Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

###### Факультет Мировой экономики и Мировой политики

###### Кафедра Международного бизнеса

###### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему: «Формирование конкурентоспособности автомобильного концерна Peugeot – Citroen в условиях экономической нестабильности в ЕС»

Студент группы № 465

Кутеригин Е. Д.

Руководитель ВКР

Профессор кафедры Междурадного бизнеса, Доктор экономических наук Философова Т.Г.

Москва, 2013

Оглавление

Введение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_4

Глава 1 Конкурентоспособность: определение и подходы к оценке\_\_5

* 1. Понятие конкурентоспособности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_6
	2. Методы оценки конкурентоспособности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_7
		1. Методы оценки конкурентоспособности компании\_\_\_8
		2. Методы оценки влияния отрасли на конкурентное положение компании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_12

1.3 Выводы первой главы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_14

Глава 2. Формирование модели и описание полученных результатов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_15

2.1 Оценка бизнеса анализируемых компаний\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_15

2.1.1 Оценка бизнеса компании Hyundai\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_16

2.1.2 Оценка бизнеса компании Kia\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_21

2.1.3 Оценка бизнеса компании PSA Peugeot – Citroen \_\_\_\_\_\_25

2.2 Описание модели\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_31

2.3 Полученные результаты\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_35

2.3.1 Оценка потенциала компаний\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_35

2.3.2 Оценка процессов компаний\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_38

2.3.3 Оценка достигнутых результатов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_39

2.4 Выводы второй главы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_42

Глава 3. Возможные действия для формирования конкурентоспособности автомобильного концерна PSA Peugeot – Citroen \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_44

3.1 Анализ полученных в ходе исследования результатов\_\_\_\_\_\_\_44

3.2 Оценка риска предлагаемых стратегий\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_46

3.3 Выводы к главе\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_48

Заключение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_49

Список литературы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_51

Приложение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_57

**Введение**

Формирование конкурентоспособности французского концерна Peugeot Citroen является очень актуальным вопросом в условиях непростой экономической обстановки в Европе. На то есть несколько причин. Во-первых, процент продаж автомобилей и запчастей, приходящихся на европейский регион, составляет 68[[1]](#footnote-1)% от общих продаж компании,что говорит о зависимости от конъюнктуры европейских рынков. Негативная экономическая обстановка привела к ухудшению финансового положения компании и окончанию финансового года с убытками 4.925 миллиарда евро. Во-вторых, согласно статистике аналитической компании OICA, в 2011 году Peugeot Citroen занимал второе место по общему выпуску автомобилей в Европе[[2]](#footnote-2), что делает его одним из крупнейших работодателей Европы. Огромные финасовые потери приводят к массовым сокращениям рабочих, тем самым ухудшению экономической обстановке в этом регионе мира.

В связи с вышесказанным, цель данной дипломной работы заключается в вырабатывании решений, которые сделают компанию прибыльной и одной из передовых в своей отрасли. Для реализации этой цели будет проведен сопоставительный анализ с корейскими концернами Hyundai Motors и Kia Motors – единственными конкурентами Peugeot Citroen, продажи которых выросли на европейском рынке по результатам 2012 года[[3]](#footnote-3). Он позволит выявить, чем автомобили этих производителей привлекли потребителя.

Для достижения поставленной цели будут реализовано несколько задач:

Во-первых, будет дано определение понятия «конкурентоспособность», выделены присущие этому термину черты, описаны методы анализа конкурентоспособности предприятий, выделены преимущества и недостатки каждого такого подхода. Все эти темы покрывает Глава 1.

Во-вторых, будет проведено описание и оценка бизнесов анализируемых компаний посредством анализа SWOT[[4]](#footnote-4), описана модель, по которой будут сопоставляться компании и представлены результаты этого сопоставления. Эти вопросы будут освещены в Главе 2.

В-третьих, будут проанализированы полученные результаты, выработаны рекомендуемые для реализации компанией решения, проведена оценка возможных рисков и приняты окончательные для реализации меры, что представлено в Главе 3.

В ходе подготовки данной работы использовались различные типы литературы: научные статьи, аналитические исследования компаний, статьи в экономических и автомобильных журналах, годовые отчеты анализируемых компаний в период с 2007 по 2012 годы.

 **Глава 1 Конкурентоспособность: определение и подходы к оценке**

Для того, чтобы достичь поставленной в введении цели необходимо четко понимать, что подразумевается под термином «конкурентоспособность». Это будет сделано в пункте 1.1. Далее необходимо определиться с методом анализа конкурентоспосбности предпрятия, а также выделить слабые и сильные стороны каждого подхода (пункт 1.2). Наконец, необходимо сделать соответствующие выводы по полученным результатам (пункт 1.3).

**1.1 Понятие конкурентоспособности**

Существуют различные определения термина «конкурентоспособность». Известный американский ученый, признанный специалист в области изучения конкуренции, Майкл Юджин Портер, определяет конкурентоспособность так: «Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений» (Портер, 2010). Под этим автор подразумевает, что продукция или услуги компании пользуются спросом среди потребителей, или что компания имеет такой же размер прибыли, что и схожие с ней по размеру.

Другой видный экономист, представитель австрийской экономической школы, Фридрих фон Визер утверждает, что конкурентоспособность – способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке (Философова, 2007). Такое определение подразумевает, что, с одной стороны, продукция/услуги являются востребованными среди покупателей, а с другой стороны, компания в состоянии правильно реагировать на меняющиеся условия рынка: новое законодательство, технологии производства, более качественную продукцию/услуги конкурентов, новые методы снижения затрат, конъюнктуру рынка и др.

Видный российский академик, Раис Фатхутдинов определяет конкурентоспособность в ином масштабе: эффективная интеграция страны в мировое хозяйство, соответствующее функционирование всех его структур для обеспечения суверенитета и высокого качества жизни (Фатхудинов, 2005). Под таким определением российский ученый подразумевает способность экономики конкретной страны конкурировать с экономиками других стран - в первую очередь производить продукцию, востребованную у покупателей.

Таким образом, понятие «конкурентоспособность» обладает следующими свойствами: во-первых, относится к различным уровням экономики (продуктам или услугам, компаниям, отраслям или экономики страны в целом); во-вторых, обозначает способность компании грамотно реагировать на возникающие на рынке, в экономике, стране явления; в-третьих, способность продукта, услуги, компании, отрасли, экономики страны удовлетворять нужды потребителей по крайней мере таким же образом, что и другие продукты, услуги, компании, отрасли и экономики других государств.

**1.2 Методы оценки конкурентоспособности**

Как уже отмечалось в пункте 1.1, конкурентоспобность может рассматриваться на разных уровнях экономики: продуктов и услуг, уровне компаний, уровне отраслей, или экономик государств, но поскольку целью данной работы является вырабатывание стратегии компании и одной из задач работы является оценка текущего положения компаний, то будет произведен анализ методов оценки конкурентоспособности компаний.

Также стоит отметить, что экспертами установлено главенствующее влияние деятельности компании и ее характеристик на собственные финансовые результаты. В работе (McGahan, 1999) установлено, что 36% прибыли зависит от этих показателей, в то время как в работе (Rumelt, 1991) процент составляет от 41 до 46, а влияние индустрии всего 9-16% и, наконец, влияние головного офиса на дочернее предприятие 1-2%. В исследовании (McGahan, Porter; 1997) процентное деление немного другое: влияние головной компании составляет 4.33%, индустрии 18.68%, а компании 31.71%. Таким образом, необходимо в первую очередь сосредоточиться на методах оценки конкурентоспособности компании, а затем на методах оценки влияния отрасли на конкурентное положение компании.

**1.2.1 Методы оценки конкурентоспособности компании**

Существуют разные подходы к оценке конкурентного положения предприятия. В данной работе выделены: метод исследования ресурсов компании (resource-based view), бенчмаркинг (benchmarking) и модель 3P (potencial, proccesses, perfomance).

**Метод исследования ресурсов компании** (resource-based view). Он использовался в работах (Barney, 1991), (Hamel, Prahalad; 2005), (Herrmann, 2008), (Priem, Butler; 2001), (Andersen, 2010), (Progoulaki, Theotokas; 2010). Этот подход подразумевает анализ всех ресурсов предприятия: активов, технологий и сотрудников компании (их навыков, знаний и способностей). Ученые, использующие данный подход, стремятся выявить ресурсы, которые могут создать конкурентное преимущество, которое будет практически невозможно повторить конкурентам, так как у последних не будет доступа к подобным ресурсам. Jay Barney (Barney, 1991) называет такую ситуацию длительным конкурентным преимуществом (sustained competitive advantage). По мнению Gary Hamel, C.K Prahalad (Hamel, Prahalad; 2005), основным преимуществом данного подхода является возможность учесть уникальные ресурсы компании, которых может не быть у конкурентов.

К основным элементам анализа при данном подходе относятся: **физический капитал** (наличие технологий, заводы, оборудование, доступ к уникальным ресурсам) (Barney, 1991), (Hamel, Prahalad; 2005); **человеческий капитал** (навыки, способности и знания работников, наличие и качество проводимых тренингов, качество отношений в коллективе, уровень управления компанией (способность правильно ставить цели и задачи, руководить и управлять людьми)) (Barney, 1991), (Hamel, Prahalad; 2005), (Herrmann, 2008), (Andersen, 2010), (Progoulaki, Theotokas; 2010); **организационный капитал** (грамотно выстроенная управленческая структура компании, система отчетности и контроля, уровень сплоченности коллектива) (Barney, 1991), (Hamel, Prahalad; 2005), (Progoulaki, Theotokas; 2010).

К недостаткам данного метода анализа конкурентоспособности компании R.L Priem, J.E. Butler (Priem, Butler; 2001) относят:

* Факт, что разные ресурсы могут создавать одно и то же конкурентное преимущество для компании, что ведет к переучету конкурентоспособности.
* Отсутствие связи ресурсов с рынком. При данном подходе анализируются ресурсы компании, но не учитывается востребованность этих ресурсов у рынка.

**Бенчмаркинг** (benchmarking). Бенчмаркинг представляет собой процесс постоянного и систематичного сравнения различных видов деятельности и показателей компании (качество оказываемых услуг, производительность производства продуктов, оборачиваемость активов, прибыльность и др.) с такими же процессами и показателями в других компаниях отрасли, которые считаются наилучшими (Jetmarova, 2010). Также бенчмаркинг определяется как поиск применения наилучших практик компаний (Camp, 2006). Если выясняется, что процессы в других компаниях устроены лучше, чем в исследуемой компании, то вырабатывается стратегия по преобразованию деятельности анализируемого предприятия и выстраиванию процессов в соответствии наилучшими практиками. В 2009 году бенчмаркинг был признан компанией Bain&Company самым популярным методом контроля над деятельностью компании (Bain&Company, 2009).

Основными преимуществами этого метода формирования конкурентоспособности компании можно считать:

* Возможность найти новые ниши на рынке
* Возможность улучшить качество продаваемых продуктов и оказываемых услуг
* Возможность понимать тенденции рынка и положение исследуемой компании на этом рынке по сравнению с конкурентами; ее сильные и слабые стороны.

 Выделяется два основных способа проведения бенчмаркинга: сопоставительный анализ процессов у компаний-конкурентов и анализ результатов, достигнутых этими предприятиями. Также обычно в научных статьях определяется конкрентная сфера для проведения бенчмаркинга: финансы, производство, маркетинг.

Финансовый бенчмаркинг проводился в статьях Barbora Jetmarova (Jetmarova, 2010), John Akscin (Akscin et. al, 2007), Paul Klumpes (Klumpes, 2007), Aupperle Kenneth, Steve Dunphy (Kenneth, Dunphy; 2003), Erik Wetter, Karl Wennberg (Wetter, Wennberg; 2009). В этих статьях сопоставлялись как финансовые результаты компаний, так и финансовые процессы. Использовались следующие показатели: **размер прибыли** (Klumpes, 2007); (Kenneth, Dunphy; 2003), **оборачиваемость дебиторской задолженности** (Akscin et. al, 2007), (Jetmarova, 2010), **рентабельность активов** (ROA), **рентабельность капитала** (ROE), **показатель** **финансового рычага** (Jetmarova, 2010), (Kenneth, Dunphy; 2003), **общая выручка компании** (Akscin et. al, 2007), (Wetter, Wennberg; 2009), **общие расходы компании** (и отдельные части этих расходов: заработная плата сотрудникам, расходы на материалы, переменные издержки) (Akscin et. al, 2007), (Klumpes, 2007). В статье (Wetter, Wennberg; 2009) использовалась модель Альтмана для того, чтобы сопоставить вероятность банкротства компаний.

Бенчмаркинг в оценке работы отдела маркетинга проводился в работах Billur Akdeniz (Akdeniz et. al, 2010), R. Eid (Eid et.al, 2006), Douglas Vorhies (Vorhies et. al., 2005), David Longbottom (Longbottom et.al., 2000). Для анализа процессов в этом направлении деятельности компаний проводились различные опросы как для работников и менеджеров компаний, так и для клиентов этих компаний. На основе заданных вопросов респондентам было необходимо оценить по определенной цифровой шкале различные параметры из области маркетинга: **правильность поставленных перед департаментом целей** (Eid et.al, 2006), (Vorhies et. al., 2005), (Longbottom et.al., 2000), **качество продаваемого продукта** (дизайн) (Eid et.al, 2006), **грамотность выстраивания отношений с поставщиками и дилерами каналов** (Vorhies et. al., 2005), (Longbottom et.al., 2000),  **качество собираемой информации о рынке, конкурентах и их действиях** (Eid et.al, 2006), (Vorhies et. al., 2005), **правильность позиционирования продукта и компании на мировом рынке** (Vorhies et. al., 2005), (Longbottom et.al., 2000), (Eid et.al, 2006).

Помимо опросов также сопоставлялась доступная статистика компаний: **размер инвестиций в НИОКР, динамика доли рынка компании,** **динамика числа потребителей** (Vorhies et. al., 2005), **динамика продаж продукции** (Akdeniz et. al, 2010), (Eid et.al, 2006).

Необходимо отметить некоторые недостатки данного метода анализа конкурентоспособности компании:

* Риск неправильно определить наилучшую компанию.
* Трудности в определении объекта бенчмаркинга. В этом случае необходимо начинать с общего сопоставительного анализа предприятия с наилучшими компаниями, но такой подход может быть долгим и трудозатратным.

**Метод 3P.** В статье “Measures of international competitiveness: a critical survey” (Buckley, Pass, Prescott; 1988) предлагается оценивать конкурентоспособность компании посредством анализа 3 больших блоков: потенциала компании, процессов и результатов компании. Такой подход исследователи называют моделью 3p: potential, processes, performance соответственно. В качестве факторов для анализа **результатов деятельности** компании авторы предлагают использовать: показатели прибыли компании, долю рынка у компании в международном масштабе и в масштабе страны, динамику изменения этих долей. Для оценки **потенциала** предприятия предлагается анализировать производительность труда, ресурсы компании, соотношение цен на продукцию у компании и других производителей, расходы на НИОКР. **Процессы компании** анализируются с помощью следующих показателей: продажи востребованных товаров, наличие правильных составляющих маркетинга (marketing mix), наличие партнерств у компании с зарубежными предприятиями, наличие грамотно выстроенной организационной структуры и доверительных отношений между сотрудниками внутри компании. Таким образом, этот метод включает два предыдущих: потенциал (метод исследования ресурсов компании), процессы и результаты компании (бенчмаркинг).

Данный подход позволяет комплексно исследовать положение компании, рассмотреть все стадии производственного процесса: планирование дальнейшей деятельности, текущие операции, а также достигнутые результаты. Основным недостатком этого метода является выбор показателей: трудно выбрать подходящие.

**1.2.2 Методы оценки влияния отрасли на конкурентное положение компании**

Для того, чтобы оценить влияние отрасли на конкурентоспособность организации часто используются **модель пяти конкурентных сил** и **модель ромба** американского ученого Майкла Портера. В книге «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» он выделил пять конкурентных сил, которые определяют конкурентоспособность отрасли и, следовательно, компании:

* **Анализ угрозы появления продуктов-заменителей.** Необходимо соотнести цены на продукцию компании и товары заменители, сравнить качество двух товаров (услуг), проанализировать насколько легко покупателю переключиться на другой товар.
* **Анализ угрозы появления новых игроков.** Для определения вероятности появления новых игроков на рынке Портер предлагает исследовать следующие вопросы: есть ли экономия на масшатабе у работающих компаний, поддержка государства, патенты и лицензии, насколько сильна связь у компаний с дистрибьюторами их продукции, а также есть ли барьеры входа на рынок.
* **Анализ рыночной власти поставщиков.** В этой группе Портер предлагает проанилизовать насколько силен бренд поставщика, каков размер компании на рынке, в какой мере поставщик может влиять на цены.
* **Анализ рыночной власти потребителей.** Здесь параметрами для анализа выступают издержки переключения на новый продукт, прибыль, приносимая покупателем по сравнению с другими покупателями, стандартизированность продукции.
* **Анализ уровня** [**конкурентной борьбы**](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F)**.** Здесь автором подхода анализируется динамика рынка, количество компаний на рынке, есть ли ценовые войны между конкурентами.

Позднее был также разработан другой подход Портера – модель конкурентного ромба (Конкурентное преимущество наций, 1990) состоящего из:

* **Стратегии, структуры и конкуренции фирм**. Какие конкурентные стратегии используются фирмами (дифференциация, фокусирование, снижение издержек); есть ли ценовые войны и др.
* **Спроса.** Каково количество покупателей продукции, насколько велики их заказы, легко ли покупателям сменить поставщика этой продукции.
* **Сопутствующих отраслей и отраслей субститутов.** Размер вложений в НИОКР у конкурентов, количество конкурентов, поставщиков, качество продуктов по сравнению с продуктами, продаваемыми компанией.
* **Факторных условий.** Какова заработная плата за труд, какие ресурсы имеются у компании и в каком количестве ресурсов, какова инфраструктура в месте, где оперирует компания.

Два этих подхода Портера получили широкое применение и использовались в работах (Renko, Sustic; 2011), (Puiu, 2010), (Bakan, Dogan; 2012), (Aghdaie et.al., 2012), (Lu et. al., 2011), (Mehrizi, Pakneiat; 2008).

Основными преимуществами такого подхода является: доступ к постоянному анализу возможностей и угроз отрасли, возможность оценивать новые виды деятельности компаний на примере конкурентов, возможность усилить свои позиции на рынке.

Основными недостатками можно считать: невозможность проследить динамику вышеописанных факторов, которые могут меняться в течение определенного времени, и отсутствие в модели государства, выступающего в качестве регулятора экономики.

**1.3 Выводы первой главы**

Итак, установлено, что термин «конкурентоспособность» может применяться к разным уровням экономики: товару (услуге), уровню компаний, отраслей или экономики страны в целом. Под этим термином прежде всего подразумевается способность товара (услуги), компании, отрасли, экономики страны удовлетворять нужды потребителей по крайней мере таким же образом, что и другие продукты, услуги, компании, отрасли и экономики других государств. Также под конкурентоспособностью подразумевается умение компаний, отраслей, экономик правильно реагировать на меняющиеся условия локального (в случае компаний) и мирового рынка (в случае компаний, отраслей, экономик стран).

Выявлено, что на конкурентоспособность компаний наибольшое влияние оказывают сами компании, а второе место занимает влияние среды, в которой функционирует компания, что и обусловило концентрацию на анализе работ по конкурентоспособности компаний и внешней среды.

Показано, что одними из основных методов оценки конкурентоспособности компаний выступают анализ ресурсов, имеющихся у компании, бенчмаркинг и модель 3P, выделены преимущества и недостатки каждого подхода, приведены показатели, которые применялись в анализе. Отмечено, что существует разная классификация использованных показателей: как по **функциональному направлению** компании (финансы, маркетинг), так и по **стадии производственного процесса**: **потенциал** (человеческий капитал, инвестиции в НИОКР, технологии, патенты и др.), **процессы** (системы управления и контроля, наличие партнерских взаимоотношений с другими компаниями и др.), идущие в компании и достигнутые **результаты компании** (прибыль, доходность капитала, активов, доля рынка у продукции исследуемой компании и др)**.**

Также описаны методы анализа отрасли, на основе которых можно оценить их влияние на конкурентоспособность компании: модель пяти конкурентых сил и модель ромба. Отмечены преимущества и недостатки этих моделей.

**Глава 2. Формирование модели и описание полученных результатов**

**2.1 Оценка бизнеса анализируемых компаний**

Для выбора экономической модели необходимо понимать основные направления бизнеса сопоставляемых компаний, быть в курсе их текущей экономической ситуации. Именно поэтому в пункте 2.1 будет дана краткая историческая справка о компаниях, описаны основные направления их деятельности, проанализированы главные финансовые показатели, а также произведен SWOT[[5]](#footnote-5) анализ этих предприятий. В пункте 2.2 будет описана модель сопоставления компаний, а в пункте 2.3 приведены результаты исследования.

**2.1.1 Оценка бизнеса компании Hyundai**

Компания Hyundai Motors была основана в 1967 году. В 1968 она начала производить американские автомобили марки Ford. Лишь в 1976 году автопроизводитель начал разрабатывать модели собственных легковых и грузовых автомобилей. Благодаря заключенному партнерству с компанией Mitsubishi в 1981 году Hyundai через десять лет выпустила свой первый собственный мотор. В 1998 году она приобрела корейскую автомобильную компанию Kia. На сегодняшний день Hyundai – крупнейший национальный автомобильный производитель Южной Кореи – его доля рынка составляет 43[[6]](#footnote-6)%. Также по итогам 2012 года 4 модели этого автопроизводителя заняли первые 4[[7]](#footnote-7) места в рейтинге самых популярных автомобилей среди жителей Южной Кореи. Доля акционерного капитала в компании в Kia по состоянию на 31 декабря 2012 года составляет 33,8%.

Hyundai Motors является частью большой группы компаний, специализирующихся на разных отраслях экономики: электроника, финансы, грузоперевозки, строительство кораблей, фармацевтика и др. У самой компании можно выделить два основных направления бизнеса: автомобильный и финансовый. Автомобильный бизнес включает в себя весь процесс производства самого популярного средства передвижения – от дизайна модели и комплектующих частей до сборки и продажи готовых автомашин. Компания производит легковые автомобили, внедорожники и грузовые машины. Финансовый бизнес представляет собой выдачу кредитов покупателям автомобилей, дилерам, а также занимается финансовым лизингом автомобилей компании.

 В течение последних пяти лет бизнес компании активно рос. Это можно увидеть из финансовой отчетности компании. Рассматривая промежуток в 7 лет, (с 2006 по 2012 годы) можно отметить, что продажи компании неуклонно росли, ровно как и прибыль компании. По отношению 2012 года к 2011 рост прибыли составил 12%, продаж 9[[8]](#footnote-8)%.

**Сильные стороны компании**

Согласно аналитическому изданию MarketLine[[9]](#footnote-9), сильной чертой Hyundai Motors является ее **бренд.** Так, например, в 2011 он входил в 100 лучших брендов мира и занимал 61 первую позицию, что на 3 позиции больше, чем в предыдущим году. По сравнению с 2010 годом общая стоимость бренда выросла на 19.3% и составила 6 миллиардов долларов сша – самый наибольший рост среди всех автопроизводителей в мире. Рост стоимости бренда компании положительно сказывается на финансовых результатах, поскольку позволяет автопроизводителю повышать цены на свою продукцию, тем самым получать большую доходность.

Вторая сильная сторона компании – хорошая **диверсификация продаж**. Hyundai продает автомобили в Северной Америке, Восточной Азии и Европе. В 2011 году в Южной Корее было продано 683 570 машин компании, в то время как за рубежом 3 368 335 машин.

Третья положительная сторона компании – **высокая доходность капитала** (ROE) и **активов** (ROA) по сравнению со своими конкурентами. Эти показатели показывают насколько эффективно компания может управлять акционерным капиталом и активами компании. В 2011 году ROE Hyundai составил 20.6% в то время как у американского концерна General Motors 19.9%, а у японского производителя Toyota Motor 4%. ROA соответственно был 7%, 5.2%, 1.4%.

**Слабые стороны компании**

Одной из слабых сторон компании является **отзыв произведенной продукции**, который означает снижение репутации компании как надежного производителя автомобилей. Например, в июне 2012 года Hyundai отозвала 97 452 седана марки Elantra, поскольку был обнаружен заводской брак подушек безопасности. По той же причине в мае 2011 года в США было отозвано 190 000 машин.

Другим слабым местом Hyundai Motors является **воздействие со стороны профсоюзов**. Например, в июне 2012 года профсоюз компании объявил забастовку, требуя повышения заработных плат рабочих. Простаивание производственных мощностей обходится компании миллионными убытками: в мае 2011 года забастовка на заводе Ulsan обошлась компании в 5 миллионов долларов сша.

**Возможности для компании**

**Растущие продажи автомобилей в странах БРИКС[[10]](#footnote-10).** В течение последних лет наблюдается рост продаж машин в Бразилии, России, Индиии Китае (страны члены БРИКС). Ожидается, что в 2015 году продажи всех автомобилей в России будут составлять 3.8 миллиона единиц по сравнению с 2.3 миллионами единиц в 2011, в Индии 4.8 миллиона по сравнению 2.7 миллионами единиц в 2011, в Китае 22.8 миллиона единиц по сравнению с 12.3 миллионами единиц в 2011[[11]](#footnote-11).

**Возможность увеличивать продажи компании путем выпуска новых или улучшенных марок автомобилей.** В 2012 году, например, были представлены модели Elantra и Santa Fe, а также концепткар i-oniq. Выпуск новых марок автомобилей, а также улучшенных уже существующих позволяет компании занимать новые ниши на рынке, а также успешно конкурировать в тех, в которых этот производитель уже представлен.

**Угрозы**

**Ужесточение стандартов по выбросу углекислого газа (CO2) от автомобилей**. В мире существует тенденция к ужесточению требований по выбросам CO2. В 2009 году страны Европейского Союза (ЕС)приняли новый стандарт - евро 5. Он подразумевает сокращение выброса этого параметра до 130 грамм за пройденный машиной километр. Такое положение вещей обязывает автомобильные компании развивать новые технологии, что требует интенсивных капиталовложений. В случае несоблюдения требований автопроизводитель будет обязан заплатить 139.8 долл сша с каждого пройденного километра. Также новые требования были приняты в других регионах мира: Китае (step 4 – аналог евро 5) и Южной Корее.

**Зависимость от курса валюты.** Как уже отмечалось выше, большая часть продаж компании осуществляется за рубежом в иностранной валюте, что делает Hyundai уязвимой к колебаниям курса валют в первую очередь от доллара сша, евро и южнокорейской воны. При неблагоприятном валютном курсе некоторые зарубежные активы компании могут стоить дешевле первоначальной стоимости в национальной валюте данного автомобильного производителя.

**Усиливающаяся конкуренция на мировом автомобильном рынке.** Конкуренция на автомобильном рынке высока и она усиливается благодаря процессам глобализации, которые продолжают идти в мире. Производители машин предлагают новые марки, новые технологии, дизайн, более низкие цены. К ключевым конкурентам предприятия относятся: Ford Motor Company, Honda Motor, PSA Peugeot Citroen, Toyota Motor Corporation Volkswagen AG, General Motors Company, Nissan Motor, Porsche Automobil Holding, Mitsubishi Motors Corporation. Такое большое число компаний – конкурентов может создать снижение продаж у Hyundai Motors, что способно привезти к ухудшению финансового положения компании.

Таким образом, Hyndai Motors - одна из самых динамично развивающихся южнокорейских компаний. Об этом свидетельствуют проанализированные финансовые показатели, популярность брендов предприятия на южнокорейском рынке. Большая часть продаж приходится на разные географические регионы мира. Основными сильными сторонами компании являются: сильный бренд, стратегия диверсификации продаж по всему миру, эффективное использование имеющихся у компании финансовых ресурсов. Слабыми сторонами компании являются отзывы бракованных автомобилей и забастовки профсоюзов. Возможностями для компании могут быть: растущий спрос в странах БРИКС, рост продаж за счет выпуска новых марок или улучшенных моделей. Потенциальными угрозами для производителя выступают: ужесточающиеся стандарты по выбросу углекислых газов, зависимость от валютного курса, а также растущая конкуренция в автомобильной промышленности.

**2.1.2 Оценка бизнеса компании Kia**

 Компания Kia является самым первым автомобильным производителем Южной Кореи. Это предприятие было основано в 1944 году. В 1961 был выпущен первый мотоцикл, в 1973 – первый двигатель, а в 1974 первый автомобиль концерна – Brisa. Сегодня Kia – второй крупнейший национальный производитель автомашин в Южной Корее. Доля рынка компании составляет 31,8[[12]](#footnote-12)%. 9 моделей этого предприятия вошли в топ-25 самых популярных моделей[[13]](#footnote-13). Согласно аналитическому агентству marketline[[14]](#footnote-14), дилерская сеть компании насчитывает 4 485 компаний, 150 дистрибьюторов продукции, которые продают продукты компании в 168 странах мира.

Бизнес компании Kia состоит только из автомобильного направления, которое включает полный цикл производственного процесса: от дизайна и разработки модели и комплектующих до продажи готовых автомашин. Kia производит и продает легковые автомобили, внедорожники, а также грузовые автомашины. Основными рынками сбыта продукции являются Южная Корея, США, Европа и Китай.

Анализируя финансовую отчетность компании за последние 5 лет, можно заключить, что бизнес предприятия активно растет, поскольку за рассматриваемый период прослеживается исключительно положительный рост прибыли, продаж и общих активов предприятия. В 2012 году рост прибыли по отношению к 2011 году составил 13%, а рост продаж 9%. Активы организации за этот же период выросли на 7%.

**Сильные стороны компании**

**Развитая дилерская сеть по всему миру.** Как уже отмечалось, у компании насчитывается 4 485 и 150 дистрибьюторов продукции в 168 странах мира. Дополнительным преимуществом является то, что продажи хорошо сбалансированы между разными регионами мира: в 2011 году 21.7% всех продаж компании приходились на Южную Корею, 31.7% на Северную Америку, 26.5% на Европу и 20.1 на другие регионы мира[[15]](#footnote-15). В этом пункте также нужно отметить, что заводы компании способны быстро перестраиваться на производство разных моделей, что позволяет в кратчайшие временные сроки подстроиться под меняющуюся динамику спроса. Таким образом, диверсифицированные продажи позволяют компании защитить себя от кризисных явлений в экономиках стран, а имеющиеся производственные технологии дают возможность быстро подстроиться под меняющуюся конъюнктуру рынка.

**Сильный бренд компании.** Грамотное продвижение продуктов Kia, а также современный дизайн привел к победе в разных призовых конкурсах. Например, в июле 2012 года Kia Motors выиграла в соревновании «Лучшие из лучших» за общий дизайн бренда. Также были отмечены наградами отдельные модели компании: в марте 2012 года модель Rio и Picanto получили первые места в международном конкурсе по дизайну. Сильный бренд компании позволяет привлекать к себе новых покупателей, назначать большую цену за автомобили, тем самым, увеличивать общую доходность Kia Motors.

**Усиление бренда компании с помощью спонсорства на крупнейших международных мероприятиях.** Kia выступала и выступает спонсором различных спортивных мероприятий мира. Например, в 2011 году компания предоставляла машины участникам чемпионата мира ФИФА[[16]](#footnote-16) для женщин. Более того, начиная с 2002 года автомобильная организация спонсирует известный мировой теннисный турнир Australian Open. Благодаря участию в таких широко известных мероприятиях Kia увеличивает узнаваемость бренда, а также формирует положительное впечатление о себе.

**Слабые стороны компании**

**Отсутствие отдачи от масштаба по сравнению с конкурентами.** Kia Motors не имеет таких масштабов производства, которые позволяли бы ей снизить издержки каждого произведенного автомобиля. Напротив, это удается делать конкурентам компании: Toyota Motor, Honda Motor, Nissan Motor. Такая ситуация может привести к падению доли рынка у компании, поскольку вследствие экономии на масштабе другие автопроизводители могут предложить меньшую цену покупателям.

**Возможности для компании**

**Растущий мировой рынок автомобильных запчастей.** В 2011 году суммарный объем рынка автомобильных запчастей был 625.5 миллионов долларов сша. В 2015 году ожидается рост его объема до 746.5 миллионов долларов сша, рост на 19.3%. Kia имеет развитую дилерскую сеть, является ведущим производителем машин в Южной Корее, тем самым, имеет большой потенциал воспользоваться положительной конъюнктурой рынка.

**Быстро растущий рынок Китая.** У концерна есть совместное предприятие в Китае с компанией Dongfeng - Dongfeng YuedaKia (DYK) Motors, совместно с которым было построено 2 завода и подписано соглашение на строительство третьего. В связи с растущим спросом на автомобили в Китае ожидается большая положительная отдача от этой инвестиции.

**Растущий спрос на гибридные электромобили.** В последние годы специалистами отмечается растущий спрос на гибридные автомобили, которые не наносят вреда окружающей среде. Ожидается, что общий спрос на них в 2015 году составит 4 миллиона единиц. Переход на этот вид транспорта может быть обусловлен повышающимися требованиями правительств развитых стран к выбросам CO2 в атмосферу, также как повышающимися расходами на топливо. У Kia уже выпущен первый гибридный автомобиль в 2009 году – Forte LPi Hybrid vehicle. На сегодняшний день аналогов такому двигателю в мире нет. Наличие модели - прототипа и растущего спроса на подобную продукцию в мире создает новые возможности для увеличения прибыли компании.

**Угрозы для компании**

**Усиливающаяся конкуренция.** В ходе растущей глобализации растет конкуренция между автопроизводителями. Каждый из них пытается предложить новый более качественный, экономичный, безопасный продукт по более низкой цене. К ключевым конкурентам компании относятся: Ford Motor, Honda Motor, Mazda Motor, PSA Peugeot Citroen, Toyota Motor, Volkswagen, Daimler, Fiat Group Automobiles, SsangYong Motor, General Motors, Shanghai Automotive и Suzuki Motor.

Kia необходимо быстро реагировать на эти проявления для того чтобы не потерять свою долю рынка. Такая потеря может привести к ухудшению финансового положения компании.

Таким образом, Kia Motors также является динамично развивающейся компанией. К ее сильным сторонам можно отнести отлично диверсифицированный по регионам мира бизнес, сильный и хорошо себя зарекомендовавший бренд. Слабая сторона компании - отсутствие отдачи от масштаба по сравнению с конкурентами. Kia Motors имеет большой потенциал для дальнейшего развития, поскольку мировой объем рынка автомобилей растет и для роста компании есть соответствующие ресурсы: новые технологии (двигатель для гибридного автомобиля), партнерства с зарубежными компаниями (в частности с китайской Dongfeng). Помешать реализации данной стратегии может усиливающаяся конкуренция на мировом рынке, но учитывая динамику роста предприятия в течение прошлых лет, можно заключить, что компания умеет работать на таком рынке.

**2.1.3 Оценка бизнеса компании PSA Peugeot – Citroen**

Компания Peugeot была основана в 1810 году и занималась литьем стрелок для часов. В 1885 году были выпущены первые велосипеды под этим брендом. В 1901 году был выпущен первый мотоцикл этой организации. Компания Citroen была основана в 1913 году, в 1916 году был выпущен ее первый автомобиль. В 1974 году Peugeot купила долю в компании Citroen. Через два года компании объединились в концерн PSA Peugeot Citroen, причем каждая из компаний сохранила свой автомобильный бренд. На сегодняшний момент этот концерн является вторым по величине автопроизводителем в Европе[[17]](#footnote-17). Доля компании на европейском рынке в 2012 году составила 12.7[[18]](#footnote-18)%.

Концерн имеет разные направления бизнеса: производство автомобилей, производство комплектующих для автомобилей (Faurecia), банк PSA (Banque PSA) и логистический бизнес (Gefco).

Производство автомобилей подразделяется на два бренда: Peugeot и Citroen. В рамках каждого бренда продаются легковые, многоместные и грузовые автомобили.

Направление по производству комплектующих для автомобилей (Faurecia) занимается выпуском автомобильных кресел, выхлопных систем, систем по контролю и другим составляющим автомобиля. Крупнейшими потребителями продукции являются: Volkswagen, General Motors, Renault – Nissan, BMW, Ford и другие автопроизводители.

Банк PSA предоставляет финансирование как для физических, так и юридических лиц – покупателей автомобилей.

Логистический бизнес (Gefco) осуществляет перевоз всех комплектующих между заводами, а также перевоз готовой продукции до дилерских центров. Является одним из передовых в своей отрасли. В 2012 году Gefco был удостоен награды от Института Управления Транспортом[[19]](#footnote-19).

Финансовые результаты последних шести лет разные. Например, 2006, 2009 и 2012 годы были убыточными для концерна, в то время как в 2007, 2008, 2010 и в 2011 годах Peugeot – Citroen была получена прибыль. Согласно отчету компании за 2012 год, основной причиной негативного финансового результата в этот период было снижение спроса в Европе, на которую приходится 68% продаж автомобильного бизнеса группы[[20]](#footnote-20). Основными странами для сбыта автомобилей были: Италия, Испания, Португалия, Греция. Именно в этих государствах сейчас непростая экономическая ситуация, связанная с большим суверенным долгом, что и обусловило снижение продаж автомобилей.

**Сильные стороны компании**

 **Компания одна из лидеров мирового автомобильного рынка.** Концерн является вторым по общему производству автомобилей в Европе после компании Volkswagen. Согласно аналитической компании Marketline[[21]](#footnote-21), размер продаж многоместных автомобилей на европейском рынке в 2011 году был 21% от его общего объема, а доля продаж электромобилей – 30%. Доля компании в мировом производстве автомобилей составляет 5.2%. Довольно значимые доли на европейском рынке позволяют компании устанавливать большие цены и тем самым получать большую прибыль по сравнению с конкурентами.

**Ведущие научно-исследовательские центры.** Компания активно инвестирует в научно-исследовательские и опытно – конструкторские работы (НИОКР). В 2011 размер расходов на данный вид деятельности составил 3.6% выручки группы, а в 2012 4.5%. В 2011 году PSA Peugeot – Citroen была на первом месте во Франции по общему числу зарегистрированных патентов: 1 152. Эти инвестиции идут на создание и развитие новых технолгий, проектирование новых моделей и др. Это позволяет предприятию успешно конкурировать с другими крупнейшими автомобильными производителями в мире.

**Развитая производственная и дилерская сеть, увеличавющиеся продажи по всему миру.** Деятельность компании ведется в 160 странах мира с помощью развитой сети производственных мощностей (32 завода в мире), а также 1 8000 точек продаж автомобилей[[22]](#footnote-22). PSA Peugeot – Citroen активно увеличивает продажи машин в других регионах мира. Например, в промежуток между 2009 и 2011 годами процентное соотношение по темпам роста выросло с 32% до 42%. Таким образом, благодаря развитой дилерской сети и производственным мощностям концерн может увеличивать продажи в других регионах мира, тем самым снижая риски влияния негативной экономической конъюнктуры на свою деятельность.

**Слабые стороны компании**

**Большое число отзывов автомобилей компании.** В июне 2012 года PSA Peugeot – Citroen отозвала 100 000 автомобилей Citroen C4, произведенных в Бразилии. Причиной послужил дефект клапана в моторе. В апреле того же года были отозван 63 301 автомобиль Citroen и 655 автомашин Peugeot из-за проблем с болтами в задней оси авто. Массовые браки в автомобилях приводят к снижению бренда компании и чреваты оттоком покупателей.

**Большой размер пенсионных пособий.** В 2011 году компания была вынуждена заплатить пособий на 5 273 миллиона долларов сша вместо предполагаемых 4 386 миллионов долларов сша. Такая ситуация привела к снижению финансовых ресурсов, доступных для развития бизнеса и созданию конкурентного преимущества на рынке.

**Возможности для компании**

**Совместные предприятия.** PSA Peugeot – Citroen заключает много совместных предприятий с другими автомобильными концернами. Целями таких объединений является: создание производственной эффективности, экономия на масштабе, успешное подстраивание под конъюнктуру рынка. В 2012 году был заключен стратегический альянс с General Motors. Этот автомобильный гигант владеет в Европе убыточным предприятием Opel. Цель альянса – взаимоподдержка и получение стратегических преимуществ на рынке. Корпорации договорились о создании автомобилей на общей технологической платформе, обмен модулями и компонентами в международном масштабе, а также об открытии совместного предприятия, которое будет заниматься покупкой комплектующих на более выгодных условиях, нежели чем по отдельности.

**Растущий спрос в странах БРИКС.** В течение последних лет наблюдается положительная динамика роста продаж в Бразилии, России, Индиии Китае (БРИКС). Ожидается, что в 2015 году продажи всех автомобилей в России будут составлять 3.8 миллиона единиц по сравнению с 2.3 миллионами единиц в 2011, в Индии 4.8 миллиона по сравнению 2.7 миллионами единиц в 2011, в Китае 22.8 миллиона единиц по сравнению с 12.3 миллионами единиц в 2011[[23]](#footnote-23). Peugeot имеет сильные позиции на этих рынках. По результатам 2012 года у компании доля рынка была 3,4% в Китае и 2,7% в России. Наращивание производства в этих странах будет в соответствии с растущим спросом позволит концерну получить дополнительные финансовые преимущества.

**Растущий спрос на электрические и гибридные автомобили.** По оценкам экспертов, спрос на данные типы автотранспорта в 2020 году должен составлять 2.5 и 5 миллионов единиц соответственно[[24]](#footnote-24). Такая конъюнктура связана с растущими ценами на топливо и повышающимися стандартами по выбросам CO2 в атмосферу. Концерн имеет большую производственную платформу для развития данного вида транспорта. PSA Peugeot – Citroen был первым производителем автомобилей данного типа в Европе, что может позволить ему воспользоваться этим преимуществом и увеличить отрыв от других производителей.

**Угрозы для компании**

**Усиливающаяся конкуренция.** В ходе растущей глобализации растет конкуренция между автопроизводителями. Каждый из них пытается предложить новый более технологичный, безопасный, экономичный продукт по более низкой цене. К ключевым конкурентам компании относятся: Ford Motor, Honda Motor, Toyota Motor, Volkswagen, Daimler, Fiat Group Automobiles, Hyundai Motor, Kia Motor, BMW, Daimler.

У концерна есть сдерживающие факторы, не позволяющие активно развиваться бизнесу компании: высокие издержки на рабочую силу (так как многие производственные мощности сосредоточены в развитых странах), а также трудности в переносе этих производственных мощностей в другие регионы мира, связанные с тем, что работой в этом секторе обеспечивается большой процент населения европейских стран, в первую очередь во Франции.

**Валютный риск.** PSA Peugeot – Citroen осуществляет продажи автомобилей по всему миру, что уже отмечалось ранее. Финансирование этих операций происходит в разных валютах мира, что делает концерн подверженным меняющейся конъюнктуре финансовых рынков.

Таким образом, PSA Peugeot – Citroen является вторым крупнейшим автопроизводителем в Европе после корпорации Volkswagen. В течение 2008, 2009, 2012 годов компания несла убытки, связанные со снижением спроса на новые автомобили в Европе – основного рынка сбыта этого производителя. Компания наращивает операции вне этого региона, чтобы снизить будущие риски. Большие инвестиции в НИОКР, развитая производственная и дилерская сеть, партнерства с крупнейшими автомобильными концернами позволяют двигаться к этой цели. Помешать реализации этого плана может отзыв больших партий бракованных автомобилей, нехватка денежных средств в связи с высокими пенсионными пособиями, валютный риск, а также усиливающаяся конкуренция на мировом рынке автомобилей.

**2.2 Описание модели**

После того как было оценено текущее положение компаний PSA Peugeot Citroen, Hyundai Motors и Kia Motors, показаны их сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, стоящие перед ними, можно приступать к моделированию показателей с помощью которых сопоставить эти предприятия.

Как уже отмечалось в пункте 1.3 набольший эффект на конкурентоспособность предприятия оказывает само предприятие, поэтому было принято решение анализировать конкурентоспособность с точки зрения фирмы. В данной работе будет применен метод 3P, предложенный в работе (Buckley, Pass, Prescott; 1988). Он состоит из трех основных компонентов: **оценка потенциала копании** (potential), **процессов**, идущих в компании (processes) и **достигнутых результатов** (perfomance). Такой подход позволяет комплексно взглянуть на компанию, оценить ее слабые и сильные стороны на каждом этапе производственного процесса: планировании, реализации и получении результатов. При подсчете динамики разных показателей использовались данные в период с 2007 по 2012 годы. При подсчете некоторых параметров рассматриваемый промежуток времени был другой. Об этом будет указано непосредственно в описании модели. Выбор временного промежутка 2007 - 2012 позволяет понять в каком положении находились автомобильные производители до и после мирового экономического кризиса 2008 года. Также стоит отметить, что будет анализироваться именно автомобильный бизнес компаний, то есть продажи готовых автомашин.

**Для оценки потенциала компании** будут исследоваться научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, осуществляемые анализируемыми организациями, размер инвестиций, направляемых ими на развитие новых технологий, создание научных центров. Это позволит понять какими конкурентными преимуществами они смогут пользоваться в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Для **оценки текущих процессов**, происходящих в компании, будут произведены расчеты следующих показателей: коэффициент общей ликвидности, динамика отношения операционной прибыли к общему числу сотрудников компании, коэффициент Альтмана, а также динамика финансового рычага компании.

*Коэффициент общей ликвидности* позволяет понять насколько компания финансово устойчива, то есть способна быстро погасить краткосрочные обязательства или профинансировать свою деятельность. Этот параметр рассчитывается по формуле:

*Коэффициент общей ликвидности = Текущие активы / Текущие пассивы* (1)

Если значение этого коэффициента находится в пределах 1,5 – 2,5 , то считается, что компания финансово стабильна.

*Оценка эффективности деятельности сотрудников компании* позволяет понять насколько с экономической точки зрения эффективна деятельность работников организации: сколько денег в среднем заработал каждый рабочий для компании. В работе проанализирована динамика в период с 2010 по 2012 годы.

*Оценка эффективности деятельности сотрудников компании = Операционная прибыль компании / Количество сотрудников предприятия*

Коэффициент Альтмана показывает насколько велик риск банкротства компании. Он рассчитывается по формуле:

*Z-score = A\*3.3 + B\*0.99 + C\*0.6 + D\*1.2 + E\*1.4 (2)*

где A – отношение операционной прибыли к общему размеру активов компании, B – отношение выручки от продаж к общему размеру активов компании, C – отношение рыночной стоимости акционерного капитала к общему размеру обязательств компании, D – отношение оборотного капитала к общему размеру активов компании, E – отношение нераспределенной прибыли к общему размеру активов компании. Значение коэффициента меньше 1.81 говорит о том, что вероятность банкротства компании составляет от 80 до 100%, значение в пределах 2.77 и 1.81 о вероятности банкротства от 35% до 50%, пределы от 2.99 до 2.77 о вероятности банкротства от 15% до 20%. Наконец, если показатель больше 2.99, то компания признается финансово стабильной и риск неплатежеспособности в течение последующих двух лет мал. Коэффициент Альтмана будет рассчитан по состоянию на 31 декабря 2012 года. Все показатели будут взяты из финансовых отчетностей компаний.

*Динамика финансового рычага* позволит понять насколько кредитоспособна организация, то есть способна делать выплаты по взятым кредитам. Значение больше 1 может означать потенциальные сложности с возвратом привлеченного финансирования.

*Финансовый рычаг = Общий долг компании / Собственный капитал (3) компании*

Для **оценки результатов компании** будут подсчитаны показатели чистой прибыли, рентабельности активов (ROA), рентабельности капитала (ROE), доходности продаж (ROS), а также будет проведено сопоставление новой модели Citroen C-Elysee, запущенной в продажи автомобильным концерном PSA Peugeot Citroen в 2012 году, с моделями-конкурентами Hyndai Solaris и  Kia Rio. Вышеописанные показатели и подходы к сопоставлению продукции являются общепризнанными и часто применяются в научных работах. Так, например, *показатели чистой прибыли, ROA, ROE, ROS* использовались в работах (Jetmarova, 2010), (Kenneth, Dunphy; 2003), а *маркетинговый сопоставительный анализ продуктов* проводился в работе (Eid et.al, 2006).

*Рентабельность активов (ROA)* отображает отдачу от использования активов компании. Чем выше этот показатель, тем больше эффективность использования имеющихся ресурсов. Он подсчитывается по формуле:

*ROA = (Чистая прибыль / (Общие активы компании на начало периода + Общие активы компании на конец рассматриваемого периода))\*100% (4)*

*Рентабельность капитала* это важнейший финансовый показатель любого бизнеса. Он отображает насколько эффективно использованы вложенные средства (капитал компании). Нормальными значениями принято считать 12%- 15%. Для автомобильной индустрии в исследовании, проведенном Бизнес школой Стерна (Нью-Йорк) в январе 2013 года, доходность вложенного капитала составила 10.02%[[25]](#footnote-25). Этот показатель рассчитывается по формуле:

*ROE = Чистая прибыль / Собственный капитал компании* (5)

*Рентабельность продаж (ROS) –* параметр, показывающий долю прибыли в каждой заработанной денежной единице. Этот параметр позволяет понять насколько эффективны издержки компании, насколько правильна выбрана ценовая политика компании. Этот показатель рассчитывается по формуле:

*ROS = Операционная прибыль компании / Величина выручки компании (6)*

*Маркетинговый сопоставительный анализ моделей Citroen C-Elysee, Hyndai Solaris и Kia Rio.* Согласно планам французской компании. модель Citroen C-Elysee предназначается для развивающихся стран группы БРИКС. Она поступила в продажи в 2012 году и, следоваттельно, обладает передовыми технологиями компании: двигателем, электроникой, коробкой передач и др. Именно поэтому было решено сопоставить ее с моделями корейских конкурентов и, тем самым, оценить конкурентные преимущества и недостатки этой марки.

Основными требованиями покупателей, согласно журналу “Колеса”[[26]](#footnote-26), в странах БРИКС являются следующие параметры: размер салона, размер багажника, ремонтопригодность, ходовые характеристики (мощность двигателя, максимальная скорость, расход топлива) и цена. В связи с этим, сопоставление французской модели с корейскими конкурентами будет происходить по вышеописаным показателям. Будут сравниваться базовые комплектации автомобилей для того чтобы понять, что может предложить компания рынку по самой меньшей цене, то есть насколько модель автомобиля конкурентоспособна по сравнению с другими моделями этого же сегмента рынка.

**2.3 Полученные результаты**

**2.3.1 Оценка потенциала компаний**

Анализ компаний в области НИОКР показал, что каждая из них обладает большой научно-исследовательской базой и продолжает активно инвестировать в развитие новых моделей, двигателей и технологий.

PSA Peugeot Citroen в 2012 году вложила 3 814 миллиона евро в НИОКР, что на 2,7% процента больше по сравнению с предыдущим годом (3 713 миллиона долларов сша)[[27]](#footnote-27). Благодаря вложенным средствам концерн наращивает свое присутствие в разных регионах мира: Китае (заводы в городах Ухань и Шэньчжэнь), Бразилии (завод в городе Порто Реал), России (завод в Калуге), что позволяет подстраиваться под рост спроса на автомобили в странах БРИКС. Также компания инвестировала в развитие новых моделей: в 2013 году ожидается начало продаж 17 новых моделей; развитие гибридных двигателей (для моделей 508, 3008 и DS5). Благодаря вложениям в НИОКР в предыдущие годы в 2012 году были запущены модели Peugeot 208, Peugeot 301, Citroen C-Elysee и два новых внедорожника. Помимо этого концерн представил 22 января 2013 года свои наработки в области гибридную систему воздушной компрессии, а также систему, снижающую выпуск CO2 при пользовании автомобилем. По последнему параметру PSA Peugeot Citroen занимает первое место в Европе и опережает план властей по снижению выпуска выхлопных газов в атмосферу. Стоит отметить, что большинство научных центров, производственных мощностей, совместных предприятий находится в Европе.

Kia Motors вложила в 2012 году примерно 3 миллиарда долларов сша в НИОКР[[28]](#footnote-28). Она имеет более 10 000 сотрудников по всему миру, которые занимаются дизайном новых моделей, развитием и испытанием новых технологий, а также разработкой новых двигателей и внутренних систем. Всего у автопроизводителя имеется 9 центров по всему миру, которые занимаются НИОКР: В Европе, Южной Корее, Японии и США. Можно выделить 3 основных направления развития новых моделей у Kia Motors: машины с гибридным двигателем (сочетание электромотора и обычного бензинового, что позволяет снизить выбросы в атмосферу и расходы топлива), электромашины (нулевые выбросы в атмосферу; планируется, что поступят в продажу в 2014 году) и машины на альтернативном топливе (сочетание кислорода и водорода). В разработке последнего типа двигателей компания достигла немалых результатов: в 2009 году была представлена модель Mohave, которая способна проезжать 690 километров и развивать скорость 160 км/ч.

Hyundai Motors обладает 13 научно-исследовательскими центрами по всему миру (Япония, Южная Корея, США, Европа), ровно как и большой производственной базой – 10 заводов в разных частях света: США, Центральная и Восточная Европа (Турция, Чехия, Россия), Азия (Южная Корея, Индия), Латинская Америка (Бразилия). Общий размер расходов на НИОКР в 2012 году превысил 6 млрд. долларов сша, что на 8.6% больше предыдущего года (5,63 млрд. долл.сша)[[29]](#footnote-29). Hyundai сейчас проектирует новые модели двигателей, выхлопных систем, а также других автозапчастей, которые будут выделять меньше примесей в атмосферу. Сильной стороной компании являются выпускаемые ею двигатели. В промежуток между 2008 и 2012 годами она была удостоена награды Академии двигателей. Эта победа говорит о высоком профессионализме работников и уровне технических наработок. Другой сильной стороной научно-исследовательских наработок являются коробки передач компании. В 2011 году Hyundai первой представила новую улучшенную восьми ступенчатую коробку передач и получила большое одобрение у экспертов отрасли.

Таким образом, каждая из компаний обладает большим потенциалом, поскольку имеет передовые технологии в разных направлениях. Для Peugeot Citroen это гибридные двигатели, системы выпуска выхлопных газов. Для Kia это новые электромобили, не имеющие себе пока равных по ходовым параметрам, в то время как к сильной стороне Hyundai можно отнести ее двигатели, признанные эффективными по всем мире. У Hyundai и Kia также стоит отметить то, что производственные мощности ровно как и научно – исследовательские центры расположены по всему миру, что позволяет привлечь к разработкам людей с разными знаниями и взглядами на вещи, что в свою очередь, дает возможность комплексно подходить к разработке будущих моделей, двигателей, технологий.

**2.3.2 Оценка процессов компаний**

*Коэффициент общей ликвидности.* Динамику этого показателя можно увидеть на графике 1 в приложении к работе. При норме в 1.5 – 2.5 у всех компаний этот коэффициент занижен и в большинстве временных промежутков находится в пределах от 0.8 до 1. Лишь в последние два года у Hyundai Motors этот показатель приблизился к общепринятым нормам. Возможно такие значения коэффициента ликвидности связаны с тем, что бизнес является капиталоинтенсивным, тем самым этот показатель нормален, но все же стоит отметить, что компания должны быть способны отреагировать на меняющуюся конъюнктуру, поэтому необходимо иметь запас наличности на корпоративных счетах.

*Оценка эффективности деятельности сотрудников компании.* На графике 2 (смотреть приложения к работе) видно, что за рассматриваемый период у компании Kia этот показатель растет, наблюдается отрицательный тренд у компании Peugeot – Citroen и стабильность у Hyundai. Положительный рост этого параметра у Kia свидетельствует о благоприятной обстановке в коллективе, эффективной работе каждого сотрудника. Негативный показатель у Peugeot – Citroen связан с падением продаж на европейском рынке автомобилей и, как следствие, отрицательным значением операционного дохода автомобильного подразделения концерна.

*Коэффициент Альтмана.* Этот показатель составил: для Peugeot-Citroen – 0.863, для Kia – 3.4, для Hyundai – 1.997. Таким образом, вероятность банкротства концерна PSA Peugeot-Citroen, согласно данной методологии, 80 – 100%, Hyundai Motors 35 – 50%, Kia Motors – 0%, то есть риск банкротства мал.

*Показатели финансового рычага.* Согласно графику 3 (см.приложение),видно снижение заемных средств уHyundai Motors и Kia Motors в течение последних трех лет. Это свидетельствует о том, что нет больше влияния неблагоприятной экономической среды на их деятельность. Этого не скажешь о PSA Peugeot-Citroen. Как видно из графика, размер привлеченных средств компании вырос между 2011 и 2012, что было обусловлено падением продаж автомобилей в Европе, на которую приходится 68% общих продаж концерна.

**2.3.3 Оценка достигнутых результатов**

*Динамика чистой прибыли компаний.* Как можно увидеть из графика 4, корейские автомобильные производители, начиная с 2009 года, постоянно увеличивали размер получаемой прибыли. Заметно снижение этого показателя у них лишь в 2008 году – основной фазе мирового экономического кризиса. Прибыль концерна Peugeot-Citroen была более волатильной за рассматриваемый промежуток времени. В 2008 и 2009 году компания испытала на себе кризисные потрясения в Европе – своем основном рынке сбыта, а также в 2012 году по той же причине. По размеру прибыли лидером является Hyundai Motors, за ним следует Kia Motors, а замыкает французский концерн Peugeot-Citroen.

*Динамика рентабельности активов (ROA).* График 5 (см.приложение) показывает, что самой эффективной компанией с точки зрения управления имеющимися у предприятия ресурсами была Kia Motors. Этот показатель был больше 10% в течение трех последних лет. Следующий по эффективности – Hyundai Motors, замыкает французский концерн Peugeot-Citroen.

*Динамика рентабельности капитала (ROE).* Согласно графику 6 (см.приложение), самой рентабельной является компания Kia – в течение последних трех лет этот показатель находится у нее на уровне 25%, чуть меньше рентабельность Hyundai – 18 – 20 %, при норме, полученной в исследовании бизнес школы им. Стерна в 10.3%. На последнем месте Peugeot-Citroen – в среднем 4% в неубыточные для компании годы.

*Динамика рентабельности продаж (ROS).* Согласно графику 7, самой эффективной в течение 2009 и 2010 года с точки зрения ценовой политики и совершаемых затрат была Kia, но в последующие годы она уступила первенство Hyundai, рентабельность продаж которого составляла примерно 12%. Рентабельность продаж французского концерна Peugeot-Citroen в убыточные годы была отрицательна, в то время как не в убыточные была в среднем на уровне 2%.

*Маркетинговый сопоставительный анализ моделей Citroen C-Elysee, Hyndai Solaris и Kia Rio* выявил, что эти модели обладают одинаковым размером салона и багажника, но разными ходовыми характеристиками, составляющими базовой комплектации и ценами. Полученные результаты можно увидеть в таблице 1 (см.приложение).

*Ходовые характеристики.* Для Citroen C-Elysee в базовой комплектации предлагается мотор размером 1.2 литра мощностью 72 лошадиные силы, в то время как для Hyundai Solaris и Kia Motors предлагается мотор размером 1.4 литра мощностью 107 лошадиных сил. Максимальная скорость, развиваемая французской маркой равна 160 километрам в час. У корейских машин этот показатель равень 180 километрам в час. Расход топлива у Citroen C-Elysee 7 литров на 100 километров, у Hyundai Solaris и Kia Rio 6.6 литров на 100 километров.

*Базовая комплектация*. Из таблицы 1 (см.приложение) видно, что французская марка может предложить меньше удобств по сравнению с корейскими производителями. Например, она предоставляет в базовой комплектации одну подушку безопасности против двух у конкурентов. В базовой комплектации у Citroen C-Elysee отсутствуют, а у Hyundai Solaris и Kia Rio есть: регулируемое по высоте кресло, магнитола и 4 динамика, наличие цвета “металлик”. Помимо этого у Kia Rio в базовой комплектации есть кондиционер, электоропривод и подогрев зеркал.

*Дополнительные опции для базовой комплектации.* Французские производители предлагают установить кондиционер, магнитолу, противотуманные фары, а также сделать покраску в любой цвет, кроме белого. Hyundai Motors в свою очередь предлагает установить кондиционер, автоматическую коробку передач и мультимедийный комплекс с навигационной системой.

*Цены.* Citroen C-Elysee в базовой комплектации на территории РФ продается по цене 455 900 рублей, в то время как Hyundai Solaris по цене 459 000 рублей, а Kia Rio 489 000 рублей. Со всеми дополнительными опциями стоимость французского автомобиля составит 511 400 рублей, а у Hyundai Solaris 512 000 рублей.

Таким образом, Citroen C-Elysee уступает по своим ходовым характеристикам корейским автопроизводителям. Помимо этого нужно отметить, что базовая комплектация Hyundai Solaris и Kia Rio более насыщена по сравнению с Citroen C-Elysee. Суммарные дополнительные опции, предлагаемые к этой модели, стоят меньше всего на 600 рублей по сравнению с Hyundai Solaris, но все дополнительные опции последней являются более привлекательными для потребителя, тем самым, французский концерн Peugot Citroen не может предложить рынку конкурентоспособный продукт по сравнению с корейскими автопроизводителями Hyundai Motors и Kia Motors.

**2.4 Выводы второй главы**

В этой главе была проведена оценка компаний PSA Peugeot Citroen, Kia Motors и Hyundai Motors методом SWOT-анализа, оценено их текущее положение на авторынке, представлена модель сравнения конкурентоспособности компаний, а также сделаны выводы по каждому параметру модели.

SWOT анализ установил, что сильными сторонами Hyundai Motors являются: сильный бренд, диверсифицированность продаж по всему миру, эффективное использование финансовых ресурсов, имеющихся у компании. Слабыми сторонами компании можно назвать отзывы бракованных автомобилей и забастовки профсоюзов. Возможностями для этого ведущего концерна могут быть быстро растущий спрос в странах группы БРИКС, а также рост продаж благодаря выпуску новых марок или улучшенных моделей. Потенциальными угрозами для Hyundai Motors выступают ужесточающиеся стандарты по выбросу углекислых газов в атмосферу, зависимость от валютного курса ведущих развитых стран, и растущая конкуренция в автомобильной промышленности.

Далее был сделан вывод, что также как и Hyundai Motors, к сильным сторонам Kia Motors относятся отлично диверсифицированный по регионам мира бизнес, сильный и хорошо себя зарекомендовавший бренд. Показано, что слабой стороной компании выступает отсутствие отдачи от масштаба по сравнению с конкурентами, способное привести к невозможности предлагать меньшие цены за продаваемые автомобили. Доказано, что Kia Motors имеет большие возможности для дальнейшего развития, поскольку мировой объем рынка автомобилей растет и для увеличения бизнеса компании есть соответствующие ресурсы: новые технологии (двигатель для гибридного автомобиля), партнерства с зарубежными компаниями (в частности с китайской Dongfeng). Угрозами реализации данной стратегии может могут стать только усиливающаяся конкуренция на мировом рынке, но учитывая динамику роста предприятия в течение прошлых лет, можно заключить, что оно умеет работать на таком рынке.

Благодаря SWOT анализу было выявлено, что PSA Peugeot – Citroen делает большие инвестиции в НИОКР, обладает развитой производственной и дилерской сетью, имеет партнерства с крупнейшими автомобильными концернами мира (сильные стороны). В работе отмечено, что главной слабой стороной компании является зависимость от европейского рынка. Показано, что возможностью для концерна выступает растущий спрос на автомобили в странах БРИКС. Установлено, что угрозами для PSA Peugeot – Citroen являются партии бракованных автомобилей, нехватка денежных средств в связи с высокими пенсионными пособиями, валютный риск, а также усиливающаяся конкуренция на мировом рынке автомобилей.

Благодаря модели 3P были сопоставлены вышеотмеченные компании и было установлено, что конкурентоспособность PSA Peugeot – Citroen значительно ниже Hyundai Motors и Kia Motors по целому ряду показателей: эффективность деятельности сотрудников компании, рентабельность активов (ROA), рентабельность капитала (ROE), рентабельность продаж (ROS), а также по динамике прибыли в период 2007 – 2012 годов. Также выявлена неспособность модели Citroen C-Elysee конкурировать с Hyundai Solaris и Kia Rio по ходовым характеристикам, цене, а также по параметрам базовых комплектаций. С другой стороны, стоит отметить самый большой размер инвестиций в НИОКР у французского концерна по сравнению с корейскими производителями, а также самую развитую научно-исследовательскую сеть.

**Глава 3. Возможные действия для формирования конкурентоспособности автомобильного концерна PSA Peugeot – Citroen**

После выявления параметров, снижающих конкурентоспособность концерна, необходимо выявить причины таких показателей, а также понять как эти параметры могут быть улучшены. После того, как это будет сделано, необходимо установить возможные риски предпринимаемых действий. В пункте 3.1 будут проанализированы причины динамики показателей, полученных в ходе исследования, а также предложены действия по их улучшению. В пункте 3.2 будут описаны риски, которые могут возникнуть при реализации этих действий, а в пункте 3.3 будут сделано обобщение полученных результатов.

**3.1 Анализ полученных в ходе исследования результатов**

Как было установлено в главе 2, компания PSA Peugeot – Citroen проигрывает корейским автомобильным компаниям по целому ряду показателей: финансовым (ROA, ROS, ROE, динамика чистой прибыли), показателям эффективности (Эффективность труда), а также качественным – ее продукция продается по большим ценам с меньшими комплектующими автомобиля (подушки безопасности, магнитола, регулируемое по высоте сидения и др.) и худшими характеристиками двигателя. В связи с этим необходимо выявить возможные причины такой ситуации.

Финансовые результаты любой компании зависят от бизнеса, которым она занимается. Как уже упоминалось ранее, основной процент продаж автомобильного подразделения французской компании приходился на Европу – 68% согласно годовому отчету компании за 2012 год. Более того, в ходе анализа экономических журналов было установлено, что в первую очередь спросом пользовались автомобили в Южных странах Европы: Испании, Италии, Португалии. В этих странах сейчас непростая экономическая ситуация, связанная с кризисом суверенного долга. Вследствие этого, люди не хотят тратить и сберегают денежные средства – спрос на товары длительного пользования снижается и ведет к падению продаж автомобилей. Следовательно, необходимо себя обезопасить от кризисных явлений евпропейского региона с помощью наращивания продаж в других регионах мира. Большинство автомобильных концернов мира делают ставку на страны группы БРИКС.

Также на финансовые показатели влияет качество управления финансовыми ресурсами компании. За рассматриваемый в работе промежуток времени показатели эффективности использования активов и вложенного капитала компании, работы сотрудников предприятия были самыми низкими по сравнению с Hyundai Motors и Kia Motors. Конъюнктура рынка не могла быть причиной такого положения дел в некризисные для компании 2007, 2010 и 2011 годы (см. графики 5, 6, 7 в приложении). Владельцам компании необходимо потребовать провести внутреннюю проверку эффективности работы компании. Возможно было неграмотное расставление приоритетов и оценка возможных альтернатив, имеющихся у концерна, менеджментом PSA Peugeot Citroen.

Как было установлено ранее, некоторые производимые машины французской компании менее конкурентоспособны по сравнению автомобилями других производителей: они имеют большую цену, худшую комплектацию, а также ходовые характеристики. В связи с этим необходимо развивать новые технологии, двигатели, системы автомобиля (увеличивать инвестирции в НИОКР), чтобы с одной стороны, снижать издержки производства (тем самым снижать стоимость продукции и иметь возможность продавть ее по более низким ценам), а с другой стороны, создавать модели обладающие уникальными технологиями, красивым дизайном, привлекающим новых потребителей. Как уже отмечалось, бренд и дизайн - сильные стороны Hyundai Motors и Kia Motors. Снижение издержек производства возможно разными способами: передислокация производственных мощностей в страны с меньшей заработной платой (например, Volkswagen перенес производство в Чехию из Германии), увольнение сотрудников, снижение социальных пособий пенсионерам, бывшим работникам компаний, премий и отпускных.

Таким образом, можно выделить четыре основных стратегии дальнейшего формирования конкурентоспособности: диверсификация бизнеса (наращивание продаж в других регионах мира), проведение внутренней проверки компании (оценка работы менеджмента, улучшение бизнес процессов компании), снижение издержек на осуществляемые процессы и увеличение инвестиций в НИОКР.

**3.2 Оценка риска предлагаемых стратегий**

Предложенные стратегии дальнейших действий для компании имеют риски. В связи с этим необходимо их оценить и попробовать их снизить.

*Диверсификация деятельности.* Согласно отчету компании Alex Partners, мировой автомобильный рынок будет расти в течение ближайших 8 лет вырастет с 80 до 107 миллионов автомобилей[[30]](#footnote-30). Это будет связано с ростом спроса на авто во всех странах БРИКС. Согласно отчету компании PSA Peugeot Citroen за 2012 год, она наращивает производственные мощности в этих странах, как и Hyundai Motors, Kia Motors. Такое активное строительство заводов в вышеупомянтых странах может привезти к быстрому насыщению рынка и переизбытку производственных мощностей. Согласно отчету аналитической фирмы Sanford C. Bernstein[[31]](#footnote-31), рост спроса в Китае до 2016 года составит 4 млн автомобилей, при ожидаемом росте производства автомобилей в 12 млн. Это обозначает перепроизводство, падение продаж, а также возможную убыточность заводов. Согласно этой же фирме, завод прибылен при загрузке мощностей на 75%. Сейчас загрузка мощностей составляет 88%. Если будут открыты новые заводы и выпуск увеличен до 12 млн автомобилей, то загрузка мощностей упадет до 63%, что обозначает убыток. В этой связи Peugeot Citroen необходимо проанализировать новые рынки, на которых ее продукция будет пользоваться спросом. Например, Индонезия (242млн жителей), Африка к Югу от Сахары (875млн жителей).

*Стратегия снижения издержек компании.* Желание перенести заводы и научные центры компании, расположенные преимущественно во Франции, несет определенные трудности. PSA Peugeot – Citroen один из крупнейших работодателей Франции. На этом предприятии работают десятки тысяч человек. Увольнение такого количества люде невозможно в кратчайшие сроки. Это длительный и трудный процесс. Усложняет дело то, что государство выступило поручителем по долгам компании (общая сумма 7млрд. евро) и теперь имеет место в совете по реализации плана реструктуризации долгов компании (согласно отчету компании за 2012 год). Массовые увольнения невыгодны власти, поэтому передислокация заводов в скорое время маловероятна. Увольнение сотрудников концерна чревато социальном обострением и ухудшением эффективности работы предприятия, поскольку во Франции сильны профсоюзы и отстаивание требований с помощью забастовок считается нормой. Это может обернуться потерей денег из-за простаивания производственных мощностей. Выходом из такой проблемы может быть улучшение бизнес процессов у этого французского производителя, благодаря чему будут снижены общие расходы.

**3.3 Выводы к главе 3**

Проанализировав динимаку показателей (финансовых, параметров эффективности работы сотрудников предприятия), было установлено, что первостепенной причиной их снижения было усложнение экономической ситуации в Европе в 2008, 2009 и 2012 годах, в связи с которой упал спрос на автомобили. Также в качестве причин была отмечена неэффективная работа менеджмента и сотрудников компании, которые не смогли грамотно использовать имеющиеся у них материальные и нематериальные активы, что видно благодаря графикам рентабельнсти активов, капитала и продаж (см.приложение графики 5, 6, 7). Помимо этого были показаны слабые стороны некоторых моделей анализируемого концерна.

Для формирования конкурентоспособности французского концерна PSA Peugeot Citroen было предложено четыре основных стратегии: диверсификация бизнеса, снижение издержек, увеличение расходов на НИОКР и улучшение бизнес процессов внутри компании.

Было показано, что к рискам, связанным с реализацией этих стратегий относится вероятность кризиса перепроизводства в Китае (стратегия диверсификации бизнеса в страны БРИКС), а также риск неодобрения наблюдательным советом определенных мер по снижению издержек во Франции.

**Заключение**

В данной работе происходило вырабатывание стратегии развития компании PSA Peugeot Citrioen.

Для понимания предмета исследования были приведены определения конкурентоспособности различных исследователей данного вопроса. Было установлено, что под термином «конкурентоспособность» прежде всего подразумевается способность товара (услуги), компании, отрасли, экономики страны удовлетворять нужды потребителей по крайней мере таким же образом, что и другие продукты, услуги, компании, отрасли и экономики других государств.

Далее был проведен анализ методов оценки конкурентоспособности компаний и были установлены достоинства и недостатки метода анализа ресурсов, имеющихся у компании, бенчмаркинга и модели 3P. Также описаны методы анализа отрасли, на основе которых можно оценить ее влияние на конкурентоспособность компании: модель пяти конкурентых сил и модель ромба. Отмечены преимущества и недостатки этих моделей.

В ходе работы было решено исследовать конкурентоспособность компании PSA Peugeot Citrioen моделью 3P. Установлено, что конкурентоспособность PSA Peugeot – Citroen значительно ниже Hyundai Motors и Kia Motors по целому ряду показателей: эффективность деятельности сотрудников компании, рентабельность активов (ROA), рентабельность капитала (ROE), рентабельность продаж (ROS), а также по динамике прибыли в период 2007 – 2012 годов. Также выявлена неспособность модели Citroen C-Elysee конкурировать с Hyundai Solaris и Kia Rio по ходовым характеристикам, цене, а также по параметрам базовых комплектаций. Отмечен самый большой размер инвестиций в НИОКР у французского концерна по сравнению с корейскими производителями, а также самую развитую научно-исследовательскую сеть.

Далее были установлены причины столь низких показателей по сравнению с корейскими компаниями. Главная - усложнение экономической ситуации в Европе в 2008, 2009 и 2012 годах, в связи с которой упал спрос на автомобили. Помимо этого выявлена неэффективная работа менеджмента и сотрудников компании, которые не смогли грамотно использовать имеющиеся у них материальные и нематериальные активы. Также показаны слабые стороны некоторых моделей анализируемого концерна.

Наконец, для формирования конкурентоспособности французского концерна PSA Peugeot Citroen было решено предложить четыре основных стратегии: диверсификация бизнеса, снижение издержек, увеличение расходов на НИОКР и улучшение бизнес процессов внутри компании. В связи с выявленными рисками в странах БРИКС Peugeot Citroen необходимо проанализировать новые рынки, на которых ее продукция будет пользоваться спросом: Индонезия (242млн жителей), Африка к Югу от Сахары (875млн жителей). Для снижения расходов компании было предложено в первую очередь налаживать внутренние бизнес процессы в связи с малой вероятностью смены дислокации заводов и исследовательских центров.

**Список использованной литературы:**

Книги:

1. Портер М. Конкуренция. Издательский дом “Вильямс”. Москва, Санкт-Петербург, Киев 2010
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов, Альпина Паблишер 2008
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Издательство Эксмо, Москва 2005.
4. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2007

Научные статьи:

1. Aghdaie A., Fathollah S., Mohsen S., Arash R. Identifying the Barriers to Iran's Saffron Export by Using Porter's Diamond Model. Amiri Aghdaie, Seyed Fathollah; Seidi Mohsen; Riasi, Arash. // International Journal of Marketing Studies. October 2012, Volume 4, Issue 5, Pages 129-138.
2. Akdeniz M.B, Gonzalez-Padron T. Calantone R.G An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses M. Billur Akdeniz, Tracy Gonzalez-Padron, Roger J. Calantone // Industrial Marketing Management, Volume 39, Issue 1, January 2010, Pages 150-160
3. Akscin J., Barr T.R., Towle E.L., Financial benchmarking: results from a survey of office-based oncology practices, part 2 John Akscin, Thomas R. Barr, and Elaine L. Towle // Community Oncology Volume 4, Issue 4, April 2007, pages 259-261
4. Andersen J. Resource-based competitiveness: managerial implications of the resource-based view. Jim Andersen // Strategic Direction. May 2010, Volume 26, Issue 5, Pages 3-5.
5. Bakan I., Dogan I.F. Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: an empirical study. İsmail Bakan; İnci Fatma Doğan. International Journal of Research & Reviews in Applied Sciences, 2012, Volume 11, Issue 3, Pages 441-455
6. Barney J., Firm resources and sustained competitive advantage Jay Barney // Journal of management 1991, Volume 17, Issue 1, Pages 99 – 120
7. Camp, R. (2006), Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead do Superior Performance. Robert Camp // Milwauke, ASQ Quality Press, 299p.
8. Eid R., Trueman M.; Ahmed A.M B2B international internet marketing: A benchmarking exercise. R. Eid, M. Trueman, A.M. Ahmed // Benchmarking: An International Journal. 2006, Volume 13, Issue 1/2, Pages 200-213.
9. Hamel G. Prahalad C.K Strategic intent. Gary Hamel, C.K Prahalad // 2005 Harvard Business Review
10. Herrmann, A.M Contrasting the resource-based view and competitiveness theories: how pharmaceutical firms choose to compete in Germany, Italy and the UK. A.M. Herrmann // Strategic Organization, November 2008, Volume 6, Issue 4, Pages 343-74
11. Jetmarova B. (2011), Benchmarking-methods of Raising Company Efficiency by Learning from the Best Barbora Jetmarova // E+M Ekonomie a management, 1/2011, pp. 83-95.
12. Kenneth E.A., Dunphy S. Benchmarking Financial Assessment in the Strategy Course: A Qualitative and Quantitative Template Aupperle, Kenneth, Steve Dunphy // Journal of Education for Business. March 2003, Volume 78 Issue 4, pages 205 – 212
13. Klumpes, P. J. M. Performance Benchmarking in Financial Services: Evidence from the UK Life Insurance Industry. Paul J. M. Klumpes, // Journal of Business, , Volume. 77, Issue 2, April 2004 Pages. 257-73
14. Longbottom D., Mayer R., Casey J. Marketing, total quality management and benchmarking: exploring the divide. David Longbottom, Richard Mayer and James Casey // Journal of Strategic marketing. December 2000. Volume 8, Issue 4, Pages 327-340.
15. Lu T.H., Huang Y.T., Chiang T.L. Using the diamond model to prioritize 30 causes of death by considering both the level of and inequality in mortality. Tsung-Hsueh Lu,; Yu-Tung Huang; Tung-Liang Chiang // Health Policy. November 2011, Volume 103, Issue 1, Pages 63-72.
16. Mehrizi M.H.R., Pakneiat M. Comparative analysis of sectoral innovation system and diamond model (the case of telecom sector of Iran) Mohammad Hosein Rezazadeh Mehrizi; Mohammad Pakneiat // Journal of Technology Management & Innovation. 2008, Volume. 3 Issue 3, Pages 78-90.
17. McGhan A.M. Competition, Strategy and Business Performance, A.M McGhan // California Management Review, 1999 Volume 41, Issue 3, McGraw-Hill, Pages 268–274.
18. McGahan, A.M., Porter, M.E. Porter. (1997) How Much Does Industry Matter, Really? A.M McGahan, M.E. Porter // Strategic Management Journal Volume 18, Pages 15–30.
19. Priem R.L, Butler J.E. Is the Resource Based View a useful perspective for strategic management research? R.L Priem, J.E. Butler // Academy of Management review 2001, Volume 26, Number 1, Pages 22 – 40
20. Progoulaki M., Theotokas I. Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. Maria Progoulaki, Ioannis Theotokas // Marine policy 2010, Volume 84, Pages 575 – 582.
21. Puiu S. The model of the five competitive forces on romanian retail market. Silvia Puiu. // Annals of the University of Petrosani Economics. 2010, Volume. 10 Issue 1, Pages 289-298.
22. Renko N., Sustic I., Butigan R. Designing Marketing Strategy Using The five competitive forces model by Michael E. Porter MODEL BY - case of small bakery in Croatia. Natasa Renko; Ivona Sustic; Ruzica Butigan // International Journal of Management Cases. September 2011, Volume 13 ,Issue 3, Pages 376-385.
23. Rumelt R. P. How much does industry matter? Richard P. Rumelt // Strategic Management Journal. March 1991, Volume 12, Issue 3, Pages 167-185.
24. Vorhies D.W., Morgan N.A., Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. Douglas W. Vorhies, Neil A. Morgan // Journal of marketing. January 2005. Volume 69, Issue 1, Pages 80 - 94.
25. Wetter E., Wennberg K., Improving Business Failure Prediction for New Firms: Benchmarking Financial Models with Human and Social Capital. Erik Wetter, Karl Wennberg. Journal of Private Equity. Spring 2009, Volume 12, Issue 2, pages 30-37.

Электронные ресурсы:

Годовые отчеты компании Peugeot Citroen 2007-2012 годы

<http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/financial-results>

Годовые отчеты компании Hyundai Motors 2007-2012 годы

<http://worldwide.hyundai.com/WW/Corporate/InvestorRelations/FinancialInformation/FinancialStatements/index.html>

Годовые отчеты компании Kia Motors 2007-2012 годы

<http://www.kmcir.com/eng/library/annual.asp>

Доходность капитала для различных секторов экономики. Подсчеты бизнес школы им. Леонарда Стерна. <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/roe.html>

1. Огородников И. «Citroen C-Elysee: цены, комплектации, конкуренты, выводы» <http://www.kolesa.ru/article/2013/01/18/citroen_c-elysee_tseny_komplektatsii_konkurenty_vyvody>

Статистика выпуска автомобилей от компании OICA

<http://oica.net/wp-content/uploads/ranking-without-china-30-nov-12.pdf>

Статистические данные компании Peugeot - Citroen

<http://www.groupe-ffp.fr/en/investment/investments-presentation/psa-peugeot-citroen>

Статья «Продажи в Южной Кореи снизились на 4% в 2012 году. Hyundai Avante признан самым популярным автомобилем». <http://www.focus2move.com/item/415-south-korea-car-market-lost-4-sales-in-the-2012-hyundai-avante-on-top>

Статья «Страны БРИК» <http://money.cnn.com/2009/06/17/news/economy/goldman_sachs_jim_oneill_interview.fortune/index.htm>

Статья «Присоединение Южной Африки усилит БРИКС?» <http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-12113830>

1. Статья “Продажи в Европе достигли рекордного минимума, зафиксированного в 1995 году”

<http://www.reuters.com/article/2013/01/16/us-autos-europe-idUSBRE90F0PY20130116>

1. Cтатья «Осложнение обстановки на мировом рынке автомобилей»

<http://www.economist.com/news/special-report/21576217-carmaking-can-still-be-highly-profitable-manufacturers-have-work-it-running>

Rigby D., Bilodeau B. Инструменты управления компанией. 2009 год.// Darrell Rigby and Barbara Bilodeau, 2009 Bain&Company

<http://www.bain.com/Images/Management_Tools_2009.pdf>

Marketline Профиль компании Hyundai Motors <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=01D74952-6CF4-4999-B673-82E54022BB0F>

Marketline Профиль компании Kia Motors <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=4D928A1C-C66F-464A-8787-6F5BDEC4F802>

Marketline Профиль компании PSA Peugeot Citroen <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=7FB4673E-AFC9-4593-A1D6-48D0A0982415>

**Приложение**

 График 1. Коэффициент общей ликвидности компаний 2007 – 2012 годы.

График 2. Эффективность деятельности сотрудников компаний

График 3. Динамика финансового рычага компании 2007 – 2012 годы.

График 4. Динамика чистой прибыли компаний 2007 – 2012 годы

График 5. Динамика рентабельности активов (ROA) в период 2007 -2012 в процентах

График 6. Динамика рентабельности капитала компании (ROE) в период 2007 – 2012 годы

График 7. Динамика рентабельности продаж компаний (ROS) в период 2007 – 2012 годов

|  |  |
| --- | --- |
| **Описание**  | **Марка и Модель** |
|   | **Citroen C-Elysee Dynamique** | **Hyundai Solaris Classic** | **Kia Rio Comfort** |
| **Ходовые характеристики** | Двигатель: 1.2 (72 л.с.) | Двигатель: 1.4 (107 л.с.) | Двигатель: 1.4 (107 л.с.) |
| КПП: механическая пятиступенчатая | КПП: механическая пятиступенчатая | КПП: механическая пятиступенчатая |
| Расход топлива: 7 л на 100 км | Расход топлива: 6,6 л на 100 км | Расход топлива: 6,6 л на 100 км |
| Максимальная скорость:160 км/ч | Максимальная скорость: 180 км/ч | Максимальная скорость: 180 км/ч |
|   |   |   |
| **Базовая комплектация** | ABS, одна водительская подушка безопасности, передние стеклоподъемники, бортовой компьютер, центральный замок с ДУ, иммобилайзер и защита картера.  | ABS, передние стеклоподъемники, бортовой компьютер, центральный замок с ДУ, иммобилайзер и защита картера, две подушки безопасности, регулировка водительского сиденья по высоте, четыре динамика, возможность по частям сложить задний диван и цвет «металлик». | ABS, бортовой компьютер, центральный замок с ДУ, иммобилайзер и защита картера, две подушки безопасности, регулировка водительского сиденья по высоте, четыре динамика, возможность по частям сложить задний диван и цвет «металлик», кондиционер, электропривод, подогрев зеркал |
| **Дополнительные возможности** | Вторая подушка безопасности для переднего пассажира - 5 000 рублей, Противотуманные фары - 5 000 рублей, Кондиционер 25 000 рублей, MP3-магнитола с двумя динамиками - 10 000 рублей, Покраска седан в любой цвет, кроме белого – 10 500 рублей. Итого по опциям: 55 500 рублей. Максимально оснащённый C-Elysee Dynamique стоит 511 400 рублей | Кондиционер - 25 000 рублей, Автоматическая коробка передач - 35 000 рублей. Мультимедийный комплекс с навигационной системой - 28 000 рублей. Итого по опциям: 53 000 рублей, Максимально оснащённый Solaris Classic (с МКПП) – 512 000 рублей. | - |
| **Цена** |  от 455 900 до 511 400 рублей | от 459 000 рублей до 512 000 рублей | от 489 000 рублей |

Таблица 1. Резльтаты маркетингого сопоставительного анализа моделей Citroen C-Elysee, Hyndai Solaris и Kia Rio.

1. Собственные расчеты на основании годового отчета компании за 2012 год [↑](#footnote-ref-1)
2. Статистика выпуска автомобилей от компании OICA

<http://oica.net/wp-content/uploads/ranking-without-china-30-nov-12.pdf> [↑](#footnote-ref-2)
3. Статья «Продажи в Европе в 2012 году упали до рекордного минимума, установленного в 1995 году».

<http://www.reuters.com/article/2013/01/16/us-autos-europe-idUSBRE90F0PY20130116> [↑](#footnote-ref-3)
4. SWOT анализ–один из основных инструментов для оценки текущего положения компании и продукта. Был предложен ученым Стэнфордского Исследовательского Института Альбертом Хампфри в промежутке между 1960 и 1970 годами в Соединенных Штатах Америки. SWOT расшифровывается как Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - сильные и слабые стороны анализируемого объекта (так называемые факторы внутренней среды), возможности и угрозы (факторы внешней среды) соответственно. [↑](#footnote-ref-4)
5. SWOT анализ–один из основных инструментов для оценки текущего положения компании и продукта. Был предложен ученым Стэнфордского Исследовательского Института Альбертом Хампфри в промежутке между 1960 и 1970 годами в Соединенных Штатах Америки. SWOT расшифровывается как Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - сильные и слабые стороны анализируемого объекта (так называемые факторы внутренней среды), возможности и угрозы (факторы внешней среды) соответственно. [↑](#footnote-ref-5)
6. Согласно статье компании focus2move. South Korea Car Market lost 4% sales in the 2012. Hyundai Avante on top.

<http://www.focus2move.com/item/415-south-korea-car-market-lost-4-sales-in-the-2012-hyundai-avante-on-top> [↑](#footnote-ref-6)
7. Там же. [↑](#footnote-ref-7)
8. На основании самостоятельных расчетов. [↑](#footnote-ref-8)
9. Marketline Профиль компании Hyundai Motors <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=01D74952-6CF4-4999-B673-82E54022BB0F> [↑](#footnote-ref-9)
10. Бразилия, Россия, Индия, Китай и Южно – Африканская республика (ЮАР). Термин БРИК был впервые был впервые употреблен главным экономистом банка Goldman Sachs Джимом О’Нилом в 2001 году (Источник: <http://money.cnn.com/2009/06/17/news/economy/goldman_sachs_jim_oneill_interview.fortune/index.htm>). Позднее, в январе 2011 года, по приглашению Китая к этим странам присоединилась Южная Африка (<http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-12113830>). [↑](#footnote-ref-10)
11. Marketline Профиль компании Hyundai Motors <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=01D74952-6CF4-4999-B673-82E54022BB0F> [↑](#footnote-ref-11)
12. Согласно статье компании focus2move. South Korea Car Market lost 4% sales in the 2012. Hyundai Avante on top.

<http://www.focus2move.com/item/415-south-korea-car-market-lost-4-sales-in-the-2012-hyundai-avante-on-top> [↑](#footnote-ref-12)
13. Там же. [↑](#footnote-ref-13)
14. Marketline Профиль компании Kia Motors <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=4D928A1C-C66F-464A-8787-6F5BDEC4F802> [↑](#footnote-ref-14)
15. Marketline Профиль компании Kia Motors <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=4D928A1C-C66F-464A-8787-6F5BDEC4F802> [↑](#footnote-ref-15)
16. ФИФА - Международная федерация футбола ([фр.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%86%D1%83%D0%B7%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Fédération internationale de football association, сокр. FIFA, в русской транслитерации — ФИФА) — спортивная организация являющаяся международным руководящем органом в [футболе](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%83%D1%82%D0%B1%D0%BE%D0%BB), [футзале](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D0%B8-%D1%84%D1%83%D1%82%D0%B1%D0%BE%D0%BB) и [пляжном футболе](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D1%8F%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%84%D1%83%D1%82%D0%B1%D0%BE%D0%BB). [↑](#footnote-ref-16)
17. Согласно статистике производства компании OICA <http://oica.net/wp-content/uploads/ranking-without-china-30-nov-12.pdf> [↑](#footnote-ref-17)
18. Согласно сайту компании <http://www.groupe-ffp.fr/en/investment/investments-presentation/psa-peugeot-citroen> [↑](#footnote-ref-18)
19. Награда от Института управления транспортом для компании Gefco <http://uk.gefco.net/gefco-in-the-uk/awards/> [↑](#footnote-ref-19)
20. PSA Peugeot – Citroen отчет компании за 2012 год

<http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/financial-results> [↑](#footnote-ref-20)
21. Marketline Профиль компании PSA Peugeot Citroen <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=7FB4673E-AFC9-4593-A1D6-48D0A0982415> [↑](#footnote-ref-21)
22. Согласно аналитическому агентству Marketline. Профиль компании PSA Peugeot Citroen <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=7FB4673E-AFC9-4593-A1D6-48D0A0982415> [↑](#footnote-ref-22)
23. Согласно аналитическому агентству Marketline. Профиль компании PSA Peugeot Citroen <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=7FB4673E-AFC9-4593-A1D6-48D0A0982415> [↑](#footnote-ref-23)
24. Согласно аналитическому агентству Marketline. Профиль компании PSA Peugeot Citroen <http://82.179.249.32:2118/Product?pid=7FB4673E-AFC9-4593-A1D6-48D0A0982415> [↑](#footnote-ref-24)
25. Доходность капитала для различных секторов экономики. Подсчеты бизнес школы им. Леонарда Стерна <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/roe.html> [↑](#footnote-ref-25)
26. Citroen C-Elysee: цены, комплектации, конкуренты.выводы <http://www.kolesa.ru/article/2013/01/18/citroen_c-elysee_tseny_komplektatsii_konkurenty_vyvody> [↑](#footnote-ref-26)
27. Согласно годовому отчету компании за 2012 год

<http://www.psa-peugeot-citroen.com/en/financial-results> [↑](#footnote-ref-27)
28. Согласно годовому отчету компании за 2012 год

<http://www.kmcir.com/eng/library/annual.asp> [↑](#footnote-ref-28)
29. Согласно информационной группе Bloomberg

<http://investing.businessweek.com/research/stocks/financials/financials.asp?ticker=005380:KS&dataset=incomeStatement&period=A&currency=US%20Dollar> [↑](#footnote-ref-29)
30. Согласно статье «Осложнение обстановки на мировом рынке автомобилей» <http://www.economist.com/news/special-report/21576217-carmaking-can-still-be-highly-profitable-manufacturers-have-work-it-running> [↑](#footnote-ref-30)
31. Согласно статье «Осложнение обстановки на мировом рынке автомобилей» <http://www.economist.com/news/special-report/21576217-carmaking-can-still-be-highly-profitable-manufacturers-have-work-it-running> [↑](#footnote-ref-31)