

СТРАТЕГИЯ КОНКУРЕНТНОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ BMW GROUP

Ершова Алеся Эдуардовна,
Кузнецов Алексей Николаевич
Финансовый университет при Правительстве РФ

Аннотация. В данной статье представлены основные стратегии по формированию конкурентного преимущества компанией BMW Group на международной арене. Показаны основные направления развития в краткосрочной и долгосрочной стратегии. Обоснованы методы формирования успешной стратегии и показаны основные элементы и направления, входящие в сбалансированную и инновационную успешную стратегию.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, принципы стратегического планирования, инновационный подход, многоуровневая структура.

STRATEGY COMPETITIVE DEVELOPMENT OF THE COMPANY BMW GROUP

Alesya Ershova E.,
Kuznetsov Alexey N.
Financial University under the government of the Russian Federation

Abstract. This article presents the main strategies for the formation of a competitive advantage of BMW Group in the international arena. The main directions of development in the short-term and long-term strategy are shown. Methods of formation of successful strategy are proved, and the basic elements and the directions entering into the balanced and innovative-developed strategy are shown.

Keywords: competitive strategy, principles of strategic planning, innovative approach, multilevel structure

В настоящее время в ходе таких мировых процессов, как глобализация, урбанизация, изменение климата и перераспределение сил на мировой арене, стратегии поведения многих стран и, как следствие, международных компаний меняются. Для того чтобы быть конкурентоспособным в мировом экономическом пространстве, необходимо разрабатывать новые механизмы.

В общей практике на сегодня используются самые различные виды стратегий, которые помогают расширить бизнес и повысить выручку компании, однако мы будем рассматривать инновационные стратегии, так как они являются основополагающими в механизмах повышения конкурентоспособности современных международных компаний. В автоиндустрии практически все международные компании используют механизм инноваций с целью повысить собственную конкурентоспособность. Компания Бэ-Эм-Вэ Групп (далее – BMW Group) находящаяся в секторе автомобилей класса премиум занимает лидирующую позицию в мире и задает тренды и новые инновационные стратегии, к которым прислушиваются все мировые автомобильные концерны.

Компания BMW Group – один из наиболее успешных производителей транспортных средств и мотоциклов в Германии. Концерн BMW Group включает в себя несколько дочерних компаний в соответствии с направлением деятельности. Крупнейшей является BMW AG – производитель автомобилей марки BMW. Компания владеет тремя крупными автомобильными брендами: BMW, MINI и Rolls-Royce, следовательно, в автомобильном производстве от компании BMW Group всего задействовано 3 дочерние компании. Стоит отметить, что концерн Rolls-Royce в первую очередь, крупный производитель оборудования для авиационной техники, а также силовых установок для судов и промышленности.

Компания BMW в основном специализируется на премиум-сегменте, который подразделяется на 3 подгруппы. Первая – это сравнительно доступные машины, в основном ориентированные на молодежные семьи с высоким достатком или домохозяйства со средним доходом, которые хотят иметь дорогой автомобиль. К ним относится весь модельный ряд линейки MINI, а также BMW 1-й и 3-й серии. Второй уровень – это машины для обеспеченных семей, бизнесменов, которые преимущественно предпочитают самостоятельно сидеть за рулем, и просто деловых людей, которые ценят комфорт и считают машину показателем своего статуса. К ним относятся все остальные модели BMW. Третье направление – это модели Rolls-Royce, так называемый люкс-сегмент. Такие машины чаще всего приобретаются представителями высшего общества, которые самостоятельно не проводят время за рулем и ценят не только комфорт, но и роскошь автомобилей.

Согласно актуальному индексу Доу-Джонса концерн BMW Group в 2018 г. является одним из «самых стабильных автоконцернов»¹, превышая средний уровень по отрасли практически на треть. Кроме этого, Munich Rating Agency назвал компанию BMW третьей компанией по уровню стабильности² среди компаний, чьи акции формируют индекс DAX 30.

Концерн создал себе репутацию высоко-инновационного предприятия: компания уже более 10 лет занимается разработкой машин на водороде, одна из первых выпустила пробную партию полностью электрических машин, адаптирует свое производство под экологические нормы еще до их введения и задает инновационные стандарты для всей отрасли. Это помогает компании оставаться «на волне» тенденций и следовать, а порой и опережать, меняющиеся потребности покупателей.

Ключевыми преимуществами в конкурентной борьбе BMW Group по отношению к конкурентами являются:

- Узкая специализация компании позволяет ей не распыляться на несколько направлений и успешно развиваться в своей нише. Таким образом, BMW Group не достигает объемов продаж массового рынка, но остается абсолютным лидером своего сегмента.
- Компания активно развивает направление устойчивости, ежегодно публикуется отчет с результатами развития в этом направлении – Sustainability Report. Эффективность программы можно отметить на многочисленных рейтингах по стабильности предприятий.
- BMW Group – один из наиболее инновационно развивающихся автомобильных концернов.

Компания BMW Group выстраивает свою инновационную стратегию согласно своим расставленным ценностям, внутри компании BMW ее называют «шар ценностей», она представлена на рисунке ниже.

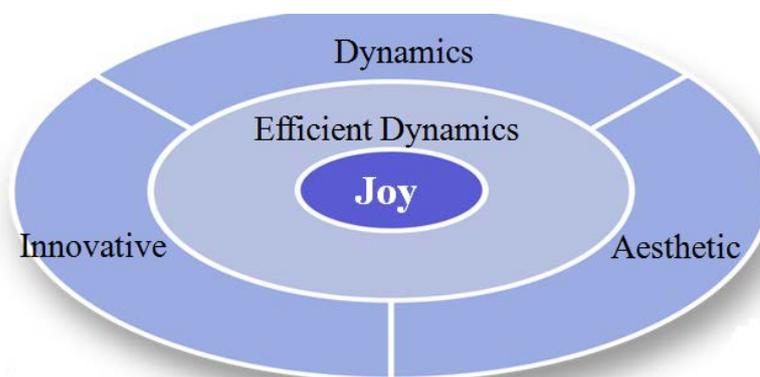


График ценностей BMW Group

Источник: Официальный сайт компании (www.bmwgroup.com)

Для марки BMW – ядром этого шара является восторг («Joy»). Все автомобили BMW направлены на то, чтобы вызывать у их владельцев эмоции. Второе кольцо отражает стратегию, при помощи которой сейчас достигается основная цель. На данный момент – это инновационная стратегия Efficient Dynamics. Внешний слой – это три ключевые ценности компании, которых они придерживаются в своей деятельности и стараются воплотить в своих автомобилях: динамика, эстетика, инновации. BMW – характеризуется своим спортивным духом и возможностью быстрой адаптации на дорогах. Бренд позволяет ощущать спортивность в полной мере и делает владельца более молодым душой и более привлекательным перед самим собой. Он сохраняет динамику в человеке. Тем не менее эстетика бренда позволяет сбалансировать модерн и классическую элегантность, как в дизайне самого автомобиля, так и в выражении компании на рынке и ее взаимодействия с обществом. Что касается инновационной деятельности компании, то BMW активно принимает вызовы рынка, выступает инициатором новых исследований и направлений развития, устанавливает новые стандарты. Бренд широко известен за множество креативных идей и инновационный подход к их реализации.

Кроме того, в последние 5 лет для автоиндустрии огромное влияние на стратегическое планирование целей компании оказывает окружающая среда. Все больше людей отдает предпочтения гибридным и электрическим автомобилям, что доказывает исследование KPMG, в котором 65 % людей поддерживают гибридные и электрические автомобили и находят в них преимущества в решении вопроса с экологическими мировыми проблемами³

Также существенное влияние для построения стратегии в автомобильной сфере оказало подписание Киотского протокола, так как были введены специальные экологические стандарты для автомобилей для ряда стран⁴, данные стандарты подразумевают под собой условия ввоза и производства автомобилей и выбросы углекислого газа в атмосферу.

¹ BMW data // Dow Jones Sustainability Index 2018 –

http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/djsiworld_supersectorleaders_18_1.html

²Ratings // Munich Rating Agency – <http://www.munichre.com/en/ir/ratings/default.aspx>

³ KPMG International, KPMG's Global Automotive Executive Survey. 2018. P.5-6

⁴ The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA), climate change brochure, p.5

За последние 3 года компания BMW Group имеет положительное приращение в выручке компании по миру⁵, в среднем прирост составляет 15% в год, для того, чтобы закрепить данную тенденцию и умножить успех, компания в 2018 г. доработала и презентовала глобальную стратегию долгосрочного развития, которая называется «NUMBER ONE > NEXT» (Стратегия Номер Один)⁶. В данной стратегии цели компании были классифицированы по направлениям:

- продукт – развитие новых технологий с акцентом на меняющиеся экологические стандарты;
- производственный процесс – усиление ответственности за использование природных ресурсов;
- организационный аспект – соблюдение базовых принципов компании.

В ближайший год компания BMW будет уделять особое внимание своему технологическому потенциалу и созданию еще более тесной связи между человеком, автомобилем и различными сервисами. А именно акцент в техническом развитии будет направлен на развитие первооткрывателя и стратегически мыслящего проводника инноваций благодаря суббренду BMW i, который уже был реализован в более 50 000 автомобилей, а также в последнем флагманском седане BMW 7-й серии. Благодаря революционной разработке в BMW i будет персонализирована мобильность и использование автомобиля. Данная новинка BMW iNEXT уже дала импульс в развитие новых видов автороботизированного управления и единой цифровой сети в поколение автомобилей, произведя инновационный фурор в мире.

Ведущие электро- и гибридные модели BMW уже оснащены разработкой BMW iPerformance, что позволило стать технологическим лидером на рынке благодаря процессу электрификации автомобилей, в которых сочетаются двигатели внутреннего сгорания и электропривод по принципу подключаемых гибридов.

В ближайшие годы будут представлены абсолютно новые автомобили, включая Plug-in модель от MINI, а завоевавший множество наград инновационный спорткар BMW i8 получит версию с открытым верхом. Также к концу 2019 года портфолио электромобилей концерна будет расширено за счет BMW i3 с более емкими батареями и увеличенным запасом хода.

Кроме того, BMW Group продолжает развивать направление водородных технологий и текущие тестовые автомобили достигли запаса хода вплоть до 700 км. Компания придерживается философии, что в дальнейшем множество видов трансмиссий будут сосуществовать наравне друг с другом. Этот прогноз нашел полное отражение в современных конструкциях автомобилей концерна, включающих все классические и альтернативные силовые агрегаты.

Следующей ступенью стратегии является использование гибридной технологии, потенциал которой раскрывается, в первую очередь, на автомобилях с более высокой мощностью и более высокого класса. Концепт BMW X6 ActiveHybrid и разработки BMW Vision EfficientDynamics подтверждают преимущества гибридных моделей BMW Group, имеющих более эффективную динамику, в отличие от предыдущих гибридных автомобилей, и параллельно с этим увеличение эффективности на 20% в любых условиях движения по сравнению с аналогичными автомобилями, не имеющие гибридного привода. С 2009 года в серийное производство поступили две новые модели BMW с технологией BMW ActiveHybrid: BMW X6 ActiveHybrid и BMW 7-й серии ActiveHybrid – настоящие гибриды класса премиум⁷.

Руководство компании BMW понимает, что за цифровыми технологиями стоит будущее, так как они упрощают процесс вождения для клиентов. Концерн BMW быстро распознал растущее значение других электронных сервисов, представив такие продукты, как DriveNow, ParkNow и ChargeNow – ключевые факторы будущего успеха концерна. В течение этого года BMW Group анонсирует следующие шаги по усовершенствованию данных сервисов.

Помимо сервисов, разрабатываемых самостоятельно, BMW Group также инвестирует в целый ряд многообещающих стартапов и поставщиков услуг посредством фонда BMW i Ventures. Данное подразделение помогает концерну выделять всемирные тренды и оперативно реагировать на них. Это дает существенное преимущество, потому что этап разработки в IT-секторе намного короче по сравнению с автомобильной индустрией.

В основном BMW Group использует наступательный вид стратегии, так как при нарастающей конкуренции это наиболее эффективный способ сохранить лидерство на рынке.

В условиях высокой конкуренции на мировом рынке компания BMW старается сохранить текущие рыночные позиции в сегменте премиум-автомобилей, поэтому уже несколько десятилетий инновации служат основной движущей силой развития компании BMW Group. В видении своей стратегии компания делает основной акцент на продуктовые инновации, что позволяет ей более стабильно проходить через экономические кризисы и быстрее конкурентов восстанавливаться на рынке.

⁵ BMW, Annual Report, Munich, 2018, p.31

⁶ Reithofer N. Strategy Number One Implementation Speech, 2018

⁷ Efficient Dynamics Mechanism // BMW Group official web-site –

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Roscam E. A.* Brand Driven Innovation: Strategies for Development and Design. SA, AVA Publishing. 2018, 192 p.
2. *Wyman Oliver*, Car Innovation 2018, 2007. 52 p.
3. The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA), climate change, 95 p.
4. *Дармилова Ж.Д.* Инновационный менеджмент: учебное пособие. М. Дашков и Ко, 2017. 167 с.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ:

1. BMW DATA // DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX 2018 –
http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/djsiworld_supersectorleaders_10_1.html
2. Официальный сайт компании BMW Group –
https://www.bmw.ru/ru/topics/fascination-bmw/all-news/news_170316-2.html