



# ПРИМЕНЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИИ BMW

Подготовил:  
Студент группы ДИ-19  
Коленков Никита

**Компания BMW Group** - один из наиболее успешных производителей транспортных средств и мотоциклов в Германии. Она входит в известную тройку самых крупных немецких автомобильных компаний вместе с Volkswagen Group и Daimler AG.

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 дочерних компании. Стоит отметить, что концерн Rolls-Royce в первую очередь крупный производитель оборудования для авиационной техники, а также силовых установок для судов и промышленности. Концерн BMW Group имеет права лишь на подразделение Rolls-Royce Motor Cars, которое специализируется на производстве дорогих автомобилей. Не остается незамеченным и присутствие BMW Group на рынке мотоциклов: BMW Motorrad. BMW Financial Services - это свой собственный финансовый «рукав», позволяющий клиентам пользоваться финансовыми услугами непосредственно фирмы производителя на выгодных условиях. В данном исследовании финансовый институт концерна рассматриваться не будет, так как он не отражает динамики инновационного развития автомобильного сегмента.

У компании сильно развитая дистрибьютерская сеть, которая состоит из 3300 дилеров BMW, 1550 дилеров MINI и 110 дилеров Rolls-Royce. BMW, Sustainability Report, Munich, 2010. P.10 Импортёры из разных регионов обеспечивают поставку автомобилей данной компании более чем в 140 стран мира на всех пяти континентах. Группа ведет свою деятельность на глобальном уровне при помощи 29 производственных заводов и заводов по сборке автомобилей в 14 странах.

Мировые тенденции продолжают формировать глобальный рынок. Такие игроки мировой величины, как BMW AG, находятся в постоянной разработке маркетинговых стратегий, для того чтобы сформировать корпоративные ценности, как можно лучше удовлетворяющие потребительские нужды. Фирмы особенно подчеркивают важность маркетинговых функций, потому что они играют важную роль при определении пробелов на рынке и разработке новых продуктов для непосредственного заполнения этих ниш. Для того, чтобы сформулировать успешный маркетинговый план, менеджеры должны учитывать меняющиеся предпочтения потребителей и точно определить сегментацию рынка, чтобы предсказать различные модели поведения потребителей.

BMW Group реализует различные сочетания маркетинговых инструментов, чтобы продавать автомобили в ряде социально-экономических сегментов, делая акцент на люкс-отрасли. BMW Group так же подразделяет премиум сегмент на меньшего размера рынки, для оптимизации баланса между покупательским поведением и маркетинговых инструментов, направленных на максимизацию продаж в этом секторе. Отражая уникальные, корпоративные ценности и быстро реагируя на изменение покупательских предпочтений, BMW смогла выйти за границы предполагаемой производительности.

BMW AG свои транспортные средства продают для потребителей, которые высоко ценят качество, роскошь и производительность. Тот факт, что BMW AG концентрируется на премиальном сегменте в глобальном масштабе и на конкретных рынках, позволяет более точно идентифицировать бренд со стороны покупателя. Привлекательная и перспективная продукция, начиная от 3 до 7-й серии, которые были сознательно выпущены с расчетом на состоятельных клиентов, продемонстрировали успех глобальной маркетинговой стратегии автопроизводителя.



Рыночное положение компании можно охарактеризовать как достаточно гибкое. Крупным компаниям всегда сложнее адаптироваться на рынке с необходимой скоростью. Тем не менее, BMW Group ведет постоянный мониторинг и анализ рынка, в частности экономических, экологических и социальных условий и инфраструктур, для того, чтобы не только соответствовать настоящему спросу, но и спланировать потенциальную стратегию на будущее, то есть идти на шаг вперед своих конкурентов.

Подводя итоги, хотелось бы отдельно выделить наиболее значимые конкурентные преимущества концерна по состоянию на 2013 год. 1) Узкая специализация компании позволяет ей не расплываться 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. 2) 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. 3) BMW Group - один из наиболее инновационно развивающихся автомобильных концернов. В период с 2007 по 2012 год было реализовано несколько революционных нововведений. Причины столь активного всплеска инноваций среди автомобильных концернов будут рассмотрены далее.

Инновационность развития бренда BMW можно проследить еще с самого начала развития компании. В 1923 году Макс Фритц изобрел первый мотоцикл Макс Фритц, который был не просто моторизованным велосипедом, как другие модели, что производились до этого, а положил начало мотоиндустрии. Впервые бак с бензином располагался спереди, появилась фара, которой раньше не было в принципе. Оппозитный мотор, который Макс Фритц поставил на тот мотоцикл, используется до сих пор. На автомобиле BMW был установлен первый бортовой компьютер, первая система подавления крена автомобиля, система ночного видения, первые ксеноновые фары, адаптивные фары и интернет в машине также изобретения BMW Lewin T. The Complete Book of BMW: Every Model in the World Since, 1962, 2004.. Сейчас этим пользуются все премиальные и некоторые массовые производители. Марка MINI была также включена в товарный портфель концерна по ряду причин: MINI была первая машина с поперечным двигателем History, что стало яркой инновацией в свое время. Дизайн автомобилей этой марки уникален: «выделиться из толпы» - основная ценность компании, которую она старается интегрировать не только во внешний вид машины, но и в маркетинговую стратегию, и во внутренний менеджмент, и во все аспекты рыночной деятельности.

Компания осуществляет всю свою деятельность, в том числе развитие новых стратегий, принятие важных решений и нововведений в соответствии с так называемым шаром ценностей. Компания построила основополагающий график, в котором отражены основные ценности компании. 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 при 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.





Стоит отметить наиболее актуальные в последнее время для автомобильного рынка тенденции. Основное влияние на стратегическое планирование компаний, особенно рассматриваемой отрасли, оказывает окружающая среда. Изменения климата, сильное загрязнение атмосферы направило развитие автомобильной индустрии в совершенно новое русло. Будущее теперь стоит за гибридными и электрическими автомобилями, которые будут оказывать минимальное или вообще никакого негативного воздействия на атмосферу, а также за экологически чистым производством. Согласно исследованию тенденций в автомобильной отрасли компанией KPMG 65% людей считают гибридный автомобиль наилучшим решением в отношении меняющихся экологических условий на ближайшее время, а 54% опрошенных подтверждают увеличивающееся значение в производственной цепочке поставщиков компонентов для электромобилей KPMG International, KPMG's Global Automotive Executive Survey. 2012. P.2-3. Наиболее новой, но уже достаточно значимой тенденцией является урбанизация общества. Как таковой процесс урбанизации начинается еще много веков назад примерно в XIII веке до н.э, однако урбанизационный взрыв наблюдается с XIX века и непосредственное влияние на процесс стратегического планирования автомобильных концернов оно стало оказывать совсем недавно, в особенности последние 10 лет



По статистике к 2030 году 60% населения земли будет проживать в крупных городах. Ibidem Это формирует набор определенных ценностей, желаний и предпочтений у потребителей, а также требований к автомобилям как таковым. К ним относится, в первую очередь, экологический аспект, так как уровень загрязнения атмосферы в мегаполисах значительно превышает средний по стране; во вторую очередь это дизайн автомобиля, 50% людей считают, что автомобили мегаполиса должны иметь адаптированный внешний вид Ibidem, в-третьих, жизненный темп крупных городов крайне высок, что требует значительных преобразований в «коммуникации» автовладельца с машиной: она должна быть максимально быстрой и эффективной. С политической точки зрения также есть ряд факторов, оказывающих влияние на тенденции в автомобильной индустрии. С каждым годом меняются условия экспорта и импорта товаров, усиливается контроль над уровнем загрязнения окружающей среды, меняется законодательство. Кроме этого меняется распределение сил на мировой арене: к 2016 году предполагается, что Китай будет производить 50% всех товаров и услуг рынков БРИК, на втором месте будет Бразилия KPMG International, Op.cit. p.4-5. Экономические факторы тоже имеют свой вес при формировании долгосрочных стратегий крупных компаний: запасы полезных ископаемых постепенно заканчиваются, что влечет за собой повышение уровня цен на них и необходимость крупных компаний значительно снижать объемы их использования.



В 2008 году мировую экономику охватил глобальный кризис. В первом полугодии финансовый кризис усилил колебания на рынке валютных курсов и цен на сырьевые ресурсы, что привело к осложнениям в международной экономической ситуации. Летом 2008 года кризис достиг своего пика и перекинулся на реальный сектор. Не было такой отрасли, на которой бы влияние кризиса не отразилось в той или иной степени. И автомобильная отрасль не исключение. Несмотря на то, что кризис начался с рынка США, экономики стран Европы так же пострадали под влиянием нестабильных рыночных условий. У многих компаний ухудшались показатели объемов продаж, спроса на их продукцию, операционной прибыли, некоторые несли убытки. 2009 год начался у многих компаний с того, что они пересматривали свои рыночные и внутренние стратегии, оценивали их эффективности и устанавливали новые для восстановления своих позиций. Однако в стратегии любого крупного концерна имеет место фактор анализа рыночной ситуации на несколько лет вперед. Анализируя кризисный период в комплексе можно заметить, что, несмотря на рекордные объемы продаж и высокие темпы роста компании особенно в 2006-2007 годах, в 2007 году BMW, продав больше 1.5 миллионов автомобилей BMW, Annual Report, Munich, 2007, p.29, побила рекорд за всю историю существования компании, BMW Group в некоторой степени предвидела нестабильность в рыночной конъюнктуре. За год до того, как кризис обрушился на реальный сектор экономики, компания начала активно инвестировать в развитие продукта. Данное стратегическое поведение нельзя назвать инновационной стратегией, так как это традиционный инструмент антикризисного регулирования деятельности компании на протяжении практически всего ее существования. Однако стратегия по выходу из последнего кризиса значительно отличается инновационным подходом к способам ее реализации. Таким образом, период 2007-2009гг. можно охарактеризовать как этап продуктовых инноваций.

Но прежде чем провести анализ инноваций в направлении эволюции продукта, необходимо отметить, вероятно, ключевой этап инновационного развития компании 2007-2012 года. Это послужило своеобразным введением нового курса прогрессирования концерна, а также являлось каркасом для всей последующей деятельности.

За последние 7 лет 2000-2007 - (прим. автора) компания ежегодно била собственные рекорды объемов продаж по всем трем брендам, входящих в товарный портфель, средний годовой темп роста составлял более 10%. В 2004 году это дало соответствующие результаты: компания наконец выбилась в лидеры премиального сегмента автомобилей, обогнав Mercedes, который занимал эту позицию на протяжении многих лет. Следующие три года положительная тенденция роста BMW Group сохранялась. Желая закрепить достижения и успех, а также структурировать цели и сформировать стратегию долгосрочного развития, компания объявила в 2007 году о принятии новой глобальной Стратегии Номер Один (Strategy Number ONE). Данная стратегия установила цели компании для всех направлений, классифицировав их по классическим блокам: продукт - развитие новых технологий с акцентом на меняющиеся экологические стандарты, производственный процесс - усиление ответственности за использование природных ресурсов, организационный аспект - соблюдение базовых принципов компании, общественная деятельность - развитие программ КСО. Что касается финансового развития, компания наметила себе 3 этапа экспансии: краткосрочный (до 2012 года), среднесрочный (до 2016 года) и долгосрочный (до 2020 года). До 2012 года компания поставила перед собой задачи достигнуть капиталотдачи на уровне 26%, и повысить доход от продаж до 8%-10%. Кроме этого, планируется повысить годовой объем продаж до 1.8 миллионов. В 2016 году компания планирует укрепить достигнутые показатели капиталотдачи и дохода от продаж, а также увеличить количество проданных машин до 2 миллионов и снизить коэффициент капитальных расходов до 7% Reithofer N. Strategy Number One Implementation Speech, 2007.



Самые долгосрочные и амбициозные цели установлены на 2020 год. Основным пунктом является стремление удержать позицию мирового лидера по производству и предоставлению товаров и услуг для индивидуальной мобильности класса премиум. Также предполагается достичь объема продаж, превышающий 2 миллиона экземпляров.

Глобальной маркетинговой стратегией фирмы является «лидерство через инновации». Первоначально как производитель авиационных двигателей, BMW постоянно руководствовался новаторским духом, чтобы удовлетворить требования премиального рынка. Проведение продуктовой стратегии в рассматриваемый нами период имело свои отличия и инновационные аспекты. Разработка новой модели у большинства автопроизводителей протекает зачастую по привычному сценарию. В данном случае речь не идет о выпуске седана, хэтчбэка или кабриолета к каждой серии. Классический подход автомобильных концернов к моделированию нового продукта можно обозначить как «стандартная архитектура»: есть блоки А,В,С, которые являются некой характеристикой автомобиля, например, дизайн, функциональная составляющая или направленность на конкретную целевую группу. И есть дополняющие их блоки 1,2,3, которые отражают фактическое назначение автомобиля





Ухудшение экологических условий сильно влияет на формирование новых глобальных тенденций на рынке автомобилей. Международные организации устанавливают новые нормы и стандарты промышленного производства, допустимые рамки загрязнения окружающей среды и стратегии снижения влияния на природу. В связи с чем, для продолжения осуществления успешной деятельности на рынке автомобильные компании должны перестраивать свое производство в соответствии с новыми нормами. Однако, ориентир на экологически чистое производство продукцию не столь затратная стратегия, как может показаться с первого взгляда. Наоборот, в долгосрочной перспективе: эффективное, чистое производство более конкурентоспособно.

Долгосрочная стратегия BMW Group базируется на инновациях, которые позволят достичь более низкого топливного потребления. BMW Group ориентирована на цели Киотского протокола и интенсивно работает в течение многих лет, чтобы снизить топливное потребление автомобилей. Такая стратегия рассчитана на три ступени. В коротком и среднем сроке, расход топлива транспортных средств будет уменьшено за счет использования новых, более эффективных двигателей нового поколения, улучшения аэродинамики, а также использования легких инновационных материалов и введения интеллектуальных систем управления расходом топлива. В среднесрочной перспективе для достижения дополнительных результатов в потреблении энергии BMW Group планирует ввести ряд инноваций, типа частичная и полная электрификация автомобилей. Одна из самых перспективных инноваций компании в усовершенствовании двигателей - использование из восстанавливаемых источников энергии водорода в качестве топлива для двигателя внутреннего сгорания. Компания BMW Group уже третье десятилетие ведет научные разработки в сфере водородных технологий. В 2007 году компания выпустила первые сто автомобилей BMW Hydrogen 7, продемонстрировав реальность использования водорода как топлива в серийных автомобилях. Благодаря системе водородного двигателя у BMW Hydrogen 7 вредных выбросов практически нет. Кумулятивный пробег этой ограниченной серии в течение последнего времени составил уже более двух милл. километров в США, Европе и Азии BMW, Annual Report, Munich, 2007, p.63.



BMW Group уже долгое время работает над стратегией EfficientDynamics - комплексом инноваций, направленных на значительное снижение вредных выбросов и расхода топлива. Но как готовая к реализации концепция она была представлена только в 2008 году. Сочетание легкой конструкции, улучшенной аэродинамики и энергии управления, а также высокоэффективных двигателей уменьшает средний расход топлива автомобиля. При этом технологии BMW EfficientDynamics теперь являются неотъемлемой частью даже базовой комплектации каждого нового автомобиля BMW и внедряются на транспортные средства всех модельных рядов и сегментов, обеспечивая товарной линейке BMW более эффективное сочетание расхода топлива и динамики в сравнении с конкурентами.

Можно с уверенностью сказать, что в рассматриваемый в данной работе период компания BMW Group является лидером по внедрению высокоэффективных технологий, благодаря распространенности и результативности пакета мероприятий EfficientDynamics. За счет внедрения усовершенствованной системы впрыска и модернизированного процесса очистки отработанных газов (ОГ), входящих в пакет технологий BMW EfficientDynamics, компании BMW Group удалось к 2008 году подвести под соответствие нормам Евро 5 уже 23-х модель с бензиновыми и дизельными двигателями всей продуктовой линейки марки BMW.

В дополнение новый BMW 330d с инновационной технологией BMW BluePerformance стал первым автомобилем в серийном производстве, уже в 2011 году соответствующий наиболее жестким нормам выбросов CO<sub>2</sub> - Евро 6 Reduction of pollutant emissions from light vehicles // Reduction of pollutant emissions from light vehicles, введение которых запланировано на 2014 год. Столь значительное снижение объемов оксидов азота достигается за счет интегрированного в систему выпуска накопительного катализатора NOX - что, как стоит заметить, не наносит ущерба динамическим характеристикам и расходу топлива на данной модели.

Значительное уменьшение расхода топлива в рамках пакета мер BMW EfficientDynamics также обеспечивается системой автоматического отключения двигателя во время ожидания на светофоре. Расход топлива снижается на 3%, но величина колеблется в зависимости от свойств дороги и выбранного маршрута. Еще одним фактором, повышающим эффективность, является индикатор переключения передач, который отображает наиболее подходящий момент переключения передачи для экономичной езды. Интеллектуальная система управления электропитанием также разгружает двигатель и входит в комплекс технологий BMW EfficientDynamics Efficient Dynamics Mechanism





Следующей ступенью стратегии является использование гибридной технологии, потенциал которой раскрывается, в первую очередь, на автомобилях с более высокой мощностью и более высокого класса. За счет дальнейшей электрификации трансмиссии в рамках комплекса мер EfficientDynamics до полной гибридизации отмечается постепенное дополнительное снижение расхода топлива. 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. В 2009 году в серийное производство поступили две новые модели BMW с технологией BMW ActiveHybrid: BMW X6 ActiveHybrid и BMW 7-й серии ActiveHybrid - настоящие гибриды класса премиум.



В этом контексте в конце 2009 BMW AG уже представили MINI E - автомобиль с чисто электрическим приводом. В рамках крупномасштабных практических испытаний, около 500 MINI E были предоставлены для выбранных клиентов, большинство из них в США, в начале 2009 года, а с 2010 в Великобритании, Германия, Франция, США, Китая и Японии. Практический опыт, накопленный в этом эксперименте, будет включен в дальнейшее развитие электрических транспортных средств. В долгосрочной перспективе, концерн BMW AG стремится к использованию водорода в том числе и для MINI BMW.





С 2009 года в инновационное развитие компании BMW Group включился и организационный аспект. Инновационную деятельность концерна в этой сфере можно охарактеризовать как защитную, так как активных научных разработок не проводится, а предпринимаются меры для поддержания положения компании в обществе. Направление **устойчивости**, как основной корпоративный принцип был введен управленческим инструментом еще в 2000 году. Однако в 2009 году стратегия была обновлена. Принцип устойчивости стал не просто ключевой задачей, он был интегрирован в корпоративную культуру изнутри. Кроме этого, данный принцип направлен на объединение ценностей компании, окружающей среды и общества.

Следуя анализу внутренних и внешних рисков и возможностей и конкурентной среды, компания разработала набор основных принципов и направлений для введения стратегии устойчивости. По направлениям:

- Эффективность технологии (разработка концептов городского типа)
- Снижение количества потребляемых ресурсов и минимизация влияния на окружающую среду (Clean Production Philosophy)
- Остаться ведущим работодателем в отрасли (усилить мотивированность персонала и повысить квалификацию специалистов и менеджеров для повышения гибкости при кризисных ситуациях)
- Интегрировать экологические и социальные ценности в корпоративную культуру.