В таблице ниже приведены значения индекса концентрации для крупнейших мировых автопроизводителей в период 1992-2005гг. В рамках настоящего исследования, ставящего своей конечной целью анализ маркетинговой стратегии компании Toyota, охватываемый период является весьма показательным. Как станет ясно из последующего практического анализа, большинство европейских подразделений корпорации Toyota были запущены именно в это время.

**Таблица №1.**

***Значения индекса географической концентрации производственных подразделений автопроизводителей, 1992-2005гг.***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегия | Название компании | Индекс концентрации | | Среднее ежегодное изменение индекса концентрации |
| **1992** | **2005** |
| Стратегия географической диверсификации  (S1) | **Peugeot** | **0,33** | **0,26** | **-2%** |
| **Citroën** | **0,41** | **0,30** | **-3%** |
| **BMW** | **0,62** | **0,37** | **-4%** |
| **Toyota** | **0,22** | **0,18** | **-1%** |
| **Nissan** | **0,78** | **0,21** | **-12%** |
| **Mazda** | **0,95** | **0,53** | **-7%** |
| **Honda** | **0,95** | **0,50** | **-24%** |
| **Mitsubishi** | **0,50** | **0,31** | **-9%** |
| **Ford Corp.** | **0,25** | **0,17** | **-3%** |
| **General Motors** | **0,27** | **0,25** | **-0.5%** |
| **Chrysler group** | **0,23** | **0,22** | **-0,4%** |
|  |  |  |  |  |
| Стратегия географической концентрации  (S2) | **Renault** | **0,21** | **0,24** | **+1%** |
| **Volkswagen AG** | **0,27** | **0,37** | **+3%** |
| **Mercedes** | **0,20** | **0,23** | **+1%** |
| **Alfa-Romeo** | **0,36** | **0,36** | **+0%** |
| **Fiat** | **0,24** | **0,28** | **+2%** |
| **Volvo** | **0,39** | **0,59** | **+5%** |

*Источник: Moulins J. Strategies for International Growth in the Automobile Industry // Journal of International Business. 2005. №11. P.37.*

Нетрудно заметить, что все японские корпорации попадают в такой классификации в группу S1, преследующую стратегию “растущей географической диверсификации”. Отрицательное значение индекса концентрации подтверждает, что, покорив определенные рынки, компании постепенно рассредотачивают свои производственные подразделения в новых регионвх. На протяжении всего рассматриваемого периода большинство компаний группы демонстрировало умеренный темп наращивания заграничного производства. Это связано, прежде всего, с тем, что их экспортные операции в значительной степени обеспечиваются за счет национального производства. Toyota, например, производит 40% автомобилей на родине, в Японии (или 60% по состоянию на конец исследуемого 2005 года).[[24]](#footnote-24)

**2.3 Отличительные особенности и секреты успеха маркетингового поведения японских автопроизводителей**

Проведенный анализ позволяет автору выделить несколько характеристик, отличающих японских авторпоизводителей. Прежде всего, японцы прославились своей готовностью жертвовать прибылью ради стабильного роста и увеличения рыночной доли. Они реализовывают так называемый “конкурентный цикл победителя”: стремятся расти с темпом, превышающим темпы роста конкурентов, стимулируя этот рост за счет наращивания инвестиций; инвестиции направляются на совершенствование существующих и разработку новых продуктов, экспансию производственных баз, рекламу, поиск возможностей снизить стоимость товаров.[[25]](#footnote-25) Наращивание инвестиций позитивно отражается на темпах роста японских компаний, что и обеспечивает возможность снижать цены (благодаря экономии от масштаба). Прибыль, сгенерированная за счет доступности продуктов большему числу потребителей, вновь инвестируется, и, таким образом, замыкается круг постоянного развития. В этом контексте целесообразно справочно привести дынные о расходах на научно исследовательские и опытно конструкторские разработки ведущих мировых автопроизводителей.

***Таблица № 2.***

***Расходы на НИОКР крупнейших автомобильных ТНК (млрд. долл.),***

***2010-2012 гг.***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Компания** | **Страна** | **2010 г.** | **2011 г.** | **2012г.** |
| **1** | **Volkswagen AG** | Германия | 6,9 | 7,2 | 8,9 |
| **2** | **Toyota Motor** | Япония | 7,3 | 7,6 | 7,8 |
| **3** | **General Motors** | США | 6,9 | 8,1 | 7,4 |
| **4** | **Ford Motor** | США | 5,5 | 5,3 | 5,0 |
| **5** | **Nissan** | Япония | 4,0 | 4,3 | 4,8 |
| **6** | **Honda Motor** | Япония | 3,8 | 3,9 | 4,2 |
| **7** | **PSA Peugeot Citroën[[26]](#footnote-26)** | Франция | 2,5 | 2,6 | 2,8 |

*Источник: Global R&D Report 2012. P.16; data of Schonfield & Associates, R&D Magazine.*

Как видно из данных таблицы, японские автопроизводители постоянно наращивают инвестиции в сфере научно исследовательских разработок, и входят в число мировых лидеров данной статистики. Крупнейшими европейскими конкурентами японских корпораций и, в первую очередь, самой амбициозной из них Toyota Motor являются автомобильные гиганты Volkswagen AG и PSA Peugeot Citroën. Это подтверждают и другие статистические показатели, приведенные на Диаграмме 1.

**Диаграмма №2.**

**Доля автомобильных компаний на рынках стран Европы, 2012г.**

*Источник: Данные годового отчета компании Volkswagen AG “Driving ideas”, 2012 г.*

Интересно, что японские корпорации занимают ведущие позиции и в рейтинге крупнейших рекламодателей. Toyota Motor занимает пятую позицию, израсходовав в 2012 году 3,2 млрд.долл. на всевозможные рекламные кампании. Компанию опережает лишь американский авторпоизводитель General Motors, израсходовавший 3,6 млрд.долл. За лидерами следуют Ford Motor с показателем в 2,4 млрд.долл, Volkswagen AG, потративший 2,3 млрд.долл. и японские концерны Honda Motor и Nissan Motor с расходами 2,2млрд.долл. и 1,7 млрд.долл. соответственно. Более подробную картину исследования поможет составить статистическая таблица Приложения 1.

Данные статистики подтверждают, что японские автопроизводители делают ставку на узнаваемость своих брендов, а также качество выпускаемой продукции. Японцы покоряют новые рынки сравнительно низкими ценами и высочайшим качеством. Установка цен на доступном уровне делается возможной благодаря тому, что рынки различных стран рассматриваются компаниями не как отдельные центры генерирования прибыли, а, напротив, как возможность достичь глобальной эффективности. Их *приоритетом являются технологические инновации, стандартизация продукции, разработка новых моделей, а также экспансия бизнеса и наращивание рыночной доли.[[27]](#footnote-27)*

Ставя во главу угла возможности снижения цен, японские автопроизводители уделяют сравнительно мало внимания дифференциации продукции или расширению продуктовой линейки.[[28]](#footnote-28) Это четко отвечает глобальной стратегии стандартизации, где адаптация к особенностям конкретных рынков приносится в жертву лояльной ценовой политике. Модельный ряд, доступный европейским потребителям, ограничивается еще необходимостью осуществления поставок на дальние расстояния, так как производственные мощности европейских заводов пока не в состоянии полностью удовлетворять спрос. Так, например, по данным годового отчета Toyota Motor Corporation (см. Таблицу 2) количество производственных предприятий компании в регионе почти в 4 раза уступает количеству дистрибьюторов автомобилей этой марки. Обратная ситуация наблюдается лишь в Северной Америке, на рынок которой компания смогла удачно выйти с экономичными автомобилями еще в начале 1970-ых годов (в период первого энергетического кризиса), и в родной Азии. С выходом на европейский рынок Тойота несколько запоздала, построив свой первый завод в Великобритании лишь в 1992 году.[[29]](#footnote-29)

***Таблица № 3.***

***Распределение производственных предприятий и дистрибьюторов компании Тойота в регионах мира, 2012г.***

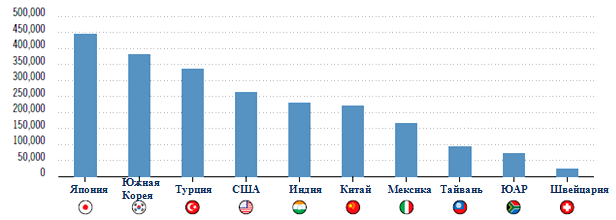
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Регион** | **Количество производственных предприятий** | **Количество дистрибьюторов** |
| Северная Америка | 11 | 5 |
| Латинская Америка | 4 | 42 |
| Европа | 8 | 30 |
| Африка | 3 | 45 |
| Азия (кроме Японии) | 22 | 16 |
| Океания | 1 | 14 |
| Ближний Восток | 1 | 16 |
| Всего (зарубежная торговля) | 50 | 168 |

*Источник: Данные годового отчета компании Toyota Motor Corporation, “Worldwide Operations”, 2012г.*

Эксперты отмечают и другой секрет успеха Японских автомобильных концернов. Им в большей степени удается совмещать стратегии интеграции и специализации (адаптации) нежели европейским конкурентам за счет создания ряда моделей на одной технической платформе. Знаменитая японская система экономичного производства (lean production techniques) дает компаниям возможность производить большее количество моделей на базе одного производственного центра. Следование стратегии стандартизации заключается в данном случае в том, чтобы генерировать спрос на универсальный продукт, отвечающий, тем не менее, основным требованиям конкретного рынка. Соответствие требованиям Европейского рынка достигается здесь за счет постоянного совершенствования существующих моделей. Так, например, концерн Toyota каждые два года совершенствует характеристики своего продукта, а каждые четыре года превращает модель автомобиля в новую. Придерживаясь этой стратегии разработки, Toyota добилась успеха в управлении жизненным циклом продукта (вводя продукт и сохраняя его на растущей стадии, не давая созреть и достичь упадка).

**График №4.**

***Импорт атвомобилей в страны Европы (произв.ед.), 2011г.***



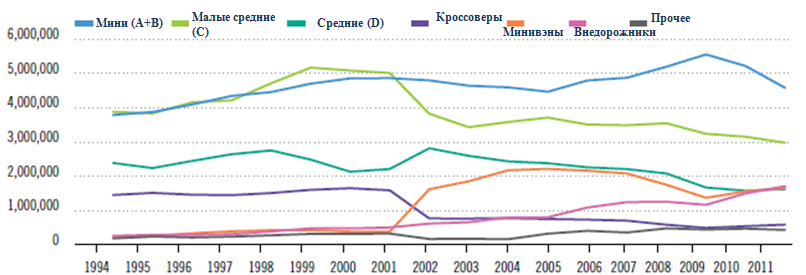
*Источник: данные официального сайта Европейской ассоциации автопроизводителей* [*http://www.acea.be/*](http://www.acea.be/)

Как видно из графика выше, Япония является сегодня лидирующим импортером пассажирских автомобилей в страны европейского региона. Нелогичным, на первый взгляд, кажется присутствие Турции в тройке лидеров.[[30]](#footnote-30) Дело в том, что на сегодняшний день уже шесть автомобильных гигантов (Toyota, Honda, Hyundai, Fiat, Ford и Renault) запустили на территории страны свои заводы по изготовлению отдельных моделей продуктовой линейки, а некоторые (Audi, Mercedes) производят там комплектующие детали к своим автомобилям.[[31]](#footnote-31)

Говоря о структуре японского импорта на территорию европейского региона, стоит отметить, что характер спроса не повсеместно однороден.[[32]](#footnote-32) Из статистической таблицы японской автомобильной ассоциации следует, что Германия и Великобритания являются крупнейшими импортерами автомобилей из Японии. Однако этот импорт по большей части составляют автомобили стандартных габаритов. Автомобили класса мини нигде так не популярны, как во Франции. В 2011 году в страну поставили 6,815 мини-автомобилей японского производства (остальная часть спроса удовлетворяется за счет производства заводов на территории ЕС). Ближайшее, в 10 раз уступающее французскому, значение показателя продемонстрировала Германия. Просто компактные автомобили средних габаритов популярны также в Германии, Великобритании, Италии и Австрии. Самым крупным импортером японских автомобилей на территории европейского региона является Россия. В 2011 году в нашу страну было доставлено 352,689 японских автомобилей, что в три раза превышает импорт в ФРГ.[[33]](#footnote-33) Общий характер спроса европейцев на пассажирские автомобили разных габаритов представлен на графике ниже.

**График №5.**

***Продажи автомобилей по категориям на территории Европейского Союза (произв.ед), 1994-2011гг.***



*Источник: данные официального сайта Европейской ассоциации автопроизводителей* [*http://www.acea.be/*](http://www.acea.be/)

Согласно данным графика, спрос на малогабаритные автомобили (классов А и B), являющиеся жемчужиной модельного ряда Toyota, в 2011 году составил 34% общего числа проданных в Европе автомобилей. Это говорит о том, что небольшие автомобили в среднем в 1,5 раза популярнее своих более крупных аналогов класса С.[[34]](#footnote-34)

*Обобщая сказанное в данной части исследования, автор делает вывод, что японские автопроизводители завоевывают своего потребителя, прежде всего, умеренной ценовой политикой (которая становится возможной благодаря стратегии экономичного производства) и первоклассным качеством своих автомобилей. Следуя глобальной стратегии стандартизации моделей, компании, тем не менее, чутко реагируют на особенности Европейского рынка и постоянно совершенствуют классические модели, адаптируя их к основным рыночным трендам.*

*В данной части исследования мы также проанализировали основные тенденции развития европейского автомобильного рынка, и выявили тренд роста спроса на экологически чистые автомобили.*

1. **Особенности маркетинговой стратегии компании Тойота на рынках стран Европы**

**3.1 Общие экономические показатели деятельности Тойота**

Многочисленные предприятия, обладающие огромным потенциалом, потерпели неудачу из-за своей нерешительности следовать стратегии расширения. Многочисленные риски, связанные с расширением на новых географических территориях (среди которых: недостаточная информированность о преобладающих предпочтениях клиента, характере конкуренции, традиционных формах дистрибьюции на рынке) делают этот страх весьма оправданным. Тем не менее, есть определенные случаи, когда географические стратегии расширения – это не просто возможный вариант развития событий, а необходимость. Это утверждение относится, прежде всего, к тем отраслям, где функционируют многонациональные образования. Показательным примером описанного сценария является решение Toyota расширить свое присутствие на европейском континенте.

Сегодня Toyota реализует свою деятельность в 160 странах мира, и вновь признана крупнейшим мировым автопроизводителем. В общей сложности компания владеет 50 производственными подразделениями за пределами Японии. Таблица ниже показывает, каким образом заводы Toyota распределены на территории европейского континента, и какие модели автомобилей производятся в регионах.

**Таблица №4.**

**Производственные подразделения Тойота на территории стран Европы, 2012г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Европа** | **Страна** | **Название компании и год основания** | **Основные продукты** | **Число сотрудников** |
| Чехия | Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, 2005 | Aygo | 3,030 |
| Франция | Toyota Motor Manufacturing France, 2001 | Yaris (Vitz) | 4,430 |
| Польша | Toyota Motor Manufacturing Poland, 2002 | Двигатели и трансмиссии | 1,900 |
| Toyota Motor Industries Poland, 2005 | Двигатели | 880 |
| Португалия | Toyota Caetano Portugal, 1968 | Dyna | 214 |
| Турция | Toyota Motor Manufacturing Turkey Inc., 1994 | Verso, Auris | 2,563 |
| Великобритания | Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd., 1992 | Avensis, Auris, Auris Hybrid | 3,748 |
| Двигатели |
| Россия | Limited Liability Company Toyota Motor Manufacturing Russia, 2007 | Camry | 1,301 |

*Источник: Данные официального сайта компании Toyota Motor Corporation* [*http://www.toyota-global.com*](http://www.toyota-global.com)

При сегментации рынка и выявлении целевой аудитории Toyota руководствуется своей знаменитой философией “правильный автомобиль в нужном месте”. Рассматривая рынок каждой страны в отдельности, компания, тем не менее, выделяет несколько глобальных центров концентрации своей активности. Рынок США является безусловным приоритетом компании. Это связано с тем, что в США потребляют 25% всей произведенной продукции, то есть, почти столько же, сколько в самой Япония.[[35]](#footnote-35)

Рынок Европы остается для компании наиболее непознанным и, в то же время, наиболее перспективным. Как показано на диаграмме ниже, в странах Европы компания реализует лишь 11% своего общего производства.

**Диаграмма №3.**

**Продажи автомобилей Тойота по регионам мира, 2012г.**

*Источник: Данные годового отчета компании Toyota Motor Corporation, “Worldwide Operations”, 2012г.*

Компания Toyota разработала свою рыночную стратегию на разных уровнях - глобальном уровне, региональном уровне, и на национальном уровне на основе оценки потребностей клиента. Одним из ключевых факторов для проектирования стратегии сегментации, таргетинга и позиционирования Toyota всегда является анализ состояния рынка, экономики, покупательной способности целевой аудитории и ее потребительских предпочтений.

Основополагающими элементами и одновременно ориентирами маркетингового планирования Toyota, позволившими компании завоевать доверие клиентов, являются показатели:[[36]](#footnote-36)

* Экологической чистоты продукта
* Безопасности продукта
* Низких эксплуатационных затрат продукта
* Качества послепродажного обслуживания

В 2010 году компания поставила перед собой амбициозную цель роста 15% доли мирового рынка к 2015 году.[[37]](#footnote-37) В этой связи европейский рынок принимает особое стратегическое значение. Продажи в Европе довольно чувствительны к внешним обстоятельствам экономической среды и перед тем как упасть до уровня 9-летней давности поднимались почти вдвое. Эти колебания отображены на графике ниже.

**График №6.**

**Объемы продаж и производства автомобилей Тойота в странах Европы, 2003-2012гг.**

*Источник: Данные официального сайта компании Toyota Motor Corporation* [*http://www.toyota-global.com*](http://www.toyota-global.com)

Глобальный экономический кризис, начавшийся в 2008 году, больно ударил по Toyota. Вследствие этого *упор в свох маркетинговых мероприятиях компания делает на экономичные автомобили и настойчиво маркетирует малолитражные автомобили, такие как* ***Aygo, новый гибридный Auris, Yaris, iQ*** *и другие.*

**3.2 SWOT-анализ компании Toyota Motor Europe**

Для того, чтобы более детально проанализировать особенности деятельности компании на рынках стран Европы и сформировать рекомендательные выводы о направлениях дальнейшей работы, автор считает целесообразным провести SWOT- анализ предприятия Toyota Motor Europe. SWOT-анализ  является одним из важнейших этапов маркетингового планирования и заключается в определении сильных и слабых сторон деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей для компании и их оценку относительно стратегически важных конкурентов. SWOT-анализ может проводиться как для деятельности фирмы в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий.  SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке и представляет собой сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которой делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес. Разрабатываемая впоследствии маркетинговая стратегия компании должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать ее сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, и компенсировать слабые стороны, избегая негативного воздействия угроз.

Таблица ниже представляет собой консолидированные выводы автора в рамках SWOT-анализа компании Toyota Motor Europe. [[38]](#footnote-38)

**Таблица №5.**

***SWOT-анализ компании Toyota Motor Europe***

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (*S*trengths) | Слабые стороны (*W*eaknesses) |
| * Устоявшийся бренд, чье имя синонимично высочайшему качеству и непрерывному совершенствованию; * Toyota Production System (TPS):   - Первокалассная куьтура управления персоналом, обладающая способностью критически оценивать факторы, необходимые для сохранения превосходства;  - Полное устранение потерь на производстве благодаря системе “точно в срок” (JIT),  -Первоклассная внутренняя информационная система и система координации работы дилеров;   * Многочисленные капитальные резервы, обеспечивающие компанию средствами для инвестиций в НИОКР, а также дающие возможность финансировать стратегию экспансии бизнеса на новые рынки с высокий потенциалом; * Конкурентное преимущество, заключающееся в инновационном технологическом развитии (первый автопроизводитель в мире, запустивший серийное производство автомобилей с гибридным двигателем); * Умеренная ценовая политика; * Креативность рекламных кампаний и других аспектов маркетинговой стратегии; * Социальная ответственность; * Вклад в защиту окружающей среды; | * Недостаток опыта работы в европейском сегменте мини-автомобилей по сравнению с опытом агрессивных локальных конкурентов; * Недостаток опыта работы с потребителями поколения Х (рожд. 1965-1980гг.), имеющими устоявшиеся преференции в рамках продукции европейских автопроизводителей; * Концентрация основных производствнных мощностей в Японии и США, что сдерживает действие “эффекта экономии от масштаба” в странах Европы; |
| **Возможности (*O*pportunities)** | **Угрозы (*T*hreats)** |
| * Наиболее удачной возможностью увеличения рыночной доли для Toyota является спад объемов производства европейских конкурентов (кризис Еврозоны); * Последствия мирового финансового кризиса   (и последующего кризиса Еврозоны) способствуют перераспределению предпочтений европейцев в сторону гибридных и просто малогабаритных автомобилей, которые рассматриваются ими как экономичное решение;   * Положительный опыт моделей Aygo и Jaris на территории Европы может быть использован для продвижения этих автомобилей на других рынках; * Колебание цен на энергоносители. | * Жесткая конкуренция на стратегически важном европейском рынке малогабаритных автомобилей; * Старение населения Европы; * Падение спроса на габаритные автомобили вследствие падения числа многодетных семей, глобальный спрос в осномном на компактные модели продуктовой линейки; * Сбои в производственной системе (TPS), отзыв партий автомобилей; * Колебание цен на энергоносители. |

Некоторые характеристики, выделенные автором в таблице, безусловно, требуют пояснения. Помимо эффекта бренда и устойчивых финансовых показателей, необходимых для успеха на новых рынках, компания Toyota обладает самой превосходной на сегодня производственной системой (Toyota Production System, TPS), которая позволяет ей не только выделиться в условиях конкуренции, но также оптимизировать и синхронизировать свою деятельность за счет важнейшего элемента TPS – системы “точно в срок” (Just in Time, JIT). В основе этой легендарной системы лежит полное устранение потерь на производстве (семь видов: потери от перепроизводства, потери от ожидания/простоя оборудования, потери от транспортировки незавершенного производства, потери излишней обработки, потери от избытков запасов, потери от возможных дефектов при производстве, потери от неполной реализации творческого потенциала сотрудников). Система “точно в срок”, согласно которой производство автомобиля запускается только после поступления от дилера бланка заказа на него, позволяет свести к минимуму объемы перепроизводства и запасов предприятия. Но основным элементом успеха является все-таки трепетное и уважительное отношение сотрудников завода друг к другу, которое заставляет их постоянно совершенствовать производственный процесс, не безразлично подходить к выполнению своей части работы.

Многие специалисты полагают, что ростом доли рынка, которого не достигли другие японские автопроизводители в Европе, Toyota обязана именно этой производсвенной системе, скопировать которую практически невозможно. Тем не менее, с созданием совместного европейского предприятия с PSA Peugeot Citroën эффект от владения уникальной производственной системой будет частично нивелирован.

Совместное предприятие Toyota и PSA можно воспринимать как доказательство того, что компания серьезно настроена развивать свое производство на европейском рынке и готова предпринять локальный переход от своей глобальной стратегии стандартизации.

Понятие *совместного предприятия* представляет собой соглашение между двумя или более компаниями из разных стран об обмене капитала и ресурсов, а также о рисках и выгодах при формировании нового совместно управляемого юридического лица. Запуск совместного предприятия Toyota и PSA в чешском городе Колине в 2005 году вызвал серьезные опасения у экспертов, в основном из-за того, что оба создателя являются прямыми конкурентами друг друга, а автомобили, сходящие с конвейера – прямыми товарами-заменителями.

Тем не менее, очевидно, что именно экономическая эффективность подтолкнула Toyota к объединению усилий с PSA, так как этот стратегический метод позволил компании выйти на рынки Европы без необходимости использования финансовых рычагов. Созданное предприятие призвано также защищать Toyota от угроз, вызванных политическими факторами и олигополистическим характером европейской автомобильной промышленности. Кроме того, это совместное предприятие не только обеспечит Toyota необходимыми “ноу-хау” при организации работы в Европе, но и укрепит каналы сбыта и повысит обучаемость дилеров (то есть, повысит конкурентоспособность Toyota в тех сферах, где PSA сохраняет репутацию лидера).

Таким образом, одной из основных причин, обеспечивших успех проекта, является тот факт, что обеим компаниям удалось успешно синхронизировать свои интересы. Тем не менее, ученые утверждают, что в совместном предприятии одна сторона всегда выигрывает больше другой. Выигравшей стороной в данном случае следует считать PSA в связи с тем, что совместное предприятие было построено в соответствии с рабочими схемами Toyota. Это означает, что в PSA получили основные знания о сути наиболее конкурентного преимущества одного из своих величайших соперников, системы TPS. Стремясь зарекомендовать себя как экологически ответственного производителя, Peugeot уже “наступает на пятки” своим коллегам из Toyota, запустив свой первый гибридный автомобиль осенью 2010 года. Модель 3008 HYbrid4, производящая всего 99г. CO2/км пути, и чуть ранее запущенный и крайне напоминающий Toyota iQ Peugeot iOn, которые по заявлениям Peugeot, являются первыми 100% электрическими автомобилями на рынке, станут двумя флагманскими моделями французского бренда. По словам экспертов эти модели Peugeot являются "ответный ударом" против гибридного автомобиля Toyota Prius, который стал эталоном эко-автомобилей.

Запуск на заводе в Чехии серийного производства мини-модели Toyota Aygo хотя и приходился на период роста, поставил перед компанией много задач. Сегмент мини-автомобилей (особенно с гибридным двигателем) очень чувствителен к цене, поэтому себестоимость производства необходимо было держать под жестким контролем. Именно в этой связи Toyota и приняла решение об организации совместного предприятия с PSA. Это решение показывает, что сокращение расходов было основополагающим критерием для Toyota. Надо сказать, что решение оказалось оправданным. Данные сравнительной таблицы, представленной ниже, демонстрируют, что несмотря на экономические вызовы относительно незнакомого для японской корпорации европейского региона, компании удалось сохранить уровень стоимости своих товаров на прежнем доступном уровне (чего пока нельзя сказать об аналогичных моделях производства Peugeot).

**Таблица №6.**

***Стоимость малогабаритных автомобилей Toyota Motor Europe и PSA Peugeot Citroën на рынках стран Европейского Союза, 2013г.***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Toyota Motor Europe** | | | **PSA Peugeot Citroën** | | |
| **Модель** | **Количество г.CO2/км** | **Ценовой диапазон, тыс.долл.** | **Модель** | **Количество г.CO2/км** | **Ценовой диапазон, тыс.долл.** |
| **Prius Hybrid** | 49 - 101 | 29,0 – 47,0 | **3008 HYbrid4** | 88 | 36,0 – 46,0 |
| **Auris Hybrid** | 85-139 | 18,7 – 31,6 |
| **Yaris** | 121 | 16,5 – 26,0 | **P208** | 99 | 13,4 – 30,0 |
| **Yaris Hybrid** | 79 | 19,7 – 28,0 |
| **Aygo** | 99 | 10,5 – 18,0 | **P107** | 99 | 11,8 – 17,4 |
| **iQ** | 99 | 14,0 – 47,0 | **iOn** | 0 | 34,0 – 42,7 |

*Источник: составлено автором на основе данных официальных сайтов автопроизводителей*

*Справочно: количество выбросов CO2 и стоимость варьируются в зависимости от конфигурации модели.*

В таблице автор выделил несколько автомобилей модельного ряда компаний, которые, на его взгляд, наиболее целесообразно сопоставлять ввиду максимальной однородности технических характеристик. Полученные данные, безусловно, говорят о незначительном, но все же превосходстве ценовой политики японского концерна. Легендарные модели марки Prius Hybrid и Auris Hybrid остаются более доступными для европейцев, чем новинка Peugeot 3008 Hybrid4, сохраняя помимо этого и техническое превосходство в области безопасности пассажиров. В паре Yaris/P208 компании выступают на равных (модель Peugeot даже более доступна в базовой комплектации), однако французский концерн пока не имеет гибридного аналога такой малогабаритной модели. Модели Aygo и P107 поставлены автором в соответствие благодаря практической идентичности своих потребительских свойств, что отражается и на ценовой политике предприятий. Модели iQ и iOn внешне практически неотличимы, однако благодаря последней французскому концерну удалось завоевать внимание наиболее экологически ответственных клиентов. Toyota на сегодняшний день не имеет аналога с полностью электрическим двигателем. Однако мини-автомобиль стоимостью от 34 тыс.долл. может позволить себе далеко не каждый. Мини-модель Toyota, вырабатывающая менее 100г.CO2/км пути, остается не менее привлекательной, особенно для моложежи, которую компания называет сейчас своей целевой аудиторией.

**3.3 Маркетинговые мероприятия компании Тойота на территории стран Европы**

Итак, своей целевой аудиторией в Европе Toyota видит молодых клиентов и стремится снизить средний возраст потребителей. Необходимо помнить, что процесс продвижения товара обязательно включает в себя проведение маркетинговых мероприятий, которые направлены на достижение контакта с целевой аудиторией. Маркетинговые мероприятия представляют собой комплекс мер по привлечению клиентов и повышению объемов продаж. Основу маркетинговых мероприятий составляют рекламные акции.

В этих целях компания активно инвестирует в расширение своего присутствия в сети интернет, организовывает спонсорство соответствующих культурных и спортивных мероприятий. В 2010 году Toyota сделала свой крупнейший на сегодняшний день инвестиционный вклад в онлайн-рекламу, запустив две брендинговые кампании:

* в поддержку новой модели Auris Hybrid
* в поддержку бренда в целом.

Общие расходы Toyota составили около 20 млн.долл., 14% из которых пошли на поддержку бренда в сети Интернет.[[39]](#footnote-39) По словам менеджера по развитию бренда Toyota в Великобритании компания повысила свои расходы на присутствие в сети интернет, потому что сеть является идеальной средой для продвижения модели Auris. Дело в том, что технически сложную и малознакомую концепцию гибридных автомобилей сложно выразить в рамках одного телевизионного ролика или плаката. Поэтому размещение информации посредством сети интернет рассматривается как оптимальный подход.[[40]](#footnote-40)

Очередным вызовом для компании стало то, что в 2010 году восприятие бренда Toyota было резко подорвано в результате вынужденного отзыва продукции, коснувшегося 7,4 млн. автомобилей по всему миру. Непосредственно в Европе ввиду вероятности возникновения возгорания из-за неисправностей в электрических выключателях окон компания была вынуждена отозвать 1,4 млн. автомобилей моделей RAV4, Yaris, Auris и Corolla.[[41]](#footnote-41)

В попытке восстановить свою репутацию по качеству автомобилей Японский автопроизводитель объявил новую глобальную стратегию и корпоративную философию: “Ваша Toyota - Моя Toyota”. Стартовавшая в 2010 году рекламная кампания сообщила клиентам о введении нового стандарта качества автомобилей компании: на все автомобили, приобретенные после 1 июня 2010 года, распространяется 5-летняя/100-мильная гарантия производителя.[[42]](#footnote-42) Этим компания постаралась вернуть доверие потребителей в легендарное качество Toyota. В дополнение к своей пятилетней гарантии компания запустила общеевропейскую рекламную кампанию, в рамках которой сотрудники заводов Toyota с телеэкранов обещали исправлять мельчайшие несовершенства каждого автомобиля, проходящего через их руки.

Несмотря на многомилионные отзывы автомобилей из-за проблем безопасности, компания Toyota называется крупнейшим автопроизводителем в мире уже пятый год подряд. Toyota остается крупнейшим автопроизводителем, обойдя американского гиганта General Motors, удерживавшего эту позицию в течение 80 лет. В 2012 году продажи Toyota выросли году до 9,75 млн. автомобилей (против 9,29 млн. General Motors).[[43]](#footnote-43)

Не сдавая позиции технологического новатора, японский автопроизводитель вложил 12 млн.долл. в новое совместное предприятие с Mikrosoft, целью которого является развитие мультимедийных технологий в салонах автомобилей. Цифровые технологии уже доступны в гибридных моделях Toyota, выпещенных в 2012 году, и могут быть развернуты в глобальном масштабе к 2015 году.[[44]](#footnote-44)

В 2011 году Toyota Motor Corporation и BMW AG приняли решение о сотрудничестве в разработке л[итий](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B9)-[ионных](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BE%D0%BD) аккумуляторов, которые традиционно находят свое применение в качестве источника энергии в электромобилях, в попытке борьбы с повышенными выбросами парниковых газов в атмосферу. С 2014 года BMW также будет поставлять 1,6- и 2,0- литровые дизельные двигатели для Toyota в Европе.[[45]](#footnote-45)

К концу 2013 года компания Toyota рассчитывает достичь глобальной прибыли 12,1 млрд.долл. и повысить свою рентабельность до 5% (по сравнению с 2,9% прибыли на каждый вложенный доллар в начале года).[[46]](#footnote-46)

В этой связи компания планирует постепенно добавить еще 10 гибридных моделей, топливных элементов и электрических транспортных средств к 2015 году в попытке сосредоточиться на моделях, которые минимизируют воздействие на окружающую среду.[[47]](#footnote-47) Toyota также будет сосредоточена на дальнейшем продвижении своих наиболее успешных моделей Aygo и Yaris, которые согласно опросу международного маркетингового агентства JD Power занимают верхние позиции в рейтинге малогабаритных автомобилей (City car) в Европе.[[48]](#footnote-48)

**3.4 Рекомендации по развитию потенциала компании Toyota на европейском континенте.**

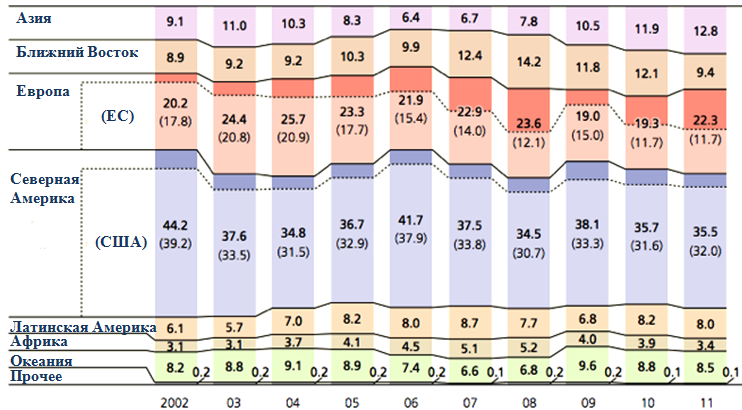
Изучив все обстоятельства работы компании в европейском регионе, автор подготовил несколько рекомендаций, касающихся возможных направлений дальнейшего развития.

Ввиду жесткой конкурентной среды, характерной для рынков стран Европейского Союза, японская корпорация могла бы *извлечь дополнительный доход, создавая новые производственные базы и поддерживая существующие каналы дистрибьюции в менее развитых регионах европейского континента.* Помимо глобального экономического спада, в следствие которого такие страны как Испания, Италия, Греция и Португалия оказались неспособными предъявлять прежде значительный спрос на знаменитые малогабаритные автомобили Toyota, компании приходится сталкиваться с другой глобальной тенденцией европейского региона – старением населения. Широко известно, что так называемое поколение X (то есть, граждане рожденные в период 1965-1980гг.) проявляет мало интереса к сегменту мини-автомобилей.[[49]](#footnote-49) Поэтому Toyota имеет смысл укреплять каналы дистрибьюции в переходных странах Европы с экспоненциально растущим числом молодежи (поколения Y), таких, как Албания, Косово, Хорватии, а также в “молодых” государствах Европейского союза (Болгарии, Словакии, Словении, Румынии и странах Прибалтики).[[50]](#footnote-50) Более того, компания могла бы уделить больше внимания рынкам развивающихся стран, таких как Пакистан, Индия и Шри-Ланка, где особенно высок спрос на экономичные автомобили.

Путем укрепления каналов распределения в этих странах, Toyota в значительной степени избежит жесточайшей конкуренции, которая не сосредоточена в этих регионах. Компания также получит возможность зарекомендовать себя в качестве традиционно бренда, чьи автомобили будут приобретаться на протяжении многих поколений одной семьи. Это становится возможным благодаря тому, что перечисленные регионы эмоционально менее привязаны к европейским брендам. Диаграмма ниже как раз отражает сложившуюся тенденцию японских автопроизводителелей наращивать поставки в страны европейского континента, не являющиеся членами ЕС. В 2011 году на членов Европейского Союза пришлась лишь половина европейского импорта пассажирских автомобилей из Японии.

**Диаграмма №.**

***Совокупный экспорт автомобилей из Японии по регионам мира, %, 2002-2011гг.***

******

*Источник: данные официального сайта Японской ассоциации автопроизводителей* [*http://www.jama.org/*](http://www.jama.org/)

Тем не менее, простого укрепления каналов сбыта будет недостаточно. *Чтобы завоевать (переманить) клиентов Toyota предстоит продемонстрировать высокий уровень социальной ответственности.* Маркетинговые исследования показывают, что молодежь Восточной Европы оказывает предпочтение более именитым мировым брендам, которые, в свою очередь, проявляют интерес к инвестированию в их собственных странах.[[51]](#footnote-51) Таким образом, для Toyota было бы крайне перспективным спонсировать научные проекты на базе европейских университетов в целях совершенствования собственной технологии. Кроме того, компания может поддерживать стипендиальные фонды для предоставления возможности получения образования талантливыми студентами. Это не только обеспечит Toyota перспективными кадрами, но и повысит осведомленность европейских клиентов о компании, будет способствовать созданию позитивного имиджа иностранной, но социально ответственной в регионе корпорации.

Другое направление развития, предлагаемое Toyota Motor Europe заключается в *реализации стратегии дифференциации в области технологии, а именно в развитии направления инженерного консалтинга*. В период глобального экономического кризиса руководство Toyota, как и руководство многих других конгломератов, оказалась вынуждено уволить значительную часть своих сотрудников по всему миру. Это явление подорвало репутацию Toyota как социально ответственного предприятия. Массовые увольнения идут вразрез и с уникальной системой “точно в срок” или JIT (Just In Time Production), где “уважение к людям” является основополагающим принципом.[[52]](#footnote-52) Тем не менее, эту сложную ситуацию можно рассматривать как открывающуюся возможность. Toyota может использовать свою рабочую силу, не находящую применения в традиционных областях, для запуска консалтингового направления, которое будет направлено ​​на обучение других компаний, работающих в области производства и машиностроения, как добиться экономической эффективности посредством уникальной системы “точно в срок”. В многочисленные европейских странах в период развития, улучшения инфраструктуры (особенно в регионе Восточной Европы) для Toyota существует большой потенциал. Благодаря относительно слабой конкуренции и своей репутации технологически успешной компании Toyota может через короткое время превратиться в лидера данного региона.

Третья рекомендация для Toyota связана с *формированием рекламной кампании.* Маркетинговые исследования показывают, что привязанность клиентов к автомобилям Toyota ниже по сравнению с эффектом, вызываемым рекламными компаниями основных европейских конкурентов. В своей рекламной стратегии Toyota делает упор на научно-фантастические, компьютерных эффекты, в то время как другие бренды больше обращаются к чувствам и настроениям клиентов, приглашают знаменитых персон к участию в продвижении товара.

Принимая во внимание повышенную чувствительность европейских потребителей к необходимости оплачивать парковочные места и даже иногда полный отказ от владения автомобилем, Toyota имеет смысл придерживаться стратегии стимулирования сбыта, заключая контракты с *частными* владельцами парковочных мест в крупных европейских городах. Смысл таких контрактов может сводиться к следующему: предлагая покупателю приобрести мини-автомобиль Toyota, компания также обеспечит его скидкой на оплату стоянки в конкретном здании парковки, с которым Toyota заключила соглашение.

В заключение списка рекомендаций автор считает необходимым указать на важность разработки действий компании после окончания жизненного цикла популярной Aygo. Принимая во внимание тот факт, что женщины являются главными покупателями мини-автомобилей, после окончания жизненного цикла Aygo можно рекомендовать Toyota преобразовать Aygo в специальную автомобильную серию для женщин. Образцовой с этой точки зрения является стратегия итальянского автопроизводителя Fiat, который в рамках поддержания жизненного цикла Fiat500 наладил выпуск дизайнерской модели, разработанной совместно с отечественным модным брендом.[[53]](#footnote-53) Ограниченный выпуск этой модели в 2011 году был официально приурочен к 150-летию объединения Италии, но пользуется популярностью о сих пор.[[54]](#footnote-54) Изменения для женского Aygo должны также коснуться внешнего вида (палитры цветов, материалов обивки) и внутреннего дизайна автомобиля (специальные ящики и т.п).

**Заключение**

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что Toyota реализует все необходимые ключевые факторы для того, чтобы добиться успеха в европейском сегменте мини-автомобилей. Тем не менее, для того, TME неоходимо быть осторожной по отношению к агрессивной конкуренции со стороны европейских автопроизводителей и продолжать реализовывать стратегию, которая будет направлена ​​на адаптацию продуктов марки к формирующимся на рынке трендам. Экономический спад на основных потребительских рынках, а также, старение населения в Европе, должны подтолкнуть Toyota к инвестированию в так называемые переходные страны Европы. Кроме того, увольнения из-за рецессии можно рассматривать как преимущество, используя часть рабочей силы для диверсификации деятельности и запуск консалтингового бренда TME. Наконец, потери от завершения жизненного цикла популярной модели Aygo могут быть в значительной степени уменьшены за счет преобразования Aygo в специальную серийную модель для женщин.

В заключение необходимо добавить, успех TME в Европе зависит, преждевсего от способности компании мыслить долгосрочными категориями. Несмотря на то, что корпорация Toyota сталкивается с серьезной конкуренцией со стороны опытных европейских автопроизводителей, компания способна выгодно реализовать свой потенциал на территории европейского региона благодаря грамотному формированию маркетинговой стратегии.

**Список использованной литературы**

**Монографии, научные публикации, сборники**

1. Багиев, Г. Л. Международный маркетинг. СПб. Питер, 2009. - 688 с.
2. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. СПб. Питер, 2009. - 814 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетие. М. АСТ, 2000. - 272 с.
4. Коллект. автор Канбан и "точно вовремя" на Toyota. М. Альпина Бизнес Букс, 2008. - 217 с.
5. Конахина, Н.В. Тенденци интеграции в автомобильной промышленности // Труды XII Международной научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. университета, 2007. – 215 с.
6. Кратко, И. Г. Международное предпринимательство. М. ИНФРА-М, 2001. - 272 с.
7. Лайкер, Дж. К. Дао Toyota. М. Альпина Бизнес Букс, 2007. - 399 с.
8. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб. Питер, 2002. - 857 с.

**Иностранная литература**

1. Albaum, G. International marketing and export management. Pearson Education, 2011. - 990 с.
2. Bennett, R. International marketing. New York Kogan Page, 2002. - 362 с.
3. Doole, I. International marketing strategy. London International Thomson Business Press, 1997. - 508 с.
4. Bradley, F. International marketing strategy. Pearson Education, 2005. - 408 с.
5. Jain, S. C. International marketing cases. Cincinnati South-Western, 2001. - 192 с.
6. Kleindl, B. International marketing. Thomson South-Western, 2007. - 328 с.
7. Kotabe, M. Global marketing management. John Wiley & Sons (Asia), 2011. - 717 с.
8. Mathur, U. C. International marketing management. Los Angeles [etc.] SAGE Publications, 2008. - 583 с.
9. Morrison, J. The international business environment. New York PALGRAVE, 2002. - 414 с.
10. Rugman, A. M. Analysis of multinational strategic management. Cheltenham; Northampton Edward Elgar, 2005. - 461 с.
11. Verbeke, A. International business strategy. Cambridge [etc.] Cambridge University Press, 2009. - 481 с.
12. Коллект. автор Handbook of research in international marketing. Cheltenham; Northampton Edward Elgar, 2011. - 417 с.
13. Коллект. автор Strategic international marketing. New York Palgrave Macmillan, 2012. - 303 с.

**Статьи периодической печати**

1. Amasaka K. Applying New JIT–Toyota’s Global Production Strategy//Robotics and Computer-Integrated Manufacturing. №23. 2007. Р.285-293.
2. Bhandari S. Analysis of Toyota Marketing Strategy // Journal of International Marketing. 2008. №6. P.34-52.
3. Grein A. Integration and Responsiveness: Marketing Strategies of Japanese and European Automobile Manufacturers // Jounal of International Marketing. 2009. №2. P.19-50.
4. Lim L. Development of archetypes of international marketing strategy // Journal of International Business Studies. 2006. №.37. P.499-524.
5. Moulins J. Strategies for International Growth in the Automobile Industry // Journal of International Business. 2005. №11. P. 34-51.
6. Porter M.E. Gompetition in Global Industries: A Conceptual Framework, in Competition in Global Industries, M.E. Porter, ed. Boston: Harvard Business School Press. 1990. P15-60.
7. Selimi A. An academic analysis of Toyota Motor Europe Strategic Position in the European Continent. // Journal of International Business Studies. 2011. №.67. P.306-329.
8. Stanley F. Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy // Strategic Management Journal. 2007. №.11. P.1055-1067.

**Интернет**

1. Официальный сайт европейской ассоциации автопроизводителей

<http://www.acea.be/>

1. Официальный сайт Toyota Motor Corporation

<http://www.toyota-global.com>

1. Официльный сайт японской ассоциации автопроизводителей

<http://www.jama.org/>

1. Официальный сайт группы компаний Fiat SpA <http://www.fiatspa.com/>
2. Официальный сайт деловой газеты The Wall Street Journal

<http://online.wsj.com/>

1. Официальный сайт электронной газеты Marketing Week <http://www.marketingweek.co.uk>
2. Официальный сайт информационного агентства Reuters <http://www.reuters.com/>
3. Официальный сайт международного маркетингового агентства

JD Power <http://www.jdpower.com>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**

**Автопроизводители в рейтинге “ТОП-100 рекламодателей”,**

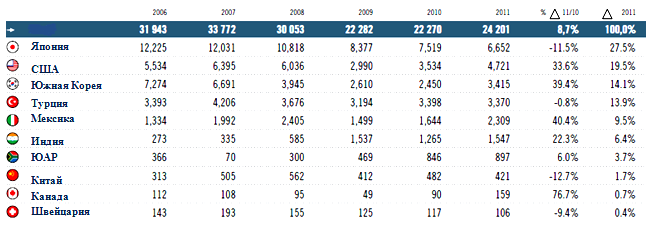
**2011-2012 гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Позиция в рейтинге*** | |  | ***Расходы на рекламу в СМИ по миру, (млн. долларов)*** | | ***Регион, 2012г.*** |
| ***2012 г.*** | ***2011 г.*** | ***Рекламодатель*** | ***2012г.*** | ***2011г.*** | ***Европа*** |
| 1 | 1 | [Procter & Gamble Co](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=101#101) | **9,731** | 9,732 | **3,551** |
| 4 | 4 | [General Motors Co.](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=104#104) | **3,674** | 3,485 | **969** |
| 5 | 5 | [Toyota Motor Corp.](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=105#105) | **3,203** | 3,308 | **750** |
| 8 | 6 | [Ford Motor Co.](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=108#108) | **2,448** | 2,846 | **1,029** |
| 11 | 12 | [Volkswagen AG](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=111#111) | **2,309** | 2 | **1,709** |
| 12 | 10 | [Honda Motor Co.](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=112#112) | **2,22** | 2,121 | **269** |
| 19 | 16 | [Nissan Motor Co.](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=119#119) | **1,716** | 1,9 | **350** |
| 24 | 25 | [PSA Peugeot Citroen](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=124#124) | **1,513** | 1,422 | **1,359** |
| 34 | 39 | [Renault](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=134#134) | **1,225** | 990 | **1,141** |
| 38 | 36 | [Hyundai Motor Co.](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=138#138) | **993** | 1,038 | **211** |
| 42 | 26 | [Chrysler Group](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=142#142) | **960** | 1,406 | **137** |
| 46 | 47 | [Daimler](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=146#146) | **924** | 790 | **558** |
| 52 | 58 | [Fiat](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=152#152) | **770** | 646 | **620** |
| 56 | 50 | [Mitsubishi Motors Corp.](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=156#156) | **710** | 739 | **71** |
| 60 | 65 | [Kia Motors Corp.](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=160#160) | **643** | 565 | **242** |
| 61 | 61 | [Mazda Motor Corp.](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=161#161) | **633** | 618 | **174** |
| 63 | 59 | [BMW](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=163#163) | **619** | 636 | **429** |
| 64 | 57 | [Suzuki Motor Co.](http://adage.com/globalmarketers09/index.php?marketer=164#164) | **615** | 653 | **210** |

*Источник:* Advertising Age datacenter estimates, http://adage.com/article?article\_id=113350

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**

***Импорт атвомобилей в страны Европы, 2006-2011гг (млн.долл.)***

****

*Источник: данные официального сайта Европейской ассоциации автопроизводителей* [*http://www.acea.be/*](http://www.acea.be/)

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**

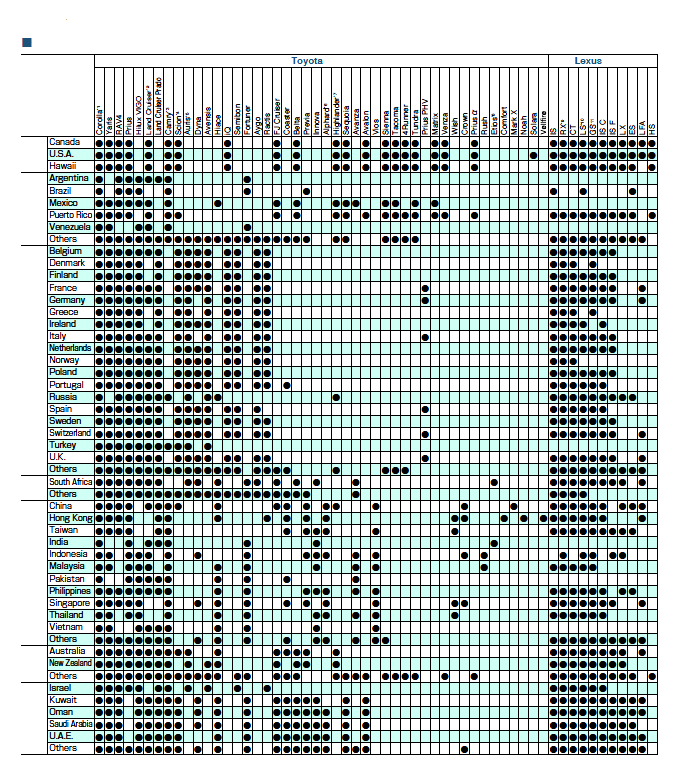
***Экспорт пассажирских автомобилей из Японии по регионам назначения (произв.ед.), 2011г.***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пункт назначения | | | Пассажирские автомобили | | | |
| **Стандартные** | **Небольшие** | **Мини** | **Всего** |
| Европа | **ЕС** | **Швеция** | **15,969** | **2,343** | **13** | **18,325** |
| **Дания** | **4,273** | **2,277** | **84** | **6,634** |
| **Великобритания** | **56,367** | **21,228** | **87** | **77,682** |
| **Нидерланды** | **33,262** | **9,398** | **36** | **42,696** |
| **Бельгия** | **12,070** | **5,875** | **73** | **18,018** |
| **Франция** | **49,368** | **12,020** | **6,815** | **68,203** |
| **Германия** | **85,851** | **29,769** | **647** | **116,267** |
| **Испания** | **28,632** | **2,116** | **37** | **30,785** |
| **Италия** | **35,896** | **18,668** | **41** | **54,605** |
| **Финляндия** | **8,747** | **2,297** | **7** | **11,051** |
| **Польша** | **12,613** | **991** | **22** | **13,626** |
| **Австрия** | **15,290** | **6,571** | **75** | **21,936** |
| **Греция** | **2,541** | **1,745** | **0** | **4,286** |
| **Прочее** | **20,651** | **2,474** | **132** | **23,257** |
| ***Всего*** | **381,530** | **117,772** | **8,069** | **507,371** |
| **Норвегия** | | **17,291** | **4,125** | **1,072** | **22,488** |
| **Швейцария** | | **18,887** | **9,492** | **117** | **28,486** |
| **Россия** | | **317,168** | **30,708** | **106** | **347,982** |
| **Турция** | | **5,708** | **21,038** | **2** | **26,748** |
| **Украина** | | **23,433** | **3,151** | **0** | **26,584** |
| **Прочее** | | **2,560** | **365** | **1** | **2,926** |
| *Всего* | | | **766,567** | **186,651** | **9,367** | **962,585** |

*Источник: Данные официального сайта Японской ассоциации автопроизводителей* [*http://www.jama.org/*](http://www.jama.org/)

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4.**

***Молельный ряд Toyota Motor Corporation в различных регионах мира, 2012г.***

******

**Ближний Восток**

**Океания**

**Азия**

**Африка**

**Европа**

**Северная Америка**

**Латинская Америка**

**Модельный ряд компании Тойота в регионах мира (кроме Японии**)

*Источник: Данные официального сайта компании Toyota Motor Corporation* [*http://www.toyota-global.com*](http://www.toyota-global.com)

1. Конахина, Н.В. Тенденци интеграции в автомобильной промышленности // Труды XII Международной научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. университета, 2007. С. 200. [↑](#footnote-ref-1)
2. Данные официального сайта деловой газеты The Wall Street Journal <http://online.wsj.com/> [↑](#footnote-ref-2)
3. Данные официального сайта корпорации Toyota Motor Corporation http://www.toyota-global.com [↑](#footnote-ref-3)
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. СПб. Питер, 2009. С.156. [↑](#footnote-ref-4)
5. О'Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб. Питер, 2002. С. 57. [↑](#footnote-ref-5)
6. Stanley F. Marketing’s Contribution to the Implementation of Business Strategy // Strategic Management Journal. 2007. №.11. P.1056. [↑](#footnote-ref-6)
7. Котлер, Ф. Указ.соч С.166. [↑](#footnote-ref-7)
8. Mathur, U. C. International marketing management. Los Angeles [etc.] SAGE Publications, 2008.С.123. [↑](#footnote-ref-8)
9. Котлер, Ф. Указ.соч С.261. [↑](#footnote-ref-9)
10. Lim L. Development of archetypes of international marketing strategy // Journal of International Business Studies. 2006. №.37. P.499. [↑](#footnote-ref-10)
11. Коллект. автор Strategic international marketing. New York Palgrave Macmillan, 2012. С.133. [↑](#footnote-ref-11)
12. Bradley, F. International marketing strategy. Pearson Education, 2005. С.89. [↑](#footnote-ref-12)
13. Verbeke, A. International business strategy. Cambridge [etc.] Cambridge University Press, 2009. С.81. [↑](#footnote-ref-13)
14. Lim L. Op.Cit. P.508

    Справочно: Иерархический кластерный анализ проведен по методу Уорда на основе статистических данных 51 компании различных отраслей с целью их группировки по принципу однородности маркетингового поведения. [↑](#footnote-ref-14)
15. Данные официального сайта Европейской ассоциации автопроизводителей <http://www.acea.be/> [↑](#footnote-ref-15)
16. Grein A. Integration and Responsiveness: Marketing Strategies of Japanese and European Automobile Manufacturers // Journal of International Marketing. 2009. №2. P.23. [↑](#footnote-ref-16)
17. Kotabe, M. Global marketing management. John Wiley & Sons (Asia), 2011. C117. [↑](#footnote-ref-17)
18. Grein A. Op.Cit. P.24. [↑](#footnote-ref-18)
19. Данные официального сайта электронной газеты Marketing Week http://www.marketingweek.co.uk [↑](#footnote-ref-19)
20. Данные официального сайта Европейской ассоциации автопроизводителей <http://www.acea.be/> [↑](#footnote-ref-20)
21. Moulins J. Strategies for International Growth in the Automobile Industry // Journal of International Business. 2005. №11. P. 34. [↑](#footnote-ref-21)
22. Albaum, G. International marketing and export management. Pearson Education, 2011. С.97. [↑](#footnote-ref-22)
23. Moulins J. Op.Cit. P.37. [↑](#footnote-ref-23)
24. Данные официального сайта компании Toyota Motor Corporation <http://www.toyota-global.com>. 2011г. [↑](#footnote-ref-24)
25. Rugman, A. M. Analysis of multinational strategic management. Cheltenham; Northampton Edward Elgar, 2005.С.261. [↑](#footnote-ref-25)
26. Приведено справочно для последующего анализа совместного предприятия PSA и Toyota Motor Europe [↑](#footnote-ref-26)
27. Porter M.E. Gompetition in Global Industries: A Conceptual Framework, in Competition in Global Industries, M.E. Porter, ed. Boston: Harvard Business School Press. 1990. P30. [↑](#footnote-ref-27)
28. Grein A. Op.Cit.. P.25. [↑](#footnote-ref-28)
29. Официальный сайт корпорации Toyota Motor Corporation http://www.toyota-global.com [↑](#footnote-ref-29)
30. Коллект. автор Handbook of research in international marketing. Cheltenham; Northampton Edward Elgar, 2011.С.319. [↑](#footnote-ref-30)
31. Данные официального сайта электронной газеты Marketing Week http://www.marketingweek.co.uk [↑](#footnote-ref-31)
32. См. Приложение 3. [↑](#footnote-ref-32)
33. Данные официального сайта Японской ассоциации автопроизводителей <http://www.jama.org/> [↑](#footnote-ref-33)
34. Данные официального сайта Европейской ассоциации автопроизводителей <http://www.acea.be/> [↑](#footnote-ref-34)
35. Данные официального сайта Toyota Motor Corporation <http://www.toyota-global.com> [↑](#footnote-ref-35)
36. Bhandari S. Analysis of Toyota Marketing Strategy// Journal of International Marketing. 2008. №6. P.41. [↑](#footnote-ref-36)
37. Данные фициального сайта информационного агентства Reuters <http://www.reuters.com/> [↑](#footnote-ref-37)
38. Составлено автором. [↑](#footnote-ref-38)
39. Данные официального сайта электронной газеты Marketing Week http://www.marketingweek.co.uk [↑](#footnote-ref-39)
40. Данные официального сайта международного маркетингового агентства JD Power <http://www.jdpower.com> [↑](#footnote-ref-40)
41. Там же. [↑](#footnote-ref-41)
42. Там же. [↑](#footnote-ref-42)
43. Данные официального сайта деловой газеты The Wall Street Journal <http://online.wsj.com/> [↑](#footnote-ref-43)
44. Данные официального сайта электронной газеты Marketing Week http://www.marketingweek.co.uk [↑](#footnote-ref-44)
45. Данные официального сайта информационного агентства Reuters http://www.reuters.com/ [↑](#footnote-ref-45)
46. Данные официального сайта электронной газеты Marketing Week http://www.marketingweek.co.uk [↑](#footnote-ref-46)
47. Там же. [↑](#footnote-ref-47)
48. Данные официального сайта международного маркетингового агентства JD Power http://www.jdpower.com [↑](#footnote-ref-48)
49. Selimi A. Academic analysis of Toyota Motor Europe Strategic Position in the European Continent. // Journal of International Marketing. 2010. №3. P.13. [↑](#footnote-ref-49)
50. Ibidem P. 14. [↑](#footnote-ref-50)
51. Selimi A. Op.Cit. P.16. [↑](#footnote-ref-51)
52. Amasaka K. Applying New JIT – Toyota’s Global Production Strategy // Robotics and Computer-Integrated Manufacturing. №23. 2007. P.286 [↑](#footnote-ref-52)
53. Справочно: согласно Диаграмме №1 компания удерживает 8% европейского рынка и всего на одну позицию опережает Toyota. [↑](#footnote-ref-53)
54. Официальный сайт Fiat SpA <http://www.fiatspa.com/> [↑](#footnote-ref-54)