

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Сравнение автомобильного рынка в Российской Федерации, за последние десятилетие, позволяет сделать вывод, что продажа новых автомобилей в стране стабильно растет, причем как вторичный рынок ощутимо сбавил объем продаж. Стоит так же отметить рост и развитие дилерских центров и холдингов, предлагающих широкий ассортимент моделей, пост гарантийное техническое обслуживание, различные авто аксессуары. Непосредственному покупателю остается лишь выбрать ближайший дилерский центр, марку и модель приобретаемого автомобиля. Как следствие, можно наблюдать высокую конкуренцию производителей автотранспортных средств, при высоком объеме продаж, как новых, так и поддержанных авто.

Стоит отметить, что автомобилестроение зародилось в странах Европы, таких как Франция и Германия, но наиболее крупное развитие получило в северной Америке благодаря Генри Форду, который привнес в производство автомобилей Ford, такой незаменимый по нашим меркам процесс сборки, как конвейер. Автомобилестроение колоссально быстрыми темпами стало лидером среди прочих промышленных отраслей, как минимум по организации самого процесса по производству. Так же первой попала под жесткое регулирование со стороны правительства государств по таким проблемам как экология и антимонопольная политика.

Цель данной курсовой работы является оценка и определение собственной конкуренции компании Toyota, а также оценка конкурентов на Российском и мировом авторынках.

## **Глава 1. Рост автомобильных продаж**

### **1.1 Становление Toyota**

Изначально, компания, на ранней стадии своего развития, занималась исключительно производством, с последующей реализацией, текстильной

продукции и имела название Toyota Automatic Works. Переломный момент в переориентировании производства начался в начале 1930-х годов, когда Киитиро Тойода, старший сын Сакити Тойоды (владелец компании), решил вложить личные деньги от продажи английских прядильных машин, в создание нового автомобиля, и в 1933г. открывает при фирме автомобильный департамент Toyota Automatic Loom Works.

Спустя всего два года, в 1935г. работа по созданию первого легкового – пассажирского автомобиля была завершена. Немаловажным будет отметить, что в том же году, Toyota создала свой первый прототип грузовой модели. Названия прототипов были, (Model A1) впоследствии переименовано в AA, возможно из созвучия с моделью Ford A, грузовая модель получила наименование (Model G1). В течении года, легковую модель запустили в производство, а модель грузовика удалось экспортировать в количестве четырех единиц, в Китай. Причем это был первый опыт по экспорту автомобилей. В 1937г созданный автомобильный департамент T.A.L.W. при текстильной компании расширился до стадии отдельной, самостоятельной фирмы и получил название Toyota Motor Co. Ltd.

В послевоенное время, в 1950г. вскоре после выхода на рынок модели SA, в истории компании случилась первая, и по настоящий момент, единственная забастовка рабочих. После оценки произошедшему, компания кардинально меняет корпоративную политику, стоит отметить, после внесенных изменений к примеру отдел, отвечающий за реализацию продукции, был выделен в отдельную структуру, существовавшую до начала 1990 года, имевшую название Toyota Motor Sales Co. Ltd. Также после забастовки, Taiichi Ohno разработал, и предложил внедрить, уникальную систему по управлению запасов на производстве. Система, получившая название «камбан» способствовала свести к минимуму потерю производительной мощности, времени и затрачиваемых материалов. Заметим, что данная система была реализована на всех производственных и сборочных предприятиях группы, уже к 1962 году.

К моменту смерти основателя Киитиро Тойода, компания вступает во временной интервал, часто называемый как «начало рассвета». Именно в этот момент, компанией сосредотачивается внимание на собственные разработки конструкции будущих автомобилей, привлечение новых людей для работы над передовыми проектами, проводятся различные исследования рынка. Именно в те годы появляются легендарные модели, как Crown и Land Cruiser. Компанией предпринимаются первые попытки выйти на рынок С.Ш.А., организовывается подразделение по сбыту экспортной продукции Toyota Motor Sales U.S.A., однако

все эти попытки не увенчались успехом.

1960-е годы привнесли в автомобильное производство, моду на компактные, экономичные авто, и уже в 61-м компания выпускает на рынок модель Publica. Во многом благодаря успеху данной модели, компания реализует свой миллионный автомобиль уже к 1962-му году. Стремительно набирающий рост автомобильных продаж, способствует активному развитию марки, не только в Японии, но и на мировом рынке, в это время появляются дилерские центры Toyota в Азии, Южной Африке и Европе.

Немаловажным будет отметить, что компания и в настоящее время активно реагирует на новые тенденции в автоиндустрии.

## **Глава 2. Toyota и Lexus**

### **2.1 Выход Toyota на мировые рынки**

Вторая попытка закрепиться на рынке Северной Америки обрела свое начало в 1965-м году, с модели Corona. Именно Corona считается первым автомобилем бренда, получившим статус как самый популярный автомобиль Японии в США, в свою очередь для Toyota это означало что модель, является первым, самым популярным автомобилем компании на внешнем рынке. Вслед за Corona, японцы выпускают свою самую массовую на настоящий момент Toyota в истории, модель получила название Corolla, которая производится и сегодня, правда в куда более современной версии.

В то же время, Toyota подписывает соглашение с Японскими производителями микролитражек, и грузовиков. И здесь имеет место обратить на тот факт, что различные слияния и совместные проекты, компания начинает активно использовать, после прихода на рынок С.Ш.А. Вспомним, что американские автопроизводители, такие как Chevrolet, Oldsmobile, Dodge, и прочие, активно использовали данную практику слияния, для минимизации убытков, роста продаж и других личных целей компании. Примером тому является объединение General Motors под руководством Альфреда Слоуна.

В 1970г. на рынке появляется модель Celica, способствующая компании в реализации уже 10-миллионного автомобиля спустя всего два года. Благодаря

привлечению новых сотрудников в инженерный штат компании и созданию новых, более современных компонентов, многие технологии и решения, находят место на более дешевых моделях марки.

После мирового энергетического кризиса, мода на компактные и не очень малолитражки вернулась, и Toyota снова не осталась в стороне, обновив и пополнив модельный ряд на четыре новых модели, Sprinter, Mark II, Carina и первый в истории компании переднеприводный автомобиль Tercel. Что способствовало росту продаж автомобилей за океаном, с 11% в 1969 – до 28% 1980. Так же принимая решения по борьбе с топливным кризисом, на производстве вводится жёсткий режим экономии сырья, и одновременно с этим, разрабатывается современная, эффективная системы выброса отработавших газов. С начала 80-х годов по окончание 00-х, для Toyota настает время поистине успешных инженерных решений, выгодных слияний и контрактов.

1982г ознаменовал выпуск не только нового флагмана компании, модель Camri первого поколения, которую сегодня можно встретить в любой стране мира, считается что именно эта модель, является визитной карточкой компании. На рынке США модель закрепила себя как популярный представитель многих топовых таксопарков страны, В нашей стране все несколько иначе, и модель обрела статус, как авто успешного менеджера среднего звена, так же можно встретить в автопарке многих компаний, использующийся как офисный автомобиль. Но, так же и принятием американским правительством квот, на ввоз японских автомобилей в страну, которые ограничивали поставку импорта в размере 1 680 000 штук. Кроме того, к началу производства Camri, Toyota уже являлась лидером по производству автомобилей в Японии, и занимала третью позицию в мировом рейтинге. Слияние в одну целостную структуру с подразделением по реализации продукции тойота в штатах Toyota Motor Sales Co. Ltd. способствовала образованию в 1992г. корпорации Toyota Motor Corporation, именно это название закреплено за компанией по настоящий момент. Спустя год, подписывается соглашение о многолетнем сотрудничестве с General Motors, старт производства совместно разработанных автомобилей, на совместных предприятиях на территории США пришлось на 1984г. Именно с подписанием данного соглашения, Toyota надежно укрепила на североамериканском рынке.

## **2.2 Создание премиального бренда Lexus**

Кульминационным моментом, в эпоху 80-х для Toyota, считается появлению на рынке бренда Lexus, изначально создававшимся как непосредственный конкурент для таких марок на рынке США, как BMW, Mercedes-Benz и других производителей люксовых седанов премиум класса. С появлением в продаже в 1989г., моделей ES250 и LS400, Toyota всерьез стала оспаривать царившую гегемонию Большой Тройки.

Разработав с нуля все компоненты и агрегаты, для ново созданного бренда Lexus, главный инженер Toyota, Ichiro Suzuki, руководствовался тем, что важно создать автомобиль, который превзойдет по всем характеристикам, лидирующего в этом аспекте Mercedes-Benz, и если не во всем, то в большинстве своем компании это удалось. Так как успех бренда, преимущественно нацеленного на захват доли рынка в США в премиум сегменте, без опережавшего конкурентов того времени, был заведомо обречен на провал. Изготовление образца, с последующим запуском сборки на конвейере, требовало не только, колоссальных финансовых вложений, но также и высокоточного оборудования, которое в те годы, у Toyota считалось самым точным из крупнейших мировых автопроизводителей. Несмотря на это, данное оборудование не могло в полной мере справиться с задачей, а переоборудование на более современное производство опять же требовало немалых финансовых вливаний (400 миллионов долларов, составили затраты Toyota на создание 1UZFE для Lexus). Тем не менее Судзуки четко осознавал, что если не пойти на подобные риски, на мечте о новом премиальном бренде можно смело поставить крест. Однако, Ичиро удалось добиться одобрения руководства на создание комиссии, которая получила название «Флагман».

В состав комиссии были приглашены главы подразделений марки: завода-изготовителя, технического и конструкторского отделов. Несмотря на разногласия вокруг дорогостоящего двигателя для Lexus, после испытаний на автомобиле, двс показал немислимо малые показатели по уровню вибрации и шума, что стало ключевым фактором в последующей рекламе модели LS400, в которой будущему покупателю не только пересказывали брошюру с характеристиками, но когда на двигатель поставили больше дюжины бокалов по схеме «карточный домик», запустив и доведя до максимально допустимых оборотов мотор, ни один из бокалов не упал, впечатляет не правда ? И этот факт реально имел место в жизни, то есть реклама не являлась трюком, а конкретно показывала насколько высоко технологичные решения были задействованы при создании автомобиля. Стоит отметить что при создании флагмана, было привлечено 3,700 технических специалистов и инженеров, которые были четко поделены между собой на 24

группы, и каждой группе была отведена та, или иная разработка. Задача стояла четкая, создать премиум седан, не имеющего ничего общего с когда-либо уже существующей машиной такого класса.

## 2.3 Анализ конкурентов на целевом рынке

Стоит отметить подход в Toyota, к анализу рынка и потенциальных конкурентов. Главный инженер, возглавляющий разработку нового бренда Lexus, отправился в штаты, чтобы узнать главные критерии, потенциальных покупателей, при выборе того или иного автомобильного бренда в премиум сегменте. Для этого, Судзуки посетил Marriott Hotel в Лонг-Айленде, где провел опрос среди состоятельного населения, опрашиваемые были разделены на две группы и в общей сложности количество респондентов составляло чуть более сорока человек. Для всех опрашиваемых были заготовлены одинаковые вопросы, в связи с чем покупатель выбрал именно определенную марку, в чем ее преимущества над конкурентами, и почему они им не подошли, стоит добавить, что среди опрашиваемых, были владельцы таких автомобилей как Audi 5000, Mercedes-Benz 190E, Volvo 760.

Проанализировав полученную информацию, Судзуки сформировал две таблицы в которых отражались критерии выбора автомобиля класса “люкс” в 1980-х.

Марка	Основания для покупки	Что не устраивало в других моделях
Benz	Качество, удачное вложение денег, солидность	Слишком маленькие, не столь привлекательные
BMW	Стиль, удобство в управлении, функциональность	Слишком примелькались
Audi	Стиль, просторный салон, приемлемая цена	Низкое качество, плохое обслуживание

Volvo	Безопасность, надежность, качество, прочность	Угловатый дизайн
Jaguar	Самый привлекательный дизайн	Низкое качество, тесный салон

Табл. 1.1

В приведенной выше таблице, четко представлено в пользу какой марки, покупатель делал свой выбор, и что так же, его не устроило в моделях конкурентов. Буквально пара слов, но несут в себе колоссальную информацию. Наглядный пример визуального менеджмента, о котором поясняет седьмой принцип, дао Toyota. Составив данную таблицу, Судзуки смог объединить разные, и в то же время очень важные точки зрения, опираясь на которые, покупатель принимал решения в пользу того или иного бренда.

Рассмотрев таблицу, приведенную ниже, можно получить обобщенное представления покупателей об автомобилях, разных стран соответствующего класса на американском рынке.

Европейские	Качество, солидность, удачное вложение денег
Американские	Много вспомогательных (зачастую лишних) опций, низкое качество сборки, громоздкие, дорогостоящие
Японские	Слишком маленькие, отсутствие имиджа, не престижные

Табл. 1.2

Представление потребителя о японском авто, являлась его надежность, экономичность, компактность, но не как не престиж марки. Тем самым перед Судзуки была поставлена задача, разрушить сложившиеся стереотипы вокруг японских автомобилей, и дать потребителю то, что он хочет, а хотел потребитель от японских производителей, автомобиль класса «люкс».

Самой успешной, и престижной маркой того времени, считались автомобили марки Mercedes – Benz, Судзуки так же побеседовал с владельцами данной марки, и выяснил за что автовладельцы их так любят и что наиболее ценное для них является в автомобиле подобного класса. На первом месте оказалась престижность и успешность марки, качество сборки и стоимость при продаже автомобиля на вторичном рынке заняли вторую и третью строчку, четвертое и пятое место соответственно поделили эксплуатационные характеристики и безопасность. Стоит отметить, что Судзуки был потрясен тем, что на первом месте для автовладельцев оказались престиж и статус авто, а безопасность и вовсе оказалась на последней строчке списка. Сам Судзуки всегда придерживался точки зрения, что автомобиль в первую очередь является средством передвижения, нежели красивым или дорогим предметом восхищения. Так же он писал:

Машина нужна не для того, чтобы на нее любоваться, это прежде всего средство передвижения. Так я считал раньше. Я намерен создать машину, которая опередит Mercedes-Benz по важнейшей характеристике автомобиля – ходовым качествам.

Было выявлено две основные составляющие успеха: выдающиеся рабочие характеристики, элегантный и уникальный вид. Последнее уж точно не являлось сильной стороной бренда в те года. Судзуки считал, что успех и новый имидж который обретет компания, возможны только при опережении технических характеристик и качеств конкурентов. В таблице 1.3, ниже приводятся характеристики будущего автомобиля марки Lexus, которые он должен превзойти в сравнении с показателями конкурентов.

	Celsior (LS400)	Mercedes 420SE/560SE	BMW 735i
Максимальная скорость	250 км/ч (Европа)	222км/ч (Европа)	220 км/ч (Европа)
Расход топлива (локальные автомагистрали)	23,5 мили на галлон (США) 7,0 км/л (Япония)	19 миль на галлон(США) 5,4 км/л (Япония)	18,8 мили на галлон(США)



Шумовые характеристики (дБ)	Чрезвычайно низкий уровень шума, при предельной скорости (58дБ при 100км/ч, 73дБ при 200км/ч)	61 (100 км/ч)	63 (100 км/ч)
		76 (200 км/ч)	78 (200 км/ч)
Коэффициент аэродинамического сопротивления (Cd)	0,28-0,29	0,32	0,37
Масса автомобиля	1710 (США)	1760 (США)	1760 (США)

Табл. 1.3

Как инженеру, Судзуки было известно, что создать машину с выдающимися показателями в динамике, возможно при снижении аэродинамического воздушного сопротивления, соответственно, чем показатель лобового сопротивления ниже – тем выше предельно допустимая скорость автомобиля. Экономия топлива, можно было реализовать за счет снижения массы, при этом возникли противоречия, ведь если снижать уровень шума, при помощи различных изоляций, конечная масса авто будет увеличиваться. Требовался совершенно иной подход к проектированию будущего Lexus. Судзуки считал, что для достижения двух последних задач, потребуется произвести работы не над поглощением шума, а его источника, иными словами, создать такой двигатель, который будет в разы тише конкурентов.

Таким образом, были определены два основных принципа для будущего автомобиля. На первом месте было устранение источников шумов, и плавность хода. На втором, концепция, позволяющая сочетать взаимоисключающие требования, без нанесения ущерба дизайну, что для автомобиля подобного класса, являлось важной составляющей. На практике выяснилось, что успешно выполнить первую задачу, возможно только при изготовлении деталей и комплектующих максимально возможной точности.

На таблице 1.4, приведены взаимоисключающие требования к Lexus.

Устойчивость и удобство управления на высоких скоростях	И при этом	Комфортность поездки
Быстрота и плавность хода	И при этом	Низкий расход топлива
Сверхнизкий уровень шума	И при этом	Небольшой вес
Элегантный дизайн	И при этом	Отличные аэродинамические характеристики
Теплота	И при этом	Функциональный салон
Высокая устойчивость на высокой скорости	И при этом	Низкие показатели воздушного сопротивления

Табл. 1.4

Поступив в продажу в 1989г. Модель LS400 произвела настоящий фурор, имея под капотом, запас мощности в 256 л.с, позволило сходу обойти конкурента BMW 740i, начало доминированию было положено. Несмотря на цену ниже чем у конкурентов, бренд предлагал и самое передовое оснащение автомобиля, которому могли позавидовать владельцы недавно купленных автомобилей класса премиум Cadillac. В первый же год продаж, было успешно реализовано 42.000 экземпляров, а годом позже, LS400 обогнал по числу продаж на американском рынке и Mercedes-Benz и выше упомянутый BMW. Тем самым германские конкуренты, были вынуждены снизить цены на свои автомобили на 10%, стоит отметить, что пик популярности марки, пришелся на 2002 год, именно в то время было продано рекордное число автомобилей Lexus в соединенных штатах, продажи превзошли Mercedes - Benz в 2,7 раза, притом, что конкурент предлагал на рынке три своих модели, 560SEL, 420SE, 300E.

Продвижение товара - это деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их производства к местам потребления с целью удовлетворения нужд потребителей и выгодой для предприятия. [1]

Одним из крупных недостатков экспортной деятельности, является сложность обеспечения должного контроля посредников в целевом внешнем рынке страны, куда компания поставляет свою продукцию с целью ее реализации. Компания выбравшая агрессивный метод по захвату и доминированию на внешнем рынке среди конкурентов, должна иметь в своем распоряжении инструменты воздействия на торговых посредников, для осуществления продвижения бренда и реализации плана продаж. Toyota выбрала именно агрессивный подход к становлению на рынке США, так как первая, более мягкая попытка выйти на внешние рынки оказалась провальной.

Экспортная деятельность заключается в производстве товаров и услуг на основном внутреннем рынке предприятия (или в третьей стране, регионе) и реализации данных товаров на внешнем целевом рынке. Если предприятие выбрало экспортный способ выхода на новый рынок, оно должно для себя определить какие функции оно сохранит за собой в продвижении товара, а какие функции на внешних рынках предприятие сможет передать посредникам. Уровень делегирования полномочий определяет степень ответственности и рисков. [2]

Стоит отметить, тот факт, что компания достигла поставленной задачи в долгосрочной перспективе, стать лидером в мировой автоиндустрии по производству автомобилей различных категорий, и в 2008 году, опередила своего главного конкурента в лице General Motors, без малого занимающей лидерство, на протяжении 77 лет.

## **Глава 3. Успех компании Toyota**

### **3.1 18 лет на Российском рынке**

В 2020-м году, исполняется 18 лет с момента начала деятельности компании на рынке России, начиная с малоизвестного импортера, компания смогла уверенно и в долгосрочной перспективе, занять лидирующее место среди японских компаний в нашей стране. Доля рынка возросла с мизерных 0,8% 2002 года, до пиковых

показателей в 8,3% в 2016-м, что более чем в 10 раз.

Всего же за данный период было продано более полутора миллионов автомобилей под брендом Toyota, и больше ста пятидесяти тысяч под брендом Lexus. Последний занял третью позицию в рейтинговом списке премиум брендов по количеству продаж на территории РФ. Рекорд по объему продаж в совокупности обоих брендов был зафиксирован в 2008 году, и явил показатель в числе 204 761 проданного авто. Российский рынок для компании стал четвертым по значимости и числу реализованной продукции обоих брендов. Компания также расширила присутствие официальных дилеров в стране до 154-х, предлагая высококачественный сервис, программы trade-in, постоянно расширяющуюся линейку моделей, как гражданских, так и коммерческих.

С момента локального производства, штат сотрудников на конвейере составил более, чем 3000 человек. Стратегия развития на рынках, как Российском, так и зарубежных, требует постоянного развития сервиса и сотрудников компании, тем самым позволяя максимально удовлетворить клиентов не только в потребности нового автомобиля, но также сервисом, и сопутствующими услугами в процессе эксплуатации продукции бренда. Компания особо акцентирует внимание на повышении квалификации и компетенции своих сотрудников, вплоть, до персонала, отвечающего за пост продажное обслуживание, и предпродажной подготовки автомобилей системы trade-in.

Чуть более, чем за двадцатилетний период, компания разработала и применила уникальную систему и практики, по подготовке высококвалифицированных специалистов, работающих в дилерских центрах. Проведено более полутора тысяч курсов, и многоуровневых программ по повышению квалификации персонала, для всех 15 276 специалистов дилерских центров Toyota и Lexus, из которых в процентном соотношении имеют сертификацию 84% специалистов кузовного ремонта, 88% сервисных консультантов, 91% механиков. Так же с запуском программы послепродажного обслуживания, Toyota и Lexus Сервис Менеджмент, в результате которой происходит оптимизация всех дилерских процессов, позволяет повысить качество предоставляемых услуг, так же сократив время клиента, затраченное на посещение центра. Достигается это, за счет многоуровневых проверок дилера, перед его официальной сертификации.

Данная система менеджмента распространилась на всю сеть компании, в результате сертифицированы 53% дилеров Lexus, и 86% дилеров Toyota. Немаловажным будет отметить, что компания проводит ежегодное, начиная с

2007г., исследование, по уровню удовлетворения клиентов качеством сервиса дилерской сети. За прошедшее десятилетие индекс удовлетворенности вырос на 18,6% и достигнув 85% в области продаж, и на 19,7% до 93% в сфере сервисного обслуживания.

Добиться успехов в последней области во многом помогло решение компании о снижении стоимости запасных частей для автомобилей проходящих (как обязательное для новых гарантийных, так и необязательное для пост гарантийных авто), интервальное техническое обслуживание. В список моделей, на которые распространялись так называемые скидки, вошли бестселлеры компании, модели Corolla, Camry, RAV4, а также обе модели Land Cruiser, Prado и 200. И составила от 8 до 56% от ранее заявленных цен.

В 2016 году компанией было принято решение о запуске специальной программы, называемой «Пакетное ТО». Суть, которой заключалась, в составлении контракта с последующим подписанием обеими сторонами, в которую входили определенное количество предстоящих сервисных операций по обслуживанию. Стоимость которых фиксировалось на момент заключения договора, вне зависимости от роста цены на зарубежные комплектующие, в следствии колебания валют. Что позволило дополнительно привлечь, и без того большое количество клиентов компании, пользующихся различными предложенными сервисами на постоянной основе.

Как и у любой крупной компании на рынке сбыта автомобильной продукции, у Toyota, также имеются специальные программы страхования и кредита. С момента открытия собственного «Тойота Банк» в 2007 году, в первый же год было реализовано через кредитные программы 183 756 автомобилей, а к началу 2017-го каждый пятый авто под брендом Toyota, был реализован при помощи «Тойота Банк». Различные программы в сфере страхования, начали предлагать услуги начиная с 2015-го года, в основном по проведению ремонта автомобилей и урегулированию ущерба в тех или иных ситуациях. С момента старта страховых программ, ежемесячный объем по продаже КАСКО возрос до 2 836 единиц с 300 полисов на момент запуска программы.

## **3.2 ДАО Toyota - 14 принципов эффективного менеджмента**

В Toyota помимо убеждения, что главное преимущество над конкурентами, являются люди (персонал компании), также придерживаются принципа, с момента основания, избирать на роль лидера, харизматичного уверенного человека. Подход к выбору сотрудников крайне ответственен, чтобы удовлетворить требования компании, сотрудник непременно должен обладать такими качествами как: оригинальность, общительность, мобильность, готовность постоянно совершенствовать свои навыки и качества.

Основываясь на создании лучшего персонала, готового стать слаженной командой, вследствие чего, компания будет более эффективной. Придерживаясь данной внутрикорпоративной культуры, сконцентрированной на решении задач, при взаимодействии с вспомогательными инструментами для их решения, Компанией было создано 14 пунктов, вошедших в список именуемый как ДАО. Строго соблюдая который, компания является одним из лидеров на мировом рынке в настоящее время. Рассмотрим каждый из них вкратце.

1. При риске ущерба краткосрочным финансовым целям, следует также принимать решения с учётом долгосрочной перспективы
2. Неустанный поток в рабочем процессе содействует нахождению проблем.
3. Во избежание перевыпуска нужно применять «вытягивающую» схему. Потребитель получает то, в чем он нуждается, в соответствующей мере и, главное, вовремя - это требование организации.
4. Необязательно постоянно руководствоваться лишь порядком поступления заказов, поэтому отклонение от этого разгладит график производства, что повлечет за собой бережливое, расчетливое производство и повысит уровень сервиса.
5. Следи за показателями качества и прерывай вовремя производство, если это требуется.
6. Фундаментом непрекращающегося роста являются делегирование полномочий сотрудникам.
7. Не забывай контролировать проблемы зрительно, в целях того, чтобы точно ничего не упустить.
8. Использование технологий всегда должно подразумевать под собой надежность и опыт испытаний.

9. Необходимо возвращать лидеров, полностью знающих свое дело, исповедующих философию организации и закрепленных в этом настолько, что они смогут обучить этому других.

10. Важным пунктом является формирование команд, исповедующих корпоративную философию и воспитание, в первую очередь, незаурядных людей

11. Важно уважение своих поставщиков и партнеров, а также постановка перед ними нелегких целей и задач. Таким образом, осуществляется помощь в их совершенствовании.

12. При желании понять ситуацию, стоит взглянуть на нее самому, визуально.

13. При принятии решений - спешить нельзя. Следует проанализировать всевозможные пути.

14. Стремление превратить компанию в обучающуюся, благодаря постоянному анализу и развитию.

Компания Toyota поднимается вверх и развивается, по причине того, что все сотрудники компании принимают участие в совершенствовании организации. Персонал работает в окружении, являющееся аналогичным тому, где на какие-либо проблемы необходимо предложить свежие идеи, что подталкивает компанию к бесконечному совершенствованию. Жесткие традиции и мягкие инновации переплетаются и двигают организацию только вперед. [3]

### **3.3 Залог успеха компании**

Гарантом стабильного успеха компании, так же и высокой конкурентной способности, является культура внутри нее. Стремление к созданию максимально качественного продукта при минимальных затратах. Созданная система производства в Toyota, позволяющая получать развитие компании на постоянной основе, заключается в качественном управлении как производством, так и инфраструктурой. Основываясь на взаимном доверии персонала с непосредственным начальством, коллективном участии в развитии компании. Данные особенности, отличают компанию Toyota от остальных автопроизводителей во всех отношениях.

В сложившихся реалиях мирового автомобильного рынка, за счет его перенасыщения, потенциальный потребитель выбирает продукцию исходя из цены и престижа той или иной марки. В свою очередь разработчики активно внедряют новые технологии как в автомобиль, так и сам процесс. Преимущество по издержкам производства, на примере японских компаний, является довольно успешной стратегией, компания становится лидером, за счет убытков других компаний. В случае фирм автопроизводителей в широком сегменте, самой успешной, являющейся лидером по минимизации издержек, является Toyota, оптимальные же у ее премиального бренда Lexus [4]

Можно отметить следующее из данного подхода. К достоинствам относят:

Способность компании выигрывать в случае ценовой войны, возможность извлекать прибыль, при самых низких ценах на реализованную продукцию. (Пример тому, выход компании Toyota на рынок США в первый раз).

Гибкость компании при повышении цен на используемое ею сырье, материалы для производства. [5]

Методика оставаться лидирующей компанией за счет минимальных издержек, подразумевает контроль на всех этапах производства продукции по уровню расходов сырья. Минимизируя затраты, при том обеспечивая высокий уровень качества, зачастую выше чем могут себе позволить конкуренты. Следуя примеру японских компаний, концерн General Motors, стал активно осваивать методику по снижению издержек на производстве. Любая автомобильная компания имеет стремление создать свой собственный, уникальный продукт, узнаваемый во всем мире, акцентируя внимания на неповторимом стиле и высоких характеристиках, при этом не забывая о прибыли. Например, такие именитые бренды как Mercedes-Benz или BMW могут осуществлять продажу своей продукции на внешних рынках по несколько завышенной, относительно внутреннего, цене.

Умение извлекать финансовую прибыль, и выгоду, как для себя, так и других участников рынка, позволяет Toyota доминировать среди конкурентов, и осуществлять сотрудничество между участниками. Придерживаясь своего курса, компания вышла с малого объема продукции, на лидирующие мировые позиции, а за счет снижения издержек, позволило добиться экономии крупных финансовых средств, которые компания инвестировала в повышение качества продукции, широкому ряду дополнительных услуг, расширению модельного ряда. Подобная практика, как показало время, оказалась весьма успешна. Компания являясь



рекордсменом по объемы сбываемой продукции, получила возможность устанавливать завышенные цены, тем самым получая дополнительный доход.

### **3.4 SWOT анализ - как выявление конкурентных преимуществ**

Постоянное изменение современной мировой экономики, связанное с различными факторами, непрерывно оказывает воздействие на деятельность компаний, занимающихся в том числе производством автомобильной продукции, и сопутствующих к ней товаров и услуг. В подобных условиях, неотъемлемой частью успеха, является эффективное управление.

Высокая производительность автомобильной компании, связана не только с реализацией ее продукции на внутренних и внешних рынках, также немаловажным является грамотная стратегия маркетинговой деятельности, по продвижению бренда. Качественное выполнение процессов, с использованием маркетинговых средств, позволяет обеспечить стабильный спрос на продукцию. Правильно расставленные приоритеты компании, обеспечивают правильную работу как отделов по управлению, так и маркетингу, позволяя выгодно взаимодействовать предприятию с рынком, акцентировать внимание на извлечении прибыли.

Данные стратегии создаются отдельно для каждого отдела или подразделения предприятия, когда предприятие осуществляет управление несколькими брендами, для каждого бренда должны быть установлены функциональные стратегии. [6]

Все чаще при создании подобных стратегий применяют так называемый матричный подход, он позволяет выявить наиболее значимые проблемы в маркетинговой деятельности компании, что в свою очередь позволяет выполнять процессы более эффективно. Применяются следующие виды матричного анализа, это – PEST, SNW, SWOT, анализы. Рассмотрим более подробно последний из выше перечисленных.

SWOT анализ проявляет себя, как один из наиболее эффективных. Задача подобного анализа является в сопоставлении внутренних и внешних факторов компании, рисков и оценки конкурентоспособности. Расшифровка аббревиатуры являет собой четыре словосочетания: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Strengths – представляет собой сильные стороны продукции или услуг. Определенные характеристики, предоставляющие преимущество перед конкурирующими фирмами, позволяющие анализировать в каких сферах, товар или услуга являются лучше, чем у конкурента.

Weaknesses – представляет собой слабые стороны продукции или услуг. Определенные характеристики, не предоставляющие преимущество перед конкурирующими фирмами, препятствующие лидированию товара и услуг, получению максимальной прибыли.

Opportunities – представляет собой возможности, перспективное направление на дальнейшее развитие компании, в долгосрочной перспективе рынка.

Threats – представляет собой угрозы для компании как со стороны рынка, так и со стороны внешнего воздействия, снижающие в долгосрочной перспективе конкурентоспособность на рынке.

SWOT – анализ необходим для любой фирмы, независимо от деятельности ее на внутреннем или внешнем рынках, действующих внутри определенной страны или ее деятельность является международной. Анализ позволяет оценить слабые и сильные стороны, предоставляет возможность рассмотреть, как позитивные, так и негативные факторы маркетинговой среды, выработать план долгосрочной перспективы взаимодействия с рынком. Выявить сильные и слабые стороны не только со своей стороны, но также дают возможность проанализировать конкурентов. Аналитики рекомендуют производить данные исследования, не реже одного раза в годичном интервале, а также при составлении бюджета, и стратегического планирования.

#### Анализ компании Toyota

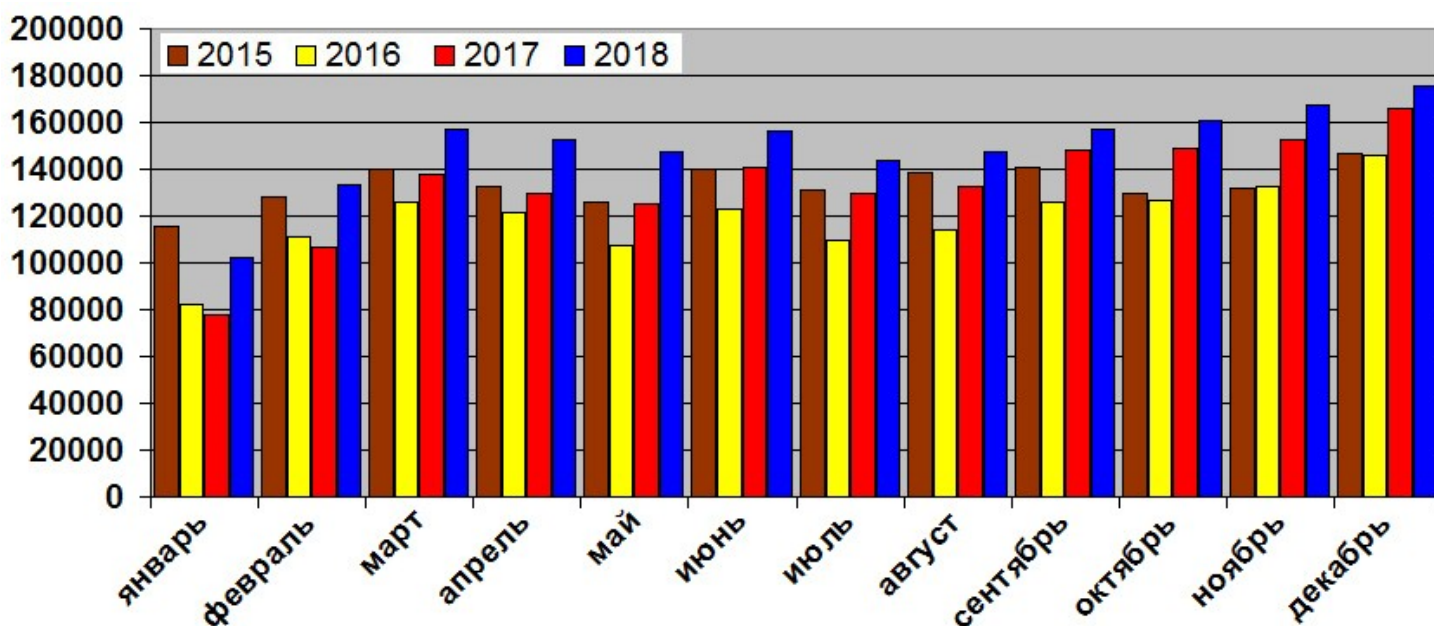
Рассмотрев данный анализ, можно сделать вывод, что сильные стороны такие как: высокие и стабильные финансовые показатели на крупнейших рынках, лидирующая позиция по количеству производимой продукции, лучшая технология производства, превосходят слабые стороны, из которых можно отметить наиболее значимые: концентрация производства и оценка автопроизводителя, как импортера. Впрочем, компания непрерывно минимизирует возросшие угрозы, адаптируется к изменению потребностей как в основном внешнего, так и внутреннего рынков, учитывает спрос и желания конечного потребителя, в виду чего, раскрывает свой потенциал.

# Глава 4. Статистика Автомобильного рынка и занимаемой позиции в нем Toyota

## 4.1 Рынок автомобилей в России

Несмотря на негативно сложившуюся ситуацию в экономической среде, рынок России, неотъемлемо является одним из ключевых, не только для Toyota, но также и для многих зарубежных автомобильных концернов. Современные условия, позиционируют автомобиль для большинства людей, как неотъемлемую часть его жизни, будь то менеджер, студент или человек занимающийся собственным малым или крупным бизнесом. Автомобиль стал не только личным средством комфортного передвижения из точки, а, в точку б, но и средством без которого трудно представить себе современный ритм жизни, как в крупном городе, так и за его пределами.

Рассмотрим динамику продаж новых автомобилей на территории России за период 2015 - 2018гг включительно, в таблице, приведенной ниже.



Продажи новых автомобилей в России в 2015-2018 гг. Данные АЕБ

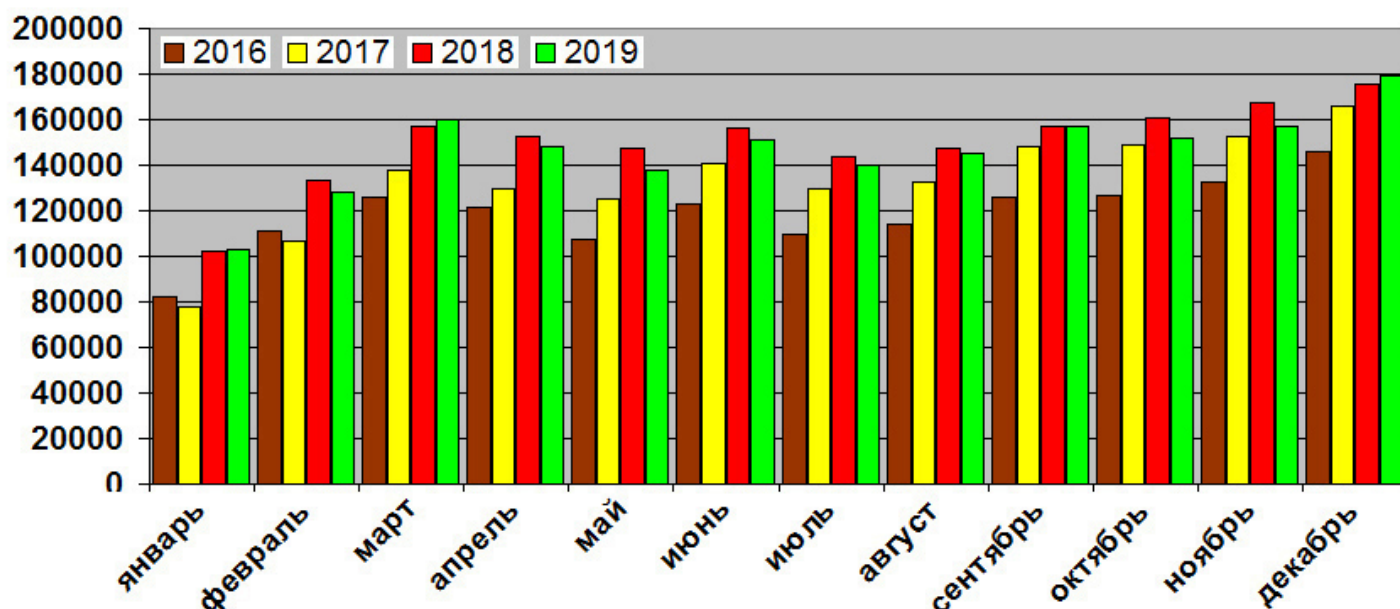
По результатам года, продажи новых автомобилей, слегка превысили отметку 1,8 миллиона. В России было реализовано 1 миллион 800 тысяч 591 шт. Рост составил 12,8% по сравнению 2017 года. Наилучшие показатели в динамике бюджетных

авто, показали такие марки как: Kia + 25%, Lada +16%, Hyundai +13%. В премиальном сегменте, наилучшие показатели у BMW +19%, Lexus +3%, Mercedes-Benz +2%.

### **Продажи легковых и легких коммерческих автомобилей в России в 2018 году (в сравнении с 2017-м)**

<b>Марка</b>	<b>2018 год, шт.</b>	<b>2017 год, шт.</b>	<b>Динамика</b>
<b>Лада</b>	<b>360 204</b>	<b>311 588</b>	<b>+16%</b>
<b>Kia</b>	<b>227 584</b>	<b>181 947</b>	<b>+25%</b>
<b>Hyundai</b>	<b>178 530</b>	<b>157 927</b>	<b>+13%</b>
<b>Renault</b>	<b>137 062</b>	<b>136 682</b>	<b>0%</b>
<b>Volkswagen</b>	<b>113 745</b>	<b>96 459</b>	<b>+18%</b>
<b>Toyota</b>	<b>108 492</b>	<b>94 238</b>	<b>+15%</b>
<b>Skoda</b>	<b>81 459</b>	<b>62 302</b>	<b>+31%</b>
<b>Nissan</b>	<b>80 925</b>	<b>76 000</b>	<b>+6%</b>
<b>Газ</b>	<b>60 677</b>	<b>58 617</b>	<b>+4%</b>
<b>Ford</b>	<b>53 234</b>	<b>50 360</b>	<b>+6%</b>
<b>Lexus</b>	<b>24 312</b>	<b>23 693</b>	<b>+3%</b>

Рассмотрим динамику продаж новых автомобилей на территории России за период 2016 - 2019гг включительно, в таблице, приведенной ниже.



Рост продаж новых автомобилей на Российском рынке в период 2016-2019 гг. Данные АЕБ

По результатам года, продажи новых автомобилей, составили 1 миллион 760 тысяч, против 1 миллиона 801 тысячи за период 2018 года, в общей динамике рынок просел на 2,3%. Лидирующие позиции остались заняты марками бюджетного сегмента, что и годом ранее, в тройке лидеров Lada, Kia, Hyundai, все трое смогли сохранить объем продаж на отметке годичной давности. Toyota также занимает шестую позицию в рейтинге реализованных автомобилей. В результате санкционной политики и снижению доходов у населения, с российского рынка ушел популярный автомобильный бренд Ford, показавший спад на 43% в связи с прекращением производства и закрытию крупного завода на территории РФ. Но под конец 2019-го на рынок, вновь вернулся бренд Opel.

### **Продажи легковых и легких коммерческих автомобилей в России в 2019 году (в сравнении с 2018-м)**

Марка	2019 год, шт	2018 год, шт	Динамика
Лада	362 356	360 204	+1%

Kia	225 901	227 584	-1%
Hyundai	179 124	178 530	0%
Renault	144 989	137 062	+6%
Volkswagen	111 989	113 745	-2%
Toyota	103 597	108 492	-5%
Skoda	88 609	81 459	+9%
Nissan	64 974	80 925	-20%
Газ	63 910	60 677	+5%
Mercedes-Benz	43 627	44 133	-1%
Lexus	22 395	24 312	-8%

#### По данным АЕБ

На рынке автомобилей с пробегом, у компании Toyota дела обстоят куда лучше, чем по реализации новой продукции. В 2019 году, рынок поддержанных авто составил 5 миллионов 404 тысячи 500 шт. реализованных моделей. Что в свою очередь меньше по сравнению с 2018 годом (5 миллионов 425 тысяч 500 шт.), на 0,4%. Лидирующая позиция неизменно остаётся у отечественного бренда Lada, общий объем реализованной продукции которой составил 24,9% от всего объема рынка. По сравнению с 2018 годом, показатель снизился на 3,4%. Компания Toyota занимает лидирующую позицию в сегменте иномарок, результат продаж составил 507 тысяч 600 шт. по сравнению с результатами прошлого года, объемы продаж сократились менее, чем на один процент (- 0,8%). Моделей бестселлеров марки,

продано: 103,727 шт. – Corolla, 83,061 шт. – Camry. Самой же продаваемой моделью в 2019 году, по-прежнему является Focus, ушедшего с рынка бренда Ford.

Топ - 10 марок легковых автомобилей с пробегом в России в 2019 году

Марка	2019	2018	Динамика
Lada	1 346 519	1 393 504	-3,4%
Toyota	597 612	602 557	-0,8%
Nissan	303 940	301 817	0,7%
Hyundai	284 581	270 885	5,1%
Kia	264 957	241 551	9,7%
Chevrolet	234 161	237 574	-1,4%
Volkswagen	219 236	214 988	2,0%
Ford	210 799	216 594	-2,7%
Renault	203 032	193 629	4,9%
Mitsubishi	162 096	164 618	-1,5%

## 4.2 Итоги продаж Toyota в России

Дилеры Toyota в России реализовали за период 2019-го года, 103 597 автомобиля, что на 5% меньше, по сравнению с 2018-м годом. По результату общих продаж в

России, бренд занял шестое место среди всех представленных автопроизводителей на территории РФ, рыночная доля составила 5,9%. Конкурировать марка успешно продолжает в сегменте бизнес-класса и кроссоверов на российском рынке.

Бестселлером марки стал седан Camry, реализованный тиражом 34 017 шт, и составил рост на 1%. В своем сегменте сохраняет лидерство с общей долей 43,2%. Второе место по реализации марки, занимает модель RAV4, продажи которой составляют 30 627 шт., -2% по сравнению с предыдущим годом. В октябре Toyota представила на рынке пятую генерацию модели, что позволило занять лидерство в сегменте, и установить рекорд продаж. Также в сегменте кроссоверов реализовано 1 035 экземпляров модели Highlander, а дебютировавшая обновленная модель компании, C-HR продалась в количестве 2 361 шт., что на 83% больше прошлогоднего показателя. В сегменте внедорожников лидирует модель Land Cruiser Prado с долей 18%, 15 146 проданных авто. Модель Land Cruiser 200 была продана в количестве 6 940 экземпляров. Сегмент пикапов, занимает модель Hilux реализованный количеством 3 180 шт, с долей рынка в своем сегменте 45,8%. Что касается модели Corolla нового поколения, реализация составила скромные 4 986 единиц, что на 4% меньше прошлого года

В целом, если рассматривать автомобильный рынок России в 2019-м году, можно заметить снижение продаж абсолютно всех представленных концернов, относительно предыдущих периодов. И в целом дела у компании продвигаются достаточно хорошо, потребитель по-прежнему, стабильно покупает продукцию Toyota, в виду надежности и популярности марки на рынке, также следует отметить, что компания ежегодно привозит обновленные версии автомобилей, имеющих успех на нашем рынке, и регулярно расширяет модельный ряд, для потребителя.

### **4.3 Итоги продаж Toyota в США**

Рассмотри ситуацию компании на североамериканском рынке, в период 2017 - 2019гг. в 2018-м году на рынке США было реализовано 17 миллионов 344 тысячи автомобилей, что образовало рост на 0,6% по сравнению с 2017-м годом. Ключевым фактором роста продаж, являются низкие цены на топливо, и не высокое налогообложение отдельных сегментов транспортных средств. Доминирование на рынке по-прежнему за кроссоверами и полноразмерными пикапами, по итогам прошлого года, спрос вырос на 7,7% и достиг 11 миллионов 980 тысяч экземпляров,



общая же доля на рынке впервые превысила две трети, составив 69,1% от общих продаж. Закономерно за счет роста потребительского спроса на пикапы и кроссоверы, сегмент легковых автомобилей неуклонно снижается, при том падение продаж прослживается на протяжении последних пяти лет. Так например в 2016-м году, спад составил 8%, в 2017-м и 2018м , 11 и 13% соответственно. В связи с данной тенденцией крупные производители в лице Ford и General Motors, объявили о прекращении выпуска легковых автомобилей в перспективе.

Ключевым игроком рынка соединенных штатов, является концерн General Motors, уступивший первенство благодаря падению спроса на 1,6% что составило 2 миллиона 954 тысячи автомобилей. Лидирующую позицию занимает бренд Ford, а самой продаваемой моделью по-прежнему является семейство пикапов F- серии, за период 2018-го года было реализовано 909 тысяч автомобилей, рост составил 1,4%. Пик продаж пришелся на 2004 год (940 тысяч реализованных автомобилей). Второе место занимает японская компания Toyota, за счет кроссовера RAV4, модели Camry, а также полноразмерных пикапов. **Рассмотрим динамику пяти самых продаваемых автомобильных марок на рынке США, а также самых продаваемых моделей автомобильных марок 2018-го года, с продажами 2017-го.**

Продажи легковых автомобилей

<b>Марка</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Динамика</b>
<b>Ford</b>	<b>2 381 635</b>	<b>2 464 041</b>	<b>-3,3%</b>
<b>Toyota</b>	<b>2 128 357</b>	<b>2 129 180</b>	<b>0,0%</b>
<b>Chevrolet</b>	<b>2 036 023</b>	<b>2 065 883</b>	<b>-1,4%</b>
<b>Honda</b>	<b>1 445 894</b>	<b>1 486 827</b>	<b>-2,8%</b>
<b>Nissan</b>	<b>1 344 597</b>	<b>1 440 049</b>	<b>-6,6%</b>

По данным АЕБ.

## Самые популярные модели продаваемых автомобильных марок

Модель	2018	2017	Динамика
Ford F-серии	909 330	896 764	+1,4%
Chevrolet Silverado	585 581	585 864	0,0%
Ram Pickup	536 980	500 723	+7,2%
Toyota RAV4	427 170	407 594	+4,8%
Nissan Rogue	412 110	403 465	+2,1%
Honda CR-V	379 021	377 895	+0,3%
Toyota Camry	343 439	387 081	-11,3%
Chevrolet Equinox	332 618	290 458	+14,5%
Honda Civic	325 760	377 286	-13,7%
Toyota Corolla	303 732	329 196	-7,7%

Добавим к таблице не учтенные модели Toyota: Tacoma (+24,0%), Highlander (+13,3%), располагающиеся на 14 -й и 15-й позиций соответственно.

По итогам же 2019 года, лидером на североамериканском рынке, по-прежнему остался Ford, с его проданными 2 миллионами 373 тысячами автомобилями, В пятерку крупнейших производителей вошли также и три японских компании, Toyota (реализовала 2 миллиона 85 тысяч новых автомобилей), следом Honda и Nissan. В списке самых продаваемых моделей неизменно F-серия от Forda, Toyota

укрепилась в продажах кроссовера Rav4(448 тысячи 68 шт.) по данным ACEA.

Лидеры продаж на мировом рынке 2018г.

Марка	2018г.шт.	Динамика
-------	-----------	----------

Toyota	8 091 277	+3%
--------	-----------	-----

Volkswagen	6 746 204	+1%
------------	-----------	-----

Ford	5 329 290	-11%
------	-----------	------

Honda	4 966 037	0%
-------	-----------	----

Nissan	4 750 836	-2%
--------	-----------	-----

### **по данным JATO Dynamics**

Если рассмотреть статистику продаж на мировом рынке, то Toyota по-прежнему удерживает первое среди прочих почетное место, обеспечив рост на 3%, реализовав чуть больше 8 миллионов экземпляров. Также являясь лидером среди проданных легковых автомобилей, с бестселлером модели Corolla – 934 тысячи. Компания не только смогла добиться поставленной задачи с данной моделью, как самой продаваемой во всем мире, но также не однократно удерживать показатель год за годом. В сегменте кроссоверов, с обновленной моделью Rav4, добилась не только прироста доли на 4% по сравнению с предыдущим годом, но и забрала титул самого продаваемого у конкурирующей, так же японской фирмы, Nissan.

## **Заключение**

Компания успешно продолжает конкурировать, как на мировых, так и локальных, внутренних рынках. За счет эффективного управления, минимизации издержек производства, что ставит задачи к сведению издержек к минимуму, ликвидируя лишние этапы производства, придерживаясь ведущего принципа который можно охарактеризовать как: производство определенных элементов в необходимом объеме и в нужное время. Осуществление данной идеи предоставляет возможность устранить лишние узлы. Знаменитой производственной системой «Канбан», которая имеет информативную функцию, при помощи которой становится возможным своевременно и в короткие сроки регулировать количество выпускаемой продукции на разных этапах производства.

Также успешная конкуренция достигается за счет качественной продукции, по приемлемой цене, а также и в премиальном сегменте под брендом Lexus. Если на рынке США Toyota успешно отстаивает свои позиции среди лидеров, конкурируя во всех популярных сегментах, а именно в классе кроссоверов и пикапов, и уже в меньшей степени, в категории легковых автомобилей, за счет систематического падения спроса на последние, достигшего рекордный минимум за последние 60 – лет. Основной акцент по-прежнему фокусируется на конкуренцию среди пикапов и лидера по продажам последних маркой Ford, т.к. в штатах данный сегмент автомобильного рынка позиционируется не только как народный автомобиль, но и имеет уже устоявшийся образ жизни, завязанный на экономике среднего и малого предпринимательства, лозунг которого звучит как – «Свой бизнес, на своей земле».

Успех на американском рынке, также обусловлен низкому росту цен на новые автомобили, составившим всего 3% против 10% на российском, так же рынок показал хоть и не большую, но положительную динамику. Как например рынок РФ – негативную. Что обуславливается не только повышенным ростом цен, но и негативно сложившуюся экономическую ситуацию, внутри страны. Не смотря на это, компания успешно занимает долю на рынке, пусть и уступив более высокие позиции, конкурентам азиатского автомобильного концерна, не смотря на общее падение спроса, Toyota показала всего 1% в минус, по продажам новых автомобилей, сохранив шестую позицию среди десяти самых популярных автомобильных концернов, представленных на российском рынке. По-прежнему лидирует в сегменте продаж автомобилей с пробегом. Если же взглянуть на мировые показатели, то компания, не первый год является лидером по количеству общих продаж.

Лидировать Toyota, по-прежнему позволяют соотношение умеренная цена – высокое качество, рентабельность марки на вторичном рынке, качественный пост

продажный сервис, развитые кредитные программы и сервисы trade-in, уверенная позиция на рынке и стабильные продажи, не смотря на колебания курса валют, и незначительное падения спроса на российском рынке, в виду негативной экономической ситуации.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

[1] Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2006. – с. 64.

[2] Томилов В.В., Песоцкая Е.В. Маркетинг в системе предпринимательства. – СПб: Геликон, 2012 – С. 176.

[3] Гремяченская, М.А. Проблемы технико-экономического обоснования инвестиционных проектов / М.А. Гремяченская, О.В. Мяснянкина // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2013. - Т. 5. - No 1.

[4] Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. Учебник для вузов. –М.: Изд. Дом «Инфра-М», 2012 – С. 112

[5] Семенов К.Д. Современный маркетинг. – М.: Инфра-М, 2011 – С. 102

[6] Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М. – 2011. – С. 192

Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира - М.: Изд. Дом «Альпина Бизнес Букс», 2005

### **Приложения**

#### **Приложение 1**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 2

ГЛАВА 1. Рост автомобильных продаж 3

Становление Toyota 3

ГЛАВА 2. Toyota и Lexus 4

Выход Toyota на мировые рынки	5
Создание премиального бренда Lexus	7
Анализ конкурентов на целевом рынке	8
ГЛАВА 3. Успех компании Toyota	14
18 Лет на Российском рынке	14
ДАО Toyota - 14 принципов эффективного менеджмента	16
Залог успеха компании	19
SWOT анализ - как выявление конкурентных преимуществ	21
ГЛАВА 4. Статистика Автомобильного рынка и занимаемой позиции в нем Toyota	23
Рынок автомобилей в России	24
Итоги продаж Toyota в России	28
Итоги продаж Toyota в США	29
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	32
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	33
Приложения	34