

УДК 339.138
ББК 65.291.3
Г 54

Авторы-составители: Т. Н. Байбардина, канд. экон. наук, доцент;
О. А. Бурцева, ассистент

Рецензенты: И. В. Пономаренко, канд. экон. наук, доцент,
зав. кафедрой экономических теорий Белорусского
государственного университета транспорта;
В. С. Бондаренко, канд. геогр. наук, доцент
Белорусского торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 октября 2013 г.

Г 54 **Глобальный маркетинг** : практикум для реализации содержания образо-
вательных программ высшего образования II ступени и переподготовки руко-
водящих работников и специалистов / авт.-сост. : Т. Н. Байбардина, О. А. Бур-
цева. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации», 2014. – 92 с.
ISBN 978-985-540-213-9

Материалы практикума разработаны на основе государственного образовательного стандарта и содержат все темы учебной программы по дисциплине «Глобальный маркетинг». Практикум включает ситуации, решение которых направлено на закрепление полученных теоретических знаний, проверку усвоения учебного материала и выработку управленческих навыков в условиях глобализации мирового рынка.

Данное издание предназначено для магистрантов специальности 1-26 81 05 «Маркетинг», слушателей системы переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование, по специальности 1-26 02 76 «Маркетинг», а также преподавателей учреждений высшего образования.

УДК 339.138
ББК 65.291.3

ISBN 978-985-540-213-9

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2014

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Многообразие форм собственности, конкуренция между ними, выход отечественных организаций на международные рынки обуславливают появление новых требований к управлению, производству, мышлению. Эффективность работы предприятий Республики Беларусь все в большей степени зависит от компетентности специалистов, способных предвидеть и оценить рыночную конъюнктуру, разработать эффективную стратегию выживания, привлечь в сферу международной деятельности свежие экономические идеи.

Глобальный маркетинг является одной из профилирующих дисциплин, формирующих специалиста в области международной экономической деятельности. Она тесно связана с экономическими, организационно-управленческими, правовыми, финансовыми, товароведными и другими дисциплинами, обеспечивающими современную фундаментальную подготовку специалистов, работающих в сфере международной экономической деятельности.

Целью курса является формирование у магистрантов и слушателей системы переподготовки знаний и навыков в области международного маркетинга, необходимых для успешной маркетинговой деятельности на международных рынках, повышения эффективности международной деятельности организаций Республики Беларусь, обеспечения их конкурентоспособности и устойчивых позиций на внешних рынках. Практическое овладение технологиями работы в области глобального маркетинга и их внедрение в экономическую и хозяйственную жизнь будут способствовать повышению эффективности функционирования отдельных организаций различных отраслей и, как следствие, экономики Республики Беларусь в целом.

Центральное место занимают вопросы изучения международной маркетинговой среды, оценки конкурентоспособности предприятий, фирм на глобальном рынке с учетом влияния факторов данной среды. Акцентируется внимание на изучении конкурентных преимуществ предприятий и фирм, направлений их деятельности на мировом рынке.

Большое внимание уделяется стратегии и тактике достижения целей, ресурсного обоснования и контроля программы маркетинга как основного инструмента международной деятельности организации на рынке.

Также рассматриваются вопросы формирования товарной, ценовой, сбытовой политики, а также политики стимулирования спроса с учетом специфики глобального маркетинга.

В практикуме отражены концептуальные подходы к изучению дисциплины «Глобальный маркетинг», предназначенные для закрепления и практической апробации теоретических знаний магистрантами и слушателями, определяющие формирование профессиональных компетенций будущего специалиста в сфере использования инструментов маркетинга в продвижении товаров и услуг на внешних рынках.

Задача обучения магистрантов и слушателей по дисциплине «Глобальный маркетинг» заключается в овладении не только теорией, но и инструментами глобального маркетинга, позволяющими провести анализ рынка и разработать соответствующую программу действий. Умению применять теорию глобального маркетинга к конкретным рыночным ситуациям учит кейс-метод (метод разбора конкретных ситуаций). Цель обучения с помощью кейс-метода – формирование специалиста, который правильно анализирует ситуации, выясняет проблемы и возможные причины их появления, устанавливает истинную причину, анализирует возможные варианты решения, выбирает наиболее оптимальный из них. Предлагается использовать методические указания по решению ситуационных заданий, представленные в приложении к данному практикуму.

Использование знаний по глобальному маркетингу, вооружение специалистов-практиков новыми формами и методами работы на рынке позволяют в достаточной степени подготовить кадры, способные в своей практической деятельности принимать эффективные решения в условиях глобализации мирового рынка.

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ

Ситуация 1

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КОММЕРЧЕСКОГО УСПЕХА НА РЫНКЕ ШВЕЙЦАРСКОЙ ЧАСОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Благодаря надежной репутации своей качественной продукции Швейцария в течение столетий оставалась ведущей страной на рынке часов. Но в 1970 г. швейцарские часовых дел мастера совершили фатальную ошибку, заявив, что изготавливать цифровые часы ниже их достоинства. Возможно, они были правы. Цифровые часы появились как дорогая новинка, но вскоре стало ясно, что их можно штамповать при очень низкой себестоимости, гораздо меньшей, чем традиционные стрелочные часы. Швейцарские часовщики, полагая, что большинство покупателей по-прежнему будут предпочитать высокий стиль и надежность старых швейцарских хронометров, быстро сдали свои позиции на мировом рынке, уступив растущим, как грибы, компаниям Японии и Гонконга, производившим, «цифровую дрянь». Фирмы «Сейко» (Seiko), «Касио» (Casio) и другие азиатские компании расширили свои производственные мощности по выпуску новых часов, в то время как Швейцария продолжала изготавливать до 97% дорогих часов (от 400 долл. США и дороже). К 1970 г. она потеряла рынок дешевых часов (дешевле 75 долл. США) и до 97% рынка часов средней цены (75–400 долл. США).

Швейцарская часовая промышленность потерпела крах. Многолетняя традиция, когда-то очень значительная, превратилась в обузу. Не зная, что предпринять, часовщики ударились в слепое отрицание новшеств и упрямо продолжали делать то, что делали раньше, предполагая, что потребитель опомнится и снова начнет покупать настоящие швейцарские часы.

Эти ожидания не оправдались. Сотни швейцарских компаний обанкротились, оказались проданными другим хозяевам, попали в руки банков, которым были не нужны.

Швейцарскую часовую промышленность спас бывший президент компании «Бишем Индастриз» (Beecham Industries) Эрнст Томке.

Еще будучи подростком, Э. Томке некоторое время работал подмастерьем у часовщика-механика на предприятии «И-Ти-Эй» (ETA) – поставщике деталей для крупнейшей в стране часовой компании «Эс-Эм-Аш» (SMH). Затем пошел учиться и получил ученую степень по химии и медицине в Бернском университете. По заказу швейцарского

правления Э. Томке занимался исследованием опухолевых заболеваний. В конечном счете, он оказался в швейцарском отделении компании «Бишем Индастриз», где быстро продвинулся от научного сотрудника до управляющего.

Однажды в 1978 г. раздался телефонный звонок: звонил его старый босс с предприятия «И-Ти-Эй». Бывший начальник стал теперь президентом компании. Он сказал, что собрался уходить в отставку, но вспомнил о том, каким способным был в свое время Томке. Только он, Эрнст, мог бы вытащить компанию из глубокой ямы. Бывший босс предложил вернуться и возглавить компанию.

Томке решил, что предложение звучит достаточно абсурдно. У него прекрасное место работы, достаточно высокая должность, дающая возможность удовлетворять его страсть к самолетам, скоростным мотоциклам и спортивным автомобилям. И при всем этом ему предлагают перейти на изнурительную работу в умирающую отрасль, о которой он имеет лишь туманное представление. Томке подумал и ответил согласием.

Он пришел на фирму, чтобы, опираясь на свой опыт в маркетинге и исследовательской работе, вдохнуть в компанию новую жизнь. Познакомившись с делами, Э. Томке был ошеломлен тем, как безнадежно отстала вверенная ему фирма от японского прогресса. Положение на рынке сбыта стало еще более угрожающим: японцы захватили рыночную нишу дорогих часов посредством широко разрекламированных сверхплоских часов, в сравнении с которыми швейцарские выглядели громоздкими.

Томке созвал инженеров-конструкторов и поставил перед ними дерзкую задачу: за шесть месяцев разработать дорогостоящие часы толщиной не больше 2 мм.

Задание Эрнста инженеры быстро окрестили «белой горячкой». Шесть месяцев лихорадочной работы не пропали даром, конструкторы превзошли себя и с гордостью вручили Томке часы толщиной в 1 мм. Конструкция новых часов была, по меньшей мере, революционной: вместо того, чтобы изготавливать отдельно движущиеся части, а затем помещать их в корпус, инженеры встроили механизм непосредственно в корпус. Это не только уменьшило толщину, но и устранило ряд технологически сложных этапов сборки. Компания назвала часы «белой горячкой» (*delinium tremens*) и в конце года запустила их в продажу. Успех превзошел все ожидания. Продали 5 тыс. часов по цене около 47 долл. США за штуку!

Не останавливаясь на достигнутом, Томке решил побить изготови-

телей цифровых часов на их же территории. Он поставил перед конструкторами новую задачу: создать аналогичные часы при себестоимости менее 10 швейцарских франков (6,65 долл. США). Конструкторы подошли к нему через две недели и вежливо посоветовали обратиться к психиатру. Действительно, себестоимость самого дешевого часового механизма составляла 25 франков, а Томке хотел, чтобы целые часы с корпусом и ремешком стоили 10 франков. Но два конструктора, Жак Моллер и Эмар Мокк, вызвались попытаться сделать невозможное.

Опираясь на опыт, полученный при разработке «белой горячки», конструкторы придумали способ снизить количество движущихся деталей с 90 до 51. Они создали пластмассовый корпус, который служил монтажной платой часов, снизившей себестоимость на 40% по сравнению с обычными часами.

Затем инженеры проанализировали расходы на трудоемкость. Традиционно механизм часов устанавливался на плате, затем перемещался в корпус, для этого часы требовалось несколько раз перевернуть, удерживая на месте незакрепленные части. Эта операция была дорогостоящей и требовала много времени. Мокк и Моллер придумали способ, который позволил устанавливать детали прямо в корпус и притом только сверху, после чего корпус наглухо заваривался лазерным лучом, часы оказывались неремонтоспособными, но и водонепроницаемыми до глубины 100 футов. Конструкторы рекомендовали применить автоматизированную линию сборки. При этом сохранилась традиционная швейцарская точность: детали имели допуск в 1:500 мм, а пластмассовый корпус был весьма ударопрочным.

Но самое главное, Мокк и Моллер выполнили жесткое условие Томке: себестоимость новой продукции не превышала 10 франков!

Первого июля 1980 г. два инженера вручили Томке новую модель. Томке немедленно приступил к изучению состояния рынка, запустил новые часы в серийное производство, организовал рекламу. Специалисты по рекламе составили список из 20 наименований, и рекламный агент сократил слово *Swisswatcfa* (швейцарские часы) до слова *Swatch*. Так на свет родились новые часы «Свотч».

Пластмассовый корпус дал возможность бесконечно варьировать форму корпуса и цвет часов, что должно было привлечь подростков. В этом и состоял ключ к успеху: относительная дешевизна позволила людям иметь одновременно несколько разных часов и надевать в зависимости от настроения, цвета одежды и рода занятий.

Первые часы «Свотч» стоили в 1983 г. 40 долл. США (эта цена

оставалась неизменной для базовой модели «Свотч» более 10 лет). Компания устроила довольно оригинальную рекламу: построила огромную работающую модель «Свотч» высотой в 500 футов (152 м) и весом 13 т и повесила ее на наружную стену самого высокого небоскреба во Франкфурте.

Каждый год компания выпускала 149 различных модификаций «Свотч». Было продано свыше 10 млн часов «Свотч» с различными изображениями (от героев мультфильмов до тарелки с яичницей). Многие коллекционеры продавали и покупали необычные и ранние модели по цене, во много раз превышающей первоначальную. В настоящее время средний гражданин страны имеет не менее трех экземпляров этих часов.

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы послужили основой для коммерческого успеха часовой фирмы на рынке?
2. Какие качества должны быть присущи лидеру компании, чтобы фирма процветала?
3. Какие инновации использовались фирмой?
4. Какая стратегия из четырех направлений коммерческой деятельности комплекса маркетинга в большей степени позволила фирме добиться успеха?
5. Чем фирма привлекала внимание покупателей? Какова характеристика целевых потребителей часов данной фирмы?

Ситуация 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ – ФИРМ «КОКА-КОЛА» И «ПЕПСИ-КОЛА»

В бизнесе часто происходят соревнования, причем соперничество бывает как здоровым, так и нездоровым. Но едва ли в деловом мире можно встретить более яростную и кровавую вражду, чем между фирмами «Кока-Кола» и «Пепси-Кола». Как и когда началось это противостояние?

В мае 1886 г. в Атланте, на юге страны, все еще залечивали раны, болезненно переживая свое поражение в гражданской войне. Универсальные средства, рекламируемые как «лекарства от всех болезней», ввозились из северных штатов и представляли собой, как правило,

спиртовые настойки, а южане в это время развернули активную кампанию за здоровый образ жизни, включающую непримиримую борьбу с пьянством. Поэтому фармацевты южных штатов старались заменить спирт другим ингредиентом, считавшимся безопасным, не вредным для здоровья и «морально чистым». Этим ингредиентом был... кокаин.

Местному фармацевту Джону Пембертону пришлось под давлением активистов Общества трезвенников изменить рецептуру напитка «Французская винная кока – идеальный тоник для стимуляции работы мозга» и устранить спирт, заменив его веществом, дающим не меньший тонизирующий эффект. Такое вещество он нашел в орехах колы, завезенных рабами из Африки, которые считали, что кола похмелье «как рукой» снимает. Пембертон смешал экстракт орехов колы с напитком кока, впервые соединив эти два стимулятора. Получившаяся жидкость была действительно мощным тонизирующим средством. Вот только вкус у напитка был отвратительным, и фармацевт вынужден был истратить еще уйму времени упорного труда, бесконечно komponуя различные масла, травы и экстракты. Неприятный вкус нового психотропного снадобья требовалось заглушить, и это удалось.

Тогда напиток «Кока-Кола» еще не был газированным. Жидкость представляла собой густой, сладкий сироп бурого цвета в бутылках из-под пива. Пембертон поставлял новый напиток в аптеки Атланты, а владельцы аптек продавали его либо бутылками по 25 центов за штуку, либо в розлив, причем в последнем случае они разбавляли напиток водой, чтобы его легче было проглотить. Безалкогольный тонизирующий напиток стал пользоваться некоторым спросом как освежающий, бодрящий лимонад и как средство от похмелья.

В то лето в аптеке Якобса, где продавали напиток «Кока-Кола», произошло событие, последствиями граничащее с землетрясением. Один из покупателей страдал тяжелым похмельем. Он купил бутылку сиропа «Кока-Кола» и попросил Уилли Венейбла, разливавшего содовую, открыть бутылку и развести сироп водой. Венейбл не хотел идти в другой конец помещения к водопроводному крану и спросил посетителя, не будет ли тот против, если он разведет напиток содовой вместо обычной воды. Посетителю было все равно, его мучила головная боль. Он залпом выпил шипучий напиток, разведенный содовой, и вдруг воскликнул: «Эй, вот это да! Это куда лучше, чем водопроводной водой!»

Эти слова мгновенно разнеслись по Атланте, и все стали пить только так, с содовой.

Пембертон был озадачен. Ведь он продавал напиток «Кока-Кола» как лекарство «от всех болезней»: нервных расстройств, головной боли, невралгии, истерии, меланхолии и т. п. Он и предположить не мог, что снадобье восстанавливает силы. Тем не менее, фармацевт сразу сообразил, где выгода, и тут же изменил текст рекомендаций на этикетке: Кока-Кола – это восхитительный, тонизирующий, освежающий напиток, придающий новые силы.

В то же самое лето в Атланте вступил в действие сухой закон: отныне спиртные напитки запрещались официально. Объем продажи сиропа «Кока-Кола» вырос с 25 до 1 049 галлонов в год, в основном благодаря заботам партнера и спонсора Пембертона, Фрэнка Робинсона, который дал название «Кока-Кола» и придумал логотип, используемый и на сегодняшний день. Робинсон был дальновидным предпринимателем и бизнесменом. Он познакомился с Пембертоном при продаже недвижимости. Но вместо операций с недвижимостью Робинсон увлекся производством и рекламой «идеального стимулятора мозга», имевшего, по всей видимости, огромный коммерческий потенциал. Робинсон до ухода в отставку почти тридцать лет служил в фирме «Кока-Кола», хотя другие владельцы бизнеса менялись несколько раз.

В 1887 г., несмотря на обильное потребление животворного напитка, Пембертон ослаб здоровьем. К тому же напиток «Кока-Кола» не приносил дохода, достаточного для того, чтобы фирма обрела финансовую независимость, и Пембертон за очень скромную сумму продал две трети своей доли Уиллису Венейблу, тому самому, который впервые развел сироп с содовой шипучкой. Инвентарная опись, составленная Пембертоном ко времени перепродажи бизнеса, дает нам ключ к тщательно засекреченному рецепту напитка «Кока-Кола»: масло лимона, масло лайма, масло мускатного ореха, экстракт муската, экстракт листьев коки, ванилин, цитрусовая кислота, апельсиновый эликсир, масло нероли (из цветков апельсинового дерева) и кофеин.

Пембертон умер в нищете 16 августа 1888 г. и был похоронен на кладбище для бедных, и только 70 лет спустя основателю напитка поставили каменное надгробие. Перед смертью он продал оставшиеся акции Азе Кандлеру, преуспевающему коллеге фармацевту. В сотрудничестве с двумя партнерами Кандлер выкупил у Венейбла и других инвесторов все акции фирмы «Кока-Кола». Полное владение компанией обошлось Кандлеру в 2 300 долл. США.

Кандлер был истым христианином и трезвенником. Он чистосер-

дечно верил, что «Кока-Кола» – идеальный безалкогольный напиток и панацея от всех болезней. Словно предчувствуя грянувший через сотню лет бум, Аза Кандлер и Фрэнк Робинсон засели за разработку нового рецепта на основе пембертоновского оригинала для того, чтобы улучшить вкус и увеличить срок годности при сохранении мощного ободряющего воздействия на организм листьев коки, орехов колы и кофеина.

Прошло несколько лет, и Кандлеру пришлось еще раз пересматривать рецептуру чудодейственного напитка – антикокаиновая истерия достигла апогея. Газеты того времени пестрели бесстыдными расистскими историями о неграх, охваченных неукротимой похотью и ставших невероятно сильными и сверхметкими в стрельбе в результате действия кокаина. Появилось много жаргонных названий (от «коук» до «холодного допинга» и «пружины»). Лотки по продаже содовой называли «точками холодного допинга». В 1903 г. компания «Кока-Кола» незаметно переключилась на новую рецептуру с применением листьев коки, из которых уже экстрагировали кокаин. Фирма и в настоящее время продолжает использовать «обезвреженные» листья коки. Их поставляет химическая компания из Нью-Джерси, единственная легальная фабрика по переработке медицинского кокаина в США.

Однажды солдат по имени Бенджамин Франклин Томас, служивший на Кубе во время испано-американской войны, увидел, что кубинцы пьют из бутылок что-то под названием «Пина Фрия». Страдая от отсутствия напитка «Кока-Кола», он подумал: «А почему бы не разливать в бутылки предварительно газированный напиток, ведь тогда его можно было бы продавать повсюду?» Вернувшись домой в Соединенные Штаты, он с партнером Джозефом Уайтхедом навестил Кандлера. Владелец бизнеса не увидел большой выгоды от бутылочного розлива и согласился продать посетителям права на бутылирование.

В самой же компании бытует легенда, что до описанного выше посещения к Кандлеру приходил предприниматель, пообещавший сообщить ему секрет быстрого увеличения доходов фирмы. Кандлер заплатил ему за секрет большие деньги, и, получив чек, человек наклонился и прошептал в ухо Кандлеру: «Разливайте напиток по бутылкам».

Легенда далее сообщает, что Кандлер не последовал этому совету, потому что бутылки иногда взрывались, а это приводило к судебным разбирательствам.

Кандлер, как истый южанин, преисполненный методистским благочестием и не лишенный здоровой предпринимательской смекалки, начал активно бороться за введение антиалкогольных законов во всех

южных штатах. К 1907 г. 825 из 994 графств бывшей Конфедерации оказались под действием сухого закона. Общенациональный запрет на продажу спиртного по всей стране был наложен тринадцать лет спустя. А продажа напитка «Кока-Кола» увеличивалась с каждым годом.

Успех напитка породил множество подражателей. Только в 1916 г. юристам пришлось разбираться в легитимности таких наименований, как «Кафе Кола», «Афри-Кола», «Чар Кола», «Ко-Ко-Колиан», «Допб Кола», «Пау Пау Кола», «Кинг Кола», «Фиг Кола», «Сола Кола», «Кенди Кола», «Тока-Кола», «Колд Кола», «Кос Кола», «Кэй-Ола», «Кока Ола», «Кока-Нола», «Кел Кола», «Кау-Кола», «Ко Кола», «Кола-Нола», «Каро-Кола». К 1926 г. юрисконсульт фирмы «Кока-Кола» Гэрольд Хирш изгнал из мира бизнеса более семи тысяч конкурентов, начав против них судебные дела за использование названий или логотипов, похожих на первоначальный оригинал компании «Кока-Кола». Он подавал в суд на фирму, даже если она продавала сироп в красных бочках или когда цвет сиропа был темно-карамельным с коричневым оттенком.

Компания начала поиски новой оригинальной формы бутылки. «Такой, – как впоследствии рассказывал Томас, – чтобы ее можно было опознать даже в темноте, на ощупь, и в разбитом виде, чтобы даже по осколкам можно было узнать, что в ней была "Кока-Кола"».

После длинной вереницы отвергнутых вариантов фирма остановилась на ставшем ныне классическим дизайне, предложенном С. Дж. Рут Комианиси из города Терра Хауте штата Индиана. Другие дизайнеры предлагали прекрасные художественные конфигурации, но не верные... с ботанической точки зрения: чередование сужений и расширений напоминало бобы, но бобы не коки, а какао, из которых делали шоколад.

Новая бутылка имела форму юбки годэ, перехваченной ниже коленей (модной в 1914 г.). Она сразу завоевала симпатии покупателей. Промышленный дизайнер Рэймонд Лоуи считал форму идеальной и «агрессивно женственной», которая приятна и мужчинам, и женщинам. Бутылки изготавливали из утолщенного стекла, что создавало обманчивое впечатление, так, что покупатели не догадывались, насколько невелик в действительности объем тары (всего 612 унции, т. е. 184,3 г). К тому же такая бутылка представляла собой сподручное оружие во время драки.

Возрожденный напиток «Пепси», несмотря на внедрения бутылки новой формы и бесконечные судебные иски юрисконсульта Хирша, как один из конкурентов напитка «Кока-Кола» остался на плаву и

выжил.

Как и «Кока-Кола», напиток «Пепси-Кола» родился на юге, а его рецептуру придумал бывший офицер армии Калев Б. Брэбхем. В свое время Калев был вынужден уйти из медицинского училища, поскольку дела его отца пришли в упадок. В 1893 г. он открыл свою аптеку в городе Нью-Берн (Северная Калифорния). Аптека процветала за счет продажи содовой воды. Как и другие владельцы аптек, Брэбхем экспериментировал с разными эликсирами и патентованными средствами, используя знания, полученные в медицинском училище. Он придумал рецептуру напитка, подобного напитку «Кока-Кола» и предназначенного для облегчения желудочных недомоганий и снижения болей при язве желудка. Напиток был назван «Брэдз Дринк» и представлял собой приятную смесь из ванилина, масел и специй тропических фруктов и растений, сахара и экстракта африканского ореха кола. Напиток понравился местным жителям. В 1902 г. Брэбхем дал ему название «Пепси-Кола», а к 1904 г. у него было уже 250 производств по розливу в бутылки в 24 штатах. Калев Брэбхем стал богатеть, но началась первая мировая война. Быстро подскочившие цены на сахар и возросшие расходы на заработную плату погубили фирму. В 1922 г. компания стала банкротом, и Брэбхем вернулся к прописыванию лекарств в своей аптеке в Нью-Берне, продав торговую марку «Пепси» вместе с акциями бизнесмену с Уолл-Стрит по имени Рой Мегарджел, который создал в городе Ричмонде (штат Вирджиния) новую фирму «Пепси-Кола». В 1932 г. компания «Пепси-Кола», не имея достаточно средств, чтобы держать фирму на плаву, разорилась. Но торговая марка «Пепси» не пропала благодаря президенту кондитерской фирмы с Лонг-Айленда «Лофт Инкорпорейшн» Чарльзу Гуту. Гут «держал камень за пазухой» против компании «Кока-Кола» за то, что фирма не предоставляла ему значительной скидки, хотя он ежегодно закупал у нее по 31 000 галлонов напитка для своих 115 торговых точек. Он решил составить собственный рецепт. Для этого он взял 10 500 долл. США из фонда фирмы для покупки прав на марку «Пепси» и пригласил Рой Мегарджела в качестве партнера. Так на Лонг-Айленде появилась новая компания «Пепси-Кола». Чарльз Гут переделал рецептуру напитка по своему вкусу и начал повсюду его продавать.

Тогда компания «Кока-Кола» подслала тайных агентов в магазины Лофта, и вскоре возникло судебное дело по обвинению Лофта в том, что когда его клиенты заказывали напиток «Кока-Кола», продавцы мошенничали и приносили им «Пепси». Гут подал встречный иск, обвинив компанию «Кока-Кола» в незаконном преследовании и умышленном очернении служащих Лофта. С тех пор начались злосчастные судебные тяжбы, продолжавшиеся долгие-долгие годы. Тем временем

компанию «Пепси» коснулись и другие неприятности. Поскольку магазины были единственными торговыми точками фирмы, компания начала разоряться, и Гут решил выйти из дела. Он даже предложил продать торговую марку «Пепси» своему суперврагу за скромную сумму. Фирма «Кока-Кола» в смятении ответила ему отказом. Тогда Мегарджел начал отсуживать деньги, которые Гут ему задолжал. Он откупился за 35 000 долл. США, из которых лишь 500 долл. США были из фонда компании Лофта.

Теперь фирма «Пепси» на 91% принадлежала Гуту и была на волосок от смены владельца в третий раз. Однако подвернулся предприниматель, который убедил Гута разливать напиток «Пепси» в пивные бутылки. Емкость пивных бутылок была вдвое больше фирменных бутылок компании «Кока-Кола», поэтому Гут в два раза поднял цену на напиток. Поскольку страна переживала Великую депрессию, и лишние десять центов были для клиентов серьезной суммой, Гут снизил цену до одного никеля (5 центов) и дал рекламу, что фирма «Пепси» предлагает в два раза больше напитка за ту же цену, что и «Кока-Кола». Объем продажи напитка сразу подскочил до потолка. Но пока Гут вплотную занимался вопросами безалкогольных напитков, его кондитерские магазины пришли в полный упадок. Акционеры отвернулись от него, и Гуту пришлось отказаться от поста президента фирмы.

Новый президент провел финансовую проверку и выявил, что Гут финансировал фирму «Пепси» за счет фонда Лофта. Компания подала иск на Гута, и после кровавой схватки суд постановил, что компания «Лофт Инкорпорейшн» является законным владельцем фирмы «Пепси». Весной 1939 г. Гуту вручили 300 000 долл. США и указали на дверь. Так фирма «Лофт Инкорпорейшн» стала владельцем процветающей транснациональной многомиллионной компании.

Компания «Кока-Кола» наблюдала за успешным развитием дел на фирме «Пепси-Кола» с большим интересом. Вражда «вышла из берегов» и уже не ограничивалась засылкой тайных агентов в стан противника. В 1938 г. фирма «Кока-Кола» предъявила компании «Пепси-Кола» иск за нарушение прав на торговую марку, заявив, что она незаконно использует их зарегистрированный логотип «Кола» в названии товара. На первом заседании суда адвокаты фирмы «Кока-Кола» устроили впечатляющее шоу, вывалив на стол груды документов, подтверждающих прежние победы фирмы над теми, кто покушался на их знаменитую торговую марку.

Демонстрация твердой позиции компании «Кока-Кола» возымела успех. Суду казалось, что дело ясное и решенное. Вдова жертвы первого судебного иска фирмы «Кока-Кола» обратилась к Уолтеру Мэку, новому президенту компании «Пепси», со словами сочувствия. Ее

муж был президентом некой фирмы под названием «Клео Кола». Между прочим, она упомянула, что компания «Кока-Кола» передала ее мужу чек на 35 000 долл. США, чтобы откупиться от его дальнейшего участия в делах фирмы.

Мэк не мог поверить своим ушам. Так, значит, фирма «Кока-Кола» не так уж уверена в своей победе... На следующий день адвокаты компании «Пепси-Кола» запросили суд о том чеке, и адвокатам фирмы «Кока-Кола» пришлось уговорить судью отложить слушание на два дня, чтобы они могли подготовить ответ на запрос. В тот же день состоялась встреча президента компании «Кока-Кола» Роберта Вудраффа и президента компании «Пепси-Кола» Уолтера Мэка. Роберт Вудрафф взял лист бумаги и написал следующее: «Я, Роберт Вудрафф, президент и глава компании «Кока-Кола», настоящим заявлением признаю использование торговой марки «Пепси-Кола» в Соединенных Штатах и обещаю прекратить судебное преследование по этому поводу». Он вручил документ Уолтеру Мэку, который написал аналогичное заявление о признании марки «Кока-Кола». Бизнесмены, обменявшись заявлениями, подписали перемирие.

Затишье длилось недолго. Компания «Кока-Кола», опираясь на ограничения признания торговой марки лишь Соединенными Штатами, направила судебных чиновников на сбор сведений о нарушении прав фирмы в другие страны мира. Судья в Канаде решил дело в пользу фирмы «Кока-Кола», а верховный суд Канады – в пользу фирмы «Пепси». Поскольку Канада была членом Британского Содружества, компания «Кока-Кола» обратилась к Высшему суду содружества – Тайному Совету Великобритании.

Фирма «Пепси-Кола» наняла известного адвоката Уэнделла Уиллки, который как раз только что закончил тяжбу по претензии на пост президента одной фирмы. Уиллки сумел убедить правительство предоставить ему возможность перелететь в Англию на бомбардировщике военно-воздушных сил якобы для выступления с речью о военных поставках. Он вовремя успел на суд, где и представил фирму «Пепси». Тайный Совет решил вопрос в пользу «Пепси», заявив, что слово «Кола» – обобщающий термин. Совет предложил двум фирмам согласиться на мирное сосуществование.

Но этому не суждено было произойти. Хотя судебные иски прекратились, фирмы продолжали нападать друг на друга, как на рынках сбыта, так и через правительственные каналы (компания «Пепси-Кола» имела связи в высших эшелонах власти среди республиканцев, «Кока-Кола» – среди демократов). Компания «Кока-Кола» обзавелась псевдоправительственными представительствами во многих странах во время Второй мировой войны якобы для укрепления боевого духа

американских солдат и расширила свой рынок за счет государства. Бутылки с напитком «Кока-Кола» вошли в список «внеочередных военных поставок» и перевозились на боевых кораблях наряду с продовольствием и боеприпасами. После войны фирма «Кока-Кола» за счет правительства США построила в странах Европы 59 новых фабрик якобы для восстановления разрушенной экономики этих стран.

Один из служащих компании «Кока-Кола» работал консультантом в Совете по напиткам и табачным изделиям и, по словам президента фирмы «Пепси-Кола» Мэка, содействовал делам своей фирмы, при этом фирме-сопернику «Пепси-Кола» он всячески вредил. Например, в 1941 г. одна из первых директив совета была направлена на ограничение потребления сахара до 80%. Это отнюдь не мешало фирме «Кока-Кола», а вот компания «Пепси-Кола» не могла из-за этого открыть новые фабрики бутылочного розлива. После войны фирма «Пепси-Кола» обвинила другую компанию в жестком нормировании сахара.

Компании «Пепси-Кола» и «Кока-Кола» использовали рекламу при помощи лозунгов, призывов и всяческих торговых трюков. Обе фирмы широко рекламировали свою продукцию. Например, компания «Пепси» купила в 30-х гг. XX в. исключительное право на новый прием рекламы на небосводе (почти над каждым городом США под облаками появлялись слова «ПЕПСИ-КОЛА»).

Реклама же напитка «Кока-Кола» взяла на себя патриотическую роль образа сплоченного Союза американских штатов. Фирма «Пепси-Кола» больше ориентировалась на молодежь, на будущее поколение американцев. Чтобы привлечь покупателей, компания в 1950 г. даже изменяла рецептуру. Война двух напитков продолжается.

Вопросы для обсуждения

1. Какая потребность людей привела к появлению напитка «Кока-Кола»?
2. Какие условия и факторы определили успех фирмы «Кока-Кола» на рынке?
3. Какие сбытовые стратегии использовались при внедрении напитка «Кока-Кола» на рынок?
4. С какими трудностями пришлось столкнуться хозяевам данной компании?
5. Каковы основные разногласия между компаниями «Кока-Кола» и «Пепси-Кола»?
6. Каковы направления рекламных мероприятий данных фирм?

Ситуация 3

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ КОММЕРЧЕСКОГО УСПЕХА ФИРМЫ «ДЖЕНЕРАЛ МОТОРС» НА РЫНКЕ АВТОМОБИЛЕЙ

Для большинства американцев 50-е гг. XX в. были эрой беспрецедентного процветания. Закончился период Великой депрессии, война была позади. После десятилетий лишений американцы довольствовались изобилием новых товаров: телевизорами, большими холодильниками, посудомоечными машинами, высококачественной радиоаппаратурой, загородными коттеджами.

После войны резко увеличился спрос на автомобили. Но уже к середине 50-х гг. прошлого столетия он начал также стремительно падать, и неудивительно: ведь почти каждая семья могла приобрести новый автомобиль еще в первой половине десятилетия. А если автомобиль прекрасно работает, зачем же покупать новую машину.

Наблюдая за пресыщением рынка, автомобильные магнаты искали новые рынки сбыта и новые конструктивные решения.

И тут дизайнер и глава компании «Дженерал Моторс» (General Motors) Харли Эрл выдвинул идею «динамического износа», суть которой состояла в том, чтобы потребитель каждый год менял свою машину на новую, так как старая модель машины вышла из моды. С этого момента целью рекламы фирмы «Дженерал Моторс», а значит и всей автомобильной промышленности США, стало создание такой машины, перед которой никто не смог бы устоять и которая безнадежно устаревала к следующему году. Президент компании «Дженерал Моторс» Чарльз Кеттеринг сказал об этом так: «Наиболее простой путь обеспечения стабильного спроса – постоянное изменение изделия, ибо рынок новых моделей бесконечно гибок. Одна из основных целей рекламирования измененного стиля – подпитывать здоровую неудовлетворенность».

«Да, можно сконструировать новый автомобиль, – заметил дизайнер фирмы «Форд» Джорж Уолкер, – так, чтобы сразу после этого похоронить и приступить к созданию следующего. Мы делаем машину и в минуту окончания проекта мы уже ненавидим ее, и тогда нам приходится браться за новую модель. Мы создаем машину так, чтобы владелец «Форда» 1957 г. испытывал чувство горечи в конце 1958 г.».

Поскольку все силы разработчиков были брошены на косметические новшества, серьезные конструктивные усовершенствования

остались на заднем плане. Единственным действительно важным улучшением в 50-х гг. XX в. было создание высококомпрессионного двигателя, разработанного для того, чтобы обеспечить машине дополнительную мощность, и дизайнеры могли нагромоздить на нее еще больше всяких приспособлений со всех сторон.

Никто не умел так наращивать металл на машину, как Харли Эрл, глава компании «Дженерал Моторс». Фирма нашла этого специалиста в 1927 г. в Голливуде, где он занимался переделкой стандартных машин в угоду звездам экрана, делая их длинными, приземистыми, придавая им более спортивный или элегантный облик. Отличительной чертой его дизайна было создание видимости повышенной скорости. Его машины «мчались», даже когда стояли на месте. Он заменил угловатые линии машин 1920-х гг. на округлые и обтекаемые. «Чувство пропорции говорит мне, что вытянутые очертания более привлекательны, чем укороченные, – писал Харли Эрл, – так же, как дом в стиле бунгало нравится больше, чем трехэтажный с плоской крышей, а борзая кажется симпатичнее бульдога».

В чопорной атмосфере компании «Дженерал Моторс» Эрл старательно пытался во всем отличиться от других сотрудников. Униформой фирмы был синий костюм и белая рубашка, а он одевался в белый костюм и синюю рубашку. В шкафу в его кабинете висели костюмы, которые он менял, если его костюм в течение дня помялся. Многие из его подчиненных считали Эрла тираном, одержимым жадной властью. При плохом зрении он не носил очки, считая, что они, выдавая его слабость, подрывают авторитет. Он не брал на работу людей, равных ему по росту, потому что всегда хотел возвышаться над подчиненными. Он любил демонстрировать «кто здесь хозяин». Так, окруженный подхалимами, он подходил к конструктору, занятому работой, и небрежно замечал: «Не кажется ли Вам, что заднюю часть конструкции надо приподнять на одну тридцать вторую дюйма». Совершенно неприметное изменение, которое требовало дополнительной нудной и кропотливой работы.

Эрл любил рассматривать самолеты и часто бродил по аэродромам. Однажды во время Второй мировой войны он увидел сверхсекретный экспериментальный самолет «Локхид П-38». У самолета были три фюзеляжа: в среднем сидел пилот, а в двух боковых размещались двигатель и топливные баки. Каждый фюзеляж был оснащен высоким вертикальным хвостовым оперением. После окончания войны Эрл вспомнил этот самолет и сделал его набросок для своей команды ди-

зайнеров. Так, в модели «Кадиллак» 1948 г. появился небольшой закругленный хвостовой плавник.

Первая реакция на хвостовое оперение была неоднозначной. Многие решили, что этот недоделанный плавник выглядит неуместно. Эрл такое отношение не смутило. Он знал, что для того, чтобы потребитель не только привык к крыльям на спине машины, но начал видеть в этом символ престижа и роскоши, требуются время и реклама. Еще через несколько лет хвостовое оперение машины стало выше и острее. И наконец, когда в начале 1950-х гг. воображение людей было захвачено первыми реактивными самолетами, Эрл решился на новый поворот в дизайне. В 1953 г. он увидел в газете то, что искал: фотографии нового реактивного самолета «Дуглас Ф-4 Д». Эрл вырезал картинку и сунул ее в карман.

Самолет имел дельтовидное крыло (если смотреть сверху или снизу, весьма походил на большого электрического ската), сбоку вытянутый тонкий корпус, два боковых закрылка и большие, продолговатые воздухозаборники. В 1953 г. данная модель некоторое время удерживала рекорд мира по скорости. Эрл показал фотографию своим дизайнерам и заявил, что вместо обтекаемых, закругленных форм, как у паровозов и пароходов, новый «Кадиллак» теперь будет иметь угловатую форму как ракета или реактивный самолет.

И с этого момента на каждой новой модели «Кадиллака» хвостовое оперение становилось все заостреннее и выше. Острый плавник на других моделях фирмы «Дженерал Моторс» и стал символом высокого положения и роскоши. Другие автомобилестроительные компании включились в соревнование: кто приделает к машине оперение повыше, пошире, пошикарнее.

Нововведения вызвали возмущение отцов методической церкви. Вот отзыв одного из епископов: «Кто те безумцы, которые строят машины такими длинными, что их невозможно нигде припарковать и трудно развернуться на повороте, с ужасными плавниками, с бесчисленным количеством хромированных приспособлений? Кроме того, машины стали такими низкими, что человеку среднего роста приходится буквально вползать в дверцы, а двигатель теперь такой мощный, что никто не решится использовать его лошадиные силы».

«Уберите хвостовое оперение, и у вас останется обыкновенная мыльница на колесах, – защищался в 1958 г. Роберт Мак-Гир, специалист по стилю фирмы «Форд». – эти хвостовые плавники придают машине законченный вид».

Харли Эрл был более откровенен в разговоре с коллегами: «Знае-

те, я не раздумывая поставил бы хоть дымовую трубу в салон, если бы знал, что от этого машины будут лучше раскупаться».

Хвостовое оперение достигло пика своей абсурдной помпезности в 1959 г., а уже в начале 60-х гг. прошлого века оно полностью исчезло в новых моделях. Преобладание стиля над сущностью, а именно это продемонстрировало увлечение хвостовым оперением, временно пошло фирме на пользу, но потом неотвратимо привело к гибели. В результате нагромождения ненужных приспособлений и расширения площади салона до размеров гостиной вес среднего семейного автомобиля возрос на полтонны, длина к 1955 г. на полфута, а пробег упал на галлон бензина с 25 до 12 миль.

На протяжении десятилетия такими важными качествами, как техническое устройство, безопасность эксплуатации, экономичность, безосколочные стекла, ремни безопасности, пневматические аварийные воздушные мешки, распределение мощности, а также загрязнение окружающей среды, пренебрегали. На претензии инспекторов по контролю за загрязнением воздуха в Лос-Анджелесе администратор автозавода ответил так: «Что это дает, спрос увеличится, дизайн станет привлекательнее, мощность возрастет? Если нет, то нам и говорить с вами не о чем».

Тем не менее правительством было запрещено автомобилям загрязнять окружающую среду выхлопными газами.

Пока автозавод конструировал хвостовое оперение, новые контуры и цветовую гамму, нагромождал на автомобиль блестящие хромированные безделушки, рынок страны успешно заполнился прекрасно выполненными и дешевыми автомобилями из других стран.

Вопросы для обсуждения

1. Какова характеристика рынка автомобилей в США в 50-е гг. XX в.?
2. Какую рыночную стратегию использовала фирма «Дженерал Моторс» в описанной ситуации?
3. Как охарактеризовать целевой сегмент фирмы «Форд» на автомобильном рынке?
4. Какой способ расширения рынка использовала компания?
5. Какие направления товарной политики являлись ключевыми для компании «Дженерал Моторс»?
6. В чем сущность риска для известности марки и положения фирмы на рынке?

Ситуация 4

ТОВАРЫ-НОВИНКИ «УОЛКМЕН» ФИРМЫ «СОНИ»

До появления магнитофона «Уолкмен» (Walkman) единственным переносным «стерео» был громоздкий ящик, который таскали на плече и который, как правило, очень громко играл. А создатели магнитофона «Уолкмен» сделали так, что нам теперь не приходится навязывать окружающим свои музыкальные вкусы и выслушивать их возмущенные крики. Также у магнитофона был высококачественный стереозвук, что в наши дни не кажется таким уж большим достижением, не то что много лет назад, когда переносные магнитофоны были большими и неуклюжими, гроыхающими искаженным звуком. Кроме того, для персонального прослушивания приходилось вставлять в ухо маленький наушник и тогда можно было слушать музыку, которая лилась как из телефонной трубки, засунутой в консервную банку.

Самое забавное, что поначалу магнитофон «Уолкмен» разработавшие его инженеры фирмы «Сони» (Sony) считали крупной неудачей. Они стремились совсем к другому. Руководитель конструкторов Мицуро Айда и его группа уже добились большого успеха, создав маленький переносной магнитофон под названием «Прессмен» (Pressman – репортер). Поразительно компактный (133,35 x 88,9 x 28,575 мм), со встроенным микрофоном и громкоговорителем, этот магнитофон стал непременной принадлежностью журналистов. Но «Прессмен» был монофоническим аппаратом. И радиорепортеры просили фирму «Сони» создать стереомодификацию того же удобного размера. В конце 1978 г. конструкторы начали всеми возможными средствами и ухищрениями сжимать и уплотнять монтаж компонентов стереомагнитофона, чтобы вписать его в тот же объем, что и мономодель. У них это почти получилось: блок воспроизведения и два маленьких динамика уместились, а вот блок записи поместить пока не удалось. Поскольку главной заботой была именно запись, разработчики потерпели фиаско при первой же попытке. Но все же их труд был не напрасным. Качество звука оказалось удивительно хорошим для столь малых габаритов аппарата, поэтому Айда оставил прототип в конструкторском отделе. Коллеги ставили кассеты и проигрывали их во время работы над следующей модификацией.

Фирма «Сони» по праву гордилась умением вводить самую передовую технологию в производство своих магнитофонов. В 1947 г.

компания выпустила первое изделие – аппарат для варки риса, который частенько бил током и вызывал в домах пожары. Вторым изделием фирмы в послевоенный период и первым значительным успехом был принципиально новый магнитофон, поразивший в 1950 г. весь мир.

Однажды в конструкторский отдел зашел Масару Ибука. Он был новатором, который в свое время вместе с Акио Морита основал фирму и обеспечил ее процветание в первые годы, но из-за своего характера не вписывался в отлаженный ритм работы, поэтому Морита, взяв на себя руководство предприятием, назначил Ибуку почетным председателем. Этот пост обеспечивал последнему глубокое уважение окружающих, не требовал большой ответственности и предоставлял много свободного времени для общего наблюдения за ходом работ в различных отделах фирмы. Однажды Ибука поинтересовался, как конструкторы работают над новым проектом, и, услышав музыку, доносившуюся из забракованного магнитофона, воскликнул: «Откуда у вас этот замечательный маленький магнитофончик с таким прекрасным звучанием?»

Поскольку председатель проводил много времени в здании фирмы, он превосходно знал, где и что делается. Он неожиданно вспомнил о другом проекте (заказе на легкие маленькие наушники), разработанном инженером по имени Йошиюки Камон, трудившимся теперь в другом корпусе. Ибука предложил избавиться от динамиков и укомплектовать «стерео» в наушники. Ведь наушники потребляют меньше мощности и улучшают качество звука. «Кто знает, может, нам удастся продать эту аппаратуру и без блока записи, ведь звук-то магнитофона прекрасный», – сказал он. Инженеры вежливо выслушали его слова, а про себя подумали, что старик окончательно спятил. Зачем делать магнитофон, который не записывает? Кто захочет слушать музыку через наушники, когда можно приобрести динамики? Зачем что-то менее функциональное, чем прежде? Разве это прогресс?

Тогда Ибука, всеми почитаемый и пользующийся авторитетом, однако не имеющий полномочий разрешать запуск в производство новых проектов, направился к своему другу и партнеру Морита и продемонстрировал ему магнитофон с наушниками. Морита послушал и был восхищен качеством звучания стереомызыки. Разработчики были в шоке, когда Морита велел им заняться именно этой моделью. Не только конструкторы были удивлены, специалисты по сбыту тоже посчитали новый проект сумасбродством. По их прогнозу, фирме грозили убытки от продажи каждого магнитофона с наушниками. Кроме того, специалистам фирмы «Сони» сказали, что японское название аппарата «Уолкмен» (пешеход) будет странно звучать для

англоязычного населения. Из-за этого компания выпустила магнитофон «Уолкмен» в США под названием «Саундебаут» (Soundabout – вездесущий звук), а в Великобритании – «Стоуэуэй» (Stowamy – тайничок). В 1979 г. магнитофон был низкодоходным товаром, и реклама адресовалась подросткам.

Чуда не произошло. Подростки оказались конформистами и не бросились покупать новинку. Они ждали, как поступят другие. Крупногабаритные магнитофоны продолжали пользоваться спросом, а модель «Уолкмен» пылилась на полках магазинов. Получалось, что скептицизм инженеров и специалистов по маркетингу оправдался.

Магнитофон «Уолкмен» открыли для себя молодые, деловитые бизнесмены. Он оказался идеальным приспособлением, чтобы слушать Моцарта во время бега трусцой и Бой Джорджа в транспорте, причем достаточно небольшим, чтобы уместиться в дипломате или кармане делового костюма. Так, новый товар стал пользоваться бешеным успехом в среде «белых воротничков» всего мира.

Вопросы для обсуждения

1. Какие задачи стояли перед фирмой «Сони» до создания магнитофона «Уолкмен»?
2. Каковы целевые сегменты фирмы «Сони», ее соответствующее позиционирование?
3. Как можно оценить предпринятые руководством компании «Сони» шаги по поиску наилучшего инновационного решения?
4. Каким образом может быть изучено отношение покупателей к новинке?
5. Какие можно назвать товарные стратегии фирмы «Сони»?
6. Какие рекомендации можно разработать для фирмы по основным направлениям сбытовой и коммуникационной политики?

Ситуация 5 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА В КИНОИНДУСТРИИ НА ПРИМЕРЕ КИНОТРИЛОГИИ «ЗВЕЗДНЫЕ ВОЙНЫ»

Вероятно, вам довелось смотреть фильмы под названием «Звездные войны», «Ответная атака империи» и «Возвращение Джеди». Но вряд ли вы знаете, что три этих фильма – одна из лучших кинема-

тографических трилогий, когда-либо выходявших на экраны. Немногие фильмы пользовались успехом во время повторного проката, а те из них, которые были удостоены повышенного внимания зрительской аудитории, такие как «Пиноккио» Уолта Диснея, обычно еще раз выходили на экран не ранее чем через семь лет. Выпущенный же в 1977 г. фильм «Звездные войны» к 1987 г. побывал в прокате пять раз.

Договор о производстве фильма «Звездные войны» с самого начала имел международный характер. Американский режиссер Джордж Лукас написал краткие сценарии для двух фильмов, которые он планировал снять, и предложил их всем студиям Голливуда, но не получил поддержки. В состоянии отчаяния Лукас истратил последние 2 000 долл. США, купив билет во Францию на Каннский кинофестиваль. Именно там ему удалось подписать контракт с одной из голливудских студий на постановку двух фильмов «Американские граффити» и «Звездные войны».

Когда подошло время начинать съемку фильма «Звездные войны», несколько технически хорошо оборудованных студий представили данные о вероятных затратах. Контракт был заключен со студией, размещавшейся на окраине Лондона, поскольку более низкая зарплата британского технического персонала с лихвой перекрыла дополнительные расходы на переезды американцев из США в Великобританию. К тому времени, как были отсняты фильмы «Ответная атака империи» и «Возвращение Джеди», разница в заработной плате сотрудников стала совсем незначительной, но продолжать съемки в британских студиях было удобно, так как персонал хорошо сработался. Однако далеко не все съемки проводились на территории Англии. Успех обоих фильмов во многом был связан с тем, что вземные места действия выглядели таковыми. Операторы снимали инопланетные сюжеты за пределами Британии. К примеру, герои (руководители союзнических сил в фильме «Звездные войны») разработали план разрушения Звезды Смерти с помощью секретной базы Мщения, которая была расположена на планете Явин. Местностью, имитировавшей планету Явин, послужили реальные древние руины племен майя в Тикале (Гватемала). В некоторых случаях необходимо было проводить натурные съемки, поскольку действие фильма разворачивалось не на фоне некоего пейзажа, а непосредственно в нем. Сцены, в которых летательные аппараты разбиваются на пустынной планете Тату айн, где их захватывают яваи и продают местному фермеру и его племяннику, Люку Скайуокеру, снимались в пустыне Сахара в Тунисе. В самом начале фильма «Ответная атака империи» восставшие находятся в укрытии на ледяной планете Хос. Натурой для этой планеты послу-

жило одно из мест за Северным полярным кругом на территории Норвегии.

Но помимо съемок актеров в разных географических точках, в фильме широко использовались миниатюрные эффекты, которые создавались на специально построенной фабрике монстров в Калифорнии. Сразу же по окончании съемок серии «Ответная атака империи» видеокассеты подлежали транспортировке на расстояние в 6 000 миль. Все это показывает, что сотрудничество по производству фильмов в глобальных масштабах стало возможным благодаря развитию транспорта и связи.

Актеры, занятые в съемках, были преимущественно американцами или англичанами.

Распределение доходов от проката фильмов также имело международный характер. Около 40% доходов поступило не из Соединенных Штатов, при этом, однако, не обошлось без труднопреодолимых препятствий. Так, например, большинство стран с коммунистическим режимом запрещало ввоз картин до тех пор, пока в этих странах не начались политические и экономические реформы. В некоторых других странах, таких как Гаити и Мали, состояние экономики было столь плачевным, что просмотр фильмов могли позволить себе лишь единицы и прокат оказался бы убыточным. Чтобы учесть разнообразные проблемы, распространители фильма заключали с каждой из стран, высказавшей намерение показать своим зрителям один из фильмов трилогии «Звездные войны», отдельные контракты, где оговаривалось, что доходы должны быть перечислены на счет компании «Лукасфильм Лтд.» (Lucasfilm Ltd.) в долларах США.

Практически везде, где фильм демонстрировался, он получил широкий отклик у зрителей. Этому способствовали отчасти положительные рецензии и тонкая маркетинговая политика, хотя многие другие фильмы при таких же условиях не вошли в число признанных международных хитов. Что удалось в данной трилогии и что, по всей видимости, стало решающим фактором ее успеха – это художественное воплощение тем универсального, вселенского значения. Знаменитый французский антрополог Клод Леви-Стросс, изучивший многие широко распространенные культуры, установил общие тенденции и связи между сюжетами мифов, трагедий и сказок. Он определил их общность по отношению к тому факту, что мышление основывается на классификации явлений по принципу противоположных абсолютов, по типу противопоставления добра злу. Другим объяснением может служить то, что в каждом из нас хоть чуть-чуть, но сохраняется ребенок. Поэтому понятны слова Джорджа Лукаса, сказавшего:

«"Звездные войны" – это фильм для детей». Тем не менее, трилогия имела успех не во всех странах. В Дании, например, доходы не свидетельствовали о «звездном» успехе фильма, вероятно, из-за равнодушия датчан к научной фантастике.

Широкому признанию трилогии во многих странах способствовало также высокое качество языкового дублирования и (или) размещение субтитров, которые относятся к дорогостоящему, но стандартному процессу, нацеленному на получение отклика массового зрителя, не понимающего язык фильма-оригинала. Необходимость в субтитрах возникла фактически везде, где герои говорили на языках других планет, которые были основаны на комбинациях редких земных диалектов. Например, в фильме «Возвращение Джеди» язык Джаббы Хатта был заимствован из индийских языков, а язык Эвоука сочетал в себе пять языков, включая монгольский, тибетский и непали.

Еще одной стандартной и дорогостоящей процедурой международного проката фильмов является их просмотр цензорами разных стран. Без их одобрения фильм может быть либо вообще запрещен для показа, либо разрешен при условии ограничения предполагаемой аудитории. В трилогии «Звездные войны» цензоры ряда стран расценили некоторые сцены как чрезмерно жестокие для детской аудитории, хотя первоначально она предназначалась для детей. Так, например, для показа в Швеции компания «Лукасфилм Лтд.» была вынуждена вырезать ряд кадров из фильма «Возвращение Джеди», в которых монстр пожирает свои жертвы, заменив их другими, где жертвы умирают мучительно и медленно во время обеда, длящегося тысячу лет.

Средства рекламы менялись от страны к стране, так как опытные распространители были хорошо осведомлены о том, что может наверняка заинтересовать работников кинобизнеса в той или иной стране. Так, актеры, сыгравшие главных героев, до начала проката были приглашены в Австралию для позирования перед журналистами газет, радио- и телекомментаторами. В Японии реклама была более ориентирована на события, происходящие в фильмах, а не на актеров. В Испании фильм «Ответная атака империи» был выставлен на Мадридский кинофестиваль, где получил признание зрителей.

Однако при прокате трилогии были использованы не все пути получения доходов. Речь идет о телевизионном показе, для которого, в отличие от проката в кинотеатрах, не существует принятых международным сообществом стандартов, о чем может свидетельствовать, к примеру, неспособность итальянской телеаппаратуры принимать французские программы. Вследствие того, что доходы от телевизи-

онного проката играют исключительно важную роль при завоевании фильмом успеха, представляется целесообразным изготавливать высококачественные, пусть и дорогостоящие, преобразованные для телевидения версии фильма с учетом специфики телепередающих систем разных стран.

Одним из самых существенных источников дохода от трилогии «Звездные войны» явилась продажа международных прав таким компаниям, как «Кока-Кола» (Coca-Cola), «Проктер энд Гэмбл» (Procter & Gamble), и фирме «Атари» (Atari), отделению «Уорнер Коммьюникейшнз» (Warner Communications), на производство и торговлю изделиями с сюжетами из фильмов, начиная с жевательной резинки и книг и кончая обоями, копилками и нижним бельем. Ко времени десятой годовщины премьеры трилогии «Звездные войны» оборот от розничной продажи этих изделий составил более 2,6 млрд долл. США. Компании, которые приобрели данные права, сами порой зависели существенным образом от зарубежных операций. Так, например, розничная реализация товаров на тему фильма «Звездные войны» составила в Великобритании 400 млн долл. США. Вместо того чтобы проводить внешнеторговые операции самим, некоторые компании заключили с иностранными фирмами субконтракты на производство и продажу определенных видов изделий за рубежом. Наряду с этим фирмы производили товары и для США. Возьмем, например, фирму «Кеннер» (Kenner), отделение «Дженерал Миллз» (General Mills). В Гонконге она наладила производство компонентов для комплекта «Межпланетный военный вездеход», на Тайване – фигурок персонажей фильма «Возвращение Джеди», в Макао – лазерного пистолета. Другой игрушечный комплект «Чьюбакка Бэндоли Стрэп» собирался в Мексике из деталей и частей, производимых в США.

Вопросы для обсуждения

1. Какие проблемы были решены режиссером Джорджем Лукасом для возможности производства фильма «Звездные войны»?
2. Как согласовывалась организационная стратегия съемок фильма со стратегией привлечения капитала?
3. Какова специфика проката и рекламы трилогии «Звездные войны» в разных странах? Чем объясняются данные различия?
4. Какие факторы способствовали признанию фильма во многих странах?
5. Какие пути получения доходов были использованы при прокате

трилогии?

Ситуация 6

АНАЛИЗ ПРИЧИН, ПОБУЖДАЮЩИХ ФИРМЫ ЗАНИМАТЬСЯ МЕЖДУНАРОДНЫМ МАРКЕТИНГОМ (НА ПРИМЕРЕ КОРПОРАЦИИ «УОЛТ ДИСНЕЙ»)

В 1984 г. токийский парк «Диснейлэнд» подвел итоги первого года своего функционирования, хотя со времени заключения договора между американской корпорацией «Уолт Дисней» (Walt Disney) и японской компанией «Ориэнтал Лэнд» (Oriental Land) прошло пять лет, затраченных на разработку проекта и строительство. Более 10 млн лю-дей (9% из которых составили посетители, приехавшие из других азиатских стран) познакомились с парком, потратив 355 млн долл. США. Эта цифра превысила ожидаемую на 155 млн долл. США преимущественно благодаря тому, что средние затраты в расчете на одного посетителя оказались равными 30 долл. США вместо предварительно рассчитанного 21 долл. США. Таким образом, токийский парк «Диснейлэнд» чрезвычайно быстро стал рентабельным. Наплыв посетителей возростал, и в 1990 г. его посетили уже более 14 млн чел., что превысило уровень посещаемости парка «Диснейлэнд» в Калифорнии и составило половину от уровня посещаемости парка, расположенного во Флориде.

Токийский парк в определенном смысле парадоксален. Хотя такие фирмы, как «Линокс Чайна» (Lenox China) и «Мистер Донат» (Mister Donat), были вынуждены учитывать японские масштабы и вкусы, токийский парк «Диснейлэнд» оказался почти точной копией двух американских парков. Указатели выполнены на английском языке, кормят в основном блюдами американской кухни. Руководство компании «Ориэнтал Лэнд» решило сделать так, чтобы у посетителей оставалось чувство соприкосновения не с копией парка, а с его оригиналом. Этому в немалой степени способствовало то обстоятельство, что такие франшизы, как «МакДональдс» (McDonald's), пользуются в Японии огромной популярностью, свидетельствующей о том, что японская молодежь восприняла американскую культуру. В то же время оказались необходимыми и некоторые изменения, как, например, создание на территории парка японского ресторана.

Время открытия токийского парка «Диснейлэнд» совпало с увеличением уровня доходов и свободного времени у японцев. Исполни-

тельный директор парка отметил, что аналогичное повышение доходов и свободного времени способствовало успешной работе первого парка в Лос-Анджелесе.

Тот факт, что парк в Токио почти идентичен паркам США, скрывает все многообразие проведенных операционных доработок. Самыми важными среди них, очевидно, стали методы рекламы. В то время как корпорация «Уолт Дисней» возлагает ответственность за подготовку рекламы в США на сотрудников собственного штата, в Японии она прибегла к услугам местных фирм для адаптации к культурной специфике. Однако культурные различия существуют даже внутри самой Японии. Например, рекламные объявления за пределами Токио носят более информативный характер, в то время как в столице рекламные щиты больше отражают развлекательный характер парка.

Корпорация «Уолт Дисней» не осуществляла финансирования операций в Токио. Она лишь предоставила генеральный план, проекты, производственные мощности и подготовила кадры для проведения строительных работ, а также проводила консультации после завершения строительства основных сооружений. Корпорация получала доходы на этапе строительства, а в настоящее время получает 10% роялти за использование авторского права и 5% дохода от продаж продовольственных и иных товаров.

Успех токийского парка «Диснейлэнд» подвел компанию к мысли о расширении рынка и выходе в Европу. В 1985 г. она объявила, что сузила свой выбор до двух стран (Испании и Франции), запланировав открытие парка на 1992 г. Поскольку парк, по предварительным оценкам, должен был обеспечить постоянную занятость 40 тыс. служащих и к тому же привлечь огромное число туристов, обе названные страны открыто принялись обхаживать корпорацию. Испания предложила два разных места под строительство и 25% отчислений от стоимости строительства, заявив при этом, что парк на ее территории может привлечь до 40 млн туристов в год. Франция гарантировала 12 млн посетителей в год. Эту цифру корпорация «Уолт Дисней» оценила как точку нулевой прибыли, после чего согласилась расширить железнодорожную ветку из Парижа к месту расположения парка, оценив затраты на это в 350 млн долл. США. Помимо этого, французское правительство предложило 4 800 акров земли по цене 7 500 долл. США за акр, что было недорого для данной местности, а также выдало кредит, покрывающий 22% необходимой суммы. В конечном итоге, корпорация «Уолт Дисней» подписала в 1986 г. договор с французским правительством по трем причинам: из-за более удобного расположения Парижа, находящегося почти в центре Европы, огром-

ного числа туристов, ежегодно посещающих столицу Франции, и наличия равнинной территории в непосредственной близости от Парижа.

Переговоры закончились на том, что корпорация «Уолт Дисней» согласилась на приобретение в собственность по крайней мере 16,7%, но не более 49,9% парка «ЕвроДиснейлэнд», что предполагало инвестиции, обеспечивающие инфраструктуру парка, включая гостиницы, торговые центры, кемпинги и иные сооружения. Расчеты показали, что полный объем инвестиций к 1992 г. должен был оказаться в диапазоне от 2,4 до 3 млрд долл. США. Корпорация «Уолт Дисней» сделала выбор на участие в 49,9% собственности. Уверенность корпорации в успехе данного предприятия базировалась на том факте, что в 1990 г. американские парки посетило 2,5 млн европейцев. Оставшаяся доля собственности была распродана через международный синдикат банков и дилеров по ценным бумагам, при этом 50% пошло инвесторам во Франции, 25% – в Великобритании, а оставшаяся часть – в разные страны Европы.

Если бы корпорация «Уолт Дисней» остановила свой выбор на испанском варианте, то парк получился бы в значительной степени копией американских парков, в которых посетители почти на всех аттракционах пребывают на открытом воздухе. В то же время руководители корпорации уяснили на токийском опыте, что холодная погода не обязательно приводит к снижению числа посетителей. Тем не менее, более холодный климат парижского региона поставил разработчиков перед необходимостью создания некоторых аттракционов в закрытых помещениях: было продумано расположение каминов, стеклянных куполов над аллеями, предназначенными для чаепития, защищенных мест для очередей.

Несмотря на экономические выгоды, которые ожидалось от работы парка, многие во Франции опасались, что его создание явится еще одним шагом на пути к вытеснению французской культурной традиции и замене ее американской. Книга, осуждающая решение правительства Франции о строительстве парка «Диснейлэнд», стала в стране бестселлером. Критики назвали парк «ЕвроДиснейлэнд» «культурным Чернобылем», а председатель корпорации «Уолт Дисней» был забросан яйцами во время своего визита в Париж. Наряду с этим один из французских журналов «Ле Нуувел Обсерватер» поместил фотографию с изображением огромной фигуры Микки Мауса, стоящего на крышах парижских домов. В то же время актеру Иву Монтану удалось наилучшим образом выразить настроения большинства французов такими словами: «Тенниски, джинсы, гамбургеры –

никто не навязывал нам этих вещей. Они нам самим понравились». Компания «Уолт Дисней» сделала попытку парировать столь резкую критику, заявив во французской прессе, что Уолт Дисней – француз по происхождению и что его настоящая фамилия Д'Исиньи, а вовсе не Дисней. Корпорация дала также согласие на то, что все текстовые знаки на территории парка будут выполнены на французском языке, хотя основной акцент будет сделан на визуальной символике. В 1990 г. фирма объявила о намерении открыть огромный торговый центр в непосредственной близости к парку, где разместятся универмаги японских и европейских торговых фирм.

Успех парка «Диснейлэнд» в Японии и распространение его идей на Францию не прошли незамеченными для конкурентов. К 1990 г. тематические парки других фирм уже находились либо в процессе создания, либо на этапе планирования. В Японии открылись парки «Мир космоса», «Сезам, откройся!» и «Земля Санта-Клауса», а на территории Европы раскинулись парки «Буш Гардене» и «Юниверсал Студиос». Рост уровня конкуренции ставит под вопрос успех зарубежных парков «Диснейлэнд» в будущем, особенно на территории Франции. Управляющий рекреационной группой фирмы «Эм-Си-Эй» (МСА), являющейся материнской компанией для «Юниверсал Студиос», заявил: «Мы намерены поразить мишень в виде корпорации «Уолт Дисней» по всей Европе».

Вопросы для обсуждения

1. Какие мотивы побудили корпорацию «Уолт Дисней» организовывать парки аттракционов за границей? Что можно отнести к плюсам и минусам этого предприятия с точки зрения корпорации?

2. Почему корпорация приняла решение не приобретать собственность в своем японском филиале, в то время как во Франции она стала владелицей максимально возможной доли собственности?

3. Какие операционные доработки могут потребоваться компании для обеспечения успеха экономической деятельности за границей?

4. Отвечая на вопрос о возможности открытия парка «Диснейлэнд» в России, Рой Е. Дисней, вице-председатель корпорации, отметил, что его организация не в состоянии создать парк здесь в ближайшем будущем. Каковы «за» и «против» создания парка в России?

5. Может ли корпорация продолжить создание тематических парков за пределами США? Если да, то где? Какие типы организационных форм следовало бы рассмотреть при этом?

6. Что могла бы предпринять корпорация «Уолт Дисней» для того, чтобы адекватно реагировать на угрозы конкурентов, возникшие за рубежом?

Ситуация 7

СТРАТЕГИЯ КОРПОРАЦИИ «БАТА ЛТД» НА МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКАХ

В 1990 г. руководство компании «Бата Лтд» (Bata Ltd) должно было принять жизненно важное решение, касающееся возобновления инвестиций в Чехословакию (ныне Чехия и Словакия). На первый взгляд это может показаться не такой серьезной проблемой, но здесь важна история взаимоотношений между компанией «Бата Лтд» и Чехословакией. Когда в 1939 г. в Европе разгорелась война, Том Бата-старший столкнулся с трудной ситуацией. Его отец, представитель девятого поколения сапожников в Чехословакии, создал по всему миру сеть обувных предприятий, расположенных в 28 странах, используя оборудование и технологию массового производства, сложившуюся еще в 1920-е гг. На Тома легла ответственность за руководство этой империей в период величайшей нестабильности во всем мире. Из-за вторжения нацистов и неопределенности будущего он взял с собой 100 чешских семейств и эмигрировал в Канаду, чтобы сохранить отцовское дело.

Правильность решения была подтверждена временем и доказана интенсивным ростом этого предприятия в международном масштабе. На сегодняшний день эта компания представляет собой семейное предприятие, производственные мощности которого выпускают свыше 300 млн пар обуви в год, давая доход свыше 3 млрд долл. США, обеспечиваемый сбытом обуви в 6 000 розничных торговых точках и 125 независимых розничных предприятиях, принадлежащих фирме в 115 странах. Ее 85 000 сотрудников работают на более чем 90 фабриках и в пяти инженерно-конструкторских бюро, а также на розничных торговых предприятиях, упомянутых выше. Влияние компании является всепроникающим: она производит и продает одну из каждых трех пар туфель, изготовленных и проданных в мире. Во многих частях Африки слово «бата» означает «обувь».

Отделения компании управляются как децентрализованные предприятия, которые могут свободно приспосабливаться к местным условиям в определенных рамках. Том Бата много разъезжает для осуществления контроля качества и налаживания хороших отношений с правительствами стран, где действует корпорация «Бата Лтд».

Хотя компания имеет фабрики более чем в 90 странах и в той или иной форме осуществляет свои операции более чем в 100 странах, она не является собственником всех этих мощностей. Там, где это возможно, компания владеет предприятиями на все 100%, однако в неко-

торых странах правительства требуют, чтобы иностранной компании не принадлежало большинство акций. Например, в Индии 60% акций местных предприятий компании выпускается на Индийскую фондовую биржу, в Японии корпорация «Бата Лтд» владеет всего 9,9% акций предприятий. В некоторых случаях она предоставляет лицензии, консультационную и техническую помощь обувным компаниям, в акционерном капитале которых она вообще не участвует.

Стратегия компании по обслуживанию мировых рынков является поучительной. Некоторые многонациональные корпорации пытаются снизить издержки путем достижения эффекта масштаба производства, который означает, что они производят как можно больше продукции на фабрике оптимального размера и затем обслуживают рынки во всем мире с этой единственной производственной единицы. Компания «Бата Лтд» стремится обслуживать разные национальные рынки, производя в соответствующей стране любую обувь, которая находит сбыт на ее рынке. Обоснованием такой стратегии является отчасти то, что компания в состоянии быстро достичь эффекта масштаба, потому что обладает достаточно большим объемом производства в разных странах.

В это, может быть, трудно поверить, особенно с учетом того, что корпорация «Бата Лтд» располагает производственными мощностями в некоторых африканских странах, где вообще является единственной отраслью промышленности. Однако компания считает, что может очень легко достичь эффекта масштаба, поскольку обувное производство – дело трудоемкое. Кроме того, она стремится получить все сырье из местных источников, что, правда, не всегда возможно в ряде бедных развивающихся стран. Тем не менее, компания старается иметь как можно больше добавленной стоимости в этих странах.

Еще одним направлением корпоративной политики компании «Бата Лтд» является то, что она предпочитает не экспортировать продукцию, а ориентируется на создание местного производства для обслуживания местного рынка. Ясно, что это правило не является строгим, поскольку компания выпускает продукцию только в 90 странах, а распространяет ее более чем в 100 странах. Иногда отношения компании с местными правительствами осложняются, когда она импортирует некоторые сырьевые материалы, а готовую продукцию не экспортирует. Тогда, чтобы работать, ей приходится приспосабливаться к местному законодательству и другим требованиям.

Компания «Бата Лтд» избегает чрезмерной зависимости от экспорта частично из-за фактора риска. Например, если страна, импортирующая обувь, вводит ограничения на внешнюю торговлю, компания может утратить свою долю рынка. По мнению директора компании,

развивающаяся страна для своей же пользы не должна становиться на путь торгового протекционизма.

Корпорация действует в различных экономических системах. У нее разветвленная сеть подразделений как в промышленно развитых, так и в развивающихся странах. Ее очень серьезно критиковали (как и большинство транснациональных корпораций) за ведение дел с ЮАР, осуждали за работу в странах с тоталитарными режимами (например, в Чили). Но, возражал Бата, компания действует в Чили более 40 лет и в течение этого периода к власти приходили разные режимы.

Хотя местные филиалы компании не очень часто подвергались национализации, она имела в своей истории несколько совершенно уникальных случаев. Так, в Уганде филиалы были национализированы Милтоном Оботе, денационализированы Иди Амином, тем же Амином снова национализированы и, наконец, им же денационализированы. В течение всего этого времени фабрика продолжала работать так, как будто ничего не произошло. То, что компанию, наконец, оставили в покое, мистер Бата объясняет следующим образом: «Обувь должна была покупаться и зарплата выплачиваться. Жизнь продолжалась. В большинстве случаев правительства приходили к заключению, что действительно не в их интересах управлять предприятиями, и поэтому они отменяли решения о национализации».

Несмотря на способность компании действовать в любой политической ситуации, руководитель компании предпочитает среду демократическую. Он считает, что хотя и демократический, и тоталитарный режимы являются бюрократическими, при демократии имеется потенциальная возможность оспаривать и изменять процедуры, в то время как при тоталитаризме иногда лучше промолчать.

Корпорация «Бата Лтд» оказывает многостороннее воздействие на страну пребывания. Основной стратегией компании является предоставление обуви за приемлемую цену возможно большей части населения. Ее продукция представляет собой скорее предмет первой необходимости, чем роскоши. Производство является трудоемким, поэтому создаются рабочие места, которые способствуют увеличению покупательной способности потребителей. Хотя высшие менеджеры могут привлекаться из-за рубежа, проводится также обучение местного управленческого персонала. Поскольку компания старается получать большую часть сырьевых ресурсов из местных источников, она способствует развитию предприятий-поставщиков. Так как корпорация предпочитает диверсифицировать свои закупки, она обычно использует нескольких поставщиков, что ведет к конкуренции и повышению эффективности.

Обычно компания «Бата Лтд» при вводе в действие своего нового филиала вкладывает собственный корпоративный капитал, но она весьма искусна и в обращении к международным рынкам капитала. Не раз использовались ресурсы Международной финансовой корпорации (МФК) – отделения Всемирного банка, предоставляющего кредиты на частнопредпринимательские проекты, осуществляемые в развивающихся странах. Одной из последних попыток получить кредиты МФК было расширение кожевенного завода в Бангладеш. Имея поддержку МФК, компания может быстрее привлечь заемный и акционерный капитал из других источников. Пять предыдущих проектов, поддержанных МФК, были успешными, и кредиты по ним были погашены в срок.

Однако южноафриканская проблема поставила перед руководством компании уникальную задачу. ЮАР давно рассматривалась в качестве хорошего региона для инвестиций благодаря большой емкости своего рынка (самый большой в Африке валовой национальный продукт на душу населения, наличие минеральных ресурсов, низкая стоимость трудовых ресурсов). Но ситуация резко ухудшается в начале 1980-х гг. Система апартеида, которая привела к политическому, социальному и экономическому разделению черных, цветных и белых, была характерна для ЮАР в течение десятилетий, и изменения шли очень медленно. Правительственная оппозиция начала объединяться вокруг концепции «один человек – один голос». Черные наци-

оналисты были готовы согласиться только на такое право голоса, в то время как белое правительство изо всех сил сопротивлялось этой концепции. Беспорядки привели к множеству убитых и усилили неопределенность политического будущего. Большая часть столкновений имела место между соперничающими группировками черного населения. В этот период рост валового национального продукта на душу населения в ЮАР в течение 1980–1988 гг. был равен 0,8%, что значительно ниже среднего темпа в 2,3% для развивающихся стран с высшим и средним уровнем дохода. В дополнение к этим проблемам на страну стали оказывать давление иностранные фирмы и правительства. Ряд фирм США, в том числе «Эппл Компьютер» (Apple Computer), «Кока-Кола», «Форд» (Ford), «Интернешнл Харвестер» (International Harvester), «Дженерал Моторс» (General Motors), «Ай-Би-Эм» (IBM), «Ханиуэлл» (Honeywell) и «Уорнер Коммьюникейшнс», продали или значительно сократили свои активы в ЮАР. В 1984 г. только 7 американских компаний покинули рынок этой страны, в 1985 г. – 40, в 1986 г. – 50, а в 1987 г. (еще до середины года) – 33. В 1982–1986 гг.

американские инвестиции в эту страну сократились наполовину.

Отношение Канады к ЮАР также было отрицательным. Канадское правительство приняло очень сдержанные рекомендации по поводу новых добровольных инвестиций. В результате этих событий корпорация «Бата Лтд» принимает решение покинуть страну в 1986 г. Имя покупателя фирмы и цена реализации названы не были. Компания отрицала, что апартеид является причиной продажи филиала. Персонал компании утверждал, что это действительно было деловое решение, учитывающее все факторы, влияющие на инвестиции в ЮАР. По условиям продажи имя компании «Бата Лтд» и ее торговый знак не будут больше использоваться и все связи с Канадой будут прерваны. Очевидно, новый покупатель предоставил гарантии, что рабочие места для черного населения будут сохранены.

Иной является проблема в бывшей Чехословакии. Корпорация заинтересована в возобновлении своей деятельности, но между правительством и владельцем фирмы существуют имущественные проблемы, связанные с прошлым. Некоторые эксперты полагают, что Бата получит в распоряжение акционерный капитал в обмен на управленческий опыт, содействие в маркетинге и финансировании. По оценкам экспертов, потребуется до 100 млн долл. США для модернизации заводов, на которых в настоящее время работают 85 тыс. чел. и которые выпускают 100 млн пар обуви в год.

Вопросы для обсуждения

1. Почему развивающаяся страна может разрешить компании «Бата Лтд» действовать на своей территории?
2. Можно ли согласиться с оценкой рискованности экспорта компании? Какой может быть реакция развивающихся стран на эту оценку?
3. Почему предприятия компании «Бата Лтд» менее чувствительны к серьезным политическим воздействиям, чем предприятия компаний других типов?
4. С какими проблемами может столкнуться компания, снова начиная свою деятельность в Чехии и Словакии?
5. Какие рекомендации можно дать фирмам, решившим выйти на международный уровень и эффективно работать на внешнем рынке?

Ситуация 8

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КУЛЬТУРНОГО ФАКТОРА НА ВЕДЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ДЖОН ХИГГИНС»)

Леонард Прескотт, вице-президент и главный управляющий компании «Уивер-Ямазаки Фармасьютикал» (Weaver-Yamazaki Pharmaceutical) в Японии, считал, что его заместитель Джон Хиггинс все менее эффективно представляет интересы своей американской материнской компании из-за его чрезмерной адаптации к японской культуре.

Компания «Уивер Фармасьютикал», проводящая обширные международные операции, была одной из крупнейших фармацевтических фирм. Ее конкурентоспособность сильно зависела от научных исследований и разработок. Сбытовая деятельность в Японии началась в 30-е гг. XX в. через фирму «Ямазаки Фармасьютикал» – основного производителя медикаментов и химических веществ в Японии. Вторая мировая война разрушила торговлю, но компания «Уивер Фармасьютикал» возобновила экспорт своих товаров в Японию в 1948 г. и захватила значительную долю рынка. Чтобы подготовиться к острой конкуренции со стороны японских производителей в ближайшем будущем, она решила начать местное производство некоторых своих товарных серий. В 1953 г. фирма начала предварительные переговоры с фирмой «Ямазаки Фармасьютикал», которые завершились созданием находящейся в совместном владении и управлении производственной дочерней компании в 1954 г.

Совместными усилиями обеих материнских компаний их дочерняя компания вскоре начала выпуск достаточно широкого ассортимента продукции для удовлетворения потребностей японского рынка в лекарствах. Импорт из США был ограничен специализированными лекарствами. Компания проводила значительный объем научно-исследовательских и опытных работ собственными силами при общей координации через совместный комитет обеих материнских компаний, призванный устранять ненужное дублирование усилий. Дочерняя компания выпустила много новой продукции, часть которой была успешно реализована в США и других странах. Компания «Уивер Фармасьютикал» рассматривала японское направление как одно из своих наиболее удачных зарубежных предприятий. Она считала, что японской фирмы блестящие перспективы, особенно с учетом постоянного повышения уровня жизни в стране.

Дочернюю компанию возглавлял Шозо Сузуки, который, будучи исполнительным вице-президентом фирмы «Ямазаки Фармасьютикал», а также президентом нескольких других дочерних предприятий, ограничивал свое участие в компании «Уивер-Ямазаки Фармасьютикал» определением основной политики. Повседневной деятельностью руководил Прескотт, которому помогали Хиггинс, а также несколько японских директоров. Хотя еще несколько американцев были направлены на предприятие, но они занимались научными исследованиями и разработками и не имели обязанностей по общему управлению компанией.

Компания «Уивер Фармасьютикал» проводила политику перемещения служащих американского происхождения с одного зарубежного поста на другой с нерегулярными командировками в международный отдел главной конторы. Каждое назначение обычно длилось от трех до пяти лет. Поскольку имелось ограниченное число экспатриантов, кадровая политика была достаточно гибкой, чтобы позволить работнику при его желании остаться в стране на неопределенное время. Несколько экспатриантов оставались на одних и тех же зарубежных постах свыше десяти лет.

Прескотт сменил на посту бывшего главного управляющего, который проработал в Японии шесть лет. Леонард обладал большим опытом международной работы, пробыв большую часть своей 25-летней карьеры в компании на должностях, связанных с зарубежными операциями. Он служил в Индии, на Филиппинах и в Мексике, а также провел несколько лет в международном отделе главной конторы. С воодушевлением взялся и за расширение деятельности в Японии. После двух лет работы в стране Леонард Прескотт был доволен прогрессом, которого достигла компания, и испытывал чувство удовлетворения от создания организации, функционирующей безотказно.

Однако его стали беспокоить заметные изменения в манере поведения и мышлении Хиггинса. Прескотт почувствовал, что Джон Хиггинс впитал и усвоил японскую культуру до такой степени, что потерял американский способ видения. Он настолько «превратился в местного», что начал терять в значительной мере свою управленческую эффективность.

Хиггинс родился в небольшом городке Среднего Запада США и после школы поступил в университет своего штата. В середине учебы в колледже он вступил в армию. Поскольку в колледже у него проявился интерес к языкам, ему дали возможность посещать военное училище иностранных языков для интенсивного изучения японского. Через 15 месяцев его послали в качестве переводчика в Токио. Бу-

дучи в Японии, Джон продолжал изучение японского языка, литературы и истории. У него появилось множество друзей-японцев, он влюбился в японку и поклялся вернуться туда. Отслужив пять лет в армии, Хиггинс вернулся в колледж. Поскольку молодой человек хотел использовать иностранный язык как средство, а не как цель, то продолжил учебу в колледже по специальности «Менеджмент». Через полтора года, с отличием закончив курс, Джон начал работать в компании «Уивер Фармасьютикал». После годового курса программы профессиональной подготовки специалистов компании его назначили на работу в Японию за год до прибытия Прескотта.

Хиггинс был рад вернуться в Японию не только из-за своей любви к этой стране, но также в связи с возможностью исправить образ «отвратительного американца» за рубежом. Благодаря своей способности к языку и интересу к Японии он мог общаться с различными группами японского населения. Джон заметил, что американские менеджеры имеют тенденцию навязывать японцам свои системы ценностей, идеалы и стереотипы мышления, будучи уверенными, что все из США является правильным и приемлемым. Он возмущался этим отношением и был преисполнен решимости исправить положение.

Как при Прескотте, так и при его предшественнике в обязанности Хиггинса входило устранение проблем, связанных с основными японскими клиентами, присутствие на деловых совещаниях, переговоры с государственными чиновниками, реализация проектов маркетинговых исследований и оказание помощи в выполнении повседневных административных функций. Оба руководителя прибегали к его советам по многим трудным и запутанным административным проблемам и считали его способным сотрудником.

Прескотт мысленно перечислил несколько примеров того, что он подразумевал под «полной эмоциональной связью» Хиггинса с японской культурой. Год назад Джон женился на японке, которая училась в США и закончила престижный японский университет. В это время он попросил и получил разрешение продлить свое пребывание в Японии на неопределенное время. Это и показалось Прескотту поворотным моментом в поведении Хиггинса.

Джон переехал в японский район, отдыхал дома в кимоно, посещал общественные бани и принимал приглашения на свадьбы, соседские вечеринки и даже буддийские похороны. Хотя компания «Уивер Фармасьютикал» осуществляла практику предоставления каждые два года двухмесячного отпуска на родине с оплатой проезда для сотрудника и его семьи, Хиггинс отказывался от этих поездок, предпочитая

посещать отдаленные места Японии вместе с женой.

В своей работе он также приобрел многие характеристики типично японского администратора. Джон проводил много времени, выслушивая своих подчиненных по их личным вопросам, поддерживал тесные дружеские связи со многими людьми в организации и даже устраивал браки некоторых своих молодых сотрудников. Соответственно многие сотрудники искали поддержки Хиггинса для передачи своих жалоб и просьб руководству. Сюда входили просьбы об увеличении дополнительных льгот, таких как организация досуга и предоставление путевок в дома отдыха в курортных местностях. Многие сотрудники также жаловались ему на новую кадровую политику, введенную Прескоттом, которая означала переход от принципа продвижения по службе на основе старшинства к принципу продвижения на основе оценки подчиненных их начальниками. Работники фирмы просили Хиггинса вмешаться от их имени. Он так и поступил.

Хотя Прескотт считал, что полезно узнать о настроении руководителей среднего звена от Хиггинса, ему не нравилось иметь дело с ним в качестве противника, а не союзника. Главный управляющий колебался, спросить ли мнение Хиггинса, потому что последний, несомненно, выдвинул бы возражения против изменений, которые противоречат нормам японского образа жизни. Прескотт считал, что происходят динамические перемены в традиционных японских обычаях и культуре, и был уверен, что многие возражения Джона не так жестко обоснованы существующими культурными стереотипами, как ему кажется. Это мнение подкреплялось фактом, что многие из японских подчиненных даже в большей степени, чем Хиггинс, стремились опробовать на практике новые идеи. Кроме того, Прескотт думал, что прогрессивной американской компании нет смысла просто копировать местные обычаи. Он считал, что реальным вкладом компании в японское общество будет внедрение новых идей и нововведений.

Недавние инциденты вызвали некоторые сомнения у управляющего относительно обоснованности суждений Хиггинса, в чем Прескотт раньше никогда не сомневался. Например, имел место случай увольнения одного руководителя, которому, по мнению вице-президента, недоставало инициативы, свойств лидера и общей компетентности. После двух лет постоянных напоминаний со стороны начальства, включая самого Прескотта, этот руководитель проявлял все также мало интереса к самосовершенствованию. И Хиггинс, и начальник отдела кадров решительно возражали против его увольнения, потому что компания никогда не делала этого раньше. Они также утвержда-

ли, что данный человек был лояльным и честным работником и что компания отчасти сама виновата, поскольку держала его на службе последние десять лет и не замечала его некомпетентности. Через несколько недель после увольнения Прескотт случайно узнал, что Хиггинс вступился за уволенного сотрудника, в результате чего компания «Ямазак Фармасьютикал» взяла того на работу. Когда Джона прямо спросили об этом, он просто сказал, что поступил так, как ожидают от руководителя любой японской компании.

Прескотт считал, что эти инциденты предвещают возникновение серьезной проблемы. Хиггинс был эффективным и работоспособным руководителем, чье знание языка и людей казалось бесценным. Во многих случаях друзья в американских фирмах говорили, что завидуют Прескотту, имеющему в качестве помощника человека с такой квалификацией, как у Хиггинса. Управляющий знал также, что Хиггинс получил несколько привлекательных предложений от других японских компаний. Он считал, что Джон стал бы значительно более эффективным работником, если бы в эмоциональном плане больше дистанцировался от Японии. По мнению Прескотта, лучшим международным администратором является тот, кто сохраняет веру в принципы американской точки зрения, одновременно понимая взгляды представителей других стран. Такое понимание должно быть, конечно, глубоким и даже почти инстинктивным, но также и объективным, при отсутствии презрения или, наоборот, сильной эмоциональной привязанности к стране пребывания.

Вопросы для обсуждения

1. Как можно сопоставить отношение Хиггинса и Прескотта к реализации американской кадровой политики в японских операциях?
2. Каковы основные причины различий в этих подходах?
3. Если бы Вы были представителем руководства в главной конторе, ответственным за работу в Японии, и конфликт между Прескоттом и Хиггинсом был бы вынесен на Ваше рассмотрение, что бы Вы сделали? Убедитесь сначала, что сформулировали несколько альтернатив решения проблемы, а затем дайте рекомендации.

Ситуация 9

АНАЛИЗ ЭКСПОРТНОЙ ПОЛИТИКИ ШРИ-ЛАНКИ

Шри-Ланка, что в переводе означает «сверкающая земля», представляет собой островное государство у южной оконечности полуострова Индостан, площадью 65,6 тыс. км² и с населением более 16 млн чел. Отличается жарким тропическим климатом с двумя периодами муссонов, но в горных районах достаточно прохладно и бывают заморозки. Известная в Европе как Цейлон с начала XVI в. и до 1972 г., Шри-Ланка представляет собой по многим аспектам типичный пример большинства развивающихся стран: низкий доход на душу населения (около 420 долл. США в год), сильная зависимость от экспорта немногих сырьевых товаров, недостаточная валютная выручка для закупки необходимого потребительского и промышленного импорта и высокий уровень безработицы. Однако по многим другим аспектам Шри-Ланка нетипична для развивающихся стран. По некоторым показателям качества жизни она занимает достаточно высокое место: один из самых высоких в Азии уровень грамотности (87%); уровень питания, медицинского обслуживания и распределения доходов – один из самых высоких в странах «третьего мира»; средняя ожидаемая продолжительность жизни (71 год) является одной из самых высоких в развивающихся странах; темпы роста населения, составляющие в последнее десятилетие 1,5% в год, – среди самых низких в мире.

Хотя Шри-Ланка добилась независимости лишь в 1948 г., у нее существует длительная документированная история международной торговли: царь Соломон посылал свои галеры в Шри-Ланку для покупки драгоценных камней, слонов и павлинов, чтобы услужить царице Савской; Синдбад-мореход и Марко Поло плавали туда; страна посылала своих послов императору Клавдию в Римскую империю, а позднее установила торговые отношения с Китаем. Одно за другим европейские государства завоевывали остров, чтобы получать продукты, отсутствующие в их странах. Португальцы, например, стремились за такими товарами, как корица, гвоздика и кардамон, а англичане перевели хозяйство острова на производство чая, каучука и кокосовых орехов, заменив ими рис как основную сельскохозяйственную культуру.

С момента достижения независимости Шри-Ланка рассматривала политику международной торговли как средство, способствующее решению таких проблем, как дефицит иностранной валюты, чрезмерная зависимость от одного продукта и одного рынка, недостаточный рост объема производства и занятости.

Для импортных закупок необходима иностранная валюта. Прогресс в развитии средств международной связи и транспорта способствовал росту ожиданий Шри-Ланки. Он привел к тому, что иностранной продукции или оборудованию для ее производства стало оказываться явное предпочтение. Но потребности росли гораздо быстрее, чем валютные поступления.

Шри-Ланка была озабочена также своей зависимостью от единственного экспортного продукта и рынка. До 1975 г. более половины валютной выручки в стране поступало от продажи чая. Это делало ее уязвимой с двух сторон. Во-первых, мировой спрос на чай рос не так быстро, как на многие другие товары, особенно промышленные. Поэтому чай оказался не таким надежным средством увеличения темпов экономического роста, занятости или валютных поступлений, как некоторые другие товары. Во-вторых, цены на чай испытывают значительные колебания в зависимости от урожайности или из-за стихийных бедствий в любой стране – экспортере чая. Были случаи, например, когда оптовая цена на чай от года к году изменялась на 90%. Это очень затрудняло планирование долгосрочных предпринимательских или государственных проектов. Поскольку Шри-Ланка была английской колонией, то и после 1948 г. треть ее экспорта поступала в Великобританию. Таким образом, страна была потенциально уязвима перед английскими политическими требованиями и экономическими спадами. Поэтому многие ланкийцы стремились к сокращению торговли с Великобританией для достижения политической и экономической независимости.

В связи с этими разнообразными, но взаимосвязанными проблемами Шри-Ланка пыталась со времени получения независимости заработать больше иностранной валюты путем увеличения экспорта своих традиционных товаров. Кроме того, она старалась диверсифицировать производство. С момента получения независимости в 1948 г. и до 1960 г. Шри-Ланка почти не пыталась изменить степень своей зависимости от экспорта чая, каучука и кокосовых орехов для оплаты импорта продуктов питания и промышленных товаров. С 1960 г. и до смены правительства в 1977 г. акцент делался на ограничении импорта для стимулирования местного производства и экономии иностранной валюты. В последующий период внимание было обращено на развитие новых отраслей, которые могли бы экспортировать часть своей продукции и, следовательно, зарабатывать валюту. Предполагаемым результатом развития импортозамещающего производства или производства экспортной продукции должно было быть обеспечение экономического роста и увеличение числа рабочих мест. При

переходе к новой продукции страна, как ожидалось, будет меньше зависеть от рынка чая и сбыта этого товара на традиционном британском рынке.

Решение о развитии экспорта нетрадиционных товаров ставит вопрос о том, какие это должны быть товары и как заставить фирмы производить их для зарубежных рынков. В 1977 г. вновь избранное правительство Шри-Ланки было убеждено, что следует оказывать помощь тем отраслям, которые обеспечат наибольшее потенциальное преимущество на мировых рынках. Оно предприняло многочисленные шаги по смягчению ограничений на импорт, чтобы определить, где имеются конкурентные преимущества. Власти считали, что отрасли, выдержавшие конкуренцию с импортом, окажутся наиболее конкурентоспособными на экспортных рынках. Однако государственные органы не удовлетвоались простым ожиданием, когда импорт целиком определит направление будущего промышленного рывка. Они считали, что некоторые совершенно новые отрасли, возможно, должны получить помощь. Кроме того, возникло желание добиться каких-либо краткосрочных успехов в области экспорта, чтобы вызвать доверие к программе его развития. Отдел развития экспорта министерства промышленности добился больших результатов в создании методики по определению той продукции, которая подходила для разработки и продвижения на экспорт. Одним из путей выбора товарных групп было выявление нетрадиционных товаров, уже экспортировавшихся в незначительном объеме. Отдел развития экспорта стремился также найти другие товары, обладающие потенциальными данными для конкуренции за рубежом. Сначала были определены товары, для производства которых требовалось большое количество низкоквалифицированной и квалифицированной рабочей силы, так как себестоимость рабочей силы в Шри-Ланке была низкой, рабочая сила имела достаточно хороший образовательный уровень, а уровень безработицы и неполной занятости был высок. Отдел сузил эту группу товаров так, чтобы в нее входили только те изделия, для производства и упаковки которых страна располагала местными сырьевыми материалами. Это рассматривалось как важный показатель конкурентоспособности, поскольку было бы слишком дорого импортировать материалы для переработки и реэкспорта. Наконец, отдел исследовал конъюнктуру на рынках, где Шри-Ланка располагала наибольшими возможностями сбыта. Исследование базировалось на анализе спроса на рынках двух типов:

- на тех, где у страны есть особые рыночные льготы и, следовательно, минимальные торговые барьеры;

- на близко расположенных к Шри-Ланке рынках, обслуживаемых с минимальными транспортными расходами.

Были выявлены семнадцать приоритетных товаров в зависимости от их экспортного потенциала и предполагаемых выгод для страны. К ведущим видам товаров были отнесены следующие:

- переработанный чай (в пакетиках и растворимый);
- готовая одежда (рубашки, пижамы и платья);
- химические производные кокосового масла;
- пищевые жиры;
- велосипедные шины и камеры;
- другие резиновые изделия (например, автомобильные шины и камеры).

К другим видам товаров относились парусиновая обувь, консервированные ананасы, керамические изделия, морепродукты (омары и креветки), изделия местных ремесленников и драгоценные камни. Определение наиболее конкурентоспособных отраслей побудило ряд бизнесменов рассмотреть возможность капитальных вложений в новые области. Кроме того, правительство учредило зоны промышленного развития. Компании, занимающиеся производством в этих зонах и экспортирующие из них свою продукцию, могли рассчитывать на освобождение от налогов в течение 10 лет и получение налоговых льгот на 15 лет в зависимости от размера инвестиций и числа работников. Они могли также ввозить товары и комплектующие изделия без оплаты налогов на импорт в момент ввоза. Налог на импорт не взимался до тех пор, пока соответствующие товары не начинали продаваться внутри страны. Если изделия реэкспортировались, налог на импорт также отсутствовал.

Первыми промышленниками, воспользовавшимися этими стимулами, были производители текстильных изделий и обуви, имеющие доступ к американским и европейским рынкам. Государственную поддержку получили также такие виды бизнеса, как производство поливинилхлоридной пленки, ковров и устройств ввода информации.

Однако Шри-Ланка продолжала испытывать дефицит иностранной валюты. По мере того, как приток импортных товаров в страну возрастал и доходы повышались, потребители все больше увеличивали спрос на зарубежные товары. В результате Шри-Ланка ограничила ввоз крупных потребительских товаров, но позволила беспрепятственно ввозить небольшие изделия (например, наручные часы) из-за убеждения, что их все равно ввезут контрабандой.

Образование новых экспортных отраслей, как правило, преследует

многие цели. В Шри-Ланке в результате появления новых отраслей доля обрабатывающей промышленности в общем экспорте выросла, а доля производства чая упала, произошло также рассредоточение экспортных рынков, все большее значение стали приобретать рынки США, Саудовской Аравии, Германии и Индии. Если когда-то одна треть экспорта поступала в Англию, то теперь ни одна страна не получает более 15% продукции Шри-Ланки.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы цели развития международной торговли Шри-Ланки?
2. С какими проблемами столкнулось правительство Шри-Ланки со времени получения независимости?
3. Каковы предпринятые государством шаги по повышению эффективности деятельности отечественных предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынках?
4. Как деловые решения обуславливают тип торговли? Ответ обоснуйте.
5. Как сформулировать пути повышения глобальной эффективности внешнеторговой деятельности фирм при помощи свободной торговли?

Ситуация 10 **АНАЛИЗ ЭКСПОРТНОЙ ПОЛИТИКИ ИНДИИ**

На сегодняшний день дерево кешью известно благодаря своим орехам, на долю которых приходится около 20% стоимости мирового производства орехов, что почти равно стоимости всего производства миндаля или фундука.

Первоначально внимание привлек плод дерева (известный как яблоко-акажу). Первыми собирали яблоки-акажу в диком виде бразильские индейцы племени тупи (tupi). От них об этих яблоках узнали первые португальские торговцы, затем распространившие растение в других тропических странах. Но попытки выращивать это дерево на плантациях оказались безуспешными, потому что кешью уничтожались насекомыми-вредителями, распространенными вокруг плантаций. И все же некоторые брошенные на плантациях деревья способствовали их распространению в дикорастущем виде в лесах Индии, Восточной Африки, Индонезии и Юго-Восточной Азии.

Ряд факторов препятствовал раннему использованию ореха кешью: плод кешью созревает раньше ореха, поэтому плод портится ко времени, когда орехи уже можно собирать, переработка орехов утомительна и трудоемка. Однако в 20-х гг. XX в. в Индии была разработана технология переработки орехов, которые стали цениться больше, чем плоды, и приобрели большую популярность среди индийских потребителей. Индия сохраняла фактическую монополию на переработку орехов до середины 1970-х гг. Это было обусловлено сочетанием трех факторов: во-первых, Индия была крупнейшим производителем дикорастущих орехов кешью; во-вторых, первоначальный спрос на них возник в Индии; в-третьих, что самое важное, индийские работники были особенно сведущи в технологическом процессе.

Переработка орехов производилась весьма трудоемким способом, требующим ловкости, и при низких ставках заработной платы. Орех находится под слоями скорлупы и тонкой кожицы, для удаления которых орехи необходимо выдержать на открытом огне в течение нескольких минут и затем разбить (пока они еще горячие) деревянным молотком. Если ядро ореха раскалывается при ударе, его стоимость значительно снижается. После удаления скорлупы орехи помещают в печь на 10 ч, затем кожица снимается вручную, пока орехи еще теплые. Снятие производится без применения ногтей или каких-либо острых предметов, которые могут повредить поверхность. Далее орехи сортируются и классифицируются по 24 категориям в зависимости от размера. Самые высококачественные орехи стоят почти в 4 раза больше низкосортных.

С течением времени внешние факторы начали угрожать доминированию Индии в производстве орехов кешью, к тому же по мере роста спроса на орехи в США и Великобритании возник их дефицит. Поскольку орехи росли в диком виде и не были пригодны для плантационного разведения, Индия стала поставлять их из Восточной Африки (в частности из Мозамбика, Танзании и Кении).

К 50-м гг. XX в. восточноафриканские страны начали осознавать, что они могут сами перерабатывать орехи, поскольку методы были широко известны. Однако существовал другой барьер, который на ранних этапах блокировал конкуренцию со стороны Восточной Африки. Индийские работники были заняты в местном кустарном производстве с детских лет и в результате могли эффективно выполнять тонкие ручные операции. Жители Восточной Африки не имели необходимой профессиональной подготовки. Поэтому к концу 1980-х гг. Индия все еще оставалась крупнейшим производителем орехов.

Хотя неспособность африканцев к конкуренции предоставила передышку индийской промышленности, это было для нее знаком, что ей угрожает снижение поставок. Индийский совет по сельскохозяйственным исследованиям, Международное общество садоводческих наук и Индийское общество плантационных культур направили свои усилия на увеличение производства необработанных орехов в Индии. Одновременно с этим три разные компании разработали механическое оборудование для замещения ручной обработки. Институт тропических продуктов Стуртеванта (Sturtevant) разработал метод, применяемый ныне лондонским производителем оборудования, компанией «Флетчер энд Стюарт» (Fletcher and Stewart), при котором скорлупу раскалывает стальная пластина. Машины для раскалывания орехов создали компании «Олтремаре Индустрия» (Oltremare Industria) в Италии и «Видмер энд Эрнст» (Widmer and Ernst) в Швейцарии.

Оборудование было продано в восточноафриканские страны и Бразилию в 1970-х гг. Эти страны уменьшили поставки необработанных орехов в Индию, чтобы обеспечить ими собственную перерабатывающую промышленность.

Два фактора помогли удержаться ручной перерабатывающей промышленности Индии на плаву. Во-первых, машинное оборудование портит много орехов, поэтому индийские переработчики все еще встречают мало конкурентов при сбыте высокосортных орехов кешью. Однако, в любое время более современное оборудование может решить проблему раскалывания орехов, снова подвергнув угрозе около 200 индийских предприятий-переработчиков и 300 000 их работников. Кроме того, усиливается конкуренция в отношении низкосортной продукции. Во-вторых, индийские перерабатывающие предприятия смогли обеспечить себя большим количеством необработанных орехов, поскольку возросло индийское производство ореха-сырца. В настоящее время развитие технологии пестицидов позволяет выращивать деревья кешью на плантациях, увеличивая, таким образом, число деревьев на одном акре, а индийские опыты в гибридизации, вегетативном размножении, а также в методах прививки и окулировки, обещают увеличить выход орехов с одного дерева в пять раз по сравнению с дикорастущими сортами.

Индийские перерабатывающие предприятия подвергались опасности еще с двух сторон: политической и технологической. Поскольку Индия не могла больше также успешно конкурировать на своих традиционных североамериканских и европейских рынках в отношении низкосортных орехов, большая часть этих орехов в течение 80-х гг.

XX в. поставлялась в СССР, который превратился в крупнейшего потребителя индийских орехов кешью. Советский Союз покупал орехи по цене выше уровня цен мирового рынка, видимо, для укрепления политического влияния в Индии, особенно в районе Керала, где сконцентрирована перерабатывающая промышленность.

Технологическая опасность заключается в потенциальной возможности образования избыточных запасов орехов кешью за счет плантационного разведения и современной технологии. На решение этой проблемы нацелен Всеиндийский координационный проект усовершенствования производства орехов кешью и пряностей. В нем определены новые рынки сбыта продукции и выходы из ситуации возможного затоваривания орехами. Например, яблоко-акажу может быть поставлено в гораздо большем объеме, чем орехи кешью, но от него отказывались в прошлом, потому что переработчики могли получить либо плод, либо орех, а орехи считались более ценным продуктом. В рамках проекта проводятся эксперименты по одновременному сбору плодов и орехов, а также исследования по коммерческому использованию плодов в сладостях, вареньях, фруктовой приправе, соках, газированных напитках, сиропе, вине и уксусе. Другой областью исследований является использование сока кожуры орехов кешью, который раньше считали отходом, а теперь широко используют в промышленном производстве фрикционных порошков для покрытия тормозных дисков и сцеплений. Однако до настоящего времени экстракт жидкости из кожуры орехов кешью был слишком дорогим, чтобы мог в полной мере конкурировать с другими типами смазок.

Вопросы для обсуждения

1. Какие теории торговли помогают объяснить, где исторически могло быть организовано производство орехов кешью?
2. Может ли Индия потерять свое конкурентное преимущество в производстве орехов кешью в будущем?
3. Если бы Вы были индийским переработчиком орехов кешью, какие альтернативы стали бы рассматривать, чтобы сохранить в будущем свою конкурентоспособность?

Ситуация 11

ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ ПОЛИТИКИ США НА ИМПОРТ АВТОМОБИЛЕЙ

В 1991 г. исполнилось девять лет с того момента, как Япония добровольно ограничила экспорт своих автомобилей в США. Если бы она добровольно не сделала этого путем переговоров с США, американцы, несомненно, ввели бы более жесткие санкции. Различные группы людей разошлись во мнении, следовало ли ограничивать японский экспорт автомобилей вообще, послужили ли заключенные соглашения тем целям, на которые были направлены, и нужно ли было вводить новые меры по регулированию импорта транспортных средств. Проанализируем, как развивалась эта ситуация.

Между 1979 и 1980 гг., перед введением первых добровольных ограничений, иностранная доля на рынке новых автомобилей США увеличилась с 17 до 25,3%. Естественно, американские автомобильные фирмы и их работники оказались в затруднительном положении. К концу 1980 г. 193 тыс. из 750 тыс. членов Объединенного профсоюза работников автомобилестроения (ОПРА) стали безработными.

Имелось значительное расхождение мнений относительно точных причин возникновения проблемы импорта автомобилей и того, как лучше всего изменить конкурентную ситуацию. Руководители американских автомобильных фирм и должностные лица ОПРА высказывались в пользу ограничения импорта. Это было поворотным моментом, потому что автомобильная промышленность и профсоюз ее работников в течение длительного времени были сторонниками свободной торговли и в прошлом открыто противились введению импортных ограничений на такую продукцию, как сталь.

Несмотря на то что импорт рос одновременно с падением сбыта американских фирм, иные, кроме импорта, факторы повлияли на возникновение проблем в автомобильной промышленности. Американские потребители исторически предпочитали основную продукцию Детройта – большие автомобили с приводом на задние колеса. Резкий рост цен на бензин в 1979–1980 гг. оказался неожиданным и привел к быстрой переориентации спроса на другие виды автомобилей. Затем и общее количество потребителей, желающих приобрести автомобили, снизилось, поскольку экономический спад и беспрецедентно высокие процентные ставки значительно уменьшили сбыт автомобилей.

Американские автомобилестроители не удержали своих позиций в сбыте небольших автомобилей, которые они выпускали в течение не-

скольких лет. Японцы, основные автомобильные экспортеры США, были, очевидно, так же удивлены, как и американские производители, внезапным изменением в направлении спроса. У японцев не хватало мощностей для быстрого выполнения американских заказов, однако многие покупатели предпочитали шесть месяцев ждать доставки машины «Хонда», чем приобретать американскую модель. Но причины этого предпочтения так и не были точно определены. Некоторые утверждали, что всему виной разница в ценах, созданная разницей в стоимости рабочей силы. Те, кто принял эту точку зрения, выступали за налогообложение импорта для повышения на него цен. Но, по данным опроса 10 тыс. американских семей, Ассоциация производителей автомобильных двигателей и оборудования обнаружила, что импортные модели значительно превосходят небольшие американские автомобили в экономии горючего, технико-эксплуатационных качествах и прочности. Люди, серьезно воспринявшие эти результаты, были против ограничения импорта.

Исходные доводы в пользу протекционизма или оказания помощи американской автомобильной промышленности основывались на двух предпосылках: издержки на поддержание безработных выше, чем возрастание расходов потребителей из-за ограничения импорта; американские фирмы-производители станут полностью конкурентоспособными по отношению к импорту, если им будет оказана помощь в преодолении временных трудностей. Первая предпосылка основана на таких факторах, как лишения людей, вытесненных с рынка труда; снижение покупательной способности, которое отрицательно сказывается на спросе в других отраслях; высокие налоги, требующиеся для обеспечения пособий по безработице и талонов на льготную покупку продуктов питания. Опрос газеты «Нью-Йорк Таймс» показал, что 71% американцев считают более важным сохранение рабочих мест, чем доступ к более дешевым иностранным товарам. Вторая предпосылка основана на таких факторах, как традиционно высокая конкурентоспособность американской продукции, возможность достижения эффекта масштаба в американском производстве и значительного повышения производительности на новых заводах.

Протекционисты утверждали, что введенные ограничения выполнили предназначенную им роль. Американская автомобильная промышленность восстановила свое положение к 1984 г., когда было объявлено о ее рекордных прибылях. Однако в действительности сдвиг был также частично связан с фазой оживления, наступившей после спада. Какова бы ни была причина, компании «Дженерал Моторс», «Форд»

и «Крайслер» смогли сделать значительные капиталовложения в автоматизированные заводы и сократить издержки на товарно-материальные запасы.

Их оппоненты возлагали вину за возникшие проблемы на плохие управленческие решения компаний и утверждали, что потребители и налогоплательщики не должны компенсировать убытки компаний, платя за кризис, который, собственно, был ими же спровоцирован. По мнению противников протекционизма, любая помощь, даже краткосрочная, приводит, по крайней мере, к одному из следующих результатов: более высоким налогам вследствие субсидирования компаний, более высокими ценами на зарубежные автомобили (которые предпочитают многие потребители) или к необходимости приобретать отечественные автомобили (многие считают их менее удобными). Некоторые из них полагали, что государственная помощь в ограничении импорта приведет к ответным мерам других стран, направленным против американских отраслей, более конкурентоспособных по отношению к зарубежным (например, Япония может сократить закупку американских самолетов).

Противники протекционизма доказывали, что оживление в отрасли произошло в первую очередь благодаря увеличению в США спроса на более дорогие (и соответственно более прибыльные) автомобили. Некоторые аналитики утверждали, что это естественный феномен рынка, поскольку цены на бензин пошли на спад. Другие заявляли, что это был результат ограничений импорта, которые не оставили американским потребителям другого выбора, кроме приобретения более дорогих автомобилей. Поскольку японские производители не могли увеличивать свои прибыли в США за счет продажи большего количества автомобилей, то они сделали это путем продажи роскошных моделей и повышения цен. В течение трех лет с момента введения экспортных ограничений средняя цена импортируемого японского автомобиля повысилась на 2 600 долл. США (в исследовании компании «Уортон Эконометрике» (Wharton Econometrics) 1 000 долл. США из этой суммы отнесено на счет импортных ограничений). Между тем, цены на американские автомобили также увеличились на 40%. Такой рост цен сделал и американское, и японское производство более рентабельным.

Несмотря на то, что японцы продолжали ограничивать свои продажи, они добились увеличения импортных квот в 1982 г. с 1,68 до 2,3 млн автомобилей в год. Поскольку их ввоз был меньше, чем квоты, протекционисты утверждали, что ограничения потеряли смысл. Воздействие на занятость в США оказалось минимальным, так как про-

изводители перешли на высокоавтоматизированные средства производства. Высокие прибыли усилили позиции производственных рабочих американской автомобильной промышленности, их заработки увеличились по сравнению с другими рабочими.

Поскольку ограничения были вначале наложены на импорт японских автомобилей, вопрос о том, какие фирмы и какую продукцию следует защищать, еще более усложнился. Ясно, что ОПРА в первую очередь был заинтересован в сохранении рабочих мест. Его представители сыграли весьма полезную роль, помогая убедить японские фирмы в необходимости построить заводы в США, главным образом, для сборки автомобилей. Однако ОПРА настаивал на том, чтобы все большее количество деталей производилось в США. В 1990 г. президент ОПРА установил, что в США выпускается только 38% деталей, а высокооплачиваемое производство японские фирмы оставляют в Японии. Профсоюз предложил законодательным путем заставить американские компании «делать инвестиции внутри страны и производить транспортные средства, заполняющие все сегменты рынка». Подобное давление в направлении «местного самообеспечения» противоречит политике американских автомобильных корпораций, стремящихся выпускать «глобальные» модели автомобилей для достижения эффекта масштаба и закупать определенные детали, стоящие дешевле в других странах (например, алюминиевое литье в Италии). Так, автомобиль «Форд Эскорт», который собирали в США, Великобритании и Германии, содержал детали из многих стран. Более того, многие автомобили, продаваемые под фирменными названиями американских автомобильных корпораций, были созданы за границей другими компаниями, что неизвестно большинству американских потребителей. К этим автомобилям относятся «Форд Фестива», выпускаемый фирмой «Киа Моторс» (Kia Motors) в Южной Корее, «Понтиак ЛеМанс» компании «Дженерал Моторс», выпускаемый фирмой «Даеву Моторс» (Daewoo Motors) в Южной Корее, «Додж», «Плимут Колэт» и «Виста» компании «Крайслер», выпускаемые корпорацией «Мицубиси Моторс» (Mitsubishi Motors) в Японии. Конкуренция усложнялась тем, что компания «Дженерал Моторс» владела 36,7% фирмы «Исузу Моторс» (Isuzu Motors), компания «Форд» – 25% «Мазда» (Mazda), а корпорация «Крайслер» – 24% фирмы «Мицубиси». Кроме того, японские предприятия в США (например, «Хонда» и «Мазда») экспортировали запчасти и готовые автомобили в Японию.

Но профсоюз был обеспокоен тем фактом, что ограничения на импорт автомобилей касаются только Японии и только автомобилей в

собранным виде. В это время компания «Форд» объявила, что затратит 500 млн долл. США на производство 130 тыс. автомобилей «Мазда» в год в Мексике для сбыта в США.

Вопросы для обсуждения

1. Как обосновать политику протекционизма, проанализировав всю имеющуюся информацию об американском автомобильном рынке периода 1979–1980 гг.?

2. Какие проблемы возникли в связи с ограничением импорта автомобилей?

3. Верно ли, что государственная торговая политика создает неопределенность для ведения бизнеса? Ответ обоснуйте.

Ситуация 12

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АМЕРИКАНСКОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

В 1984 г. США установили квоты на импорт стали. В 1989 г. их действие было продлено до 31 марта 1992 г. таким образом, чтобы поставки зарубежной стали могли быть увеличены с 19,1 до 20,26% всего рынка США. Эта общая квота потребовала переговоров по отдельным соглашениям о добровольных ограничениях с каждой страной, поставляющей сталь. Как возникла эта ситуация?

В конце Второй мировой войны американская сталелитейная промышленность была самой мощной в мире, и казалось, что никто не может бросить вызов ее превосходству. К 1950 г. американское производство углеродистой стали составляло 47% мирового предложения. Однако к началу 1980-х гг. эта доля упала приблизительно до 10% и на этом уровне с тех пор стабилизировалась, а США превратились в чистого импортера стали. Сталелитейные компании США утверждали, что показатели импорта занижают размер иностранной конкуренции, потому что очень много стали дополнительно поступает в форме готовых изделий (например, автомобилей и труб). В 80-х гг. XX в. занятость в сталелитейной промышленности упала более чем на 200 тыс. рабочих мест.

Несколько факторов, действующих по всему миру, имеют значение для понимания развития конкурентной ситуации. Один из них связан

с дополнительными производственными мощностями, созданными в странах, являющихся относительно новыми в производстве стали. Многие развивающиеся страны считают, что отечественные заводы имеют важное значение для достижения целей индустриализации, и рассматривают выпуск стали с точки зрения соображений безопасности и престижа. Эти страны смогли повысить производительность, потому что технология, кроме предназначенной для стали особых сортов, стала широко распространенной и легкодоступной. Благодаря высокому приоритету, приписываемому стали, многие страны были готовы реализовать другие проекты развития, включающие строительство сталелитейных заводов, или получали иностранную финансовую помощь для их строительства. С начала 1970-х гг. максимальное расширение производственных мощностей этой отрасли произошло в странах «третьего мира», где теперь имеются значительные и все увеличивающиеся избыточные мощности. В 80-х гг. XX в. Бразилия и Южная Корея поднялись по выплавке стали соответственно с 10-го и 18-го места до 6-го и 8-го в мировом производстве. Наличие избыточных мощностей в США, Европе и Японии заставило сталеплавателей произвести сокращение своих производственных мощностей.

С учетом высоких постоянных издержек при производстве стали второй фактор, действующий на конкуренцию, заключается в том, что большая часть мирового производства принадлежит государству. Некоторые наблюдатели утверждают, что государственные сталелитейные фирмы будут продолжать функционировать независимо от того, покрывают ли они свои текущие издержки. Из-за давления, оказываемого в связи с требованием обеспечить занятость (например, во Франции), политически было весьма трудно быстро сократить производство на государственных предприятиях. Экспортные рынки использовались в качестве инструмента сохранения большого объема производства. Государственные компании в таких странах, как Испания и Аргентина, сообщали об огромных убытках, но продолжали экспортировать продукцию по низким ценам. Утверждалось, что в дополнение к прямому владению предприятиями государственная помощь в виде налоговых льгот, программ реорганизации, предоставления долгосрочных ссуд под низкие проценты и отказа от экологических требований поставила американских производителей стали в невыгодное положение по отношению к некоторым зарубежным производителям.

Ряд других факторов повлиял на то, что иностранные производители стали успешно конкурировать на внутренних рынках США. Одним из таких факторов является технология. Хотя американские фир-

мы утверждают, что их новейшие заводы находятся на таком же передовом уровне, как и любые другие, средний возраст сталелитейных заводов в некоторых странах значительно меньше возраста заводов США, следовательно, они обладают и большей производительностью. Например, повсеместно признано, что срок службы коксовой печи составляет 25 лет, но в 1982 г. эта цифра была превышена на 41% американских заводов по сравнению всего с 2% в Японии. В 1958 г. японским рабочим требовалось почти 36 человеко-часов для производства тонны холоднокатаной листовой стали, которую американские металлурги выпускали за 12 человеко-часов. Японская производительность сравнилась с американской в 1975 г., а к 1983 г. уже превысила ее на 25%. Американские фирмы однажды гарантировали своим рабочим повышение зарплаты, превышающее рост производительности труда, чтобы в трудовых договорах содержалось положение об отказе от забастовок. Это привело к тому, что металлурги стали зарабатывать больше, чем американские производственные рабочие в любой другой отрасли обрабатывающей промышленности. Однако состояние отрасли заставило американские компании заморозить повышение зарплаты между 1982 и 1988 гг., а в 1987 г. по договору между профсоюзом и компанией «Ю-Эс-Экс» (USX), крупнейшим американским производителем стали, зарплата фактически была снижена.

Следующий фактор касается размещения производства. Большинство американских заводов построено десятилетия назад в поясе штатов на границе с Великими Озерами. Такое расположение снижало расходы на транспортировку сырья и готовой продукции к промышленным потребителям в том же поясе. Но на сегодняшний день, если фирма хочет использовать более дешевое железо из Бразилии и продавать свою продукцию развивающимся промышленным центрам в южном и западном регионах США, этот регион больше уже не может считаться оптимальным. Япония, крупнейший экспортер стали в США, размещает свои производственные мощности главным образом в глубоководных портах. Японская промышленность обладает преимуществом по ориентировочной себестоимости закупок сырья, даже если оно импортируется. Несмотря на эти преимущества, Япония все больше импортирует сталь из Тайваня и Южной Кореи, где в среднем ниже стоимость рабочей силы и новее заводы. В настоящее время южнокорейская компания «Поанг айрон энд стил» считается самым эффективным в мире производителем стали. Однако средний южнокорейский рабочий-металлург получает всего $\frac{1}{3}$ заработка японского металлурга.

Очевидна необходимость новых крупных инвестиций и структурной перестройки американской металлургической промышленности для выравнивания отечественных издержек и издержек на производство ввозимой стали. Представители металлургической отрасли в США жаловались на трудности таких инвестиций из-за низких доходов и плохих перспектив развития отрасли в последние годы. Отсутствие средств оспаривается критиками, когда они указывают на приобретение компанией «Ю-Эс-Экс» нефтяной фирмы «Маратон Ойл» (Marathon Oil). Председатель корпорации «Ю-Эс-Экс» так ответил на замечания критиков: «Перестраивать сталелитейные заводы? Для чего? Снова сидеть и ржаветь?» Критики обвиняли также руководителей отрасли в растрачивании средств в течение многих лет на поддержание безнадежно устаревших (в настоящее время исключаемых из числа действующих) заводов вместо использования капитала на жизнеспособные мощности.

Были проведены ответные меры, которые дали некоторую надежду сталелитейным компаниям США. Первой мерой был переход на мини-заводы, вроде тех, которыми владеет компания «Ньюкор» (Nucor), где производят специализированную продукцию, имеется новейшая технология, и расположены они близко к рынкам. Эти заводы являются конкурентоспособными, их суммарная мощность и совокупный сбыт продукции составляли к концу 1980-х гг. около 25% американского сбыва. Кроме того, они перешли на производство необходимой для США продукции (например, листовой стали для автомобильной промышленности). Второй мерой стали действия иностранных металлургических фирм (например, японских компаний «Ниппон Кокан» (Nippon Kokan) и «Кобе Стел» (Kobe Steel)) по приобретению акций предприятий американской промышленности или созданию совместных предприятий с американскими фирмами. Иностранцы таким образом вкладывали средства и внедряли новую технологию, не конкурируя напрямую с американскими фирмами. Третья ответная мера – действия американских производителей по закупке стальных полуфабрикатов за рубежом, что способствовало сокращению издержек на важном этапе производства. Например, корейская фирма «Поанг» имеет совместное предприятие в США с компанией «Ю-Эс-Экс», на которое рулоны горячекатаной полосы поставляются из Кореи. Четвертой мерой стало внутриотраслевое слияние фирм с целью получения административного эффекта масштаба, расширения ассортимента и закрытия менее конкурентоспособных заводов при сохранении полного объема производства (например, план слияния компаний «Рипаблик Стел» (Republic Steel) и «Эл-Ти-Ви» (LTV)). К пя-

той мере можно отнести прекращение видов деятельности, не связанных с производством стали, и ликвидация устаревших сталелитейных мощностей. Этот метод применили фирмы «Бетлехем» (Bethlehem) и «Инленд» (Inland). Еще одна, шестая мера, – диверсификация и выход за рамки производства стали. Деятельность обоих сталелитейных гигантов «Армко» (Armco) и «Ю-Эс-Экс» в настоящее время по большей части не связана с производством стали, а компания «Ю-Эс-Экс» рассматривала в 1990 г. даже возможность полного прекращения работ в этой области. Пять крупных японских производителей стали также начали переходить в новые отрасли.

Несмотря на эти действия, сталелитейная промышленность в США продолжает настаивать на более сильной защите. Но многие потребители стали в США жалуются на то, что квотирование в сочетании с сокращением производственных мощностей по производству стали означает более высокие цены, задержку поставок и невозможность получения стали требуемого качества. Компания «Кэтепиле» жаловалась на постоянные трудности из-за перебоев в снабжении. Фирма «Хэнди энд Харман'с Индиана Тьюб Корпорейшн» (Handy & Harman's Indiana Tube Corporation) даже рассматривала вопрос о перемещении своего производства за рубеж для преодоления проблем снабжения.

Вопросы для обсуждения

1. Следует ли США стараться сохранить сталелитейную промышленность, даже если она не сможет конкурировать по рентабельности с иностранной?

2. Необходимо ли разрешать иностранным производителям экспортировать сталь в США по ценам ниже американских издержек?

3. Смогут ли сталелитейные предприятия США снова повысить рентабельность по сравнению с иностранными конкурентами?

4. Какого типа государственную помощь могут предоставить США сталелитейной промышленности, чтобы помочь ей более эффективно конкурировать с зарубежным производством? Каковы преимущества и недостатки каждого варианта?

Ситуация 13

АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ «БРИДЖСТОУН ТАЙР КОМПАНИ» НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

Компания «Бриджстоун Тайр Компани» (Bridgestone Tire Company) является крупнейшим производителем шин в Японии, обеспечивающим 50% японского рынка. В течение 70-х гг. XX в. объем продаж компании вырос в 6 раз. За период с 1978 по 1987 г. она перешла с 5-го места на 3-е среди производителей шин в мире и до сих пор занимает эту позицию. Хотя основные усилия компании по сбыту продукции были направлены на японский рынок, объем зарубежных продаж также увеличивался. Часть этих заграничных продаж не являются прямыми, так как фирма «Бриджстоун Тайр Компани» – основной поставщик японских автомобильных фирм. Поскольку шины предприятия – часть комплектации экспортируемых японских автомобилей, они попадают и на те зарубежные рынки, куда компания экспортирует мало или вообще ничего не поставляет. Однако прямой экспорт все-таки имеет важное значение. Высшее руководство компании «Бриджстоун Тайр Компани» считало расширение деятельности за пределами Японии важной целью, полагая, что к 1990 или 1995 гг. в мире останется мало крупных шинных компаний. Прогноз о консолидации отрасли оказался правильным. Руководство также полагало, что сложно будет продолжать развитие компании в Японии, потому что трудно захватить свыше 50% рынка.

В 1987 г. фирма «Бриджстоун Тайр Компани» объявила, что будет расширять свой завод по производству шин для грузовиков и автобусов в штате Теннеси (США) для выпуска около 2 млн шин для легковых автомобилей в год к 1990 г. Это произошло через семь лет после заявления президента компании о том, что ее главным приоритетом будут производственные инвестиции в США. Вероятно, основным фактором, повлиявшим на этот выбор, был большой объем прямых и непрямых экспортных продаж фирмы в США. К 1987 г. каждый десятый из новых автомобилей, проданных в США, имел шины фирмы «Бриджстоун Тайр Компани». Такой уровень сбыта ясно показал компании, что она может конкурировать с фирмами, располагающими в США торговыми и производственными мощностями. Некоторые дилеры предлагали шины компании в качестве запчастей, однако продукция фирмы занимала только 2% этого крупного рынка. Фирма «Бриджстоун Тайр Компани» обрела все большую уверенность в своей способности осуществлять управление и контроль над инве-

стициями в производство автомобильных шин на американском рынке с высокой конкуренцией. Частично эта уверенность основывалась на успехах компании в разных регионах при создании заводов в развивающихся странах, приобретении в Австралии отделения компании «Юниройал Гудрич» (Uniroyal Goodrich), организации в США производства шин для грузовых автомобилей после покупки в 1982 г. одного из предприятий фирмы «Файрстоун» (Firestone).

Затем в 1988 г. фирма «Бриджстоун Тайр Компани» удивила аналитиков приобретением других предприятий компании «Файрстоун» по производству шин за 2,6 млрд долл. США. Она получила пять североамериканских заводов, поставляющих около 40% шин для автомобилей, которые выпускает компания «Форд», и 21% – для автомобилей фирмы «Дженерал Моторс», а также заводы в Португалии, Испании, Франции, Италии, Аргентине, Бразилии и Венесуэле. Хотя компания «Бриджстоун Тайр Компани» осталась третьей по величине шинной компанией в мире, это приобретение приблизило ее к двум крупнейшим фирмам – «Гудийр» (Goodyear) и «Мишелин». Покупка компанией «Мишелин» в 1989 г. фирмы «Юниройал Гудрич», несомненно, поставила ее на первое место.

Но почему компания «Бриджстоун Тайр Компани» должна производить автомобильные шины в США? Почему не продолжать экспорт, с помощью которого вырос сбыт? Ряд факторов имел потенциальное отрицательное воздействие на экспортную деятельность компании в США. Первым фактором было введение государством ограничений. Хотя импорт запасных шин составлял очень незначительную часть американского рынка, он должен был ограничиваться, так как сокращал сбыт шин американского производства. Вероятный ущерб могли также нанести меры против импорта японских автомобилей, угрожавшие сбыту шин, входящих в основной комплект оборудования. Возможность ограничений импорта уже заставила четыре крупные японские автомобильные фирмы начать производство в США, и все они выбрали шины американского производства, как только начали функционировать их заводы. Компания «Тойота», например, закупала 40% шин, производимых в США фирмой «Бриджстоун Тайр Компани», для основного комплекта оборудования своих автомобилей. Наконец, в связи с огромным активным сальдо баланса Японии в торговле с США можно было предположить, что американцы способны ввести общие ограничения на импорт японских товаров.

Экспорт также мог оказаться под угрозой, если бы издержки японских фирм возросли по сравнению с расходами на американских пред-

приятнях. Из-за высоких транспортных издержек обычно перевозка шин на большие расстояния нерентабельна, кроме случаев, когда они являются частью комплекта основного оборудования транспортного средства. Зарубежные транспортные издержки фирмы «Бриджстоун Тайр Компани» составляли от 3 до 12 долл. США на шину в зависимости от ее размера. Американские производители старались размещать свои заводы во многих местах с целью максимального сокращения транспортных расходов. Было в целом признано, что фирма с одним заводом в США не смогла бы заниматься сбытом одновременно на восточном и западном побережьях. Японская компания справилась с высокими транспортными расходами за счет низкой стоимости иены относительно доллара США. Поскольку большая часть расходов компании осуществлялась в иенах, падение иены в итоге давало более низкие издержки в американских долларах, и фирма «Бриджстоун Тайр Компани» смогла перекрыть международные транспортные издержки. При усилении иены издержки компании в долларовом выражении начали увеличиваться. К середине 1986 г. сильная иена переместила конкурентоспособную цену реализации на шины ниже точки безубыточности этой японской компании. Иена еще больше укрепилась в 1987–1988 гг., затруднив тем самым экспорт шин на американский рынок. Однако сильная иена означала и другое: при инвестициях в США фирма «Бриджстоун Тайр Компани» будет, вероятно, платить меньшие суммы в иенах.

Но зачем покупать компанию «Файрстоун» вместо того, чтобы создать новое предприятие по производству автомобильных шин? Вероятно, основным фактором стало ожидание избытка производственных мощностей, возникшего из-за увеличения применения шин с радиальным кордом, большим сроком службы. Приобретение добавило бы меньше производственных мощностей на затоваренном рынке, чем введение в строй нового предприятия. Тем не менее, к началу 1990 г. избыток американских производственных мощностей держал цены на шины в США и в отрасли в целом на низком уровне. Корпорация обнаружила, что предприятия фирмы «Файрстоун» были менее эффективными, чем предполагалось. В дополнение ко всему, фирма «Файрстоун» потеряла заказы компании «Дженерал Моторс». Хотя фирма «Бриджстоун Тайр Компани» реорганизовала американские предприятия и сделала большие вложения в модернизацию мощностей фирмы «Файрстоун», ее убытки в США в начале 90-х гг. XX в. почти равнялись объему прибыли в Японии.

Вопросы для обсуждения

1. Какие причины побудили фирму «Бриджстоун Тайр Компани» создавать источники поставок за рубежом путем прямых инвестиций?
2. Как с течением времени менялась стратегия фирмы «Бриджстоун Тайр Компани»?
3. Следовало ли компании «Бриджстоун Тайр Компани» покупать предприятия фирмы «Файрстоун»?
4. Какие последствия имеют инвестиции для достижения национальных, экономических, политических и социальных целей?

Ситуация 14

АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ «ЭЛЕКТРОЛЮКС» НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

Компания «Электрোলюкс», крупнейший в мире производитель электробытового оборудования, некогда стала ведущим продавцом пылесосов. Однако не все товары с такой маркой всегда контролировались этой шведской фирмой. Например, пылесосы «Электрোলюкс» самостоятельно производились и продавались в США с 1960-х гг. до 1987 г. Шведская фирма выпускает также пылесосы «Эврика».

Компания «Электрোলюкс» начала свою первую международную экспансию главным образом для достижения эффекта масштаба производства за счет дополнительного сбыта. Шведский рынок был слишком мал, чтобы поглотить постоянные издержки так же, как это могли делать отечественные рынки для конкурирующих фирм из более крупных стран. Когда сбыт не удалось расширить путем экспорта, компания использовала резервы получения определенного эффекта масштаба при помощи организации зарубежного производства. Некоторые управленческие издержки могли быть, таким образом, распределены на дополнительный объем продаж, что стало возможно благодаря зарубежным предприятиям. Кроме того, компания сосредоточила усилия на стандартизации производства, чтобы добиться дальнейшего эффекта масштаба и рационализации изготовления деталей.

До конца 60-х гг. XX в. компания «Электрোলюкс» концентрировалась преимущественно на выпуске пылесосов и расширении посредством строительства своих собственных производственных мощностей. В течение 1970-х гг. фирма, однако, расширялась, главным образом, за счет приобретения существующих фирм, ассортимент продукции которых отличался от ассортимента компании. Целью было расшире-

ние ассортимента бытовых приборов за счет изделий других фирм. Прибыль, полученная фирмой, позволила ей приобрести другие предприятия. Так, она выкупила две шведские фирмы, которые производили бытовые электроприборы и стиральные машины. Руководство компании «Электролюкс» считало, что сможет использовать свою существующую зарубежную торговую сеть для увеличения сбыта товаров этих фирм. В 1973 г. компания приобрела еще одну шведскую фирму «Фацит» (Facit), которая уже располагала большим объемом сбыта и широкой сетью предприятий. Также компания приобрела фирмы, производящие пылесосы, в США и Франции. Чтобы обеспечить специально направленный сбыт пылесосов, компания купила в Швеции и США фирмы, оказывающие услуги по уборке помещений. Корпорация «Электролюкс» приобрела также французскую компанию – производителя кухонного оборудования – «Артур Мартин» (Arthur Martin) вместе со швейцарской фирмой по производству бытовых приборов «Терма» (Therma) и американскую фирму – производителя оборудования для приготовления пищи – «Таппан» (Tappan).

Кроме покупки компании «Фацит», все эти приобретения относились к фирмам, выпускающим дополняющий ассортимент продукции, что позволяло новой родительской компании получать определенный эффект масштаба. Однако не вся продукция приобретенных фирм была смежной, и компания «Электролюкс» искала возможности продать непрофильные предприятия. В 1978 г., например, компания купила многономенклатурную шведскую фирму «Хускварна» (Husqvarna) из-за ее ассортимента кухонного оборудования, при этом она смогла продать линию производства мотоциклов компании «Хускварна», но ей не удалось получить хорошую цену за предприятие, выпускающее цепные пилы. Примирившись с перспективой остаться в этом производстве, компания «Электролюкс» затем приобрела производителей цепных пил в Канаде и Норвегии, став, таким образом, одним из крупнейших в мире производителей этой продукции. В течение 70-х гг. XX в. фирма сделала около 50 приобретений.

В 1980 г. корпорация «Электролюкс» объявила о приобретении, отличающемся от тех, которые были сделаны в 1970-х гг. Компания предложила 175 млн долл. США (крупнейшую сумму за приобретение компании на данный момент) за ведущую шведскую металлургическую и металлообрабатывающую фирму «Гранджес» (Granges). Последняя являлась многонациональной фирмой (объем ее продаж за 1979 г. составил 1,2 млрд долл. США), около 50% ее сбыта осуществлялось за пределами Швеции. Директора-распорядители обеих фирм указывали, что основным преимуществом слияния будет применение

алюминия, меди, пластмассы и других материалов компании «Гранджес» в производстве бытовых приборов фирмы «Электролюкс». Многие аналитики чувствовали, что выбранное компанией время для предложения о покупке основывалось на том, что крупнейший шведский концерн «Байеринвест» (Beijerinvest) хотел приобрести компанию по добыче цветных металлов. Другие наблюдатели думали, что компания станет богаче, продолжая горизонтальное расширение в международном масштабе, как в 1970-х гг.

С момента поглощения фирмы «Гранджес» компания «Электролюкс» возобновила приобретение фирм по производству бытовых приборов. Она купила итальянскую фирму «Занусси» (Zanussi) и стала крупнейшим в Европе производителем бытовых приборов, занимая 23% этого рынка. В 1986 г. она приобрела фирму «Уайт Консолидейтид Индастриз» (White Consolidated Industries) – американского производителя бытовых приборов таких марок, как «Фриджидэр» (Frigidaire), «Уайт-Вестингауз» (White-Westinghouse), «Келвинетор» (Kelvinator) и «Гибсон» (Gibson). Это превратило корпорацию «Электролюкс» в крупнейшего производителя бытовых приборов в мире, однако ведущая роль у нее сохранялась недолго, пока корпорация «Уэрлпул» (Whirlpool) не приобрела контрольный пакет акций компании «Филипс» – голландского гиганта по производству электробытовых приборов.

Тем временем другие производители также расширялись путем консолидации. Компания «Мэйтаг» (Maytag), например, приобрела такие марки, как «Мэджик Чиф» (Magic Chef), «Адмирал» (Admiral) и «Нордж» (Norge), а затем объединила европейские предприятия с компанией «Гувер» (Hoover). Андерс Шарп, президент компании «Электролюкс», сказал, что консолидация отрасли не позволит проводить дальнейшее развитие путем приобретения фирм по производству электробытовых приборов. Дальнейшие приобретения будут направлены на бытовые приборы, используемые за пределами дома, и промышленные электроприборы. По некоторым оценкам, продолжать делать так же много приобретений, как раньше, компании будет трудно, потому что объем ее продаж рос значительно быстрее, чем прибыли. Эта компания отличалась склонностью к покупке недорогих, плохо работающих фирм и к последующим большим расходам на их реорганизацию.

Компания «Электролюкс» и ее конкуренты стали международными производителями электробытовых приборов, хотя традиционно в этой отрасли сбыт компаний за пределами своих стран был незначительным. Различные размеры кухонь в разных странах усложнили международную стандартизацию моделей, но фирма «Электролюкс»

поставила на то, что стили жизни в промышленно развитых странах станут все более похожими. В случае выигрыша она смогла бы использовать преимущество эффекта масштаба технических достижений и проектов. В 1990 г. компания признала, что испытывает трудности в регулировании операций. Только в одной Европе она имела 40 различных марок холодильников 120 конструкций с 1 500 вариантами и добавляла новые модели, чтобы заполнить специальные рыночные ниши. Тем временем компания «Уэрлпул» добавила свое имя «Филипс/Уэрлпул» к электроприборам, продаваемым в Европе через приобретенные там предприятия. В ее планы входит отказ от торговой марки «Филипс», как только европейские потребители примут имя «Уэрлпул».

Вопросы для обсуждения

1. Как изменилась стратегия компании «Электролюкс» с течением времени? Как эти изменения повлияли на осуществление прямых инвестиций?

2. Каковы основные преимущества и возможные проблемы у компании, которая расширяет международную деятельность главным образом путем приобретений в отличие от строительства собственных предприятий?

3. Следовало ли компании «Электролюкс» приобретать фирму «Гранджес»?

4. Какой станет будущая глобальная конкурентная ситуация в отрасли бытовых электроприборов? Как это согласуется со стратегией компании «Электролюкс»?

Ситуация 15 АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «НЕСТЛЕ»

Базирующаяся в Швейцарии корпорация «Нестле», одна из 50 крупнейших компаний мира, возникла в 1905 г. в результате слияния американской и германской фирм. Около 98% продаж компания «Нестле» проводит за пределами Швейцарии, почти половина руководителей высшего уровня, работающих в центральной штаб-квартире фирмы в Вевее, – не швейцарцы. Швейцарской компания остается только в отношении собственности. До 1988 г. $\frac{2}{3}$ акций компании принадлежали

и могли быть куплены только швейцарцами. После изменений в уставе компании швейцарцы, в конце концов, потеряют право контроля над ней. Изначальная принадлежность фирмы нейтральной стране, никогда не бывшей колонией, позволила ей вести дела даже в тех странах, куда для конкурентов доступ был закрыт (например, в Чили при Альенде, на Кубе и во Вьетнаме). Отмена ограничений на иностранную собственность в Швейцарии стала ответом на критику приобретения швейцарскими фирмами предприятий в странах с недемократическими режимами.

В 1989 г. 421 предприятие компании (они находятся во многих странах мира) обеспечили объем продаж на сумму свыше 32 млрд долл. США. На долю Европы, Северной Америки и остальных стран приходилось 46, 27 и 27% сбыта соответственно. При таком географическом размахе операций компания «Нестле» руководствуется четкой политикой принятия решений и определения ролей руководителей штаб-квартиры и филиалов.

Руководство компании отвечает, прежде всего, за стратегию деятельности. Оно решает вопросы распределения ресурсов по регионам и видам продукции (например, в начале 1980-х гг. от импорта шоколада, изменив ассортимент, и от стран «третьего мира», переместив часть филиалов в Северную Америку). Для сохранения контроля над компанией персонал штаб-квартиры принимает решения по всем приобретениям, а также научным исследованиям в центрах, находящихся на территории Швейцарии. Выполнение этих функций обеспечивается притоком наличности из каждой фирмы в адрес головной компании. По сути дела, корпорация «Нестле» старается смещать в Швейцарию почти всю наличность, а уже здесь специалисты решают, в какой валюте ее хранить и в какие страны направлять. Штаб-квартира занимается также изучением состояния товарных рынков и распоряжается объемом и ценами закупок товаров (например, направляя всем зарубежным филиалам распоряжение о закупке, скажем, зеленого кофе на 3–6 месяцев по цене не выше конкретного максимально допустимого уровня). Из-за сильной зависимости от внедрения на рынок новых видов продукции, которые нередко становятся прибыльными лишь через несколько лет, компания должна добиваться сохранения прибыльности хорошо освоенных видов продукции, достаточной для мобилизации необходимых средств. Если в течение разумного периода новая продукция не становится прибыльной, как случилось, например, с минеральной водой в Бразилии, или завершается цикл рентабельности продукции, что, например, произошло с консервированными овощами марки «Либби», или же обнаруживает-

ся, что сбытовой потенциал продукции низок, как было с детским питанием марки «Бэби-Нат», руководство в Швейцарии принимает решение о прекращении финансирования. Другие подобные решения бывают обусловлены тем, что определенные направления деятельности приобретенных фирм не соответствуют корпорационной стратегии развития, как это было в случае с полиграфическим и упаковочным бизнесом, являвшимся составной частью операций приобретенной компанией «Нестле» фирмы «Буитони-Пемджина» (Buitoni-Pemgina).

Бюджет, составляемый по данным с мест на уровне отдельных стран, является главным средством обеспечения порядка, при котором каждое региональное подразделение выполняет свои функции в общей деятельности компании. Он составляется на год, ревизуется ежеквартально, а утверждается в Швейцарии. Отчеты об исполнении бюджета направляются в штаб-квартиру ежемесячно, где их сравнивают с планами на текущий год и данными за прошлый год. Руководитель отдела сбыта каждого филиала должен удовлетворительно объяснять все отклонения фактических данных от намеченных, в противном же случае вмешивается штаб-квартира. Еще одна функция штаб-квартиры – быть источником необходимой информации: сведения об успехах, неудачах, общем ходе выполнения программ по видам продукции передаются управляющим филиалами. Именно таким образом распространялась информация об успехе батончиков из белого шоколада в Новой Зеландии и замороженных продуктов питания ассортиментной группы «Диетические блюда» в США.

Региональные управляющие, несмотря на описанный выше централизованный подход к управлению, в определенных делах обладают большой свободой действий, особенно в сфере маркетинга. Исследования по новым видам продукции централизованны, поэтому дублирование усилий сведено к минимуму. По завершении разработки новой продукции руководство компании предлагает ее филиалам и может требовать от них проведения первичных рыночных испытаний. Однако руководство не настаивает на продвижении новой продукции на рынок, если управляющие филиалами не считают ее приемлемой. Если же продукция выбрасывается на рынок, управляющие на местах вольны приспособлять ее к местному рынку до тех пор, пока руководство компании не сочтет вносимые изменения чрезмерными и вредными. Один из наиболее ходовых продуктов «Нестле» – растворимый кофе марки «Нескафе» – имеет состав и цвет, индивидуальные для каждой страны.

Помимо бюджетов и отчетов, компания «Нестле» придает большое значение посещениям местных предприятий с целью сбора ин-

формации. Также предпринимаются шаги для сближения руководства компании и филиалов. Одним из способов является чередование работы в филиале и штаб-квартире, другим – проведение совещаний и программ переподготовки, что позволяет собирать в одном месте многих руководителей сразу. Еще к одному из методов можно отнести требование к руководителям корпорации, занимающим высшие посты, чтобы они разговаривали как минимум на французском и английском, а желательно еще на немецком и испанском языках, так как это обеспечивает взаимопонимание с руководителями на местах. Система вознаграждения и стиль управления приспособлены к тому, чтобы текучесть кадров была сведена к минимуму. Сочетание этих разнообразных методов способствует разрушению барьеров между штаб-квартирой и филиалами.

Метод принятия решений в штаб-квартире не остается неизменным. В 1980-х гг. в основном благодаря философии управления Хельмута Маучера, ставшего директором-распорядителем корпорации в 1982 г., произошла определенная децентрализация. Когда Маучер занял свой пост, трехуровневое утверждение требовалось даже для пресс-релизов. Новый руководитель сократил штаты в штаб-квартире, передал больше полномочий на средний уровень управления и заменил 2–5-страничные ежемесячные отчеты стандартным формуляром в одну страницу. До этого корпорация «Нестле» стремилась сбалансировать в одной точке управление функциональной, региональной и продуктовой сферами деятельности. Это означало, что каждый из руководителей этих сфер должен был согласиться с решением, прежде чем оно будет окончательно принято, что иногда замедляло процесс принятия решений. От этого подхода отказались в середине 1980-х гг., когда встал вопрос о сокращении штатов штаб-квартиры и ускорении принятия решений. Взамен был создан совет генеральных управляющих, в основном представляющих регионы, на которые фирма поделила мир.

Многие действия компании требуют принятия решений о том, на кого следует возложить функции управления и контроля. Принятая в компании политика расширения, главным образом посредством приобретения других фирм, является одной из разновидностей действий, обуславливающих возникновение ситуаций, не вполне укладывающихся в установленный порядок распределения ответственности. Такая политика основана на убеждении, что разумнее внедряться на высококонкурентный рынок путем покупки уже функционирующих на этом рынке фирм и перекачки в них необходимых средств, чем орга-

низовывать новые подразделения. Поскольку почти не бывает так, чтобы продукция и территориальное расположение приобретаемых фирм в точности соответствовали структуре компании «Нестле», новые производства приходится приспособлять к ней. Например, корпорация купила американскую фирму «Либби, Мак-Нейл энд Либби» (Libby, McNeill & Libby), имевшую целый ряд филиалов за границей, в том числе один в Англии. Компании «Нестле» пришлось не только улаживать вопрос о согласовании видов деятельности в США, но также решать проблему английского филиала: будет ли он по-прежнему отчитываться перед своей бывшей головной фирмой или перед европейским отделением корпорации. Пришлось сделать ряд промежуточных шагов, но, в конце концов, английский филиал фирмы «Либби» стал подотчетным европейскому отделению. Спустя 15 лет, в 1985 г., производственные предприятия фирмы «Либби, Мак-Нейл энд Либби» и ее сбытовой центр были закрыты, однако два других отделения корпорации «Нестле» продолжили производство и продажу продукции с торговой маркой «Либби». В другом случае, после приобретения фирмы «Штоуфер Фудс» (Stauffer Foods), компания впервые стала владелицей отелей. Фирма «Штоуфер Фудс» была высокоприбыльной, а руководству компании «Нестле» не хватало опыта в гостиничном бизнесе, поэтому на уровень филиала было передано право принятия гораздо большего числа решений, чем обычно.

Самым примечательным стало приобретение американской компании «Карнейшн» (Carnation) за 3 млрд долл. США. Но и это достижение было вскоре превзойдено, когда компания «Нестле» почти за 4 млрд долл. США купила английскую фирму «Роунтри» (Rowntree) – создателя батончиков «КитКэт» (KitKat) и других конфет. Американские филиалы отчитывались непосредственно перед руководством в Швейцарии, пока в 1981 г. компания не ввела должность управляющего операциями на североамериканском рынке. Этот шаг был принят для координации деятельности многочисленных предприятий в США. Управляющий глобальными операциями корпорации «Нестле» поддержал этот шаг, поскольку у него появилось больше возможностей заниматься стратегическим планированием, а не повседневным контролем. Приобретенная в 1985 г. компания «Карнейшн» первоначально отчитывалась перед штаб-квартирой, а ее зарубежные предприятия были подконтрольны филиалам компании «Нестле» на местах. В 1990 г. фирма «Карнейшн» объединилась с другими американскими филиалами компании, занимавшимися продуктами питания, чтобы добиться снижения накладных расходов и повысить свои шансы в конкурентной борьбе с такими американскими соперниками, как «Крафт

Дженерал Фудс» (Kraft General Foods) и «Кон-Агра» (Con-Agra).

Конкурентные соображения влияли на решения компании «Нестле» о том, где именно сконцентрировать усилия. Например, стратегия быстрого роста в США опиралась отчасти на осознание того факта, что компания должна иметь большие размеры, чем конкуренты, также расширяющие свою деятельность на основе внутрикорпоративного роста и через приобретения. Масштабы деятельности корпорации «Нестле» в США позволили ей создать разветвленную сеть супермаркетов, через которые происходит почти весь сбыт ее продукции на американском рынке.

Еще одним фактором, влияющим на гибкость принятия важных решений, является необходимость разделения собственности в отдельных зарубежных филиалах в силу особых требований правительства (как, например, в Малайзии).

Вопросы для обсуждения

1. Какие проблемы должна решать фирма, работая на международных рынках?

2. Каковы основные преимущества и недостатки, связанные с принятием решений в штаб-квартире компании «Нестле» и непосредственно в зарубежных фирмах?

3. Как некоторые сегменты управления, в частности включение новоприобретенных предприятий, влияли на деятельность корпорации?

4. Каков анализ методов планирования отчетности и оценки деятельности компании «Нестле» в глобальном масштабе?

Ситуация 16 АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ «ВЕСТИНГАУС»

В 1980 г., в период крупной организационной перестройки в корпорации «Вестингаус», ее вице-президент Дуглас Дэнфорт сообщил, что намерен увеличить долю продаж за границей с 27 до 35% к 1984 г. По признаку наивысшего потенциала было выбрано 17 стран, которым уделили наибольшее внимание. С учетом темпов расширения международной деятельности данная цель казалась вполне достижимой. Однако интерес компании «Вестингаус» к продажам за рубежом в 1980-х гг. снизился, и к 1989 г. доля сбыта за границей составила

только 18%. Для того чтобы понять взаимосвязи целей корпорации с ее международной деятельностью, следует проанализировать некоторые изменения, произошедшие в деятельности корпорации за 25 лет.

В 1969 г. высшее руководство компании с сожалением констатировало, что их главный соперник «Дженерал Электрик» 25% своей продукции продает за границей, а фирма «Вестингаус» – всего 8%. Было принято решение усилить конкурентную борьбу с компанией «Дженерал Электрик» на международных рынках. В этот период корпорация располагала специальным подразделением, занимавшимся международной деятельностью, – «Вестингаус Электрик Интернэшнл», базировавшимся в Нью-Йорке, а не в Питсбурге, где располагалась штаб-квартира. Между 1969 и 1971 гг. объем продаж за границей вырос до 15%, и тогдашний председатель правления Дональд К. Бернхэм сказал: «Наша цель – 30% бизнеса за пределами США. Я надеюсь ее достичь, а затем повысить планку». Активизация сбыта за рубежом в значительной мере была результатом агрессивной скупки иностранных предприятий. Это означало заметное изменение практики заграничных операций, поскольку, начиная с первой мировой войны, когда в Европе были конфискованы три ее филиала, корпорация полностью ориентировалась на экспорт продукции и лицензионные соглашения.

С 1969 по 1971 г. филиал «Вестингаус Электрик Интернэшнл» действовал параллельно с четырьмя другими подразделениями корпорации, завоевывая иностранные рынки. Все они функционировали как компании, отвечавшие каждая за свою группу диверсифицированного ассортимента. Специализированное международное подразделение жаловалось руководству, что остальные четыре компании рассматривают операции за границей как придаток к их основной деятельности и не желают предоставлять достаточную техническую помощь и уделять должное внимание ассортименту. Поскольку специализированное подразделение зависело от продуктовых групп по ассортименту, шедшему на экспорт, возникали проблемы с надежностью поставок. Продуктовые компании были готовы отправлять продукцию за границу, когда имелся ее избыток, но не желали этого делать, когда возникал дефицит. В первую очередь, это объяснялось тем, что от такого рода операций кредиты и прибыль получало подразделение «Вестингаус Электрик Интернэшнл», а не продуктовые компании. Кроме того, продуктовые группы не желали предоставлять международному подразделению своих лучших специалистов для оказания помощи при экспорте технически сложной продукции или оказывать поддержку предприятиям, купившим лицензии фирмы «Вестингаус», или

филиалам.

В ответ на эти жалобы корпорация решила в 1971 г. ликвидировать международное подразделение. Четыре построенные по продуктовому принципу компании приняли на себя всю ответственность за производство и продажу продукции на мировом уровне (в ассортимент корпорации входит свыше 8 000 наименований, включая финансирование операций с недвижимостью, производство топлива для атомных электростанций, телевизоров, электронных систем и розлив безалкогольных напитков в бутылки.) Основополагающая идея заключалась в том, что специалисты этих четырех подразделений (компаний) в силу знакомства с технологией сумеют продавать свои изделия лучше, чем оторванная от остальной части корпорации международная компания. А поскольку отныне работа этих подразделений будет оцениваться с учетом зарубежных операций, они начнут выделять необходимые ресурсы для зарубежных предприятий с большей готовностью. На решение о переходе от международной компании к глобальной организации, построенной по продуктовому принципу, повлияло и то соображение, что подобное изменение несколько лет назад с большим успехом совершила компания «Дженерал Электрик».

Когда ответственность за международную деятельность была передана отечественным отделениям, многие менеджеры из бывшего нью-йоркского подразделения не скрывали своего мнения, которое выражалось следующим образом: «Этим неотесанным провинциалам из Питсбурга нельзя доверить отыскать американское консульство за границей, не то что потребителей». Хотя руководители каждого из четырех продуктовых подразделений могли выбирать, заниматься или не заниматься международной деятельностью, все они решили ею заняться, по крайней мере, применительно к своей продукции. Между 1971 и 1976 гг. сбыт за рубежом вырос до 31% от общего объема продаж фирмы. В эти пять лет диверсифицированность продукции продолжала увеличиваться. Продуктовый акцент был еще более усилен в 1976 г., когда в корпорации произошла реорганизация с образованием 37 оперативных групп, ставших организационными единицами фирмы. Каждая такая единица получила значительную автономию, в том числе свободу действий за границей.

С 1976 по 1978 г. объем продаж за границей упал до 24%. Распределение ответственности между продуктовыми подразделениями еще больше усложнило сотрудничество между ними и породило проблемы дублирования функций на зарубежных рынках. К примеру, был случай, когда одному агенту по сбыту принимавший его саудоаравийский бизнесмен показал 24 визитные карточки агентов 24 других

отделений корпорации и спросил: «Кто же здесь представляет компанию «Вестингаус»?» Бывало и так, что разные подразделения корпорации создавали филиалы в одной и той же стране, при этом один филиал имел избыток наличности, в то время как другой вынужден был брать займы в местных банках под грабительские проценты. Во многих случаях для реализации крупных проектов требовалось тесное сотрудничество организационных единиц, каждая из которых отвечала за определенную часть проекта. Иногда этим подразделениям не удавалось договориться о своевременной сборке узла, и предпочтение отдавалось конкурентам – фирмам «Браун, Бовери» (Brown, Boveri) из Швейцарии или «Хитачи» из Японии. В Бразилии три сбытовые группы фирмы требовали от одного и того же потребителя оплату за одну и ту же работу.

В 1978 г. Дуглас Дэнфорт, вице-президент, отвечавший за производственные операции корпорации, чрезвычайно заинтересовался расширением зарубежных операций в целях увеличения объема продаж. Кроме того, он имел опыт работы в канадском и мексиканском филиалах. В начале 1979 г. Дэнфорт дал задание менеджерам высшего звена основательно изучить международные операции корпорации и в течение 90 дней представить свои рекомендации. Исследовательская группа проинтервьюировала работников компании «Вестингаус» в США и за их пределами, а также проанализировала, как осуществляют заграничные операции другие фирмы. Исследователи рекомендовали постепенный переход к 1983 г. к матричной структуре с назначением руководителя по международным операциям. Эти операции следовало организовать по региональному признаку, выделив три основных региона. План был принят и утвержден. В 1980-х гг. число регионов увеличилось до пяти. Достижение согласия между регионально и продуктово ориентированными подразделениями корпорации стало символом отхода от прежней, только продуктовой ориентации. Выступая перед 220 менеджерами высшего ранга, Дэнфорт сказал: «Некоторые из вас приспособятся и сохранят свои подразделения, но найдутся и такие, кто не сможет уцелеть».

Чтобы добиться запланированного роста, корпорации пришлось объединить планы страновых филиалов с планами продуктовых подразделений. Иначе говоря, если продуктивное подразделение хотело увеличить на 40% сбыт в Бразилии своей коммутационной аппаратуры, а руководитель бразильского филиала настаивал на цифре 50%, они должны были вместе выработать приемлемое соглашение или отложить принятие решения до рассмотрения ситуации на более высоком уровне региональной и продуктовой структур корпорации. Раз-

ногласия могли разрешаться даже на уровне комитета по корпоративным операциям, в состав которого входили председатель правления, вице-председатель, три президента продуктовых групп, главный финансовый руководитель фирмы и президент международной группы.

В конце 80-х гг. XX в. произошли два крупных изменения. Во-первых, корпорация стала планомерно избавляться от продукции и услуг потребительского назначения, которые в тот период не приносили высоких доходов. В результате компания «Вестингаус» стала одним из лидеров 1980-х гг. по доходам на акцию, однако отдельные аналитики пришли к заключению, что фирма губит свой бизнес. Например, производство подъемников никогда не имело особых успехов на международных рынках и приносило незначительный доход на развитием североамериканском рынке. После продажи отделения швейцарской компании «Шиндлер Груп» (Schindler Group) объем продаж в первой половине 1989 г. вырос на 50%.

Другое крупное изменение состояло в активном создании корпорацией «Вестингаус» альянсов с неамериканскими компаниями. Результатами этих альянсов стали два совместных предприятия со шведско-швейцарской фирмой «Асеа Браун Бовери» (Asea Brown Boveri) по производству паровых турбин, генераторов, оборудования для генерирования и передачи электроэнергии. Для этого компания «Вестингаус» продала 45%-ные доли в обоих предприятиях, ранее бывших ее полной собственностью. В другом случае было создано новое совместное предприятие с немецкой фирмой «Сименс» по выпуску средств автоматизации. Данные компании планируют создание еще нескольких совместных предприятий по производству промышленных прерывателей и управляющего оборудования. Еще в одном случае корпорация «Вестингаус» продала свои предприятия по производству электродвигателей малой и средней мощности, которые не смогли выдержать конкуренцию с дешевой импортной продукцией, а затем с тайваньским производителем создала новое совместное предприятие по выпуску электродвигателей.

Вопросы для обсуждения

1. Какие главные организационные проблемы мешали развитию международных операций фирмы «Вестингаус»?
2. Какие показатели могут повлиять на успешное внедрение матричной организационной структуры?

3. Как компания, подобная корпорации «Вестингаус», может реализовать цель, заключающуюся в увеличении процентной доли заграничных предприятий в объеме продаж?

4. Каким образом возросшая склонность к созданию альянсов связана с международной стратегией и организационной структурой корпорации «Вестингаус»?

5. Имеет ли компания «Вестингаус» долгосрочные стратегические намерения? Если да, то каковы они и какими должны быть?

Ситуация 17 **АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ** **«МАРКС ЭНД СПЕНСЕР» НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ**

Довольно часто Великобританию называют страной лавочников, и торговая фирма «Маркс энд Спенсер» (Marks & Spencer), без сомнения, занимает в ней ведущее положение. Компания «Маркс энд Спенсер» представляет собой самую крупную розничную торговую сеть Великобритании, а ее лондонский универмаг «Марбл Арч» (Marble Arch) занесен в Книгу рекордов Гиннеса как магазин, собирающий больше выручки на единицу площади, нежели любой другой магазин мира.

«Мягкие» товары (предметы одежды и текстильные изделия для бытовых помещений) составляют около $\frac{2}{3}$ объема реализации. В среднем подсчитано, что доля магазинов фирмы «Маркс энд Спенсер» в общем объеме розничной продажи одежды в Великобритании составляет около 16%. Некоторыми специфичными предметами одежды данный универмаг снабжает половину британского рынка. Фирма ввела в своих магазинах отделы продовольственных товаров и создала крупнейшую и самую прибыльную розничную торговую сеть по продаже продовольствия в стране.

Фирма «Маркс энд Спенсер» была организована в 1884 г. польским эмигрантом, который верил в перспективность продажи товаров длительного пользования по умеренной цене. С того времени философия фирмы не претерпела каких-либо изменений. Она торгует товарами, изготовленными по ее спецификациям. Благодаря мощной покупательной способности фирма заставляет производителей продукции осуществлять капитальные затраты, направленные на снижение себестоимости продукции, и стимулировать конкуренцию, предлагая низкие цены на товары, продаваемые под торговыми марками «Маркс энд Спенсер» и «Сент-Мишель». В силу своей известности

фирма не нуждается в дорогостоящих расходах на маркетинг, на которые вынуждены идти другие торговые центры. В магазинах этой фирмы практически отсутствует реклама продаваемых товаров, а стиль их оформления аскетичен и строг. Также очень скромны условия персонального обслуживания покупателей, нет ни примерочных кабин, ни общественных туалетов. Покупателям не выдают чеков при небольших покупках, но процедура возврата любого товара очень проста.

Еще одна традиция фирмы, которая сторицей окупает себя на внутреннем рынке, – это обращение к национальным чувствам клиентов. Она всегда настойчиво популяризирует тот факт, что около 90% реализуемых ею предметов одежды произведены британскими компаниями. Однако данное утверждение было поставлено под сомнение профсоюзом транспортников и рабочих общего профиля (Transport & General Workers Union), в конечном итоге в 1989 г. фирма признала, что этот процент снизился до 87% и, по всей видимости, в дальнейшем будет уменьшаться, поскольку британские производители все больше реализуют свою продукцию за границей. Вместе с тем, фирме «Маркс энд Спенсер» удалось создать о себе мнение, что она такой же символ британского образа жизни, как «Завтрак и ночлег» (так называются некоторые гостиницы). Иностранцы, приехавшие в Великобританию, считают, что они не полностью смогли почувствовать местную атмосферу, если им не удалось побывать в одном из универмагов этой фирмы. Дирекция одного из ее магазинов даже была вынуждена поместить предупредительные надписи на пяти языках.

На определенном этапе развития фирма «Маркс энд Спенсер» испытала вполне предсказуемые трудности обеспечения дальнейшего роста продаж на рынке Великобритании. Завоевав доминирующее положение, она могла только расширить список новых товаров или апеллировать к новым сегментам рынка с целью поддержания темпов роста. В конце 1970-х гг. компания прибегла к изменению торговой политики, расширив продажу дорогостоящих предметов одежды, для которых при сохранении традиционного стиля стали использоваться более дорогие ткани (например, начали продавать шелковые блузки и кашемировые пальто). В то же время она рассчитывала увеличить выручку, рекламируя тот факт, что Маргарет Тэтчер покупала себе костюмы в ее фирменных магазинах до того, как стала премьер-министром Великобритании. Однако эта инициатива обернулась неудачей: богатые клиенты, пользующиеся услугами фешенебельных универмагов фирмы «Харродз» (Harrods), не прельстились товарами компании «Маркс энд Спенсер», а многие из ее клиентов стали покупать товары

в более дешевых универмагах. Фирма оставила идею дорогостоящего ассортимента, но в результате в 1980 г. впервые упал ее удельный товарооборот. К середине 80-х гг. XX в. компания вновь обратилась к рынку модной одежды, и в этот раз с ассортиментом, который отличался от ее традиционного стиля. В связи с частыми изменениями спроса на модные товары фирма была вынуждена перейти на систему поставок в течение одной недели с момента подачи заказов, в то время как традиционно она позволяла себе осуществлять их в срок до четырнадцати недель. Несмотря на то, что в рамках британского рынка такая постановка дела имела хорошие перспективы, все-таки возникали достаточно сложные проблемы, о чем сказал один из руководителей фирмы: «В силу того, что фирма близка к насыщению британского рынка, ее рост возможен лишь за рубежом».

Разворачивая зарубежную торговлю, фирма «Маркс энд Спенсер» шла к успеху медленно. После вступления Великобритании в Европейский Союз администрация компании получила возможность расширить торговлю на континенте, так как одежда от ее поставщиков могла без таможенных пошлин поставляться на рынки стран – членов Европейского Союза. Первыми городами для размещения универмагов были избраны Париж и Брюссель. В 1975–1976 гг., до открытия магазинов в Париже, 18 месяцев работала группа специалистов фирмы, изучавших специфику спроса на товары местных покупателей.

Члены этой группы выявили много значительных проблем. Например, они отметили, что «француженки постоянно носят одежду, производящую впечатление меньшей на один размер, чем та, которая им в действительности нужна, мы же (англичане) предпочитаем носить одежду большую, чем нужно, на полразмера». Француженки предпочитали более длинные юбки, чем англичанки. Французы хотели носить пиджаки с одной, а не с двумя шлицами. Цвета же их свитеров должны были варьироваться в более широкой гамме (включая пастельные тона). Костюмам они предпочитали ансамбли из брюк и пиджаков. Ни одна из перечисленных особенностей спроса французов не была нормой у англичан. Все отмеченные различия спроса имели значение для формирования ассортимента товаров и налаживания снабжения.

Несмотря на серьезное изучение специфики спроса, первое появление фирмы на французском и бельгийском рынках не было успешным. Покупателей, которые посещали ее магазины, было значительно меньше, чем предполагалось. Руководство компании «Маркс энд Спенсер» рассчитывало на то, что поскольку фирма была хорошо известна в Великобритании и огромное число иностранных туристов

посещало ее магазины в Лондоне, то и популярность опередит ее действия. Значительно позже они узнали, что лишь 3% французов вообще что-либо слышали о существовании магазинов «Маркс энд Спенсер» или «Сет-Мишель» до того, как они открылись на континенте. Выбор места расположения магазинов заметно усугубил ситуацию: руководство фирмы желало сделать свои первые универмаги «флагманами» и, естественно, пыталось подыскать для них места на наиболее популярных улицах, где торговая площадь предлагалась по завышенным расценкам. Чтобы избежать слишком больших расходов, в Париже пришлось расположить магазин там, где большая часть пешеходов предпочитала противоположную сторону улицы. В Брюсселе фирма согласилась занять помещение с очень небольшим фасадом, вид которого не наводил на мысль об огромном ассортименте предлагаемых внутри магазина товаров. Привлечение большего числа покупателей в значительной степени стало зависеть от рекламы, к которой в Великобритании фирма практически не прибегала. Это вылилось в дополнительные расходы, не позволившие сохранить низкими цены на продаваемые товары.

Другой фактор, повлиявший на рост затрат, состоял в том, что континентальным магазинам фирмы «Маркс энд Спенсер» не удалось привлечь клиентов с тем уровнем покупательной способности, к которой они привыкли в Великобритании. Первоначально фирма заключила контракты на доставку почти 80% товаров от фирм-производителей с континента. Оставшаяся часть товарного ассортимента поставлялась из Великобритании, где фирма «Маркс энд Спенсер» закупала ткани. В связи с тем, что большая часть одежды изготавливалась согласно вкусам французских и бельгийских покупателей (например, пиджаки с одной шлицей, свитера пастельных тонов), британские производители были вынуждены изготавливать подобные изделия малыми партиями, из-за чего повысились их цены. Но даже если компания «Маркс энд Спенсер» сохраняла низкими розничные цены на предлагаемые товары, французы проявляли большую подозрительность к такого рода скидкам.

Дополнительная проблема возникла и тогда, когда потенциальные покупатели вошли в новые магазины и обнаружили непривычный аскетизм интерьеров и отсутствие сервиса. Французский публицист по вопросам моды суммировал реакцию покупателей на открытый в Париже магазин как «отнюдь не восторженную, конечно, за исключением случаев, когда покупатель так же не реагирует на английскую торговлю, как и на английскую кухню».

Для привлечения парижан в свой магазин фирма была вынуждена модифицировать торговые операции. Как это ни удивительно, изменения коснулись главным образом ассортимента товаров, т. е. именно той области, в которой фирма «Маркс энд Спенсер» провела столь обширные предварительные исследования. В попытке скопировать ассортимент континентальных магазинов она просто не смогла обеспечить поставку более качественных товаров по ощутимо меньшим ценам, что привлекло бы массового покупателя. Однако довольно скоро стало ясно, что существует небольшой рыночный сегмент, где пользуются большим спросом товары типично английского стиля, в предложении которых фирма могла продемонстрировать истинные возможности. Компания стала приобретать лишь 10% товаров у поставщиков с континента и заметно выделилась среди местных конкурентов благодаря своему особому «английскому характеру». Фирма сконцентрировала усилия на продаже таких изделий, как свитера рыжевато-коричневых и темно-синих оттенков, печенье и пиво английского производства и даже пирог «Кишлорран» (из слоеного теста с ветчиной), который выпекается в Великобритании. Также она изменила интерьер своего парижского магазина.

Неудивительно, что первыми покупателями оказывались преимущественно англичане, проживающие во Франции, но постепенно ситуация стала меняться. Парижанам стало все больше и больше нравиться блуждать по широким проходам с торговыми тележками и платить за все выбранные ими товары одному кассиру. Торговая выручка на 1 м² торговой площади лишь одного парижского магазина стала превышать соответствующую выручку любого другого универмага во Франции, причем 90% товарооборота приходилась на парижан.

При освоении канадского рынка руководство фирмы «Маркс энд Спенсер» полагало, что «английский характер» будет здесь более важным фактором, способным дать немалые преимущества, чем на европейском континенте. В течение короткого времени компания открыла на территории Канады 60 магазинов с тем, чтобы добиться наиболее полного охвата рынка. Но канадцы нашли организацию торговли скучной, интерьеры магазинов «холодными и похожими на больничные», и, кроме того, они были недовольны торговлей продовольственными товарами и одеждой в одном магазине. Большинство универмагов было размещено в центре городов, что отвечало британской традиции. Однако, канадцы становились все большими приверженцами загородных торговых центров, и как раз в этих центрах фирма стала получать первую прибыль.

В 1979 г., после восьми лет торговли на канадском рынке, фирма, наконец, получила небольшую общую прибыль по Канаде в целом. Но это продолжалось недолго, и уже на следующий год фирма понесла крупные потери. Принимая во внимание вкусы канадцев, фирма «Маркс энд Спенсер» существенно изменила интерьеры магазинов, добавив примерочные кабины, обив стены деревянными панелями, увеличив число зеркал, разделив отделы перегородками и устлав все полы ковровыми покрытиями. Но, несмотря на это, жалобы на организацию торговли не прекратились. Бывший поставщик фирмы высказал мнение, что британская дирекция все делает «в точности так, как в Англии». Это касается как большей длины рукавов в одежде, так и исключения ярких цветов из одежды и рекламы. В то время как канадские магазины с торговыми вывесками «Маркс энд Спенсер» напрягали все силы, чтобы выйти из затруднительного положения, фирма приобрела две другие канадские сети по торговле одеждой – «Д'Эллайдс» (DAllaird's) и «Пиплз» (Peoples). Приобретение этих сетей магазинов дало возможность фирме продолжить выполнение канадской программы и принесло определенную прибыль. Когда компания «Маркс энд Спенсер» выходила на рынок Канады с магазинами только своей торговой марки, дирекция рассчитывала, что торговля послужит трамплином для выхода на американский рынок. В конце 1986 г. дирекция фирмы объявила о подписании компанией «Д'Эллайдс» договора об аренде торговых площадей в трех торговых комплексах в Нью-Йорке. В 1987 г. фирма «Маркс энд Спенсер» образовала группу ответственных работников для детального изучения рынка США и последующего открытия там своих фирменных магазинов. Один из ее руководителей отметил: «В Америке нет магазинов, похожих на наши фирменные магазины, и мы убеждены, что это является для нас хорошей перспективой».

Вместе с тем, компания «Маркс энд Спенсер» сделала вывод об ошибочности слепого копирования в Америке британских торговых формул, которые она использовала на канадском рынке, и потому подыскала для приобретения в США торговую компанию своего типа. Поначалу, в 1988 г., купленная ею компания «Брукс Бразерз» (Brooks Brothers) выглядела для этого совсем неподходящей, поскольку ее имидж на американском рынке отличался высоким стилем и был сопряжен с оказанием большого числа личных услуг покупателям и продажей высококачественной и дорогостоящей одежды.

Фирма «Маркс энд Спенсер» начала действовать на американском рынке с заявления о том, что она не намерена изменять успешную и прибыльную политику торговли компании «Брукс Бразерз». Однако

вскоре попыталась увеличить объем реализации, меняя некоторые методы организации торговли с тем, чтобы привлечь в свои магазины и менее состоятельных покупателей. Она сократила штат сотрудников, начала заменять стеклянные витрины внутри помещений открытыми, не защищенными стеклом, стала проводить шестинедельные распродажи вместо однодневных, а также уменьшила количество размеров обычных пальто, представив их по четырем простым размерным группам (малые, средние, большие и супербольшие). В первые два года результаты изменений оказались катастрофическими, так как и объем реализации, и прибыль снижались. В 1990 г. компания «Брукс Бразерз» объявила о намерении улучшить свое положение путем повышения комиссионных с продаж сбытовому персоналу. Английский модельер Джон Уэйтц рекомендовал фирме «Брукс Бразерз» предоставить фирмам-производителям лицензию на право использовать свой торговый знак, что позволило бы реализовать костюмы традиционного покроя в других местах, а самой фирме прибегнуть к менее консервативному стилю оформления магазинов.

В 1988 г. фирма «Марк энд Спенсер» приобрела также 16-этажный центр торговли продовольственными товарами в Нью-Джерси «Кингз» (Kings). Данное приобретение выглядело вполне уместным, поскольку магазины «Кингз» и компания «Марк энд Спенсер» следовали сходной философии реализации скоропортящихся продуктов и повышения качества блюд. При этом менеджеры-практики продолжали проводить экспертизу американского рынка. Уже в следующем году фирма начала устанавливать в своих магазинах торговые ряды замороженных продуктов «Сент-Мишель», одновременно проводя серьезную рекламную кампанию по их популяризации и предоставляя купоны со скидкой через местную прессу. Эта акция была начата всего лишь для 18 наименований продуктов, приготовленных в магазинах «Кингз», а в Великобритании их составляло более 2 000, при этом все блюда изготавливались централизованно. Некоторые из представленных на американском рынке блюд (например, мясо под соусом из острого стручкового перца «Чили Кон Карне») отличаются от блюд, представленных на английском рынке. Из-за огромных расстояний британская установка на ночную доставку блюд в магазины с центральных кухонь неприемлема для США. В этой связи необходимость приготовления блюд на местах, т. е. в самих супермаркетах, создает дополнительные проблемы, связанные с ростом затрат и контролем качества, если фирма и далее намерена следовать запланированной стратегии наращивания своего присутствия на продовольственном рынке США.

Вопросы для обсуждения

1. Какова цель выхода фирмы «Маркс энд Спенсер» на зарубежный рынок?
2. С какими проблемами столкнулась фирма при выходе на международный уровень?
3. Какие принципы международного маркетинга не были достаточно реализованы на практике?
4. Какие факторы окружающей среды не были достаточно учтены на практике?
5. Какие неиспользованные резервы существуют у фирмы по реализации принципов международного маркетинга?

Ситуация 18 РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ И СИТУАЦИЯ С КОМПАНИЕЙ «ХЕНКЕЛЬ»

Немецкая компания «Хенкель» (Henkel) специализируется в области прикладной химии, реализуя 11 тыс. различных продуктов предприятиям и конечным пользователям по всему миру. Моющее средство «Персил» – ведущий продукт компании, занимающий лидирующее положение на рынке моющих средств в Германии.

По результатам нескольких исследований был сделан общий вывод о том, что 20–25% всех производимых в мире химических продуктов реализуется в Азии. Исследователи также сошлись на том, что доля азиатского рынка значительно возрастет в ближайшие десятилетия за счет уменьшения объема продаж в Европе и США. Для фирмы «Хенкель» проблема заключалась в том, что на азиатский рынок приходилось только 4,4% товарооборота компании.

На основании этих данных был сделан вывод: для обеспечения дальнейшего роста и процветания компании необходимо значительно активизировать деятельность в Азии. В результате было объявлено об учреждении регионального центра «Хенкель Азия-Пасифик Лтд» (Henkel Asia-Pasific Ltd) с головным офисом в Гонконге. В выпущенном по этому поводу пресс-релизе были обозначены следующие цели холдинговой группы: централизация управления, активизация консультационной службы и повышение эффективности управления до-

черными компаниями и совместными предприятиями. Один из менеджеров высшего звена был назначен руководителем холдинговой группы, и все главы дочерних компаний, включая японскую, стали подотчетны непосредственно ему. Регион состоял из двенадцати стран: Австралия, Китай, Гонконг, Индонезия, Япония, Малайзия, Новая Зеландия, Филиппины, Сингапур, Южная Корея, Тайвань и Таиланд. В пятнадцати дочерних компаниях работали около 1 600 сотрудников, обеспечивая торговый оборот в размере 450 млн немецких марок.

В отличие от большинства дочерних компаний, приветствовавших образование регионального центра в Гонконге, руководители японского подразделения выразили недовольство, обращая внимание на то, что местный рынок имеет мало общего с другими рынками региона, за исключением разве что Кореи и Тайваня. Они видели себя в одном ряду со средними по размеру европейскими дочерними компаниями, которые не отчитывались перед региональным управлением.

Регион приобрел стратегическую значимость для компании «Хенкель», однако его доля в общемировом объеме продаж и размере прибыли фирмы все еще была небольшой. На сегодняшний день перспективы роста компании в регионе во многом зависят от успехов на китайском рынке и от его дальнейшего развития.

Вопросы для обсуждения

1. Можно ли отнести компанию «Хенкель» к организациям с территориально ориентированной деятельностью?
2. С какой целью руководством компании «Хенкель» было принято решение об учреждении регионального центра?
3. Каковы перспективы роста продаж компании «Хенкель» на рынках Азии?
4. Какие стратегии маркетинга можно использовать компании «Хенкель» для привлечения потребителей?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Азарян, Е. М. Международный маркетинг : учеб. пособие для вузов / Е. М. Азарян. – Харьков : Студцентр, 2003. – 202 с.

Айс, Э. Маркетинговые войны / Э. Айс, Дж. Траут. – СПб. : Питер, 2000. – 256 с.

Алексунин, В. А. Международный маркетинг : учеб. пособие для вузов / В. А. Алексунин. – М. : Дашков и К^о, 2001. – 160 с.

Багиев, Г. Л. Международный маркетинг : учеб. пособие для вузов / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, С. В. Никифорова. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.

Белюсов, А. С. Международный менеджмент : учеб. / А. С. Белюсов. – 2-е изд. – М. : Экономистъ, 2007. – 332 с.

Буров, А. С. Международный маркетинг : учеб. пособие для вузов / А. С. Буров. – М. : Дашков и К^о, 2000. – 284 с.

Карпова, С. В. Международный маркетинг : учеб. пособие для вузов / С. В. Карпова. – М. : Экзамен, 2005. – 288 с.

Конкурентный маркетинг: стратегический подход / авт.-сост. Дж. О Шенесси ; пер. с англ. Д. О. Ямпольской. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.

Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. А. Гольдича, А. И. Оганесовой. – М. : Изд-во АСТ, 2000. – 272 с.

Ли Се Ун. Международный бизнес: стратегия и управление / Ли Се Ун. – М. : Наука, 1996. – 352 с.

Маркетинг : учеб. для вузов / А. Н. Романова [и др.] ; под ред. А. Н. Романовой. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1996. – 559 с.

Международный маркетинг : учеб. пособие / Н. А. Нагапетьянц [и др.]. – М. : Инфра-М, 2012. – 290 с.

Международный маркетинг : учеб. пособие для вузов / Е. А. Азарян [и др.] ; под ред. Е. М. Азарян. – Киев : НМЦВО МОиН Украины, 2005. – 344 с.

Моисеева, Н. К. Международный маркетинг и бизнес : учеб. пособие / Н. К. Моисеева. – М. : Инфра-М, 2013. – 270 с.

Моргунов, В. И. Международный маркетинг : учеб. пособие для вузов / В. И. Моргунов ; под ред. Л. П. Дашкова. – М. : Дашков и К^о, 2005. – 152 с.

Портер, М. Конкуренция : [пер с англ.] / М. Портер. – М. : Вильямс, 2002. – 496 с.

Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер. с англ. И. В. Квасюка. – М. : Международ. отношения, 1993. – 896 с.

Рэпп, С. Новый максимаркетинг : [пер с англ.] / С. Рэпп, Т. Л. Коллинз. – Челябинск : Урал LTD, 1997. – 535 с.

Холленсен, С. Глобальный маркетинг / С. Холленсен ; пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича. – Минск : Новое знание, 2004. – 832 с.

Чан Ким, У. Стратегия голубого океана / У. Чан Ким, Р. Моборн. – 2-е изд. – М. : Hippo Publishing, 2007. – 272 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Методические указания по решению ситуационных заданий

При решении ситуационного задания необходимо выполнить следующее:

1. Ответить на поставленные вопросы после ознакомления с содержанием конкретной ситуации.

2. Проанализировать исходную информацию, выявить основные проблемы, с которыми фирма столкнулась в международном бизнесе, и проанализировать их по своей значимости.

При проведении анализа ситуации с целью выявления проблем, возникших у фирмы на международном рынке, целесообразно использовать в качестве примера формулировку проблемы, отраженную в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ проблем фирмы по завоеванию зарубежного рынка

Формулировка проблемы	Обобщение проблемы, ее оценка
Специфика сбыта продукции	Например, для нового потребительского товара «Чили Кон Карне» (мясо под соусом из острого стручкового перца) наиболее приемлемый метод сбыта следует выбрать в сфере розничной торговли продовольственными товарами. Из-за огромных расстояний британская установка на ночную доставку блюд в магазины с центральных кухонь неприемлема для США

3. Сформулировать цель выхода фирмы на зарубежный рынок.

4. Указать, какой путь внедрения на новый рынок (т. е. стратегию позиционирования) избрала фирма.

При этом следует учитывать, что в мировой практике используются два пути позиционирования фирмы:

- позиционирование фирмы рядом с одним из существующих конкурентов и ведение борьбы за долю рынка;
- выход на рынок с товаром-«новинкой», которого еще нет на данном рынке.

5. Раскрыть общие теоретические принципы международного маркетинга, которыми следовало руководствоваться фирме при выходе на международный рынок (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ реализации принципов международного маркетинга в деятельности фирмы

Формулировка принципов международного маркетинга	Оценка реализации принципов международного маркетинга	
	Позитивные действия фирмы	Негативные действия фирмы
1. Ориентация на потребителя	1	1
	2	2
	3	3
2. Нацеленность на достижение долгосрочного коммерческого успеха	1	1
	2	2
	3	3
3. Комплексный подход к достижению выдвинутых целей фирмы	1	1
	2	2
	3	3
4. Максимальное приспособление к выбранному рынку с одновременным целенаправленным воздействием на него	1	1
	2	2
	3	3
5. Прогнозирование	1	1
	2	2
	3	3
6. Активность, предприимчивость по завоеванию рынка	1	1
	2	2
	3	3

6. Перечислить ряд ошибок, которые совершила фирма в отношении таких важных характеристик маркетинга, как выбираемый сегмент рынка, ассортимент товаров, ценообразование, необходимость рекламы, степень приспособления ассортимента к требованиям рынка, специфика сбыта продукции и ряд других (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ ошибок, совершенных фирмой

Характеристика маркетинга	Оценка ошибки
1. Выбранный сегмент рынка	1
	2
	3

Окончание таблицы 3

Характеристика маркетинга	Оценка ошибки
2. Ассортимент товаров	1
	2
	3
3. Ценообразование	1
	2
	3
4. Степень приспособления ассортимента к требованиям рынка	1
	2
	3
5. Рекламная кампания	1
	2
	3
6. Специфика сбыта продукции	1
	2
	3

7. Выявить влияние факторов внешней маркетинговой среды на рыночную позицию фирмы с целью определения шансов и рисков по проникновению на зарубежный рынок. При рассмотрении внешней среды следует перечислить и проанализировать основные факторы макросреды, недооценка которых привела к снижению объема продаж фирмы на зарубежном рынке (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ факторов внешней среды при выходе на внешний рынок

Фактор	Оценка фактора	
	Позитивное влияние	Негативное влияние
1. Правовые факторы	1	1
	2	2
	3	3
2. Культурные различия	1	1
	2	2
	3	3
3. Экономические факторы	1	1
	2	2
	3	3

Окончание таблицы 4

Фактор	Оценка фактора	
	Позитивное влияние	Негативное влияние
4. Конкуренция и др.	1	1
	2	2
	3	3

8. Проанализировать влияние конкуренции на результаты деятельности фирмы на зарубежных рынках (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ конкуренции

Вопрос для анализа	Результаты анализа
1. Кто является конкурентами фирмы?	1 2 3 и т. д.
2. Каковы их сильные и слабые стороны?	Сильные стороны 1 2 3 и т. д.
	Слабые стороны 1 2 3 и т. д.
3. Какие стратегии маркетинга используют конкуренты? Почему?	1 2 3 и т. д.
4. Какие аргументы и маркетинговые стратегии можно предложить использовать фирме исходя из слабых сторон конкурентов?	1 2 3 и т. д.
5. Какие новые конкуренты фирмы могут появиться на рынке (товары близкого назначения и т. п.)?	1 2 3 и т. д.

9. На основе анализа данных таблиц 1–5 выявить сильные и слабые стороны позиции фирмы, определить ее конкурентные преимущества в среде маркетинговой деятельности на международных рынках (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ сильных и слабых позиций фирмы в сфере маркетинговой деятельности на международных рынках

Основное направление маркетинговой деятельности	Сильные позиции	Слабые позиции
1. Товарная политика	1 2 3	1 2 3
2. Ценовая политика	1 2 3	1 2 3
3. Сбытовая политика	1 2 3	1 2 3
4. Политика стимулирования	1 2 3	1 2 3

10. В ходе проведенного анализа ситуации также определить и проанжировать по значимости шансы риска и шансы возможностей для фирмы в сфере международного бизнеса, используя форму таблицы 7.

Таблица 7 – Анализ шансов риска и возможностей фирмы

Шансы риска	Шансы возможностей
-------------	--------------------

11. По результатам анализа специалист по маркетингу должен подготовить в письменной форме отчет, содержащий название исследуемой проблемы, цель ее изучения, анализ данных (исходя из методических указаний), выводы и предложения, касающиеся проведения практических мероприятий по решению проблемы.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Ситуационные задания.....	5
Ситуация 1. Анализ факторов коммерческого успеха на рынке швейцарской часовой промышленности	5
Ситуация 2. Анализ конкурентов – фирм «Кока-Кола» и «Пепси-Кола».....	8
Ситуация 3. Анализ факторов коммерческого успеха фирмы «Дженерал Моторс» на рынке автомобилей	17
Ситуация 4. Товары-новинки «Уолкмен» фирмы «Сони».....	21
Ситуация 5. Использование стратегий международного маркетинга в киноиндустрии на примере кинотрилогии «Звездные войны».....	23
Ситуация 6. Анализ причин, побуждающих фирмы заниматься международным маркетингом (на примере корпорации «Уолт Дисней»).....	28
Ситуация 7. Стратегия корпорации «Бата ЛТД» на международных рынках	32
Ситуация 8. Анализ влияния культурного фактора на ведение международного бизнеса (на примере компании «Джон Хиггинс»)	37
Ситуация 9. Анализ экспортной политики Шри-Ланки.....	42
Ситуация 10. Анализ экспортной политики Индии.....	46
Ситуация 11. Влияние государственной торговой политики США на импорт автомобилей	50
Ситуация 12. Анализ деятельности американской металлургической промышленности на внешнем рынке.....	54
Ситуация 13. Анализ стратегии фирмы «Бриджстоун Тайр Компани» на внешнем рынке	59
Ситуация 14. Анализ стратегии компании «Электролюкс» на международном рынке	62
Ситуация 15. Анализ международной деятельности компании «Нестле».....	65
Ситуация 16. Анализ международной стратегии корпорации «Вестингаус».....	70
Ситуация 17. Анализ деятельности фирмы «Маркс энд Спенсер» на зарубежных рынках	75
Ситуация 18. Региональные центры и ситуация с компанией «Хенкель».....	82
Список рекомендуемой литературы	84
Приложение.....	86

Учебное издание

ГЛОБАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Практикум

**для реализации содержания образовательных программ
высшего образования II ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Авторы-составители:

Байбардина Татьяна Николаевна

Бурцева Оксана Александровна

Редактор И. А. Михайлова

Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 29.12.14. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 5,35. Уч.-изд. л. 6,20. Тираж 55 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:

учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра маркетинга

ГЛОБАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

**Практикум
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования II ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2014