

Анализ транснациональной компании Daimler

Презентация выполнена
студентками гр. 437331/0902
Петровой Вероникой
и Румянцевой Полиной

Содержание

- **1. История развития компании**
- **2. Анализ финансово-экономической деятельности компании**
- **3. Анализ рынков, на которых функционирует компания (анализ отрасли)**
- **4. Сравнительный анализ с конкурентами по основным параметрам (выявить конкурентное преимущество компании)**
- **5. Анализ российского рынка**
- **6. Анализ системы управления человеческими ресурсами**
- **7. Специфика УЧР**
- **8. Проблемы и способы их решения**
- **9. Выводы и перспективы развития**
- **Список использованных источников**

История развития компании

- История компании начинается в 1885—1886 годах, когда Готлиб Даймлер разработал лёгкий и компактный двигатель внутреннего сгорания, установленный им на первый в мире мотоцикл «Daimler Reitwagen», а Карл Бенц запатентовал первую в мире «трёхколесную повозку с бензиновым двигателем».
- Уже позже, в 1926 году, две самостоятельные компании Daimler-Motoren-Gesellschaft и Benz & Cie. объединились в единый концерн — Daimler-Benz AG.
- Концерн DaimlerChrysler AG образован в ноябре 1998 года в результате приобретения концерном Daimler-Benz AG компании, входящей в «большую тройку» автомобильной индустрии США — корпорации Chrysler LLC.

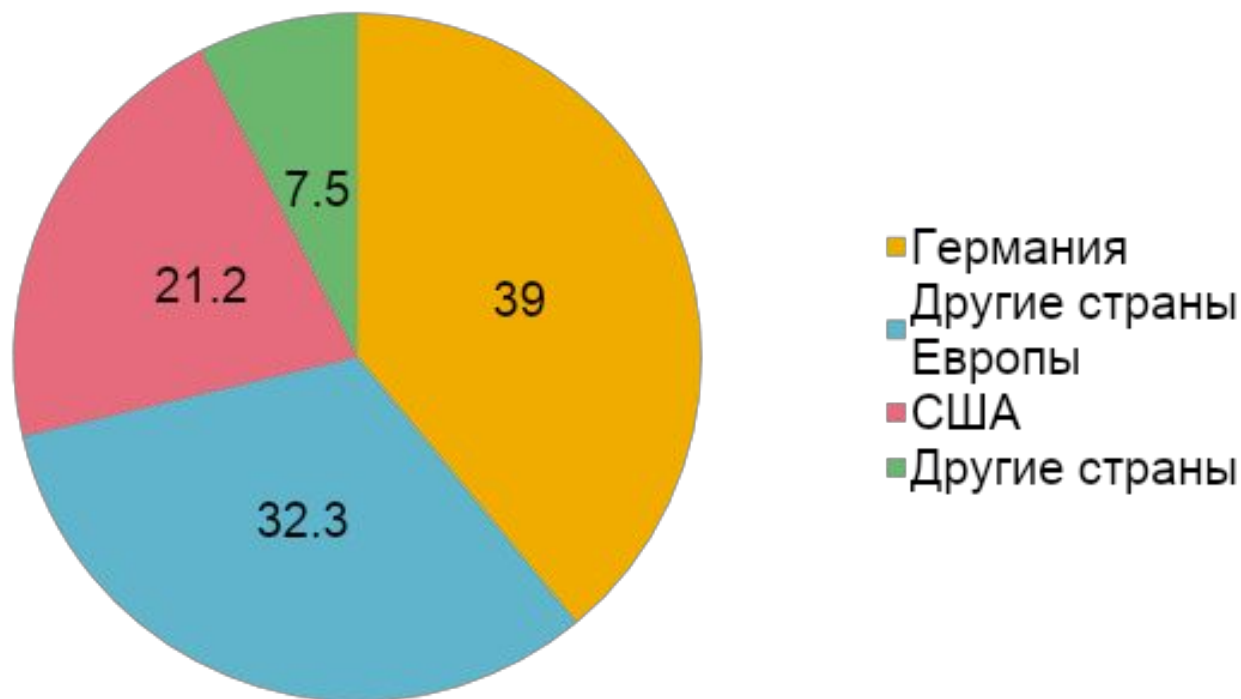
Слияния и поглощения

- 14 мая 2007 года DaimlerChrysler AG анонсировал продажу 80,1 % акций подразделения Chrysler Group за \$7,4 млрд частному американскому инвестиционному фонду Cerberus Capital Management. Сделка была совершена 3 августа 2007 года. На собрании акционеров 4 октября 2007 года название *DaimlerChrysler AG* было изменено на *Daimler AG*.
- 12 декабря 2008 года Daimler приобрёл 10 % акций российского производителя грузовиков ОАО «КАМАЗ» за 250 млн долл. сразу и 50 млн долл. — до 2012 года и получил одно место в совете директоров компании. 11 февраля 2010 года концерн увеличил свою долю до 11 %.

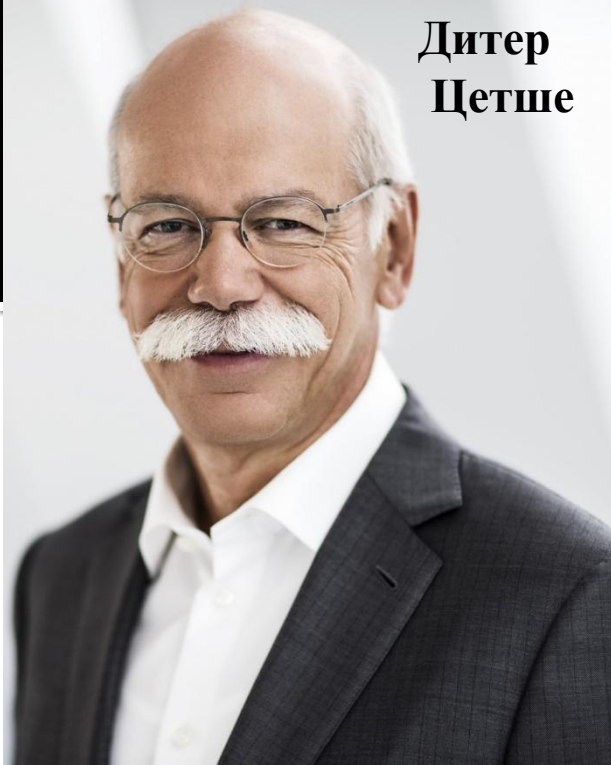
Собственники и руководство

Крупнейшим держателем акций концерна Daimler AG является арабский инвестиционный фонд Aabar Investments с 9,1 % акций.

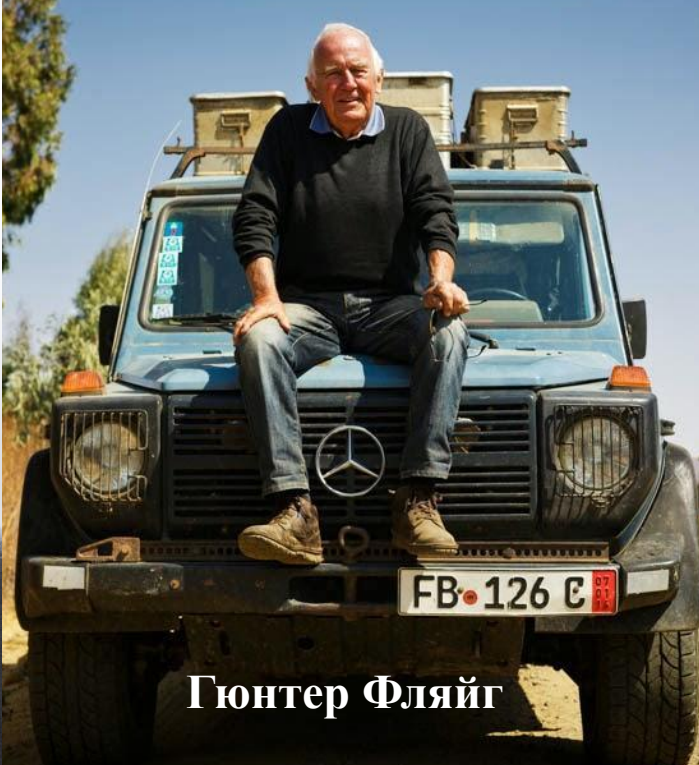
Доли акционеров регионально, %



**Дитер
Цетше**



**Рудигер
Грюбе**



Гюнтер Фляйг

**Вольфганг
Бернхард**



**Бодо
Юббер**



**Томас
Вебер**



В настоящее время Daimler AG владеет долями в следующих компаниях:

- 100 % «Daimler Trucks» — производство грузовиков
- 85,0 % Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation
- 50,1 % Automotive Fuel Cell Cooperation
- 22,4 % European Aeronautic Defence and Space Company (EADS)
- 22,3 % Tognum AG
- 15,0 % КАМАЗ
- 10,0 % Tesla Motors
- 7,0 % Tata Motors Ltd
- 3,1 % альянса Renault-Nissan

Подразделения и марки

DAIMLER

Mercedes-Benz
Cars

“Most successful
premium
manufacturer”



Daimler
Trucks

“No 1 in
the global truck
business”



Mercedes-Benz
Vans

“Most successful
company in global
van business”



Daimler Buses

“No 1 in the global
bus business”



Daimler Financial
Services

“Best financial and
mobility services
provider”



Подразделения и марки

DAIMLER



MAYBACH



Mercedes-Benz Bank

Mercedes-Benz
Financial Services



Анализ финансово-экономической деятельности компании

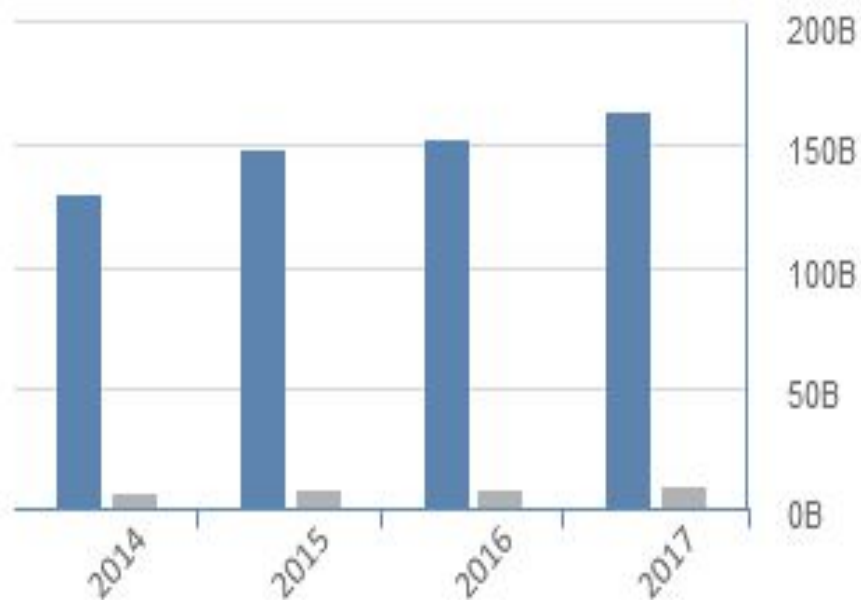
- В 2018 году Daimler Financial Services заключил новые контракты на финансирование и лизинг на общую сумму 71,9 млрд евро (2017 год: 70,7 млрд евро).
- В конце 2018 года на счетах подразделения было более 5,2 миллиона финансируемых или арендованных автомобилей, что означает рост объема контрактов на 10% до 154,1 миллиарда евро. Прибыль подразделения составила 1 384 млн. Евро в 2018 году, что на 30% ниже, чем в предыдущем году. Рентабельность собственного капитала составила 11,1% (2017 год: 17,7%).

Таблица 1. «Отчет о доходах DAIGn в млн. EUR»

Показатель	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Общий доход	164330	153261	149467	129872
Валовая прибыль	34424	32090	31496	28279
Операционные доходы	13401	12113	12739	9388
Чистая прибыль	10525	8526	8424	6962

Рис.1 «Отчет о доходах DAIGn»

Отчет о доходах DAIGn »



Валовая прибыль ТТМ	20,65%
Операционная маржа ТТМ	6,54%
Коэффициент прибыльности ТТМ	5,62%
Прибыль на инвестиции ТТМ	5,31%

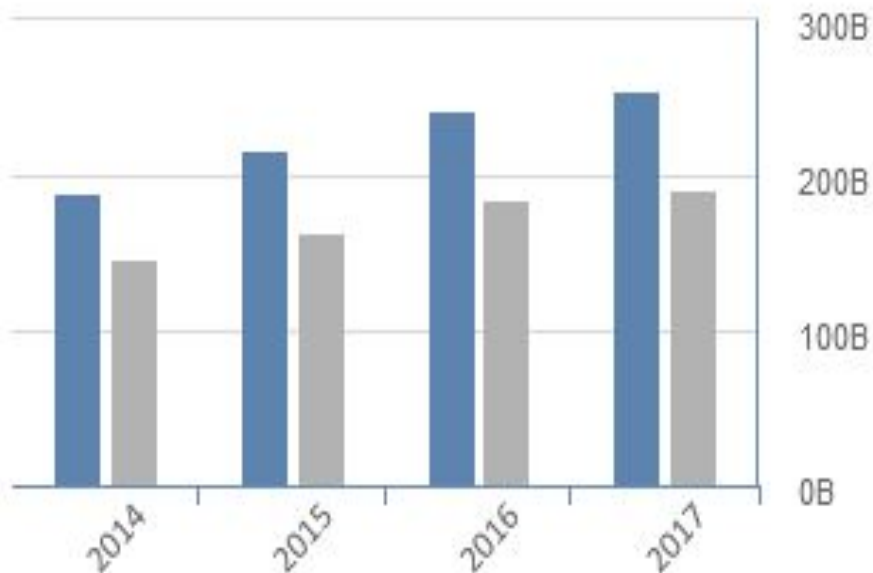
■ Общий доход ■ Чистая прибыль

Таблица 2. «Балансовый отчет DAIGn в млн. EUR»

Показатель	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Итого активы	255345	242988	217166	189635
Итого обязательства	191476	185038	163605	145970
Итого акционерный капитал	63869	57950	53561	43665

Рис.2. «Балансовый отчет DAIGn»

Балансовый отчет DAIGn »



Коэффициент срочной ликвидности MRQ	0,92
Коэффициент текущей ликвидности MRQ	1,25
Коэффициент долгосрочной задолженности к акционерному капиталу MRQ	136,87%
Коэффициент общей суммы задолженности к акционерному капиталу MRQ	219,73%

■ Итого активы ■ Итого обязательства

Таблица 3. «Финансовые показатели компании по сегменту легковые автомобили»



Легковые автомобили

	2017	2018	Изменение, %
Продажи, тыс. штук	2 374	2 383	0,4%
Средняя цена за проданный автомобиль, евро	39 751	39 073	-1,7%
Выручка, млн. евро	94 351	93 103	-1,3%
Операционная прибыль	8 843	7 216	-18,4%
Рентабельность, %	9,4%	7,8%	-1,6 п.п.

Таблица 4. «Финансовые показатели компании по сегменту тяжелые грузовики»



Тяжелые грузовики

	2017	2018	Изменение, %
Продажи, тыс. штук	471	517	9,9%
Средняя цена за проданный автомобиль, евро	75 961	73 981	-2,6%
Выручка, млн. евро	35 755	38 273	7,0%
Операционная прибыль	2 383	2 753	15,5%
Рентабельность, %	6,7%	7,2%	0,5 п.п.

Таблица 5. «Финансовые показатели компании по сегменту малотоннажные грузовики»



Малотоннажные грузовики

	2017	2018	Изменение, %
Продажи, тыс. штук	401	421	5,1%
Средняя цена за проданный автомобиль, евро	32 818	32 335	-1,5%
Выручка, млн. евро	13 161	13 626	3,5%
Операционная прибыль, млн. евро	1 147	312	-72,8%
Рентабельность, %	8,7%	2,3%	-6,4 п.п.

Таблица 6. «Финансовые показатели компании по сегменту автобусы»



Автобусы

	2017	2018	Изменение, %
Продажи, тыс. штук	28 676	30 888	7,7%
Средняя цена за проданный автомобиль, евро	157 763	146 627	-7,1%
Выручка, млн. евро	4 524	4 529	0,1%
Операционная прибыль, млн. евро	281	265	-5,7%
Рентабельность, %	6,2%	5,9%	-0,3 п.п.

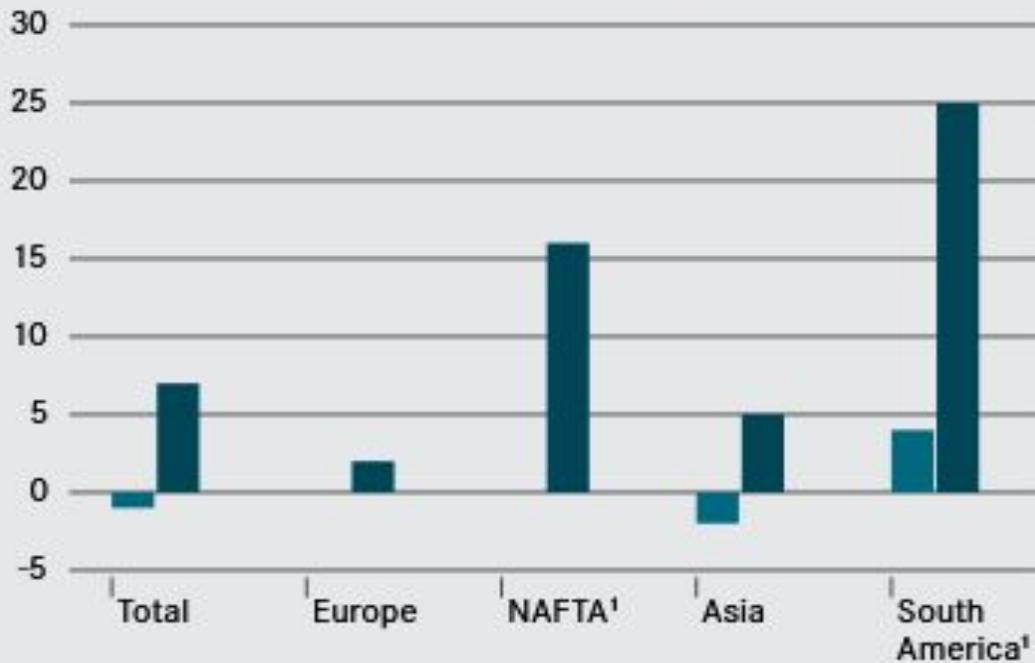
Анализ рынков, на которых функционирует компания (анализ отрасли).

B.06

Global automotive markets

Unit sales growth rates 2018 in %
(some numbers are preliminary)

Passenger cars
Commercial vehicles²



1 Cars segment includes light trucks

2 Medium- and heavy-duty trucks

Source: German Association of the
Automotive Industry (VDA),
various institutions

Рис.3. «Рост продаж на автомобильном рынке по регионам»

Рис. 4 « Структура продаж легковых автомобилей компании»

B.07

Unit sales structure of Mercedes-Benz Cars

A-/B-Class	17%
C-Class	20%
E-Class	18%
S-Class	4%
SUVs*	35%
Sports Cars	1%
smart	5%



* including GLA

Europe	41%
NAFTA	16%
Asia	39%
Other markets	4%



Рис.5. «Структура продаж грузовых автомобилей компании»

B.08

Unit sales structure of Daimler Trucks

EU30	17%
Latin America	7%
NAFTA	37%
Asia	32%
Other markets	7%



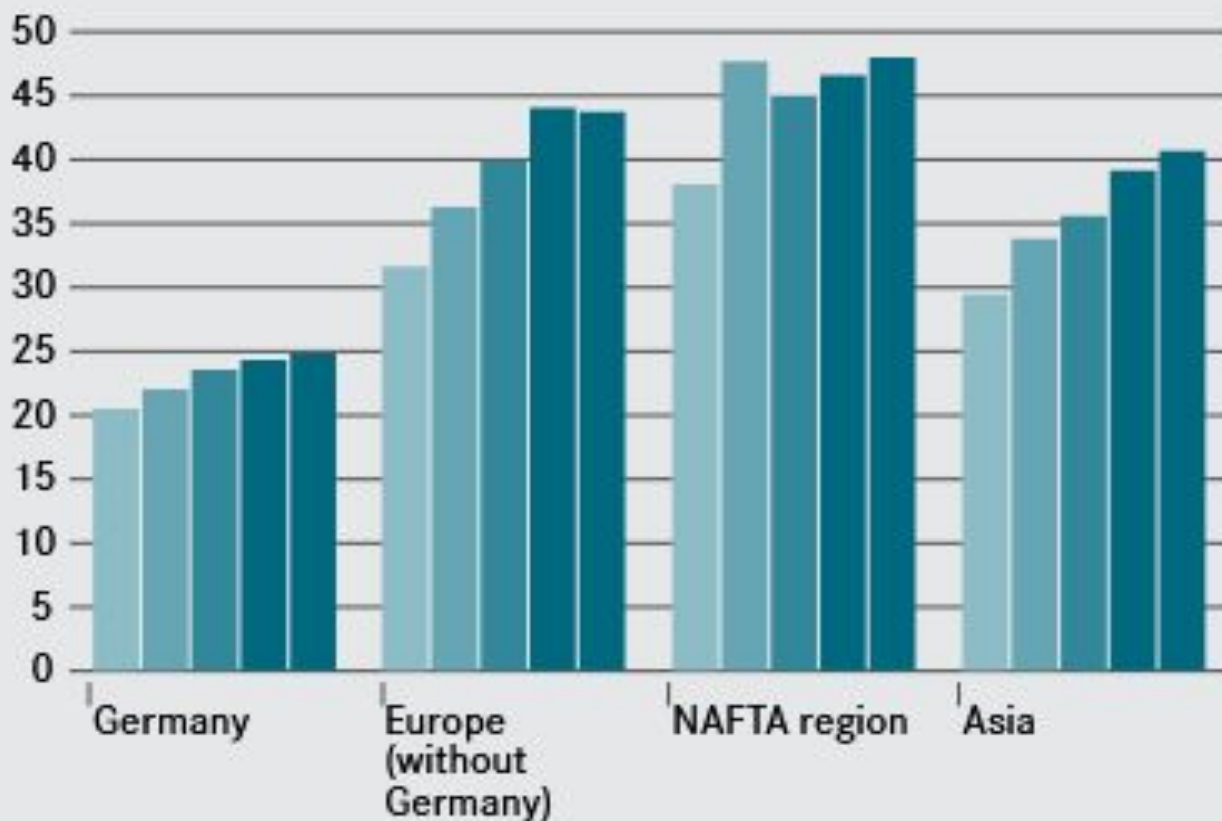
Рис.6. «Динамика доходов компании по каждому региону, млрд евро»

B.10

Consolidated revenue by region

In billions of euros

2014 2015 2016 2017 2018



Сравнительный анализ с конкурентами по основным параметрам (выявить конкурентное преимущество компании)

Место в рейтинге	Место в глобальном рейтинге компаний	Наименование автомобильной компании	Страна	Продажи за год	Прибыль за год	Активы	Рыночная стоимость
1	10	Toyota Motor	Япония	\$235,8 млрд.	\$19,3 млрд.	\$406,7 млрд.	\$177 млрд.
2	22	Volkswagen Group	Германия	\$246,2 млрд.	\$7,1 млрд.	\$414,6 млрд.	\$73,1 млрд.
3	24	Daimler	Германия	\$165,7 млрд.	\$9,3 млрд.	\$235,9 млрд.	\$75,4 млрд.
4	40	Ford Motor	США	\$149,6 млрд.	\$7,4 млрд.	\$224,9 млрд.	\$54,2 млрд.
5	43	General Motors	США	\$152,4 млрд.	\$9,7 млрд.	\$194,5 млрд.	\$49,6 млрд.
6	45	BMW Group	Германия	\$102,2 млрд.	\$7,1 млрд.	\$197,9 млрд.	\$60,4 млрд.
7	74	Honda Motor	Япония	\$118,1 млрд.	\$4,4 млрд.	\$154,5 млрд.	\$51,1 млрд.
8	85	Nissan Motor	Япония	\$101 млрд.	\$4,7 млрд.	\$147,4 млрд.	\$42,9 млрд.

Таким образом автомобильный концерн не является абсолютным лидером рынка, однако обладает рядом конкурентных преимуществ:

- Способность к инновациям в производственных процессах;
- Гибкость производства при изменении моделей и размеров;
- Хорошо испытанный проверенный способ продаж;
- Высокий контроль качества;
- Высококвалифицированные сотрудники;
- Высокая клиентоориентированность;
- Премиальная инфраструктура;
- Широкая производственная линия;
- Первоклассные информационные системы;
- Постоянное развитие интегрированной системы менеджмента;
- Сила и узнаваемость бренда;
- Общие низкие издержки;
- Высокий уровень социальной ответственности;
- Активная разработка программ по защите окружающей среды.

Анализ российского рынка

Категории легковых а/м (без учета LCV)	Продажи*, тыс.шт.			Продажи*, млрд руб.			Продажи*, млрд долл. США		
	янв.-дек.	янв.-дек.	Изменение	янв.-дек.	янв.-дек.	Изменение	янв.-дек.	янв.-дек.	Изменение
	2018 г.	2017 г.		2018 г.	2017 г.		2018 г.	2017 г.	
Отечественные бренды	369	323	14%	231	188	22%	3,7	3,2	13%
Иномарки российского производства	1 030	897	15%	1 196	1 018	18%	19,0	17,5	9%
Импортные новые автомобили	270	255	6%	948	784	24%	15,1	13,1	15%
ВСЕГО	1 669	1 475	13%	2 375	1 970	21%	37,7	33,8	12%

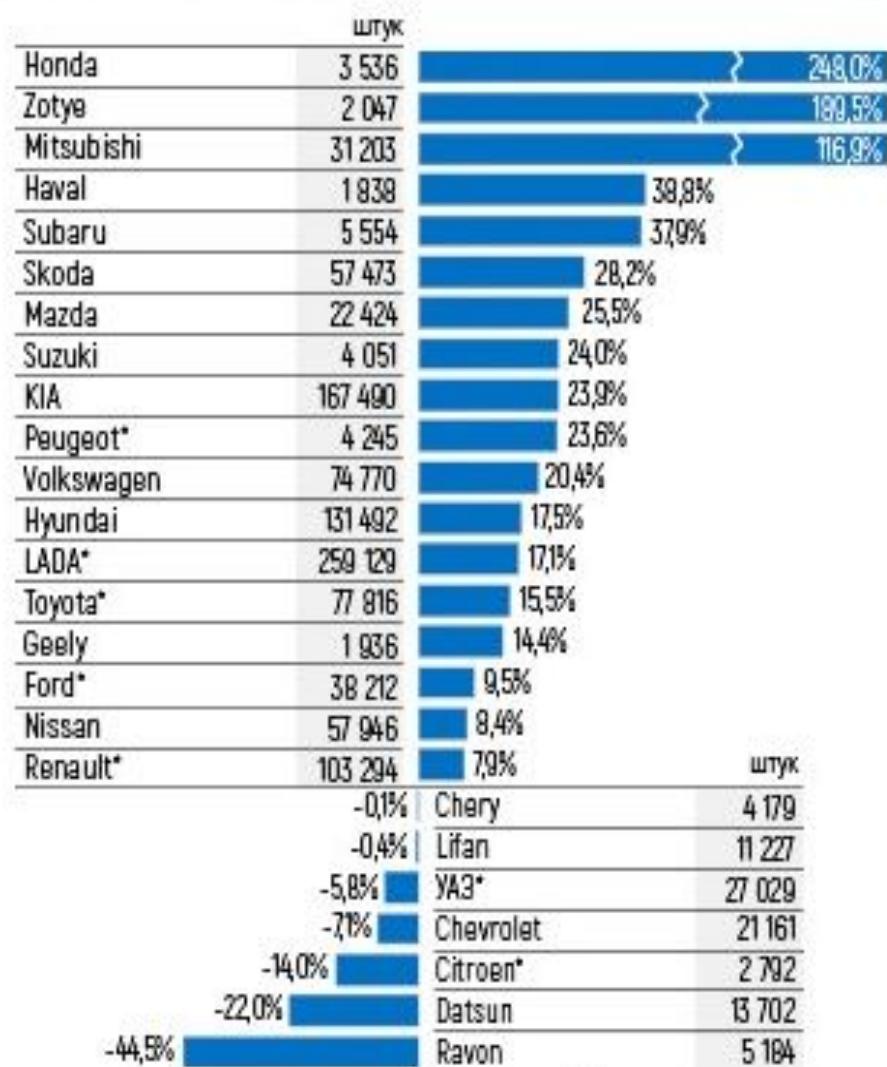
**Акционерное общество «Мерседес-Бенц РУС» -
российская компания, дочернее предприятие
концерна «Daimler AG» .**



МАССОВЫЙ СЕГМЕНТ

доля
91,2%

Динамика: +16,3%
Объем продаж: 1 134 288 шт.

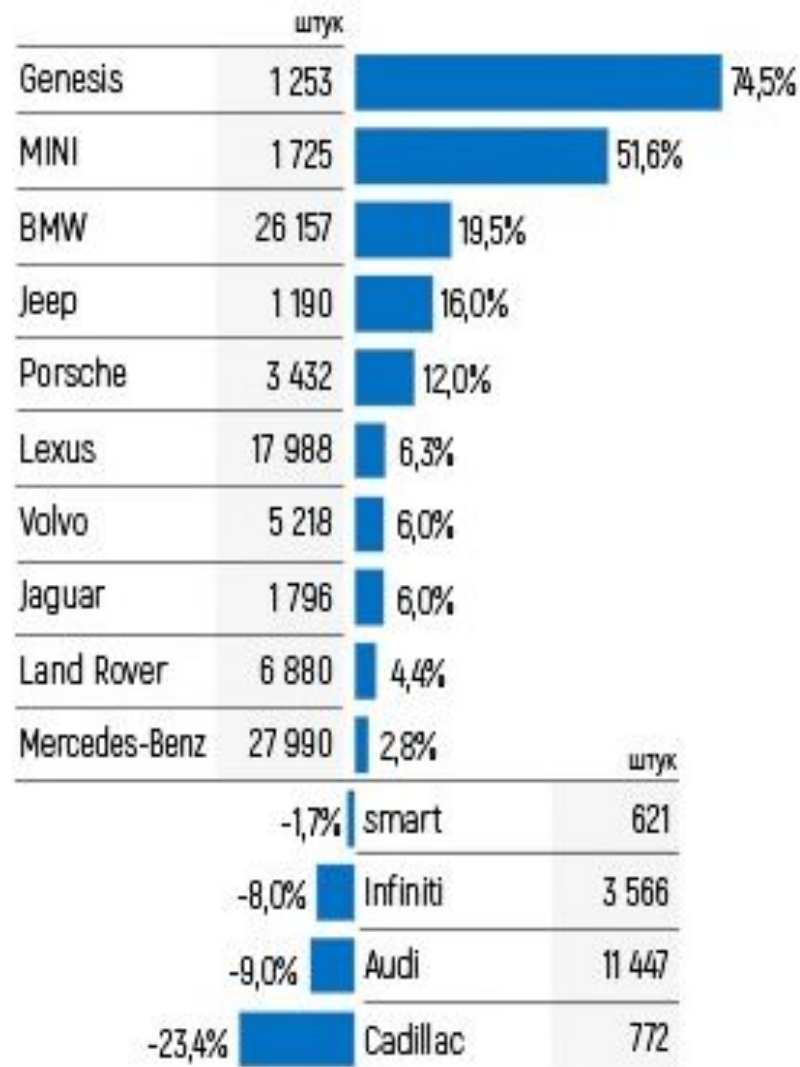


* с учетом LCV

ПРЕМИАЛЬНЫЙ СЕГМЕНТ

доля
8,8%

Динамика: +6,5%
Объем продаж: 110 035 шт.



Источник: Ассоциация европейского бизнеса в России (АЕБ), (*) без учета LCV по брендам: BAW, Foton, GAZ, Isuzu, Mercedes, Volkswagen, Hyundai

Анализ системы управления человеческими ресурсами

**Штат
работников
составляет
около 298 000
человек из
пяти
поколений и
более 150
стран.**



Daimler AG предоставляет:

- жилье, школы, детские сады и т.д.;
- специализированные, персональные курсы и курсы для менеджеров;
- обучение в своих областях специализации;
- различные модели рабочего времени: разделение трудовых обязанностей, неполный рабочий день, творческий;
- медицинское руководство, индивидуальные предложения по разработке спортивных программ и упражнений, диетическое консультирование и многое другое.

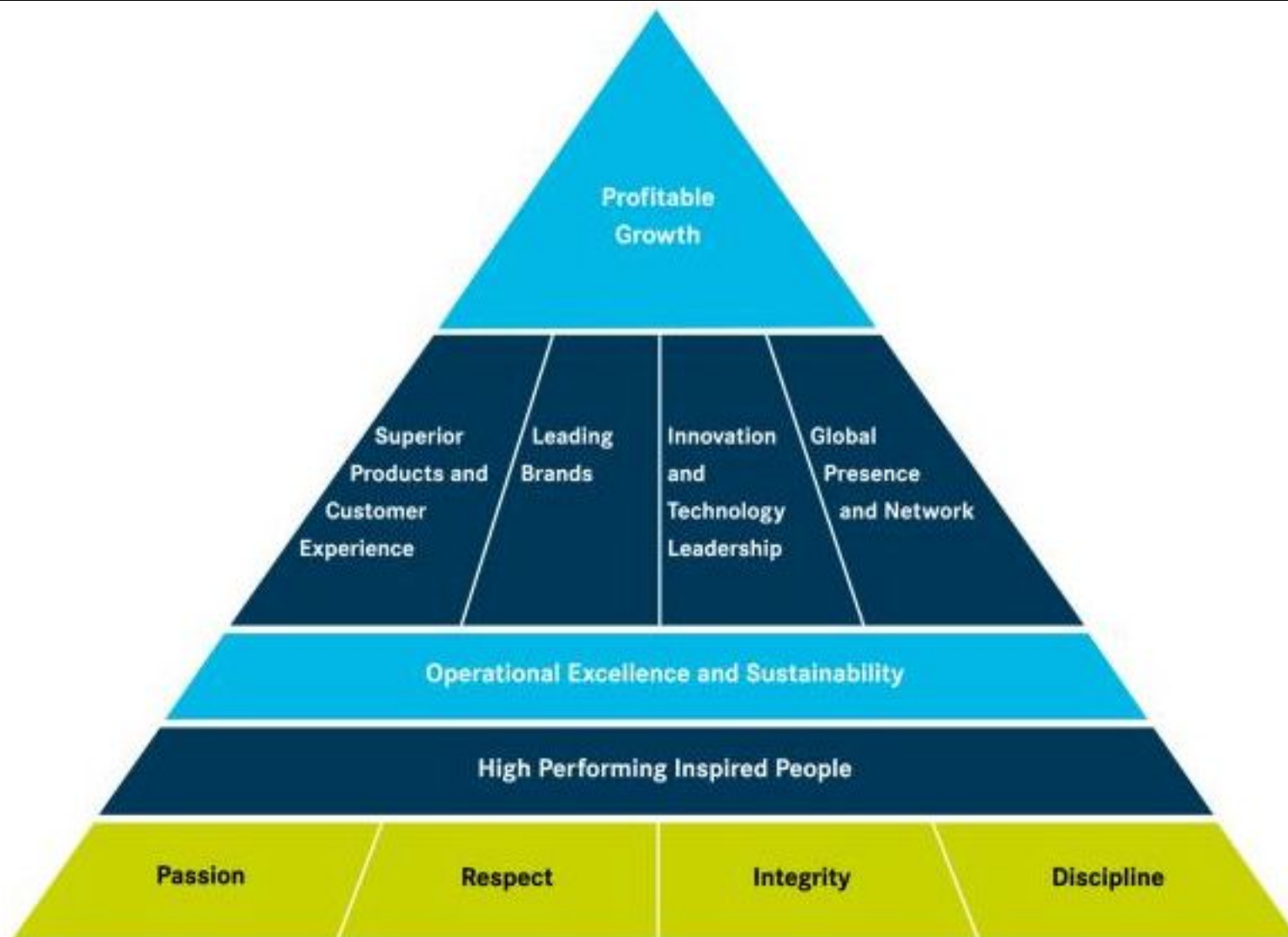
Для матерей и отцов существуют следующие преимущества работы в данной компании:

- Матери и отцы могут гибко планировать отпуск по уходу за ребенком;
- После использования отпуска по уходу за ребенком, на который они имеют законное право, разрешается брать дополнительный отпуск по семейным обстоятельствам, если они захотят;
- Принимаются особые меры для облегчения возвращения на свои рабочие места;
- Помощь с устройством ребенка в детский сад;
- Оказание поддержки при уходе за пожилыми людьми, инвалидами и нетрудоспособными детьми.

Специфика УЧР

- 1) Ориентация на высокое качество и на удовлетворенность клиентов.
- 2) Поддержка сотрудников, развитая система обучения и подготовки кадров.
- 3) Двухуровневая система управления.
- 4) Социальная ответственность перед сотрудниками и обществом.
- 5) Приверженность к инновациям.
- 6) Преданность долгосрочным перспективам компании.
- 7) Высокий профессиональный уровень и техническая подготовленность менеджеров.
- 8) Стремление к компромиссу при обсуждении вопросов, но при этом прямое выражение несогласия

Рисунок . «Корпоративные ценности Daimler»



Проблемы и способы их решения

	Год	Проблема	Решение
1	1926	Первая мировая война, обрушение курса валюты, а также проникновение на внутренний рынок Германии зарубежных производителей, таких как Ford Motor Company, привели к серьёзному структурному кризису в немецкой автомобильной промышленности.	Две конкурирующие фирмы Даймлера и Бенца решили объединиться, образовав новый концерн Daimler-Benz, который смог эффективно использовать опыт и знания конструкторов обеих компаний.
2	1990	Процесс диверсификации с учетом новых технологий не дал ожидаемого синергетического эффекта. Европейское подразделение грузовых автомобилей несло серьезные убытки. К тому же компания испытывала мощное давление со стороны японских конкурентов, которые предлагали столь же роскошные автомобили, как и DB, с тем же качеством и технологиями, но по гораздо более низким ценам.	Компания реструктуризировала, закрыла либо продала все неприбыльные подразделения. Daimler-Benz кардинально изменила свои принципы диверсификации, превратившись в "транспортную компанию" со специализацией на автомобилях, грузовиках, автобусах, железнодорожном транспорте, самолетах, телекоммуникациях и сопутствующих услугах; диапазон ее интересов был гораздо шире, чем у конкурентов.

3	<p>1980</p> <p>Количество брендов, конкурирующих на рынке машин класса "люкс", возросло с 9 до 19. Не осталось независимых марок класса "люкс". Большинство марок перешло в руки крупных глобальных компаний.</p>	<p>Попытка Mercedes-Benz расширить свою деятельность за пределы традиционного целевого сегмента. Инвестиции в исследования и разработки свыше 2 млрд. немецких марок.</p>
4	<p>1985</p> <p>Показатель 8% от оборота, которые Mercedes-Benz выделяла на НИОКР, значительно превышал средний по отрасли (и в три раза превосходил аналогичные затраты Chrysler). Малые объемы производства.</p>	<p>Mercedes-Benz позволила поставщикам в течение полугода передавать инновационные технологии конкурирующим маркам. Приобрела компании Freightliner Trucks в США. За 10 лет Freightliner Trucks почти утроила объем продаж.</p>
5	<p>1998</p> <p>Экономический спад, произошедший по нескольким причинам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Долгий подъем экономики в США.. - Перспективы европейского бизнеса выглядят довольно неопределенно - экономический рост оказался ниже, чем ожидалось, и неустойчивость евро ясно говорит в пользу усиления этой тенденции. - Объемы продаж японских автомобилей и грузовиков упали на 12% . Это был самый большой спад за последние 20 лет. - Компания при глобальных производственных мощностях в 71 млн. единиц продавала только 52 млн. единиц. 	<p>Слияние Daimler-Benz AG и Chrysler Corporation. Оба бренда продолжили существовать самостоятельно, но с экономией затрат на сумму 1,4 млрд. долл. За первый год. Принцип "слияния равных" позволит реализовать "все лучшее двух миров". Географические рынки и активы двух компаний практически не перекрывались, поскольку Mercedes-Benz работала только в высших сегментах рынка, а бренды Chrysler ориентировались на средний сегмент рынка и были сильнее на таких сегментах, как мини-фургоны, большие спортивные автомобили и пикапы.</p>

6	1998	<p>Проблема интеграции, выражающаяся в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Недовольство высшего руководства тем, что им приходится тратить до 40% своего времени на работу, связанную со слиянием, вместо того, чтобы выполнять свои прямые обязанности. - Медлительность немецкой модели корпоративного управления (принятие решений замедлялось не только строгим разделением полномочий между наблюдательным и управляющим советами, но и необходимостью договариваться с рабочими советами и представителями трудовых коллективов по всем важным вопросам, касающимся занятости). 	<p>Четкое определение структуры фаз интеграции после слияния. Самым главным приоритетом была скорость, за ней следовали учет и прозрачность. Важнейшим условием было участие в процессе интеграции всех высших руководителей. Для наблюдения за интеграцией был создан Руководящий совет по интеграции (РСИ), возглавляемый двумя сопредседателями правления. Процесс интеграции был разделен на 12 блоков, каждым из которых занималась Группа решения проблем (ГРП). В каждую ГРП входили два координатора, которые образовывали Группу интеграции после слияния (ГИПС). Мониторинг всех проектов осуществлялся с помощью системы светофоров. Зеленый свет означал, что все идет по плану, желтый указывал на задержки, а красный говорил о серьезных трудностях. Если обнаруживался красный свет, то члены РСИ отправляли электронное сообщение руководителю соответствующей группы, спрашивая о причинах плохих результатов.</p>
	1998	<p>Сохранение ценности обоих брендов: Mercedes и Chrysler. До слияния Mercedes-Benz входила в десятку самых мощных брендов, а Chrysler занимала прочные позиции в Северной Америке. Потребители воспринимали эти марки по-разному.</p>	<p>Создание инструкций по обоим брендам. Фиксирование четкого разделения между обеими марками. Запрет на стратегию единой платформы для марок Mercedes-Benz/Chrysler и организацию общих дилерских центров Mercedes-Benz/Chrysler в Европе.</p>
7	2007	<p>Убыточность американского подразделения</p>	<p>DaimlerChrysler продает 80,1% проблемного американского подразделения Chrysler Group компании Cerberus и становится Daimler AG.</p>

Выводы и перспективы развития

- Сегмент «Легковые автомобили», продемонстрировал снижение выручки на 1,3 % к предыдущему году, а также падение операционной прибыли на 18,4%. Это произошло из-за снижения средних цен, повышенных расходов на новые разработки и неблагоприятных курсовых разниц.
- Сегмент «Тяжелые грузовики» в рассматриваемом периоде показал рост объемов продаж на 9,9%. Выручка сегмента выросла на 7%, до €38,3 млрд, операционная прибыль прибавилась на 15,5%, что было связано с эффектом масштаба и оптимизацией затрат.
- Сегмент «Малотоннажные грузовики» показал рост продаж (+5,1%) на фоне снижения средней цены за проданный автомобиль (-1.5%), что привело к увеличению выручки на 3,5%.

- Сегмент «Автобусы» также испытывал влияние разнонаправленных тенденций. Рост объемов продаж (+7,7%) был нивелирован сокращением средней цены за проданный автобус (-7,1%), что привело к практически нулевой динамике выручки.
- Деятельность сегмента «Финансовые услуги» была убыточна. Операционная прибыль сегмента составила €1,4 млрд (-29,7%). Операционная рентабельность уменьшилась с 8,0% до 5,3%, что было обусловлено разовыми факторами, связанными с изменениями стандартов отчетности. В итоге операционная прибыль компании снизилась на 22,4% до €11,1 млрд.

- Анализ рынков, на которых функционирует компания показал, что самым прибыльным регионом продолжает оставаться НАФТА. Доход от продаж в Европе в 2018 году снизился по сравнению с 2017-м годом. Доля присутствия компании на Азиатском рынке растет медленными темпами, а в Южной Америке – быстрыми.

- Конкурентный анализ позволил выявить, что концерн не является абсолютным лидером рынка, его конкурентами являются: General Motors, Volkswagen AG, Toyota Motor Corporation, Alliance Renault Nissan, Hyundai-Kia Automotive Group, BMW AG, Fiat Group. Однако, компания обладает мощными конкурентными преимуществами для противостояния конкурентам.

■ Изучение российского автомобильного рынка позволило получить представление о предпочтениях россиян. Иномарки российского производства пользуются наибольшей популярностью из-за ценового преимущества. В отчетном году Мерседес-Бенц реализовал наибольшее количество автомобилей в премиальном сегменте, однако темп прироста 2,8% ниже, чем у большинства конкурентов.

■ Большое внимание компании уделяется управлению человеческими ресурсами. основополагающими ценностями концерна являются: энтузиазм, уважение, целостность и дисциплина. Корпоративная социальная ответственность – главная составляющая философии компании, выражающаяся в особом внимании, уделенном образованию, обучению и здоровью персонала.

Перспективы:

- Проведенная в Соединенных Штатах налоговая реформа может привести к дополнительному импульсу, который ранее не рассматривался. Если за этим последует значительно более динамичная инвестиционная активность, которая приведет к более сильному росту в сочетании с положительным влиянием занятости и доходов, это может повысить спрос во всех автомобильных подразделениях. Поскольку Daimler Group получает значительную долю своего дохода в Соединенных Штатах, особенно в подразделениях Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks и Daimler Financial Services.

Перспективы:

- Китай в настоящее время является крупнейшим рынком индивидуальных продаж . Если правительство Китая будет проводить менее жесткую монетарную и фискальную политику, чем в настоящий момент это даст рост общего экономического потребления и создаст дополнительные возможности, особенно для подразделения Mercedes-Benz Cars
- Прогнозируемый рост мировой торговли и более высокие цены на сырье могут создать положительный стимул для развивающихся рынков, которые сырье экспортируют, что приведет к экономическому росту и, следовательно, увеличению спроса на автотранспортные средства. Это смогло бы увеличить объемы продаж в Южной Америке, на Ближнем Востоке и в Африке.

Перспективы:

- Еще одной возможностью для концерна являются гибридные автомобили. По прогнозам экспертов к 2020-му году ожидается, что 20% проданных по всему миру автомобилей – будут гибридами. Некоторые модели, например Мерседес-Бенц Е-350 уже оснащены подключаемым гибридным приводом.
- Электромобили также являются приоритетным направлением. По оценке экспертов к 2025 году 25% проданных по всему миру автомобилей – будут электромобилями. Инвестирование в этот сегмент имеет хорошую перспективу для компании.

Перспективы:

- Возможностью для концерна также может являться сотрудничество с другими ведущими компаниями с целью разработки лидеров рынка автономно управляемых автомобилей. Известно, что Daimler уже сотрудничает с BMW с целью объединить усилия в разработке беспилотников.

Спасибо за внимание!



Список использованных источников:

1. Annual Report 2018 Daimler AG
2. Marco Nink. - Employee Disengagement Plagues Germany// «Gallup Business Journal», 2009.
3. А. Н. Асаул, В. И. Павлов, Ф. И. Бескиеръ, О. А. Мышко. – Менеджмент корпорации и корпоративное управление; СПб.: Гуманистика, 2006.
4. В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Менеджмент персонала предприятия. 5-е изд. – изд. – М.: 2003.- 272 с.
5. Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. – Менеджмент. Изд-во «Мастерство», 2002.
6. Официальный сайт Daimler (англ.) - daimler.com
7. «Путешествуя по Интернету. Культура немецкого менеджмента». – Журнал «Персонал микс» №1/2003.
8. Сайт «Forbes» - <http://www.forbes.com>
9. Сайт «Investing.com» - <https://ru.investing.com/equities/daimler-financial-summary>
10. Сайт «PWC в России» - www.pwc.ru/automotive
11. Сайт «БЛОГОФОРУМ. Фундаментальная аналитика» - https://bf.arsagera.ru/daimler_ag/itogi_2018_goda/
12. Сайт «Колёса.ru» - <https://www.kolesa.ru/news/bmw-i-daimler-vmeste-otstranyat-voditele-i-ot-rulva-i-izhe-dovolno-skoro>



