

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Заболотни Галина Ивановна

Должность: Директор филиала

Дата подписания: 13.10.2023 06:11:10

Уникальный программный ключ:

476db7d4accb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e40175308b081

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Самарский государственный технический университет»

Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения

высшего образования

«Самарский государственный технический университет» в г. Новокуйбышевске

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

Г.И. Заболотни

“ ” 2019 г.

М.П.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Корпоративное управление

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки  
(специальность)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

Квалификация (степень) выпускника

бакалавр

Профиль подготовки  
(направленность)

Управление персоналом

Форма обучения

Очная

(очная, очно-заочная, заочная)

Год начала подготовки

2019

Выпускающая кафедра

«Экономика и менеджмент»

Кафедра-разработчик рабочей программы

«Экономика и менеджмент»

(название)

Семестр	Трудоемкость, час./з.е.	Контактная работа			СРС, час.	Форма промежуточного контроля (зачет, экзамен, КР, КП)
		Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.		
6	144/4	18	18	-	108	Зачет с оценкой
Итого	144/4	18	18	-	108	Зачет с оценкой

Новокуйбышевск, 2019

Программа разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», с учетом требований ФГОС ВО 38.03.03 Управление персоналом, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «4» декабря 2015г. № 1461 по направлению подготовки Управление персоналом и профилю Управления персоналом и учебного плана филиала «СамГТУ» в г.Новокуйбышевске.

Составитель рабочей программы кафедра *Экономики и менеджмента* (НФ-ЭиМ)

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры НФ-ЭиМ  
(наименование кафедры-разработчика)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.А. Малафеев  
(Ф.И.О.)

Руководитель ОПОП

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.А. Малафеев  
(Ф.И.О.)

Начальник УО

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Н.А. Сухова  
(Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Планируемые результаты обучения
  2. Место дисциплины в структуре ОПОП
  3. Объем и содержание дисциплины
  4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся
  5. Основная и дополнительная учебная литература
  6. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
  7. Информационные технологии
  8. Материально-техническое обеспечение дисциплины
  9. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся
  10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
- Приложение 1. Аннотация рабочей программы

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) – компетенции обучающихся определяются требованиями стандарта по направлению подготовки (специальности) и формируются в соответствии с матрицей компетенций ОПОП (Таблица 2)

Планируемые результаты обучения по дисциплине – знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы, формируются в соответствии с картами компетенций ОПОП.

Таблица 1

### Планируемые результаты обучения по дисциплине

Шифр компетенции	Наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>Общекультурные компетенции</b>		
ОК-6	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p><b>ЗНАТЬ:</b> формами и методами управления предприятиями в условиях рыночной экономики с учетом экономических, социальных, культурных и иных особенностей</p> <p><b>3 1(ОК-6) –I</b></p> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <p>Анализировать показатели развития корпораций в сфере экономики и бизнеса с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных, национальных и иных ограничений</p> <p><b>У 1(ОК-6) –I</b></p> <p><b>ВЛАДЕТЬ:</b></p> <p>навыками разрешения корпоративных конфликтов</p> <p><b>В 1(ОК-6) –I</b></p>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина Корпоративное управление относится к дисциплинам по выбору *вариативной* части блока 1 учебного плана.

В таблице 2 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОПОП.

Таблица 2

### Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
<b>Общекультурные компетенции</b>			
1	ОК-6 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p>Психология</p> <p>Конфликтология</p> <p>Организационное поведение</p> <p>Учебная (практика по получению первичных</p>	<p>Технологии тренинговой деятельности</p> <p>Производственная (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной</p>

		профессиональных умений и навыков)	деятельности )
--	--	------------------------------------	----------------

### 3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы, 180 академических часов.

Таблица 3

#### Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Курс				
					4	
<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>12</b>				<b>12</b>	
<i>в том числе: лекции</i>	6				6	
<i>практические занятия(ПЗ)</i>	6				6	
<i>лабораторные работы (ЛР)</i>	-				-	
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>159</b>				<b>159</b>	
Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическим занятиям	120				120	
Подготовка к тестированию	39				39	
<b>Контроль</b>	<b>9</b>				<b>9</b>	
ИТОГО:	час. 3.е.	180/5			180/5	

#### 3.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Лекции			
№ лекции	Номер раздела	Тема лекции	Трудоемкость, часов
1	1	<b>Тема 1. История возникновения корпоративных отношений</b> Торговые гильдии. Морские товарищества. Горные товарищества. Голландская Ост-Индская компания. Английская Ост-Индская компания. Корпоративные отношения в России. Исторические основы возникновения корпоративного управления.	2
2	2	<b>Тема 2. Общее собрание акционеров. Совет директоров</b> Категории акций. Виды прав акционеров. Общее собрание акционеров. Полномочия совета директоров: общая характеристика. Образование исполнительных органов. Прекращение полномочий исполнительных органов. Договоры с исполнительными органами.	1
3	3	<b>Тема 3. Американская модель корпоративного управления.</b> Ключевые участники модели. Состав совета директоров. Законодательная база. Требования к	1

		раскрытию информации. Взаимоотношения между участниками в американской модели.	
4	4	<b>Тема 4. Модель корпоративного управления в странах с трансформационной экономикой и проблемы формирования российской модели корпоративного управления.</b> Массовая программа приватизации. Модель инсайдеров. Модель единовременного мажоритарного контроля.	1
5	5	<b>Тема 5. Сущность корпоративных конфликтов</b> Участники конфликта. Типы корпоративных конфликтов. Классическая схема корпоративного шантажа.	1
		<b>ИТОГО</b>	<b>6</b>

Таблица 5

**Практические занятия**

№ занятия	Номер раздела	Тема практического занятия	Трудоемкость, час
1	1	<b>Практическое занятие № 1. Классификация корпораций, действующих в России.</b> Транснациональная корпорация. Межгосударственная корпорация. Национальная корпорация. Отраслевая корпорация. Региональная корпорация. Предприятие. Ассоциация. Конгломерат. Концерн. Синдикат. Трест. Холдинг. Финансово-промышленная группа. Консорциум.	1
2	1	<b>Практическое занятие № 2. Полномочия совета директоров.</b> Предварительное утверждение годового отчета. Управление рисками. Определение перечня дополнительных документов, которые должно хранить общество. Избрание членов совета директоров и прекращение их полномочий. Количественный состав совета директоров. Кто может стать членом совета директоров. Квалификация членов совета директоров.	1
3	3	<b>Практическое занятие № 3. Японская модель корпоративного управления.</b> Ключевые участники модели. Состав совета директоров. Законодательная база японской модели.	1
4	4	<b>Практическое занятие № 4. Создание институциональных основ российского корпоративного управления: теоретические основы и практика применения.</b> Институциональные основы корпоративного управления в России. Основные направления деятельности. Организация деятельности ФСФР России. ФСФР и корпоративное управление. Российский рынок ценных бумаг.	1
5	5	<b>Практическое занятие № 5. Сущность корпоративных конфликтов</b> Типы корпоративных конфликтов. Нарушение норм законодательства. Поглощения. Конфликты по поводу	2

		дивидендов. Конфликты с менеджерами. Конкуренция. Корпоративный шантаж.	
Итого:			6

Таблица 6

### Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены

№ занятия	Номер раздела	Наименование лабораторной работы	Трудоемкость, час
1	-	-	-
2	-	-	-
...	-	-	-
N	-	-	-
Итого:			0

Таблица 7

### Самостоятельная работа студента

Раздел дисциплины	Подраздел	Вид самостоятельной работы студента (СРС)	Трудоемкость, час
Раздел 1.	1.	<b>Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическому занятию по теме.</b> Торговые гильдии. Морские товарищества. Горные товарищества. Голландская Ост-Индская компания. Английская Ост-Индская компания. Корпоративные отношения в России. Исторические основы возникновения корпоративного управления.	24
Раздел 2.	2.	<b>Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическому занятию по теме.</b> Категории акций. Виды прав акционеров. Общее собрание акционеров. Полномочия совета директоров: общая характеристика. Образование исполнительных органов. Прекращение полномочий исполнительных органов. Договоры с исполнительными органами.	24
Раздел 3.	3	<b>Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическому занятию по теме.</b> Ключевые участники модели. Состав совета директоров. Законодательная база. Требования к раскрытию информации. Взаимоотношения между участниками в американской модели.	24
Раздел 4.	4	<b>Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическому занятию по теме.</b> Массовая программа приватизации. Модель инсайдеров. Модель единовременного мажоритарного контроля.	24
Раздел 5.	5	<b>Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическому занятию по теме.</b> Участники конфликта. Типы корпоративных конфликтов. Классическая схема корпоративного шантажа.	24
1-5		Подготовка к тестированию	39
Итого:			159

#### 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Студентам для самостоятельной подготовки к практическим занятиям рекомендовано использовать следующие учебно-методические пособия:

Шишков Е.М. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.- Филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске, Новокуйбышевск, 2015.

#### 5. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Таблица 8

##### Учебно-методическое обеспечение

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
<b>Основная литература</b>			
1	Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиерь Ф.И., Мышко О.А. [Электронный ресурс]: Менеджмент корпорации и корпоративное управление.- Институт проблем экономического возрождения, Гуманистика, 2013. [Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12869">http://www.iprbookshop.ru/12869</a> .— по паролю ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению) ]		Электронный ресурс
<b>Дополнительная литература</b>			
2	Горфинкель В.Я., Торопцов В.С., Швандар В.А. [Электронный ресурс]: Коммуникации и корпоративное управление.- ЮНИТИ-ДАНА, 2012. Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12869">http://www.iprbookshop.ru/12869</a> .— по паролю [ ЭБС "IPRbooks" (Рекомендуемые к подключению) ]		Электронный ресурс

#### 6. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

- 1.Электронно-библиотечная система «IPRbooks». – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/> – Загл. с экрана.
- 2.Всемирная торговая организация (ВТО) – World Trade Organization WTO [www.wto.org](http://www.wto.org)
3. Всемирный банк - World Bank Group – [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
4. Европейский Союз (ЕС) - The European Union (EU) - [europa.eu.int](http://europa.eu.int)
5. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) - United Nations Conference on Thade and development – [www.unctad.org](http://www.unctad.org)
6. Комиссия ООН по праву в международной торговле (ЮНСИТРАЛ) - United Nations Commission on International Trade Low (UNCITRAL) – [www.uncitral.org](http://www.uncitral.org)
7. Международная организация ООН по промышленному развитию (ЮНИДО) - United Nations Industrial development Organization (UNIDO) – [www.unido.org](http://www.unido.org)
8. Международный банк реконструкции и развития (МБРР) - International Bank for reconstruction and development (IBRD) – [www.worldbank.com](http://www.worldbank.com)
9. Международный валютный фонд (МВФ) - International Monetary Fund (IMF) – [www.imf.org](http://www.imf.org)
10. Организация ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) - United Nations for Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) – [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
11. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) - Organization for Economic Cooperation and development (OECD) – [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

12. Организация азиатско-тихоокеанского экономического сотрудничества - Asia-Pacific economic Cooperation (АРЕС) – [www.apecsec.org.sg](http://www.apecsec.org.sg)
13. Организация Объединенных наций (ООН) - United nations (UN) – [www.un.org](http://www.un.org)
14. Правительство Российской Федерации - [www.government.ru](http://www.government.ru)
15. Официальный сайт Президента Российской Федерации - [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
16. Североамериканская ассоциация свободной торговли (НАФТА)North America Free Trade Association (NAFTA) – [www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org)
17. Торгово-промышленная палата РФ - [www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru)

## **7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Реализация данной дисциплины предусматривает использование презентационной техники и программного обеспечения Microsoft Word, Microsoft Power Point.

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Лекционные занятия:  
аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)
2. Практические занятия (семинарского типа):  
аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)

## **9. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **9.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Оценочные средства разработаны для оценки  
Общекультурных компетенций  
ОК-6

Перечень компетенций и планируемые результаты обучения (дескрипторы): знания – З, умения – У, владения - В, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы (ОПОП), представлены в разделе 1 Рабочей программы дисциплины (Таблица 1) в соответствии с матрицей компетенций и картами компетенций ОПОП (Приложения 1 к ОПОП).

Основными этапами формирования указанных компетенций в рамках дисциплины выступает последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий.

### **Паспорт фонда оценочных средств дисциплины**

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
1	ОК-6 способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Тема 1. История возникновения корпоративных отношений Тема 2. Общее собрание акционеров. Совет	Тест 1 Практические задания

		<p>директоров</p> <p>Тема 3. Американская модель корпоративного управления.</p> <p>Тема 4. Модель корпоративного управления в странах с трансформационной экономикой и проблемы формирования российской модели корпоративного управления.</p> <p>Тема 5. Сущность корпоративных конфликтов</p>	
2	Промежуточная аттестация	Компетенции, знания, умения, владения, установленные в качестве запланированных результатов обучения по дисциплине в разделе 1 Рабочей программы (таблица 1)	Экзамен

## 9.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Карты компетенций в составе ОПОП 38.03.03 *Управление персоналом* профиль *Управление персоналом* (Приложение 1 к ОПОП) включают:

- описание этапов и уровней освоения компетенции;
- характеристику планируемых результатов обучения для каждого этапа и уровня освоения компетенции и показателей их проявления (дескрипторов): владений, умений, знаний (с соответствующей индексацией);
- шкалу оценивания результатов обучения (владений, умений, знаний) с описанием критериев оценивания.

Результаты обучения по дисциплине *Корпоративное управление направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом* профиль *Управление персоналом* определяются показателями и критериями оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования представлены в табл. 2.

Таблица 2

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Компетенции	Оценочные средства					
	Текущий контроль				Промежуточный контроль (экзамен)	
	Оценочное средство 1 (Тест)	Оценочное средство 2 (практическое задание)	Оценочное средство 3	Оценочное средство 4	Вопросы к экзамену	
ОК-4	У1 (ОК-6)-I	В1 (ОК-6)-I			В1 (ОК-6)-I	

	31 (ОК-6)-I I	У1 (ОК-6)-I 31 (ОК-6)-I I			У1 (ОК-6)-I 31 (ОК-6)-I II		
--	------------------	---------------------------------	--	--	----------------------------------	--	--

### Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить уровень освоения материала обучающимися. Критерии оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) представлены в карте компетенции ОПОП.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно». Лабораторные работы, практические занятия, практика оцениваются: «зачет», «незачет». Возможно использование балльно-рейтинговой оценки.

#### Шкала оценивания:

**«Зачет»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на 51% и более оценивается не ниже «удовлетворительно» при условии отсутствия критерия «неудовлетворительно». Выставляется, когда обучающийся показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

**«Отлично»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 85% более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

**«Хорошо»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на 61% и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

**«Удовлетворительно»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 51% и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

**«Неудовлетворительно» «Незачет»** – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций менее чем 51% (в соответствии с картами компетенций ОПОП): при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем;

аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Соответствие критериев оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) системам оценок представлено в табл.

Таблица 3

### Интегральная оценка

Критерии	Традиционная оценка	Балльно-рейтинговая оценка
5	5	86 - 100
4	4	61-85
3	3	51-60
2 и 1	2, Незачет	0-50
5, 4, 3	Зачет	51-100

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Оценка «Удовлетворительно» по дисциплине, может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения, в ходе изучения других учебных дисциплин.

### Показатели и критерии оценки достижений студентом запланированных результатов освоения дисциплины в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации

Оценка, уровень	Критерии
«отлично», повышенный уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций
«хорошо», пороговый уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций
«удовлетворительно», пороговый уровень	Студент показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой
«неудовлетворительно», уровень не сформирован	При ответе студента выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

### 9.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### 9.3.1 Перечень вопросов для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Корпоративные отношения в России.

2. Исторические основы возникновения корпоративного управления.
3. Систематизация подходов в определении понятия “корпорация”.
4. Институциональная среда корпорации.
5. Классификация корпораций, действующих в России.
6. Общая система управления акционерным обществом.
7. Основные различия между открытыми и закрытыми обществами.
8. Торговые гильдии.
9. Морские товарищества.
10. Горные товарищества.
11. Голландская Ост-Индская компания.
12. Английская Ост-Индская компания.
13. Органы акционерного общества.
14. Систематизация подходов в определении понятия “корпоративное управление”.
15. Жизненные циклы компаний и корпоративное управление.
16. Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении.
17. Международные принципы корпоративного управления.
18. Различие между корпоративным управлением и корпоративным менеджментом.
19. Экономическая необходимость эффективного корпоративного управления
20. Становление агентских отношений.
21. Основные допущения теории агентских отношений.
22. Основные типы агентских конфликтов.
23. Понятие и систематизация агентских издержек.
24. Типология агентских издержек.
25. Незрелость рынка – условие конфликтов.
26. Статистические данные.
27. Санкции к нарушителям.
28. Ключевые участники модели.
29. Состав совета директоров.
30. Законодательная база.
31. Требования к раскрытию информации.
32. Взаимоотношения между участниками в американской модели.
33. Ключевые участники модели.
34. Состав совета директоров.
35. Законодательная база немецкой модели.
36. Массовая программа приватизации.
37. Модель инсайдеров.
38. Модель единовременного мажоритарного контроля.
39. Этапы в развитии российских корпораций.
40. Особенности российской модели корпоративного управления.
41. Кодекс корпоративного поведения ФКЦБ.
42. Участники конфликта.
43. Типы корпоративных конфликтов.
44. Классическая схема корпоративного шантажа.
45. Категории акций.
46. Виды прав акционеров.
47. Общее собрание акционеров.
48. Полномочия совета директоров: общая характеристика.
49. Образование исполнительных органов.
50. Прекращение полномочий исполнительных органов.
51. Договоры с исполнительными органами.

### 9.3.2 Оценочное средство 1 (Тестовые задания)

## Тест 1

1. Избираемый на общем собрании орган общества, который осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества и отчитывается непосредственно перед общим собранием, это:

- 1) Ревизионная комиссия
- 2) Контрольно-ревизионная служба
- 3) Общее собрание акционеров
- 4) Комитеты совета директоров
- 5) Генеральный директор

2. Независимым аудитором может быть:

- 1) аффилированное лицо общества;
- 2) аффилированное лицо должностного лица общества;
- 3) лицо, которое предоставляет консультационные услуги обществу;
- 4) лицо, не связанное с деятельностью данного общества;
- 5) все вышеперечисленные лица не могут быть независимым аудитором.

3. Корпоративный кодекс этики позволяет:

- 1) Улучшать корпоративную репутацию/имидж общества
- 2) Улучшать управление рисками и кризисное управление
- 3) Совершенствует корпоративную культуру и подчеркивает значимость корпоративных ценностей
- 4) Содействует эффективному взаимодействию с заинтересованными лицами.
- 5) Позволяет выполнять все выше перечисленные задачи

4. К внутренним документам акционерного общества относятся:

- 1) Положение о контрольно-ревизионной службе
- 2) Положение об информационной политике
- 3) Положение о дивидендной политике
- 4) Положение о комитетах совета директоров
- 5) Все выше перечисленные документы

5. К внутренним документам акционерного общества не относятся:

- 1) Стандарты этики
- 2) Положение об управлении рисками
- 3) Положение о секретаре общества
- 4) Положение о комитетах совета директоров
- 5) Все выше перечисленные относятся к внутренним документам акционерного общества

6. К внутренним документам (которые дополняют и детализируют положение устава) акционерного общества относятся:

- 1) Положение о ревизионной комиссии
- 2) Положение об исполнительном органе
- 3) Положение о филиалах и представительствах
- 4) Положение об общем собрании, положение о совете директоров
- 5) Все выше перечисленные документы

7. Какую информацию содержит устав акционерного общества:

- 1) Информацию о структуре общества
- 2) Информацию о уставном капитале общества
- 3) Полномочиях органов управления
- 4) Правах акционеров
- 5) Все выше перечисленное

8. Высший орган управления обществом, где акционеры принимают и утверждают ряд основополагающих решений.

- 1) Совет директоров
- 2) Комитеты совета директоров
- 3) Контрольно-ревизионная служба

4) Общее собрание акционеров

5) Ревизионная комиссия

9. По чьему решению акционерное общество может осуществлять эмиссию акций?

1) по решению государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку

2) по решению общих сборов

3) по решению акционера, владеющего контрольным пакетом акций

4) АО не имеет право осуществлять эмиссию акций, если это не предусмотрено в учредительном договоре

5) не имеет право

10. Какой лимит акционеров не может превышать количественный состав частного АО:

1) 50

2) 100

3) 150

4) 200

5) 250

11. Что «дает» акционеру 1 акция

1) 1% от общего денежного оборота общества

2) 0,1% от уставного фонда при ликвидации общества

3) 1 голос для решения каждого вопроса на общих собраниях

4) все права акционеров равны, не зависимо от количества акций

5) 2 голоса для решения каждого вопроса на общих собраниях

12. Какой орган управления является исполнительным органом акционерного общества?

Назовите.

1) Общее собрание акционеров

2) Совет акционерного общества (наблюдательный совет)

3) Правление общества

4) Ревизионная комиссия общества

5) все.

13. Может акционерное общество продавать акции ниже номинала?

1) да

2) нет

3) можно, при условии, что рыночная стоимость акции не ниже 75 процентов от номинала.

4) можно, при условии, что рыночная стоимость акции не ниже 65 процентов от номинала.

5) можно, при условии, что рыночная стоимость акции не ниже 55 процентов от номинала.

14. Резервный капитал акционерного общества должен составлять:

1) не < 25% уставного капитала

2) не < 15% уставного капитала

3) не > 10% уставного капитала

4) не > 20 % уставного капитала

5) не > 5 % уставного капитала

15. Создание Наблюдательного совета в акционерном обществе является обязательным, в случае если количество акционеров - собственников простых акций составляет:

1) более 50 лиц

2) 10 лиц и более

3) 20 лиц и более

4) до 100 лиц

5) 15 лиц и более

16. Кто имеет право на созыв внеочередного Общего собрания акционеров:

1) акционер, который на день подачи требования является собственником 10 и более процентов простых акций общества

2) акционер, который на день подачи требования является собственником 5 и > % простых акций общества

- 3) акционер, который на день подачи требования является собственником 1 и > % простых акций общества
- 4) акционер, который на день подачи требования является собственником 9 и > % простых акций общества
- 5) акционер, который на день подачи требования является собственником 20 и более процентов простых акций общества.
17. Простое большинство голосов составляет:
- 1) 50 % и 1 голос
  - 2) 50 и > %
  - 3) 30 %
  - 4) 49%
  - 5) 60%
18. Часть чистой прибыли, которая выплачивается акционеру в расчете на одну принадлежащую ему акцию определенного типа или класса, называется
- 1) премия
  - 2) дивиденд
  - 3) процент
  - 4) вознаграждение
  - 5) бенефит
19. Общество выплачивает дивиденды исключительно:
- 1) материальными средствами
  - 2) ценными бумагами
  - 3) денежными средствами
  - 4) денежными средствами и ценными бумагами
  - 5) банковскими золотыми слитками
20. Что подтверждают акции общества?
- 1) престижное положение
  - 2) корпоративные права акционера
  - 3) полное правовое владение обществом
  - 4) неопровержимую платежеспособность акционера
  - 5) неограниченные возможности акционера
21. В какой из перечисленных форм коммерческих организаций участники не несут ответственности по обязательствам организации
- 1) Полное товарищество
  - 2) Общество с дополнительной ответственностью
  - 3) Акционерное общество
  - 4) Производственный кооператив
22. Какие учредительные документы предусмотрены для полного товарищества?
- 1) Устав и учредительный договор
  - 2) Решение собственника о создании товарищества
  - 3) Учредительный договор
  - 4) Устав
23. Что такое «гарантийная» функция уставного капитала хозяйственного общества?
- 1) Внесение вкладов в уставный капитал участниками гарантировано законом
  - 2) Уставный капитал представляет собой минимальный размер имущества, гарантирующий интересы кредиторов
  - 3) Уставный капитал гарантирует наличие некоего минимума для начала деятельности организации
  - 4) Стабильность размера уставного капитала должна обеспечиваться банковской гарантией.
24. Каковы последствия невнесения вклада в уставный капитал акционерного общества в течение года?
- 1) Общество вправе в судебном порядке взыскать сумму долга с учредителя

- 2) Все акции неоплатившего акционера переходят обществу, а оно возмещает фактически внесенную часть стоимости
- 3) Любой из акционеров вправе оплатить акции по рыночной стоимости
- 4) Неоплаченные акции переходят в распоряжение общества
25. Может ли быть членом совета директоров акционерного общества лицо, не являющееся акционером?
- 1) Нет
- 2) Как указано в уставе
- 3) В отдельных случаях, указанных в законе
- 4) Да
26. Что такое базовая функция уставного капитала?
- 1) Уставный капитал может быть оплачен только имуществом, позволяющим удовлетворять базовые цели организации
- 2) Уставный капитал представляет собой стартовое имущество, необходимое для начала деятельности организации
- 3) Кредиторы организации могут рассчитывать на минимальную имущественную базу, удовлетворяющую их интересы
- 4) При отсутствии полностью оплаченного уставного капитала организация не может быть зарегистрирована в ЕГРЮЛ
27. Что из перечисленного является допустимым способом увеличения уставного капитала в открытом акционерном обществе?
- 1) Возложение на акционеров обязанности внесения вклада в имущество общества
- 2) Переоценка основных средств общества
- 3) Размещение дополнительных акций по закрытой подписке
- 4) Увеличение номинальной стоимости акций за счет собственного имущества общества
28. Выберите нормативные акты, регулирующие создание коммерческих организаций
- 1) ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и ГК РФ
- 2) ФЗ «О создании и регистрации коммерческих организаций на территории Российской Федерации»
- 3) Указ Президента «О некоторых вопросах создания предприятий»
- 4) Гражданский Кодекс РФ
29. Чем из перечисленного нельзя оплатить уставный капитал?
- 1) Безналичными деньгами
- 2) Бездокументарными ценными бумагами
- 3) Произведением литературы
- 4) Правами пользования изобретением
30. Возможно ли исключение участника из ООО
- 1) Возможно по решению общего собрания
- 2) Возможно по решению суда
- 3) Возможно, по требованию кредиторов или поступления на государственную службу
- 4) Невозможно
31. Кто может обжаловать решение общего собрания акционеров?
- 1) Акционер, который не участвовал в собрании или голосовал против решения
- 2) Единоличный исполнительный орган общества
- 3) Акционер, который не голосовал по данному вопросу
- 4) Любое заинтересованное лицо
32. Кто имеет право преимущественной покупки доли в ООО
- 1) Самый крупный кредитор участника, отчуждающего долю
- 2) Другие участники общества пропорционально их долям или само общество, если это предусмотрено уставом

- 3) Самый крупный кредитор общества
  - 4) Самый крупный участник общества
33. Чем из перечисленного нельзя оплатить уставный капитал?
- 1) Простым векселем
  - 2) Правами пользования имуществом
  - 3) Драгоценными монетами
  - 4) Коммерческой тайной
34. Обязано ли акционерное общество выплатить дивиденды по привилегированным акциям с установленным в уставе размером дивиденда при отсутствии у него прибыли?
- 1) Да, поскольку есть императивное правило устава
  - 2) Да, поскольку дивиденды обязательно уплачиваются до признания общества банкротом
  - 3) Нет, однако такие дивиденды будут выплачены в следующем году
  - 4) Нет. В этом случае дивиденды не выплачиваются
35. Может ли участник акционерного общества выйти из общества?
- 1) Да, безусловно
  - 2) Да, при условии единогласного решения на общем собрании участников
  - 3) Нет, выход из акционерного общества невозможен
  - 4) Да, если это не запрещено уставом общества
36. Возможно ли исключение участника из производственного кооператива?
- 1) Возможно по решению общего собрания
  - 2) Возможно по решению суда
  - 3) Возможно, по требованию кредиторов или поступления на государственную службу
  - 4) Невозможно
37. Какой вопрос разрешается путем проведения кумулятивного голосования на общем собрании акционеров?
- 1) Вопрос об избрании совета директоров
  - 2) Вопрос о распределении прибыли
  - 3) Вопрос о ликвидации или реорганизации общества
  - 4) Вопрос об одобрении сделки с заинтересованностью
38. Выберите из перечисленного, случаи, когда акционер не имеет право получить объявленные дивиденды?
- 1) Если акционер имеет количество акций, меньше установленного в уставе общества минимума
  - 2) Если акционер продал акции после объявления дивидендов
  - 3) Если акционер сменил место жительства и не сообщил об этом реестродержателю
  - 4) Если акционер приобрел акции после даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании
39. Каковы последствия выхода участника из общества с ограниченной ответственностью?
- 1) Такой выход невозможен, т.к. нарушает права кредиторов
  - 2) При выходе выплачивается номинальная стоимость доли
  - 3) При выходе выплачивается рыночная стоимость доли
  - 4) При выходе выплачивается действительная стоимость доли по данным бухгалтерского учета
40. Возможно ли исключение участника из акционерного общества?
- 1) Возможно, по требованию кредиторов или поступления на государственную службу
  - 2) Невозможно
  - 3) Возможно по решению общего собрания
  - 4) Возможно по решению суда
41. Можно ли провести общее собрание акционеров заочно, без совместного присутствия акционеров?
- 1) Можно, кроме случаев, предусмотренных в законе
  - 2) Нельзя, кроме случаев, когда это разрешено в законе

- 3) Можно, всегда  
4) Нельзя
42. Может ли общее собрание акционеров принять решение об установлении должного оклада главному бухгалтеру?
- 1) Высший орган управления может принять к своему рассмотрению любой вопрос  
2) Данный вопрос может разрешаться только правлением  
3) Нет, этот вопрос не относится к компетенции высшего органа управления, а решается только единоличным исполнительным органом  
4) Данный вопрос вообще не вправе разрешаться органами управления, т.к. он решен на законодательном уровне
43. Может ли быть членом совета директоров акционерного общества юридическое лицо?
- 1) Нет  
2) Как указано в уставе  
3) Да  
4) В отдельных случаях, указанных в законе
44. В какой из организаций не создаются органы управления?
- 1) Общество с ограниченной ответственностью  
2) Акционерное общество  
3) Полное товарищество  
4) Производственный кооператив
45. Какие учредительные документы предусмотрены для производственного кооператива?
- 1) Учредительный договор  
2) Устав и учредительный договор  
3) Устав  
4) Решение собственника о создании кооператива.
46. Что из перечисленного является допустимым способом увеличения уставного капитала в обществе с ограниченной ответственностью?
- 1) Возложение на акционеров обязанности внесения вклада в имущество общества  
2) Увеличение номинальной стоимости доли всех участников за счет собственного имущества общества  
3) Переоценка основных средств общества  
4) Размещение дополнительных акций по открытой подписке
47. Основные характерные черты экономики России в переходный период:
- а) спад производства, бюджетный дефицит, инфляция, безработица  
б) старение производственного потенциала, снижение инвестиций в экономику  
в) создание крупных корпоративных структур  
г) высокий уровень инвестиций в экономику
48. Акционерная форма организации производства была заимствована американцами у:
- а) англичан  
б) французов  
в) американцев
49. В своём развитии корпорации проходят:
- а) 4 стадии  
б) 3 стадии  
в) 2 стадии
51. Государственный контроль за корпоративной деятельностью бывает:
- а) прямой и косвенный  
б) прямой  
в) косвенный
53. Акция имеет следующие характерные признаки:
- а) акция — это ликвидная ценная бумага  
б) выполняет регулирующую функцию в системе общественного производства

в) акция — это ликвидная ценная бумага

54. Английское корпоративное право обязано изобретением:

а) привилегированных акций

б) обыкновенных акций

55. Бизнес-план из \_\_\_\_\_ частей.

а) десяти состоит

б) девяти

в) пяти

г) шести

56. В зависимости от объёма прав, которые возникают при приобретении акций, различают:

• обыкновенные и привилегированные

а) обыкновенные и специальные

б) специальные и привилегированные

57. В зависимости от уровня квалификации в большинстве отраслей используют \_\_\_\_\_ тарифных разрядов.

а) 6

б) 5

в) 4

58. Индивидуальные предписания к корпоративным нормативным актам:

а) не относятся

б) относятся

59. Количество членов ЗАО не может превышать:

а) 50 человек

б) 100 человек

в) 150 человек

60. Максимальное количество членов ООО:

а) 50 человек

б) 100 человек

в) 150 человек

### Критерии оценки

#### Количество верных ответов:

86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);

71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);

50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);

менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

### 9.3.3 Оценочное средство 2 (практические задания)

#### Кейс 1. British Airways.

#### Вопросы к кейсу:

В каком состоянии Кинг нашел ВА?

Почему персонал и руководство ВА приняли участие в усилиях по преобразованиям, хотя и знали, что они окажутся болезненными?

Какие основные меры принял Маршалл для улучшения управления людскими ресурсами? Для увеличения продаж? Для совершенствования организационной структуры? Для совершенствования систем?

Каковы основные особенности стиля управления Маршалла?

Каково, по вашему мнению, было работать в ВА в тот период?

В каком состоянии Кинг оставил ВА (в 1993г.)?

## **Становление «Наиболее предпочитаемых мировых воздушных авиалиний»: British Airways (1980-93)**

### **Введение**

В феврале 1993 г. вскоре после выхода в отставку с поста президента British Airways (ВА), 75-летний Лорд Кинг (Lord King) получил неожиданный телефонный звонок от бывшего Премьер министра Британии Маргарет Тэчер. «Я просто хотела сказать Вам» - сказала она, «Вы были величайшим достижением тех лет, что я проработала в правительстве. Я очень Вами горжусь.»

Столь положительная оценка была вполне заслуженной. В течение 12 лет Лорд Кинг, являющийся сейчас почетным президентом авиалиний, добился существенных изменений. В 1980г., когда Маргарет Тэчер впервые заговорила с ним о вступлении в должность, British Airways находились в ужасном состоянии. Это был громоздкий, убыточный, государственный перевозчик с плохим клиентским сервисом.

В 1980г, по результатам исследования, организованного Международной Ассоциацией Пассажирских перевозок, 33 % опрошенных указали, что ВА является компанией, от услуг которой следует отказаться любой ценой – такой рейтинг был ниже рейтинга Аэрофлота, Nigeria Airways и даже Arab Carriers, которые запрещали употребление спиртных напитков на борту. В конце 1970 г. компания установила зловещий рекорд пунктуальности (см. пример/приложение CSS.4.1 с ключевой операционной статистикой). Летом 1979 г. только 38% дальних рейсов покинули порты в течение 15 мин. по сравнению с плановым расписанием, в результате чего ВА оценили как самые непунктуальные авиалинии Европы. Недовольные пассажиры называли ВА «ужасными и отвратительными».

Являющиеся когда-то предметом насмешек, ВА стали рассматриваться в качестве эталона в индустрии, под руководством г-на Кинга и исполнительного директора Colin Marshall. Они привнесли профессионализм и коммерческую значимость

в работу авиалиний. Они восстановили уровень сервисного обслуживания, повысили имидж компании, ее доходы. К 1993 г. ВА утвердилась как наиболее эффективный и прибыльный перевозчик в Европе, и мировой лидер по обслуживанию клиентов. Полдюжины деловых упражнений Harvard описывают различные аспекты драматических преобразований ВА, и компания завоевывает лучшие места на конкурсах авиапредприятий.

### **Назад к истокам (1980-82)**

British Airways явилась продуктом слияния в 1972 г. 2-х государственных авиалиний – British Overseas Airways Corporation (BOAC), занимающейся дальними перевозками, и British European Airways (BEA), специализирующейся на перелетах на короткие расстояния. Должна была бы произойти существенная экономия, но для этого ничего не было сделано, и она не была достигнута. Вместо этого, две авиалинии продолжали формировать отдельную финансовую отчетность до конца 1974 г., когда было объявлено об их окончательном слиянии. Даже после этого, до 1977г., не была введена интегрированная управленческая структура, и не удалось преодолеть негативные отношения и вражду, унаследованные от компаний-правопреемников.

В начале 1980-х в ВА продолжали существовать две ярко выраженные культуры– в аэропорте Heathrow на первом терминале доминировали прежние работники BEA, а на

третьем терминале – работники ВОАС. Каждый терминал работал с разными пассажирами и временными нормами, и относительная изоляция 2-х категорий сотрудников способствовала закреплению контрастирующих культур - ресурсоемкой культуры, с большой частотностью полетов и быстрой оборачиваемостью (короткие перевозки) против космополитической корпоративной культуры «представителей Великобритании за рубежом» (дальние перевозки). Единым наследием обеих компаний являлось то, что они обе страдали от неэффективности, раздутых штатов и сильного давления со стороны бывших офицеров Royal Air Force.

Возвращаясь в 1979 г., по внутренним оценкам ВА, их штат по крайней мере на 20-25% превышал потребности. Годом ранее руководство компании обозначило эту проблему, опубликовав в годовом отчете известную таблицу со сравнительным анализом продуктивности восьми других неназванных иностранных авиалиний. Доступная информация, выраженная в тоннах / километрах на сотрудника авиалинии, показывала, что результаты работы ВА были ниже уровня 60% от среднего уровня иностранных компаний. ВА сохраняла конкурентоспособность исключительно благодаря поразительно низким затратам на рабочую силу.

В это время высшее руководство компании прогнозировало объем роста (увеличение вдвое), особенно рост пассажиропотоков в выходные, праздничные, отпускные периоды – ожидалось, что этот рост абсорбирует избыточную рабочую силу, выявленную в течение проверки 1978-79г. Предусматривалось, что ВА должно иметь в штате не более 2000 должностей с целью достичь приемлемого уровня производительности (см. пример CSS 4.2. – изменение численности персонала).

В мае 1979 г. к власти пришло правительство консерваторов под руководством Маргарет Тэчер. Оно взяло на себя обязательство продать в частную собственность многие из британских крупных национализированных компаний, включая ВА. Помимо внедрения более жесткой финансовой дисциплины на авиалиниях, денационализация избавила бы от дополнительного кредитования публичного сектора в размере 1 миллиарда фунтов стерлингов, необходимых для реализации масштабной программы по расширению и обновлению парка ВА. Данная программа частично была вызвана необходимостью соответствовать более жестким шумовым стандартам.

Несмотря на планы ВА, ожидаемый рост объемов пассажироперевозок не был достигнут. Вместо увеличения на 8-10 %, как прогнозировалось, произошел спад на 4-5%. Отрасль была на грани в связи с изменением рынка весной 1980г. К 1981 г. компания быстро теряла деньги, и было понятно, что необходимы четкие и радикальные меры, если компания желает когда-либо быть в состоянии привлечь частных акционеров (см. таблицу CSS 4.2. – ВА финансовая информация). В феврале 1981 г. Тэчер назначила сэра Джона Кинга председателем правления ВА.\* Пресса называла ВА «техническим банкротом, который держится в воздухе исключительно благодаря гарантированной финансовой поддержке правительства».

Несмотря на небольшое количество «летных часов», Кинг был ветераном индустриальной перестройки (реструктуризации) в шарикоподшипниковой и электроэнергетической отраслях, а также приверженцем партии консерваторов. Его предложение состояло в том, чтобы придать авиалиниям форму для приватизации. На начальном этапе он обеспечил, что все высшее руководство компании это понимает, начиная совещания с вопроса к руководителям о том, когда компания будет готова к приватизации. Кинг поручил компании Price Waterhouse подготовить детальный отчет и помочь определить, что необходимо сделать, чтобы приватизация стала возможной.

Процесс сокращений через естественный отсев персонала и ранний выход на пенсии был начат до появления Кинга, исполнительным директором компании г-ном Роем Уотсом (Roy Watts), но к сентябрю 1981 г. стало понятно, что требуются дополнительные меры. Совет директоров обозначил уровень проблемы в специальном бюллетене, адресованном сотрудникам British Airways (выпущенном Уотсом) :

*British Airways испытывает самый тяжелый кризис в своей истории.... Размер убытка в текущем финансовом году составит по меньшей мере 100 млн. фунтов. Есть вероятность, что к апрелю следующего года эта цифра приблизится к 250 млн. за 2 года. В то время как я пишу вам, наши деньги исчезают со скоростью примерно 200 фунтов в минуту... Никакой бизнес не в состоянии пережить потери такого масштаба... По этой причине я принял решение о реализации жестких, неприятных и безотлагательных мер, направленных на искоренение убытков.*

Корректирующие действия приняли форму «Плана выживания», который провозглашал: сокращение рабочей силы с 52000 до 43000 чел. в течение девяти месяцев; продажу активов, таких как земельная собственность и избыточные самолеты; и урезание маршрутных схем (см.таблицу CSS 4.4. - полный список реализации имущества). Компания предложила щедрое вознаграждение за увольнение, в течение ограниченного периода времени, для желающих уйти из компании в ближайшее время – настолько щедрое в действительности, что когда этот срок был продлен, компания была засыпана заявлениями желающих, получив около 16000 заявлений. Объем требований работников, в сочетании с враждебной позицией правительства к профсоюзам, означали, что волнения в отрасли будут вряд ли возможны.

К концу 1981 г. экономический спад достиг нижнего предела. В марте 1982 г., Price Waterhouse представил аналитический отчет по состоянию ВА на 500 страницах. Основываясь на этих рекомендациях, Джон Кинг предложил «План восстановления», который сменил «План выживания». Меры, предусмотренные новым планом, включали изменение планов заказов на самолеты Boeing 757, обновление схемы увольнения работников с целью сократить численность персонала на дополнительные 7000 мест, доведя число сотрудников до 36000 к 1986 г., и реструктуризацию компании, предусматривающую разделение компании на 3 самостоятельных сервисных дивизиона, с новым управляющим директором в каждом из них. Этими дивизионами стали International Services Heathrow (дальние перевозки), European Services Heathrow (короткие перевозки) и Gatwick Services (внутренние рейсы).

Новая организация, введенная в мае 1982 г., имела серьезные отголоски прежней структуры – ВЕА-ВОАС, но имела более серьезный фокус на коммерческие операции, при этом каждый из трех дивизионов был поделен на вспомогательные центры прибыли с целью повышения системы материального стимулирования и уровня ответственности.

Имея возможность оценить профессиональный уровень высшего руководства, Кинг проинформировал правительство о потребности привлечения по крайней мере двух первоклассных руководителей, чьи зарплаты превысят уровни, существующие в национализированных секторах. В период с марта по август 1982 г., Кинг сократил четырех высших руководителей, включая финансового и коммерческого директоров. Первым из вновь им принятых был финансовый директор, шотландец, Гордон Данлоп (Gordon Dunlop), умеющий жестко вести дело. Он был назначен в первых числах июня 1982 г.

Данлоп и Кинг договорились, что публикация финансовой и бухгалтерской отчетности за год, оканчивающийся в марте 1982 года (запланированная на июль) должна быть отложена, чтобы гарантировать, что «выполнены необходимые приготовления для предстоящих сокращений персонала». Когда в конце октября 1981-82 г отчет вышел, его данные показывали операционный профицит в 6 млн. фунтов (по сравнению с дефицитом предыдущих лет 104 млн.фунтов), но эти цифры были омрачены огромным дефицитом (после налогов и непредвиденных статей) в 545 млн. фунтов. Эта цифра включала выплату комиссионных на заемный капитал ( 111 млн.), общую сумму, отложенную на выплаты в связи с увольнениями (199 млн. – ожидаемую компенсацию в связи с предстоящим сокращением 7000 рабочих мест) и решением снизить балансовую стоимость некоторых самолетов и других активов (208 млн.) для упрощения амортизационных отчислений в будущем.

Осенью 1982 г. правительство подтвердило свое намерение о продаже акций ВА к концу 1983г. Стремясь придать компании новый имидж, King открыл счет для проведения мировой рекламной компании ВА. Счет в 17,5 млн. был отозван из американского агентства Foot Cone & Bending (сотрудничество с которым продолжалось более 30 лет) и передан в британское агенство Saatchi & Saatchi, которое проводило рекламную кампанию партии консерваторов Маргарет Тэчер, и частично благодаря деятельности этого агентства была обеспечена победа партии на выборах в 1979 г.

Первая реклама, названная «Manhattan», была навеяна фильмом Close Encounters of the Third King, и показывала остров Manhattan, который диспетчеры вели на посадку в Heathrow – это символизировало тот факт, что авиалинии перевозят через Атлантический океан каждый год количество пассажиров, превышающее численность жителей Manhattan. Несмотря на то, что стоимость рекламы составила несколько сот тысяч фунтов, чрезвычайно амбициозный ролик прошел в 33 странах и был признанным первопроходцем в рекламировании авиалиний. Один и тот же рекламный ролик прошел по всему свету и изменением только голоса за кадром. Ролик также провозглашал British Airways «самыми любимыми авиалиниями в мире» - заявление, основанное на цифре пассажироперевозок международными рейсами, а не на проявлении удовлетворенности пассажиров.

В действительности, было несколько признаков того, что British Airways начинает избавляться от плохой репутации, вызванной уровнем сервиса и задержкой вылетов. Пунктуальность существенно улучшилась в течение 1981 и 1982 г. (см.таблицу CSS 4.1). Количество вылетов в течение 15 минут от запланированного времени возросло на 15%. Как ни парадоксально, снижение численности персонала повлекло за собой улучшение ряда показателей эффективности работы, помимо пунктуальности, таких как сокращение количества непригодных к эксплуатации самолетов, меньшее время ожидания во время телефонных переговоров, уменьшение количества утерянного багажа и др. Также отмечалось 20% сокращение жалоб пассажиров по сравнению с предыдущим годом, и к концу 1983 г. этот показатель достиг самой низкой планки за последние 5 лет.

После Гордона Данлопа, вторым ключевым внешним кандидатом Кинга был Коллин Маршалл (Collin Marshall), назначенный управляющим директором в феврале 1983 г.

#### **Послужной список Маршалла.**

Несмотря на то, что Marshall не являлся внешне харизматичной личностью, он имел серьезный международный опыт в различных сервисных бизнесах. По окончании школы в 18 лет, он поступил в пароходство Orient Steam Navigation в качестве курсанта (курсант отвечал за счета, за комфорт и благополучие пассажиров). Семь лет спустя он переехал в США и устроился на работу в Heinz в качестве стажера на управленческую должность. Это было на заре становления бизнеса сдачи внаем и аренды автомобилей. Обслуживание клиентов и качество оборудования играли первоочередную роль для конкурентной позиции на рынке аренды автомобилей. Heinz направил его в Торонто, Мексику и Нью-Йорк в качестве помощника президента, а затем его вернули в Европу топ-менеджером возглавлять операции в Британии, где он обсуждал многочисленные контракты «авиа-авто» с авиалиниями.

В 1964 г. Маршалла переманили конкуренты Avis, как раз накануне их приобретения ИТТ, которые начинали работу в Европе. Он трансформировал имидж сервиса Avis, предоставив всем сотрудникам-мужчинам, включая его самого, красные пиджаки со значками «Мы стараемся сильнее». В течение восьми лет, работая с более объемными источниками, Маршалл помог Avis превзойти Heinz в Европе по уровню продаж и доходов. В награду ему было то, что в 1976 г. после ряда назначений на высшие должности, он стал единственным англичанином, возглавляющим американскую корпорацию.

В течение 15 летнего периода работы в Avis Маршалла могли наблюдать два весьма влиятельных корпоративных лидера. С 1965 по 1972 Avis активно управлялся в качестве дочерней структуры ИТТ, которой руководил в то время общеизвестный Харольд Генин (Harold Geneen) с его фантастическим аппетитом к управленческой дисциплине и

достоверной информации. Другой ключевой фигурой был Бад Морроу (Bud Morrow), который настаивал, чтобы каждый руководитель в компании время от времени работал на переднем крае, что, в Avis, означало за рабочим столом по аренде или под капотом автомобиля.

Когда американский конгломерат Norton Simon приобрел Avis в 1977 в процессе слияния компаний, правомочность которого оспаривалась, Маршалл, вместе с управлением компании был отодвинут в организационной структуре, и его область ответственности в качестве исполнительного вице-президента четырех компаний Norton Simon стала включать Avis и основной бизнес группы – продовольственные продукты в южной Калифорнии. Он окончательно вернулся в Объединенное Королевство в 1981 г. и занял пост заместителя главного управляющего Sears Holding, торговой сети и производителя обуви в Британии. С этого поста Сэр Джон Кинг взял его к себе на работу.

### **Новый «Маршалл» в городе: 1983**

Философией Маршалла с ее корнями в конкурентном бизнесе аренды автомобилей, где предлагаемые продукты очень похожи, было то, что «первоначальный договор и послепродажное обслуживание создают разницу в конкурентной борьбе». Для человека с такой одержимостью клиентской работой, British Airways была готова предоставить вызов. Как он вспоминал позже:

*Когда я пришел в British Airways, у нас не было никого с этого берега Атлантики, у кого бы в названии должности присутствовало слово «маркетинг». Казалось, что в организации существует общая точка зрения, что маркетинг связан только с продажами и с рекламой, и все. Действительно, направленность была в большей степени на операции и бизнес-процессы.*

Маршалл быстро приступил к работе, дав другим почувствовать свое присутствие. Он начал с закрытия кухни – столовой для старших должностных лиц, столовой для высшего руководства авиалиний. В течение 3-х недель с даты вступления на пост, Маршалл уже создал ядро маркетинговой команды, состоящей из четырех менеджеров, получивших продвижение по службе внутри компании, все в возрасте около тридцати лет. Как Маршалл видел это в то время:

*Это группа, которая поведет ВА вперед к успеху в нашей чрезвычайно конкурентной индустрии. Их обязанностью будет создание политик, которым ВА будет следовать в единой маркетинговой деятельности по всему миру, а также следить, чтобы они были внедрены во всей организации.*

Понимая необходимость надежной информации в целях улучшения работы сервисных служб, Маршалл также создал отдел результатов деятельности на рынке, команду из 10 человек, ответственных за отслеживание результатов работы, начиная от чистоты и пунктуальности движения самолетов до стандартов регистрации.

Затем Маршалл позвал внешнего консультанта, Михаила Левина, с которым он установил тесные взаимоотношения в Avis, помочь ему в работе над дальнейшими организационными изменениями. Заняв соседний с офисом Маршалла кабинет, но не имея официальной должности, Левин производил отбор должностей высшего руководства и отображал их на структуре авиалиний. Точный и непредвзятый совет Левина, работающего вне рамок иерархической структуры и не имеющего функциональных предпочтений, часто оказывал влияние на Маршалла.

К моменту прибытия Маршалла, Кинг уже сократил персонал, численность которого составляла около 40000 чел. Но в компании все еще были раздутые штаты, что являлось наследием слияния ВОАС-ВЕА почти десять лет назад. В планах на увольнение было все еще около 4000 человек, и Маршалл решил ускорить процесс увольнений по собственному желанию. Первоначально запланированная дата – 36000 чел. к 1986 году, была передвинута вперед - на март 1984 года.

В июле 1983 г., Маршалл запустил процесс масштабной реорганизации, разбив операции на 11 профильных центров: 8 географических «маркетинговых центров» пассажирских

операций, плюс карго, чартер и групповой туризм. Новая организационная структура была создана с целью уменьшения управленческих уровней, достижения более эффективной коммуникации между функциональными подразделениями и обеспечения согласованности между операциями, краткосрочным бюджетированием и более долгосрочным стратегическим менеджментом. Более того, вновь сформированные центры прибыли были доверены группе руководителей в возрасте тридцати – сорока лет, которые получили продвижение на 3-4 уровня за один день. Все центры прибыли подчинялись вновь назначенному директору по маркетингу.

Реорганизация сопровождалась неожиданным смещением многих руководителей, возможность адаптации которых к новому фокусу на обслуживание клиентов рассматривалась как маловероятная. «В течение одних суток, 11 июля 1983 г., Колин Маршалл прекратил трудовые отношения со сто шестьдесят одним менеджером и руководителем.

Десять лет спустя, один из старших руководителей комментировал: «До сих пор исчезновение батальона менеджеров в течение одной ночи, описывается как «ночь длинных ножей». Несмотря на значительный оборот персонала, ВА предпринимала попытки удержать работников, которые отлично выполняли техническую работу, а также тех, кто разделял ценности, которые Маршалл и его команда пытались привнести.

В ноябре 1983 г. Маршалл представил сотрудникам программу участия в прибыли компании. Хотя и обычные для США, такие программы были новаторскими для Великобритании в то время – и не имели прецедентов в государственной отрасли. Объявляя о предстоящей компенсационной схеме, Маршалл комментировал:

*Операционная прибыль в 200 млн. фунтов, например, даст возможность выплаты всем работникам бонусов в размере недельного заработка. Прибыль 250 млн. фунтов обеспечит бонус в размере двухнедельного заработка. 300 млн. фунтов – трехнедельный бонус, а 350 млн. фунтов – четырехнедельный бонус. Здесь нет ограничений, нет потолка. Чем больше мы заработаем, и чем больше мы сэкономим, тем больше мы получим. Я надеюсь, что бонус в конце года будет большим... Это один из счетов, который ВА с удовольствием оплатит.*

В декабре 1983 г. был запущен двухдневный курс по обслуживанию клиентов, о котором Маршалл объявил сотрудникам в июле. Обучающая программа «Главное – люди», первоначально была направлена на персонал, который непосредственно работал с клиентами, и делала упор на персональном развитии и мотивации, что важно для имиджа и эффективности работы авиалиний. Курс посещался сотрудниками, до 150 человек в группе, в каждой группе был представлен полный диапазон должностей авиалиний. Он был подготовлен и проводился внешними консультантами, датской фирмой Time Manager International, которая провела аналогичное упражнение для SAS, возглавляемой Яном Карлсоном (Jan Carlzon).

Маршалл объяснял: «Название очень важно. В нем намеренно говорится о том, что «главное – люди», вместо «главное – клиенты». Мы хотим напомнить нашим работникам, что их коллеги являются людьми. И взаимоотношения работников друг с другом также важно, как и их отношение к клиентам.» Он также предложил, что «система вознаграждения может быть изменена таким образом, что менеджеры более четко увидят, что успешная работа с людьми является важной частью их работы». Программа закончилась после непрерывного двухгодичного цикла, и Маршалл лично присутствовал на закрытии более чем 40% семинаров, на сессии вопросов и ответов, а когда у него не было возможности присутствовать лично, то он обеспечивал адекватную замену.»

Маршалл также проводил массу времени, разговаривая с персоналом, работающим на передовой линии, и «работая» на самолетах, когда находился в полете. Он бродил по салону и спрашивал пассажиров их мнение о ВА. Он обращал внимание на детали, и имел яркую память, и руководители могли быть уверены, что собранная им информация (в личных беседах, из прессы, или с экрана компьютера) будет использована для рассмотрения вопросов обслуживания клиентов на следующем совещании. После того, как слетела дверь

туалета во время подъема одного из рейсов Конкорда, Маршалл настойчиво обращался на каждом совещании к инженерным службам о необходимости предусмотреть петли.

### **Каменная дорога к приватизации: 1984-87гг.**

В начале 1984 г., улучшенное финансовое состояние ВА позволило рассматривать компанию в качестве более реалистичного кандидата для приватизации. Государственный секретарь Великобритании по транспорту подтвердил, что ВА будет приватизирована в срок до начала 1985 г. Затем вступили в переговоры представители министерства гражданской авиации, с целью проведения аудита политики о конкуренции авиалиний. В результате появился отчет, опубликованный в июле 1984 г., с рекомендациями сократить долю ВА по отношению к другим британским авиалиниям, главным образом за счет передачи ряда важнейших маршрутов частному перевозчику British Caledonian, главному конкуренту ВА на внутреннем рынке.

Разъяренный, Кинг занял публичную позицию против предложения министерства гражданской авиации, заявив правительству, что если эти рекомендации будут поддержаны, он «будет рассматривать это, как вопрос об отставке». Борьба, развернувшаяся вокруг вопроса о маршрутах, мобилизовала весь персонал ВА, численностью свыше 26000 сотрудников, на проведение организационных мероприятий, подписание и представление петиции Премьер министру.

В октябре 1984 г., после долгой борьбы, неуживчивому Кингу удалось добиться компромисса, который был очень благоприятным для ВА. Программный документ правительства по большей степени отверг рекомендации МГА, указав, что обмена маршрутами между авиалиниями должны быть взаимоприемлемыми. Помимо финансовой экономии, оцениваемой на уровне 70 млн. фунтов годовых, борьба вокруг маршрутов послужила очень важным сигналом к объединению для работников ВА, которые все еще были разделены их приверженностью к компаниям-предшественникам ВА (BOAC и BEA) и которые еще были в процессе достижения договоренностей после недавних сокращений численности. Громогласные протесты Кинга были тем более заметными, поскольку он выступил против правительства, которое всегда поддерживал.

В декабре 1984 г. ВА раскрыла результаты выполненного проекта по обширной реорганизации корпорации приглашенной аудиторией в количестве 200 чел. ВА вызвала некоторые толки, поручив Landor Associates, американской фирме (которая проделала аналогичную работу для SAS), выполнить это этот проект. Новая символика – жемчужно серый, полночный голубой, темно красный – придавали последовательную идентичность не только авиапарку, но также и внутренним помещениям, печатным материалам (расписания, билеты, наклейки на багаж), билетным кассам, залам ожидания, киоскам, а позже и спецодежде, разработанной дизайнером Роландом Клейном (Roland Klein). На хвостовых стабилизаторах также поместили новый девиз – «Лететь, обслуживать», что отражало потребность в решении двойной задачи – операционной и обслуживания клиентов.

В воздухе витали свежие настроения. В 1984 г. была создана сотня рабочих команд «Customer First» (три четверти из них дожили до 1990-х). Одновременно появилось много новых подразделений, со странными названиями, такими как фьючерсные аудиты, сегменты, улучшение работы, требования потребителей, маркетинговые исследования и организация мероприятий. Их возглавляли восходящие звездочки, часто найденные Левиным, помещенные в условия «утонуть или выплыть». Продвижение молодых руководителей на высокие посты, перемещение их из одного структурного подразделения в другое, и отстранение тех, кто не справляется с работой – стало отличительной особенностью управленческого стиля Маршалла.

К 1985 г. ВА приобрели нового директора по персоналу, Ника Георгиадеса (Nick Georgiades), по рекомендации Майка Левина. В прошлом профессор индустриальной психологии, Георгиадес более 10 лет работал консультантом ВА. Он не был человеком, лишенным опасений относительно проведения процесса сокращений и ощущения, что недостаточно внимания уделялось планированию.

*В результате, многими из тех, кто пожелали покинуть компанию, были люди, имеющие наилучшие шансы организовать свое собственное дело или найти другую работу – почти по определению, та категория работников, которых надо было бы мотивировать остаться...ВА не провела тщательного анализа, каких навыков в компании был переизбыток.*

Неизбежно описанные выше ошибки имели последствия для его новой должности. Авиакомпаниям необходимо было обеспечить новый баланс сочетания навыков. С этой целью, Георгиадес установил полный контроль над процессом найма персонала, особенно сотрудников, работающих с клиентами, ввел ряд оценочных методологий для отбора людей, которым действительно нравилось помогать другим людям и обслуживать их. Но результаты проходящей в ВА исследовательской программы показывали, что предоставление улучшенного клиентского сервиса являлось не только вопросом более качественного набора персонала. Это также зависит от того, как ВА управляет сотрудниками, занятыми в обслуживании.

Упомянутая исследовательская программа фокусировалась на проблемах, с которыми сталкиваются «работники эмоционального труда», т.е. люди, чья работа состоит в том, чтобы создать для других приятное настроение, доставить им эмоциональное удовлетворение. Исследования проводились в приютах, больницах, банках, социальных объектах. Основные результаты показывали: лучшие работники имели более близкие отношения в коллективе, чувствовали заботу супервайзеров и имели высокие способности в решении проблем.

Георгиадес и Левин рассмотрели, каким образом применить эти условия для обслуживающего персонала ВА, и разработали ряд инициатив. Первым делом, они пересмотрели процесс составления расписания дежурств, т.е. каким образом работники назначались в смены на рабочих объектах. Вместо беспорядочного способа формирования рабочих групп, они создали рабочие «семьи», которые вместе приходили на дежурства и достигали лучшего взаимопонимания (с большей возможностью меняться сменами).

Второе, они создали должность координатора в группе работы с пассажирами, обязанностью которого являлось создание и поддержание атмосферы заботы среди тех, кто работает с клиентами, в процессе координации полетов и операционной деятельности. Координаторы отбирались в первую очередь на основании развитых навыков межличностного общения, а не технической экспертизы. Из 400 кандидатов, прошедших оценку на эти должности, только 10 были признаны годными.

Третье, в сотрудничестве с лучшими учебными заведениями, они создали новую обучающую программу для руководителей «Управление людьми в первую очередь» (MPF). Запущенный в апреле 1985 г., пятидневный курс существенно отличался от применяемых ранее практик. Каждая программа собирала вместе руководителей различного уровня и функций в группы около 25 человек, и применялся ряд интенсивных обучающих методов для маленьких групп, похожих на сессии групповой терапии. Участники получали подробную индивидуальную обратную связь об их управленческом поведении и были обязаны задуматься о том, как лучше взаимодействовать с коллегами и подчиненными. Менеджерам вводилось понятие, что им необходимо начинать подкреплять мотивацию персонала, не подвергая их «эмоциональному выгоранию» (которое испытали сотрудники, работающие с людьми в напряженных условиях).

Данная программа не была нацелена на развитие навыков, а скорее – на подготовку людей к изменениям, и поэтому была сфокусирована больше на базовых убеждениях, которые стимулируют поведение. После окончания курса, небольшие группы функционировали в дальнейшем как неформальные «группы поддержки».

British Airways купили Chartridge Centre, загородное поместье к северу от Лондона, 25 акров земли, в ноябре 1985 г. специально для проведения курса (MPF). Предназначенную изначально для обучения 1000 руководителей, программу, на момент ее завершения в 1988 г., посетили более 2700 менеджеров.

Были признаки того, что программа (MPF) зародила новые идеалы. Одним из примеров этому явилась инициатива группы менеджеров из Нью-Йорка - восстановить трансатлантические пассажирские перевозки, отмененные в результате террористических угроз. В конце апреля 1986 г. они вышли с предложением о проведении \$ 7 млн. PR, рекламной, стимулирующей сбыт кампании. В течение одной недели они получили все согласования на проведение кампании, получившей название «Вот она, Америка», которая была запущена в середине мая. К сентябрю объемы пассажиропотоков вернулись на прежний уровень. Возврат финансовых средств ВА примерно в 10-15 раз превысил инвестиции: в виде восстановления объемов заказов и благоприятного освещения в СМИ.

Один из операционных менеджеров отметил, что до прихода Маршалла, в компании существовали очень строгие правила работы:

*Никто не мог и шагу сделать в сторону. Было страшно поставить ногу не на то место. Это приводило к тому, что сотрудники забывали о цели. Но существует 101 способ выполнить работу. Сейчас менеджеры знают, что их не накажут за попытку выполнить работу наилучшим, по их мнению, способом.*

Наряду с новыми обучающими программами, ВА ввели новую программу оценки результатов работы. Для разработки новых основ оценки эффективности и компенсации была приглашена компания Pilat, расположенная в Израиле, разработавшая и внедрившая процесс оценки работы для армии Израиля. Идея состояла в разработке системы, которая объединит ориентированную на *Результат* оценку работы (60%) и оценку того, *КАК* люди выполняют их работу (40%), а особенно степень их приверженности основным корпоративным ценностям по восприятию руководителей и коллег. Таким образом, ежегодно работа руководителя оценивается его или ее начальником на основании списка из 60 утверждений, описывающих поведение, чему обучают на программе (MPF), и которые определены как ключевые поведенческие характеристики, необходимые в бизнесе по обслуживанию клиентов.

Указанные выше изменения в дальнейшем нашли отражение в системе компенсации. Она изменилась. От системы управления по целям, при которой работники оценивались исключительно по количественным показателям, компания перешла к системе, имеющей качественные индикаторы, в результате чего менеджер получал денежную сумму бонуса, размером до 20% от его базового вознаграждения. Половина этой суммы рассчитывалась на основе того, *ЧТО?* было достигнуто менеджером, а другая половина – *КАКИМ ОБРАЗОМ?* был достигнут результат. Согласно Георгиадису: «Революционным является то, что мы не платим только за «Что» по результатам работы, но также и за «Как».

К 1986 г. ВА имели достаточно здоровый вид. В промежутке между 1982 и 1986 годами количество пассажиров возросло с 2 млн. до 17 млн., что нашло отражение в резком увеличении оборота с 2,2 млрд. до 3,1 млрд. за тот же период времени.

Производительность, измеряемая объемами тонн километров имеющейся пассажирской и грузовой мощности, вырабатываемой на 1 работника (ATKs), возросла с 157500 – в марте 1982 г. до 220900 – март 1986 г. За тот же период количество жалоб пассажиров упало с цифры 3000 в неделю до 400, сократилось количество управленческих уровней с девяти до трех. Пришло время для определения даты приватизации.

До этого времени приватизация несколько раз откладывалась в силу различных юридических и технических причин. Во-первых, правительство настаивало на необходимости тщательного освоения инвестиционным сообществом продажи акций British Telecom. Кроме того, высшее руководство ВА находилось в тупиковой ситуации в связи с необходимостью решать вопрос о воздушных маршрутах British Caledonian. И, наконец, был подан антитрастовый иск против ВА и девяти других перевозчиков в связи со сговором вывести из бизнеса Сэра Фредди Лейкера (Sir Freddie Laker).

В действительности, сам Лейкер не подавал никакого иска против кого бы то ни было, дело было заведено его кредиторами. Будучи прагматиками, Маршалл и Данлоп, занимающий высший финансовый пост, приняли решение о том, что урегулирование вопроса с

кредиторами должно включать выплату отступных Лейкеру, чтобы успокоить зарвавшегося дисконтера. Это вызвало раздражение кредиторов Лейкера, которые считали, что ему не полагается никакой компенсации. Таким образом, Маршалл и Кинг выписывали круги, одинаково убеждая истцов и защитников в необходимости урегулировать дело. В конце концов, дав согласие на выплату \$ 15 млн. из предложенного покрытия \$ 64 млн., они форсировали оперативное решение вопроса. Мировое соглашение, подписанное в июле 1985 г. освободило для ВА путь к приватизации.

Ранее, в 1982 г., в колонке *Lex Financial Times* был напечатан комментарий, что приватизация ВА должна привлечь потенциальных инвесторов, потому что «на каждом рынке происходит мутация, в результате чего появляется незначительное количество мазохистов». Ко времени реальной приватизации в феврале 1987г. , первоначально намеченная сумма подписки на акции была превышена в 11 раз, а акции почти удвоились в цене в первый день продажи. Одним из главных преимуществ приватизации, по словам Маршалла, была внутренняя приватизация: «Наш персонал получил возможность стать акционерами в бизнесе, в котором они работают, и 95% работников эту возможность использовали.»

В следующем месяце ВА занял 15 строчку в обзоре лиги любимых авиалиний, и Маршалл предупредил конкурентов: «Мы не ожидаем благосклонности – но тогда и наши соперники не должны ее ожидать. Откровенно говоря, сейчас мы целиком и полностью за интересы ВА и тех, кто с ними сотрудничает.»

#### **Борьба за British Caledonian: 1987 год**

Превосходство ВА на внутреннем рынке усилилось сразу после приватизации, когда после сложной борьбы с полными решимости SAS, ВА приобрели финансово неблагополучную British Caledonian. Слияние принесло ВА 95% британского рынка международных перелетов. В ноябре 1987г. правительство Великобритании одобрило сделку. В обмен на 246 млн. инвестиции ВА унаследовали парк из 28 самолетов (и 7000 сотрудников). Наиболее важно, что ВА таким образом приобрела ценные посадочные окна, которые стали основным предметом потребления в перегруженных аэропортах, таких как Heathrow (самый загруженный аэропорт в мире) или Gatwick (второй по загруженности аэропорт в мире). Окна – это точное время, когда самолетам разрешено подниматься в воздух с переполненных взлетных полос в переполненное самолетами небо.

Менеджеры BCal, которые присоединились к ВА, прошли неизменную программу MRF, которая оказала «мгновенное и эффективное» воздействие. Детали объединенной программы разрабатывались совместной рабочей группой. Такая практика стала все чаще применяться в ВА. Рабочая группа, о которой идет речь, рассмотрела все аспекты слияния компаний – маршруты, оборудование, персонал, включая ожидаемое сокращение 2000 штатных единиц. В первом консолидированном отчете по результатам финансового года, заканчивающегося в марте 1988 г., ВА показали прибыль в размере 228 млн. фунтов до выплаты налогов, несмотря на принятые от BCal 32 млн.фунтов убытков. К февралю 1989 г. Кинг хвастался, что «операционные подразделения прежних BCal были успешно присоединены, и мы можем ожидать, что преимущества этой сделки найдут отображение в будущих результатах». Прогноз оказался точным, и в мае ВА объявили о 17,5% увеличении прибыли группы. ВА также объявила, что 49000 ее сотрудников получат бонус от доли прибыли в размере, равном базовой зарплате за 2,5 недели и зарплату за 1 дополнительную неделю в качестве вознаграждения за результативную и успешную интеграцию с British Caledonian.

#### **Вклад IT и маркетинга в повышение производительности труда: 1987-89гг.**

В то время как процесс приватизации ВА и ее слияния с British Caledonian привлекал значительное внимание СМИ, более или менее осталось незамеченным изменение, имеющее гораздо более важное значение для будущего ВА. В сентябре 1986 г. в ВА прошла третья реорганизация за последние пять лет – после децентрализации наступило время для крупного объединения.

Новая структура изменила основной принцип операций авиалиний, и была тесно связана со стратегическим позиционированием авиалиний. Был централизован блок продаж, контроль за функцией планирования был передан в отдел маркетинга, и были разработаны первоклассные информационные системы, целью которых была оптимизация сети. Вкратце, новая организационная структура закрепляла маркетинговую направленность и, по совету Левина, отводила центральную роль ИТ с целью обеспечения поддержки маркетингу.

Основной вклад ИТ в маркетинг был в виде управленческой системы с большой производительной мощностью. Производственная управленческая система позволила ВА отслеживать полеты и корректировать имеющиеся мощности на ежедневной основе. Наличие самолетов нужного размера, в нужных местах и в нужное время помогло увеличить средние показатели загруженности (с 67% в 1986г. до 71% в 1989г.). Доходы тоже возросли благодаря высокотехнологичной системе бронирования, разработанной руководителем отдела ИТ ВА, Джоном Уотсоном (John Watson).

Система бронирования была решающей для оптимизации доходов ВА. В среднем, каждое пассажирское место в самолете бронируют 2,5 раза и отменяют бронирование 1,5 раза в течение 3-х месяцев накануне полета. Современная компьютерная программа ВА «жонглировала» стоимостью билетов и размерами предоставляемых скидок, чтобы заполнить максимальное количество мест пассажирами, оплачивающими полную стоимость. Это трансформировалось в показатели прибыли на одно место, которые были выше, чем у большинства других авиалиний Европы.

Эти ИТ-инновации явились результатом огромных инвестиций. Ежегодно ВА тратили около 3% от валового дохода на развитие информационных технологий, и авиалинии гордились тем, что имеют одну из самых быстрых и мощных компьютерных систем среди компаний, не занятых в оборонной отрасли. В компьютерной системе компании 200 000 терминалов были соединены с 15 центральными процессорами и 200 машинами средней мощности. К 1989 г. 150 из 200 ежегодно принимаемых в компанию выпускников учебных заведений направлялись на работу в блок ИТ.

В результате централизации блока продаж стало легче координировать деятельность ВА на коротких маршрутах, и высвободились ресурсы для более прибыльных операций на дальних маршрутах. Расписание полетов больше не составлялось на основе «от маршрута к маршруту», что максимизировало локальные доходы. Стал применяться принцип максимизации доходов всей организации ВА. Эта организация получила существенный прирост после приобретения VCal, что позволило ВА более эффективно направлять потоки на связанные рейсы.

Расформирование географических маркетинговых центров тоже привело к централизованному контролю над «продуктом», а именно – интерьерами самолетов и стандартами обслуживания. ВА стали больше обращать внимание на нематериальные активы, которые влияли на предпочтения пассажиров в выборе авиалиний, и начали репозиционировать их «продукт». Авиалинии начали вводить маркетинговые технологии, заимствованные в мире товаров народного потребления и применять их к сервисному бизнесу. Брэндинг категорий пассажиров происходил от политики найма руководителей ВА, имеющих опыт работы в производстве кондитерских изделий и моющих средств, для управления новыми сервисными категориями. Их работа, по словам Маршалла, состояла в том, чтобы «день за днем поддерживать блеск продукта». Клубный (бизнес) класс был вновь запущен в январе 1988, за которым последовали первый класс и туристический (эконом) в ноябре 1990г.

Поиск специфических путей улучшения уровня обслуживания в каждом классе вызвал проведение изрядного количества исследований и анализа того, из чего складывается удовлетворенность путешественников, так что в какой то момент фраза «по результатам исследования...» стала чем-то вроде внутренней шутки. Например, членам экипажей представляли рейтинг «эмоциональных ожиданий пассажиров». Исследования показывали, что одна только возможность увидеть экипаж приводила к более высоким уровням

удовлетворенности клиентов. Поэтому были внесены изменения в работу экипажа таким образом, чтобы увеличить степень их контактов с пассажирами. Сотрудники, занимающиеся брэндингом, пришли к мысли, что можно увеличить количество «заботящихся о клиенте» контактов (которые директор SAS Jan Carlson незабываемо назвал «моментами истины»), если предлагать салаты, основное блюдо и кофе на отдельных подносах. Майк Батт, который возглавил работу по брэндингу, объяснял: «По пути в Нью-Йорк вы получите 16 «взаимодействий» со стюардессой».

Сколько бы авиалинии ни модернизировали предложение, они все еще зависели от персонала, который предоставлял сервис. Маршалл (который стал Сэром Коллином в июне 1987г.) полностью осознавал эти сложности и объяснял: «Поэтому мы должны «сформировать» наших людей и их отношение к обслуживанию, так же как мы создаем кресло самолета, развлекательную программу во время полета, или планируем зал ожидания в аэропорте, чтобы он соответствовал потребностям и предпочтениям наших клиентов».

Новые обучающие программы, такие как «Быть лучшим» и «Лидер в сервисном бизнесе» пришли на смену PPF и MPF. Однажды Маршалл заметил:

*Я твердо верю, что когда вы вводите такие программы, вы привязываетесь к ним навсегда, потому что если прекратить их на какой-то период времени, вы сразу увидите заметное ухудшение в отношении персонала к предоставлению услуг. Вам надо в некоторой степени «стимулировать» их на постоянной основе.*

ВА одновременно предпринял ряд шагов по развитию их собственного менеджерского потенциала. Они запустили специализированную программу MBA в сотрудничестве с Lancaster University в 1988 г., замыслили «зародышевую» программу для выявления и развития потенциальных агентов изменений, и создали Высшую Академию в помощь обещающим менеджерам всех уровней для их перехода на следующий уровень.

Между тем, отдел IT продолжал поиск путей поддержки маркетинга. В 1988 г. желание сформировать информацию о приверженности бренду, привело IT к разработке базы данных тех, кто летает в деловые поездки, для того, чтобы лучше отвечать на их индивидуальные запросы и ожидания. Директор IT, Джон Уотсон, объяснял: «База не только будет содержать информацию о том, насколько часто клиент летает. В ней будут подробности о предпочтениях человека – помимо привычки курить или воздерживаться от курения, любимые напитки и проч.»

Успешное взаимодействие между блоками IT и маркетинга не произошло одномоментно. Потребовалось некоторое время для налаживания такого взаимодействия: необходимо было разработать технические системы, новые процедуры и понять политики в области продаж, а также в области управления меняющимися взаимоотношениями между функциями. К счастью для ВА, было только что заложено начало изменению европейских правил для авиатранспорта, таким образом, контекст позволял экспериментировать. Когда структура действительно начала работать в полную мощь, ВА стала, как ее позже назвал Уотсон «очень, очень мощной сбытовой системой».

В сентябре 1988 г., ВА наконец-то сокрушила силу Swissair, которая в течение 4-х лет удерживала звание Лучших авиалиний мира, присваемого журналом Business Traveller, а в следующем году повторила такие же результаты работы. Казалось, что-то, что в начале было пустым хвастовством – «Самые излюбленные авиалинии в мире», стало реальностью. ВА доросла до своего девиза.

### **Погодные условия и турбулентность: 1989-93 гг.**

В 1989, на повестку дня вышли две новые стратегические задачи: эффективность затрат и глобализация. Потребность контролировать затраты была очевидной из-за пессимистичных прогнозов по доходам (как следствие изменения правил авиапассажирских перевозок) и усиливающейся конкуренции с дешевыми британскими перевозчиками на европейских маршрутах. В начале 1989 г. Маршалл проинформировал всех руководителей, что к началу лета им надо постараться сократить размер запланированных затрат на 10%. Руководителей подразделений попросили описать в корпоративной газете те статьи, по которым они

планировали достичь сокращения затрат. К ноябрю 1989 г., как сказал Маршалл, «кампания в защиту снижения затрат ВА была интегрирована в обновленную миссию компании». Весной 1990 г., когда стали проявляться первые признаки спада деловой активности, была запущена Программа по увеличению маржи (MIP), которую возглавил Джон Уотсон (в прошлом глава IT). Большинство проектов MIP имели временные рамки 18-36 месяцев. В августе 1990 г., когда иракские войска оккупировали Кувейт, эта потребность приобрела дополнительную срочность.

Воздушный транспорт традиционно являлся чувствительным барометром экономической активности, очень быстро сокращая операции в период экономического спада и восстанавливая их с первыми признаками улучшения экономической ситуации. Последствиями ближневосточного кризиса было увеличение стоимости горючего для самолетов и страховых выплат, при сокращении мировых объемов авиаперевозок в связи с угрозами терроризма, таким образом превращая углубляющийся экономический спад в самый сильный со времен второй мировой войны. Степень сокращения операций явно прослеживается в январе 1991 г., когда рейс Конкорда ВА перелетал Атлантику, имея на борту 2-х пассажиров, купивших билеты.

Двойное давление - война на Ближнем Востоке и экономический спад застали всех авиаперевозчиков врасплох. Однако, ВА уже внедрила системы по сокращению затрат, и многочисленные проекты были уже на стадии реализации. Например, количество поставщиков было снижено с 10 000 до 3500, и учет материальных ценностей был хорошо организован благодаря внедрению новейших информационных технологий. У менеджмента также были соображения, где можно получить дополнительное снижение затрат, и как результат, было объявлено о проведении добровольного сокращения 4600 работников в феврале 1992г. Но на этот раз это происходило более целенаправленно, чем в ранние 1980 годы.

Однако, направленность ВА на повышение эффективности, касалась не только вопроса снижения затрат. Были осуществлены попытки увеличить доходы. Под наступательным порывом подразделений IT и маркетинга, ВА установила систему электронного документооборота, названную CARESS (система анализа и удержания клиентов). Основываясь на оценке, что удержание клиента обходится в пять раз дешевле, чем привлечение вновь (завоевание) потерянного клиента, система использовалась для регистрации и скорейшего реагирования на жалобы. Система помогала персоналу отслеживать жалобы и предоставляла им возможность выплачивать индивидуальную компенсацию. Она помогала клиентам ощущать себя услышанными, а персоналу, работающему с жалобами, ощущать, что они доставляют удовольствие, а не защищаются.

Мысль, стоящая за этой системой, эхом отозвалась в более обширной обучающей программе «Завоевание клиента», запущенной в апреле 1992 г. Основным фокусом программы было удержание клиента и способы работы сотрудников с происшествными.

Помимо попыток, направленных на улучшение производительности, ВА также ускорял движение в сторону глобализации. В конце 1980-х Маршалл предсказал, что в авиации будут преобладать несколько очень больших авиалиний. Целью Маршалла было превратить ВА в стыкового перевозчика, способного забирать и доставлять пассажиров практически в любую точку мира, минимизируя проблемы, связанные с багажом и переоформлением билетов, а также необходимостью стоять в очередях в аэропортах.

Серьезная защита национальных авиаперевозчиков означала, что ВА надо вступить в международное партнерство и привлечь инвестиции, поэтому авиалинии начали плести паутину альянсов на трех основных рынках – Европа, Северная Америка и Азия. Это соответствовало индустриальной логике мышления, но только некоторые из авиалиний располагали финансовыми ресурсами для целенаправленного поддержания этой стратегии.

В 1989 г. ВА предприняли попытку приобрести 15% акций американских United Airlines (UAL). Сделка по случайности обрушилась в октябре 1989 г., но ВА уже приобрели их долю финансирования сделки, с правом на приобретение новых акций на сумму 320 млн. фунтов.

Таким образом, ВА имела сильные позиции для реализации амбициозной программы развития.

ВА пережила две другие неудачи, когда длительные переговоры с бельгийской Sabena и немецкой KLM, оказались незавершенными. Затем, в марте 1992 г. ВА приобрели 49% капитала небольшого германского перевозчика, называемого Delta и переименовали его Deutch VA, чтобы подчеркнуть их позиции на немецком рынке.

На следующий месяц, они обеспечили себе неконтрольный пакет акций в Transport Aerien Transregional (TAT), французских региональных авиалиниях, чтобы помочь им соревноваться с Air France на их национальном рынке. Попытка ВА найти партнера в США в конце концов принесла плоды в январе 1993 г., когда они заключили соглашение с USAir, шестым по размеру внутренним перевозчиком, по показателям: уровень дохода - пассажир - мили в полете. В марте 1993 г. ВА завершили интенсивный двенадцатимесячный период расходов, купив 25% в Australia Qantas, и получив устойчивое положение на быстрорастущем азиатском рынке. (Таблица CSS.4.5. – информация о приобретениях).

Появившиеся в результате соглашения о совместном использовании программы позволили пассажирам путешествовать различными авиалиниями с минимальными процедурами по переоформлению билетов и багажа, а зачастую и с лучшим трансфером к рейсу. Такая стратегия позволила ВА удвоить их предполагаемое количество пунктов назначения.

В добавок к индустриальным сложностям, связанным с развитием глобальной сети в условиях обрезания операционных затрат, ВА столкнулись с вопросом, специфическим для их компании: непрерывная ссора с Virgin Atlantic Ричарда Бренсона.

В начале 1992 г. ВА были вовлечены в «грязную» ссору с Virgin Atlantic. В открытом письме к не высшим директорам ВА, Branson утверждал, что персонал ВА был вовлечен в тайное подслушивание, хищение чужого имущества, компьютерное хакерство, предоставление неадекватной информации СМИ, браконьерство пассажиров.

Формальное заявление ВА на претензии Virgin, что ни один из членов совета директоров «не участвовал или не уполномочивал» проведение кампании, послужило поводом поднять вопрос о корпоративном управлении. Financial Times комментировала: «Совету директоров крайне необходимы внешние таланты, не только для того, чтобы управлять бизнесом, но и для корректировки направленных внутрь навязчивых тенденций развития корпоративной культуры ВА.»

В январе 1993 г. исковое заявление было урегулировано посредством публичного извинения ВА и выплатой денежного возмещения в размере 610 000 Бренсону. Позже, отражая события, Financial Times отмечала, что мнения разделились. Одни считали, что «оскорбляющие действия...были совершены лишь небольшой группой людей, нарушивших нормы достойного поведения в их желании содействовать интересам ВА», в то время как другие «чувствовали, что независимо от того, что работники действительно действовали в отрыве, настоящим мошенником была раздражающая корпоративная культура ВА».

В то время как это событие породило множество непривлекательных сообщений в СМИ, клиенты ВА не проявляли никаких признаков покинуть авиалинии. Когда Financial Times исследовала реакцию клиентов, обнаружилось, наиболее важными для них были другие факторы, а не вина ВА в осуществлении «грязных трюков». Даже клиенты Virgin заявляли, что поведение ВА не остановит их в использовании ВА в будущем. Это было важным доказательством высокого качества сервиса, безопасности, и приверженности бренду, которые ВА достигли в последнее десятилетие.

### **Преимственность**

В феврале 1993 г., когда 75-летний Лорд Кинг уходил с поста президента (Председателя совета директоров), он мог оглянуться назад на хорошо сделанную работу. ВА на тот момент были названы лучшими авиалиниями мира в течение пяти лет подряд, по результатам годового исследования, проводимого Business Traveller. Посредством сочетания ряда мер: введения здоровых систем, брендинга, клиентской работы и жестких мероприятий по

сокращению затрат, авиалинии выжили во время жесточайшего в истории авиалиний кризиса.

ВА продолжали зарабатывать большую прибыль во времена, когда почти все другие западные перевозчики несли тяжелые убытки (см. Таблицу 5.4.6 для сравнения результатов). В 1992 г. общие потери мировых авиалиний превышали \$ 4 млрд., второй год подряд.

Конечно, для трансформации ВА применялись и достаточно болезненные меры, в частности, волны сокращений, проведенных в начале 1980-х и позднее - в 1991 г. Однако, выплаты при увольнении были очень щедрыми, и численность персонала быстро поднималась до начальных уровней.

По мнению работников, сейчас ВА является совершенно другим местом работы: более профессиональным, ориентированным на клиента, инновативным и сфокусированным на клиенте. Один из руководителей, который работал в ВА примерно в то же время, что и Кинг, таким образом охарактеризовал изменения, проводимые под его руководством: «Я пришел на работу в плохо работающие авиалинии... и я увольнялся из процветающего бизнеса, одного из лучших в секторе авиалиний».

В плане будущего, Кинг знал, что оставляет авиалинии в надежных руках, Сэр Коллин Маршалл заступает на пост в качестве его последователя. Он также знал, что авиалинии имели сильные позиции, как плане операционного контроля над временными интервалами и стратегического партнерства, необходимых для работы на рынке после приватизации.

## **Кейс 2: «Хронология ИКЕА: тернистый путь к мировому господству»**

Мало кому в этом мире не знакомо слово «ИКЕА». Шведская фирма, основанная более полувека назад как предприятие для торговли канцелярскими товарами и прочей бытовой мелочью, сегодня входит в сотню самых дорогих компаний, а сам бренд ИКЕА стал одним из символов Швеции, наряду с Карлсоном, автомобилями Volvo и группой «АВВА». ИКЕА в начале XXI в. превратилась в крупнейшую корпорацию розничной торговли, в которой работают 128 тыс. сотрудников, а ее ежегодный объем продаж составляет более 21,1 млрд евро.

### **Отец-основатель**

Отцом-основателем компании ИКЕА по праву считается Ингвар Кампрад, который до сих пор почитается всеми ее членами. Этот удивительный старик является одним из богатейших людей мира — его состояние по разным оценкам достигает \$100 млрд, — тем не менее, он ведет очень скромный образ жизни, ездит на старенькой Volvo, одежду покупает на распродажах, а во время зарубежных поездок не пользуется услугами отелей, предпочитает останавливаться дома у директоров филиалов своей компании. Несмотря на преклонный возраст, он практически не отошел от дел и продолжает определять стратегию развития ИКЕА, инспектировать собственные магазины, помнит имена и фамилии продавцов, с которыми общался, и возмущается высоким уровнем налогообложения в Швеции.

Ингвар Кампрад родился в маленьком шведском городке Эльмхульт в 1926 г. Биографы Кампрада считают, что увлечение торговлей передалось Ингвару по наследству. В 1897 г. фирма, которой владел дед будущего миллиардера, оказалась на грани банкротства. Глава семьи не смог заплатить по закладной и покончил жизнь самоубийством. Но бабушке Ингвара удалось спасти дело.

Сам же Кампрад начинал зарабатывать с продажи спичек. Вот как он сам вспоминает свою детскую активность: «Моя тетя помогла мне купить первую сотню коробков со спичками на так называемой распродаже “88 эре”, и даже не взяла с меня плату за почтовую пересылку. После этого я продал спички по цене 2-3 эре за коробок, а некоторые даже по 5 эре. Я до сих пор помню то приятное ощущение, которое испытал, получив свою первую прибыль. В то время мне было не больше 5 лет. Позже я занялся продажей рождественских открыток и настенных картинок. Я ловил рыбу, а потом разъезжал на велосипеде и продавал ее в округе. Я собирал бруснику и автобусом посылал ее покупателю в другой город. В 11 лет моим глав-

ным делом была продажа семян. Это была моя первая крупная сделка, и я заработал достаточно денег, чтобы сменить старый велосипед матери на новую гоночную модель».

Но самым большим спросом пользовались авторучки: в начале 1940-х гг. они были новинкой даже в Швеции. Кампрад выписал 500 таких ручек из Парижа, взяв для покупки в окружном банке ссуду 500 крон (по тем временам 63\$). Как утверждает Кампрад, по сути дела эта была первая и последняя ссуда, которую он брал в своей жизни.

Французская фирма, авторучки и карандаши которой он продавал в Стокгольме, обязала Ингвара оформить свой бизнес официально. Кампрад уговорил отца посодействовать ему в оформлении бумаг, и так в 1943 г. на свет явилась ИКЕА — аббревиатура, составленная из собственных инициалов — Ingvar Kamprad (ИК), названия семейной фермы Эльмтарюде (Eltaryd, Е) и названия ближайшей деревни, Агуннарюд (Agunnaryd, А). На тот момент Ингвару было 17 лет.

Кампрад слез с велосипеда и перешел на распространение товаров почтой. А к ручкам и спичкам добавлял самую незамысловатую мелочь, вроде канцелярских товаров, бумажников, нейлоновых чулков и даже средств против комаров.

В 1945 г. появляется первая реклама ИКЕА. Бизнес Ингвара Кампрада перерос его возможности лично развозить товары покупателям, поэтому он начал давать рекламу в местных газетах и организовал импровизированную службу почтовой рассылки покупок. В качестве первого транспортного средства для доставки товаров до ближайшей железнодорожной станции он использовал фургон, который развозил местным жителям молоко.

Первые, еще детские, предпринимательские шаги основателя ИКЕА, его ранняя, как он сам ее называет, «тяга к прибыли» — одно из важнейших субъективных условий успеха. Стремление к заработку на генетическом уровне. Шведский миллиардер никогда не учился в университете (в школе преподаватели долго не могли научить его читать), но стратегию бизнеса, которую он применил в ИКЕА, изучают во многих высших учебных заведениях Европы.

Внимание Ингвара в те годы привлекает одна интересная особенность в местной жизни. В то время в Швеции мебель являлась для большинства жителей почти предметом роскоши из-за необычайно высокой цены. Кампрад решает исправить это упущение, начав преобразовывать свой магазин. Сначала молодой предприниматель разузнал, где можно закупать самую простую и дешевую мебель в стране. А чуть позже ИКЕА начала приобретать самые дешевые стулья, кофейни и столы.

**Мебельные принципы**

В 1948 г. Кампраду приходит мысль переключиться на торговлю мебелью. Он договаривается с мелкими мебельными производителями и начинает продавать две модели — кресло без подлокотников и кофейный столик. Кресло Кампрад назвал «Рут» (он всегда считал, что запомнить название инвентарных предметов сложно). Фактически сразу было введено правило давать мебели имена. Тогда же зародились еще несколько бизнес-принципов Кампрада. Во-первых, он стал рассылать своим покупателям маленькую брошюру, которая называлась «Новости ИКЕ А» — она стала прообразом знаменитого каталога фирмы. Во-вторых, молодой предприниматель сразу стал ориентироваться на покупателей со средним доходом. Кампрад заказывал на окрестных мебельных фабриках самые недорогие модели. Уже тогда он пришел к своей знаменитой формуле: «Чем продать 60 стульев по высокой цене, лучше снизить цену и продать 600 стульев».

В 1951 г. Кампрад приобрел старый заводик, где стал выпускать дешевую простую мебель. Благодаря демократичным ценам его компания постепенно приобрела известность в Швеции, однако такая торговая политика стала причиной бойкота, который в конце 1950-х гг. Кампраду объявила шведская национальная ассоциация продавцов мебели, возмущенная низкими ценами на продукцию ИКЕА. Под давлением ассоциации от сотрудничества с Кампрадом стали отказываться ведущие лесозаготовители. В итоге предпринимателю пришлось сделать необычный в то время для шведского бизнеса шаг: он стал приобретать

часть компонентов, необходимых для сборки мебели, «по дешевке» у польских поставщиков. Так основатель ИКЕА заложил будущую стратегию фирмы — размещать заказы на товар в тех странах, где это стоит дешевле.

В 1953 г. возникает уникальная идея открытия выставочного зала по продаже мебели в Эльмхульте, Швеция. Этот момент в развитии концепции ИКЕА очень важен: впервые покупатели получили возможность увидеть и потрогать товары домашнего обихода ИКЕА, прежде чем делать заказ. Выставка мебели появилась в результате ценовой войны между ИКЕА и ее основным конкурентом. Обе компании постоянно снижали цены, поэтому качество товаров оказалось под угрозой. Открыв выставочный зал, ИКЕА начала демонстрировать функциональность и высокое качество своих низкоценовых предложений. Это нововведение оказалось чрезвычайно успешным: люди сделали разумный выбор в пользу лучшего качества за те же деньги.

Оригинальный же подход к мебели, характерный для ИКЕА, начинался со случайного изобретения складного стола. Кампрад наблюдал, как молодой чертежник, пытаясь втиснуть в багажник машины громоздкий стол, наконец додумался открутить ножки и сложить их под крышкой. Бизнесмен немедленно схватил идею и нанял чертежника в качестве дизайнера. Это открытие легло и в основу принципа самостоятельной сборки мебели покупателем, что вскоре стало частью концепции ИКЕА. Таким образом появилась мебель, которую можно перевозить в плоских упаковках и собирать самостоятельно.

Концепция бизнеса ИКЕА формировалась почти 10 лет, с конца 1950-х и до конца 1960-х гг. Все это время основатель компании Ингвар Кампрад превращал трудности, возникавшие у ИКЕА, в ее преимущества. «Деловая философия ИКЕА определяется одним золотым правилом: относись к любой проблеме как к новой возможности. Проблемы дают потрясающие шансы. Когда нам запрещали покупать ту же мебель, что производилась для других, мы начали придумывать собственный дизайн, и у нас появился свой стиль. Когда мы лишились поставщиков в своей стране, перед нами открылся весь остальной мир», — вспоминает Кампрад.

#### Покорение родины

Первые крупные магазины Кампрад открыл в начале 1960-х гг.: выставочный павильон в Стокгольме и большой магазин в родном городке Эльмхульте. Последний шаг с точки зрения здравого смысла, не бесспорный. Где найдется столько покупателей в захолустье? Но Ингвар знал, что в Швеции начался автомобильный бум. И понял, что за серьезными покупками люди готовы ехать хоть за тридевять земель. Для поощрения клиентов в магазине ИКЕА стали продаваться багажники на крышу автомашин. Разумеется, по бросовой цене. Благодаря такой политике оборот компании за один год вырос в два раза.

Идеи улучшения сервиса и жизни покупателей не стояли на месте, и вскоре появляется первый ресторан ИКЕА в магазине в шведском городе Эльмхульте. В 1961 г. ИКЕА начала тестировать качество своих товаров, основываясь на стандартах, принятых в Швеции.

В начале 1960-х гг. Кампрад совершил познавательную поездку в Америку. Там он впервые увидел магазины, торгующие по системе Cash&Carry. Ему понравилась сама схема торговли: огромные магазины размещаются за чертой города, а покупатели обслуживают себя сами — складывают товары в тележку и везут к своему авто.

Когда ИКЕА открывала в 1963 г. большой магазин под Стокгольмом, многое там было устроено с учетом американского опыта, правда, творчески переработанного. Во-первых, это был пригород: цены на землю там намного ниже, да и есть место, где пристроить автомобиль. Во-вторых, чтобы снизить затраты на транспортировку, компания заказывала разборную мебель, где каждая деталь помещалась в плоскую упаковку. Так было легче и дешевле их перевозить. Собирать же мебель должны были сами покупатели. Кампрад давно заметил, что людям на самом деле нравится самостоятельно собирать шкафы и диваны. Особенно если сделать это несложно.

Сам магазин, получивший название «Kungens Kurva», по внешнему виду напоминал нью-йоркский музей Гуггенхайма, который очень приглянулся Кампраду. Во время

торжественного открытия магазина чуть было не разразился грандиозный скандал. Никто не ожидал, что в первый же день приедет так много народу. 30 тыс. шведов непременно хотели купить себе обстановку по низким ценам. В магазине, хотя и таком большом, не нашлось столько товара. Да и толпа, сметавшая все на своем пути, несколько противоречила проповедуемому ИКЕА принципу. Здесь было принято неспешное обсуждение, какая этажерка подойдет к мягкому креслу, под чашечку вкусного кофе.

Кампрад принял единственно верное в данной ситуации решение — запустить покупателей на склад. Так ИКЕА нечаянно пришла к своей «коронной» формуле: магазин-склад. Именно с «Kungens Kurva» стиль работы компании определился окончательно и навсегда. Теперь каждый мебельный магазин ИКЕА — это своеобразный выставочный центр, где показываются не только диваны и шкафы, но и любые мелочи быта: скатерти, занавески, покрывала, полотенца и подсвечники. Причем размещено все это так, как и должно быть в реальной жизни. Таким образом, посетитель магазина может осмотреть сначала 10 детских комнат подряд, а потом 25 столовых или гостиных и т. д.

Прикинув, как та или иная модель смотрится в настоящем интерьере, и выбрав подходящую, покупатель должен идти за ней на склад. В удобных упаковках он транспортирует мебельную единицу к себе домой и там самостоятельно ее собирает, читая понятные и толковые инструкции.

#### Покорение мира

После такого успеха у себя на родине ИКЕА ничего не оставалось, как осваивать зарубежные рынки сбыта. Решения принимались спонтанно. Например, глава компании долго мялся: открывать ли магазин в Швейцарии? Страна была известна своими консервативными вкусами, к тому же там хорошо развернулись две местные сети мебельных магазинов. Но однажды Кампрад, прогуливаясь по Цюриху, подслушал разговор одной молодой пары. «Красивое кресло!» — сказала молодая женщина, глядя на витрину. «Но нам оно пока не по карману. Давай купим его в следующем году», — ответил ей муж. Этот эпизод решил все дело. И вскоре ИКЕА появилась в Швейцарии. А потом и в Германии, Австрии, Великобритании, США. Фактически, кроме Африки и Азии, сейчас ИКЕА присутствует везде, даже в Китае. Но больше всего продаж ей обеспечивает именно европейский рынок.оборот компании составляет более 15 млрд евро.

В 1986 г. сменился президент и генеральный директор. Ингвар Кампрад покинул руководящий пост и стал консультантом компании-учредителя INGKA Holding B. V. Президентом и генеральным директором группы компаний ИКЕА был назначен Андерс Муберг.

1990 г. — начало экологической деятельности ИКЕА. Компания начала работу по охране окружающей среды, чтобы гарантировать ответственное отношение к природе при проведении любых работ, связанных с бизнесом. А в 1991 г. была образована промышленная группа ИКЕА — Swedwood. У ИКЕА появились собственные лесоперерабатывающие заводы и фабрики, образована промышленная группа Swedwood, которая производит мебель и комплектующие из дерева. Затем ИКЕА вступает во всемирную организацию Лесной попечительский совет (Forest Stewardship Council, FSC).

В 1997 г. ИКЕА вышла в Интернет и создала свой первый сайт [www.IKEA.com](http://www.IKEA.com).

9 октября 1999 г. была проведена уникальная акция благодарности сотрудникам группы компаний ИКЕА, приуроченная к наступлению нового тысячелетия. Сумма общего объема продаж всех магазинов мира за этот конкретный день — около 84,85 млн евро — была разделена между всеми сотрудниками группы компаний. Таким великолепным способом ИКЕА решила отблагодарить своих служащих за усердную работу и личный вклад каждого в успех компании.

В 2000 г. ИКЕА пришла в Россию — открылся первый магазин в Москве.

В 2001 г. группа компаний ИКЕА открыла собственную железнодорожную ветвь ИКЕА RailAB. Перевозка грузов по железной дороге остается важной составляющей стратегии внедрения приемлемых способов транспортировки сырья и готовой продукции ИКЕА.

В 2002 г. ИКЕА перенесла свой главный офис из Хумлебека, Дания, в Лейден, Голландия. Вообще с начала XXI в. ИКЕА провела ряд социальных акций и акций в защиту окружающей среды. Компания активно сотрудничает с Всемирным фондом дикой природы по осуществлению лесных проектов, ЮНИСЕФ, «Гринпис», поддерживает множество социальных инициатив. Группа компаний ИКЕА опубликовала в Интернете свой первый отчет «Ответственность перед обществом и природой». Начал работу отдел обмена и возврата товаров ИКЕА.

В 2007 г. открылся магазин ИКЕА Хапаранда — самый международный из всех существующих магазинов ИКЕА. Он расположен на границе Швеции и Финляндии, а зона его охвата включает также территории России и Норвегии.

Сам Кампрад несколько лет назад формально отошел от дел и передал контроль над своей торговой империей, состоящей из 200 магазинов более чем в 25 странах мира, сыновьям. Формально Кампрад уже давно не является владельцем глпл, поскольку еще в 1982 г. передал права на владение зарегистрированной в Нидерландах компании Stichting INGKA. Но шведская пресса считает, что Кампрад, как и многие бизнесмены, «спасаясь» от знаменитых шведских налогов, поменял формальную схему прав собственности, но при этом остается реальным владельцем компании. Журнал «Forbes» оценивает состояние шведа в \$18 млрд.

О феноменальной скупости Кампрада и его умении экономить ходят легенды. В командировках Кампрад живет в трехзвездочных отелях, за завтраком (особенно когда тот входит в стоимость проживания) наедается до отвала, чтобы хватило до конца дня, а если все же приходится оплачивать питание из своего кармана, миллиардер ходит в дешевые ресторанчики и даже якобы покупает гамбургеры. Посещая во время командировок различные страны, он редко ездит на такси, предпочитая общественный транспорт, где, как объясняет друзьям, «можно узнать вкусы народа».

При поездках на поезде Кампрад покупает билеты только во второй класс, сам носит багаж, приобретает на распродажах дешевую одежду, а лучшим отпуском считает «путешествие на велосипеде по Швеции». «Как я могу требовать бережливости от людей, которые на меня работают, если буду проводить время в роскоши и комфорте», — объясняет он.

Как можно дешевле

Жесткие принципы экономии действуют и в самой корпорации. В ИКЕА поддерживают цены благодаря четко выстроенной стратегии. Свою мебель шведская компания заказывает только там, где ее производят дешево. 10 % своего десятитысячного ассортимента компания производит сама, остальное покупает. Причем покупает буквально по частям: столешницы — в одной стране, ножи для стола — в другой. Делается это для того, чтобы снизить себестоимость.

Предельная экономия везде и во всем является генеральной стратегической линией компании с первых дней и в течение всего времени ее существования. Экономия начинается с разработки моделей будущей фирменной продукции, которую дизайнеры ИКЕА ведут в непосредственном контакте с производителями — во избежание многократных корректировок и итераций. Она продолжается по ходу поиска снабженцами наиболее подходящих по соотношению стоимости и качества вариантов сырья и материалов, их оптовой закупки для всей планируемой к выпуску партии, включает все процессы изготовления изделий — почти всегда серийные и поточные, с максимальной оптимизацией и автоматизацией технологических операций. Наконец, она завершается уже в магазинах ИКЕА, где повсеместно распространена практика «складов самообслуживания», с которых покупатели самостоятельно забирают разобранную и упакованную в плоские коробки мебель.

В компании работает целый исследовательский центр, в задачи которого входит определение, сколько люди готовы потратить на мебель.

Сам Ингвар Кампрад в одном из интервью раскрыл политику ценообразования в ИКЕА. Берется семья со средним и ниже среднего уровнем дохода. Подсчитывается, сколько она в

состоянии потратить на обустройство дома и на каждую подушку или торшер в отдельности. Таким образом узнается оптимальная стоимость каждого предмета, далее специалисты компании создают его техническое описание и смотрят, какой поставщик сможет обеспечить его качественное выполнение в пределах сметы. Иногда менеджеры компании помогают производителю освоить новую технологию. Может быть, сегодня такая методика уже никого не удивляет но, когда ИКЕА начинала, это казалось революцией.

ИКЕА — в каком-то смысле еще и символ экономической стабильности. Утвержденные и опубликованные в сезонном каталоге цены на товары не меняются в течение года. Единственное что их может изменить — скидки в рамках регулярны распродаж, которые проводит компания.

#### Философия ИКЕА

В целом, успех ИКЕА основан именно на простоте: компания торгует незатейливо разобранной мебелью по низким ценам. Кроме того, в больших загородных магазинах вместе с мебелью продается все, что необходимо для создания полноценного интерьера: цветы в горшках, рамки для фотографий, посуда, свечи, люстры шторы, постельное белье и детские игрушки. По данным независимых экспертов маркетологов, сегодня до 56 % глобальных продаж ИКЕА составляют всевозможные бытовые аксессуары и только 44 % — собственно мебель. Доля «вспомогательных: товаров» продолжает расти и, по прогнозам специалистов, в ближайшее время достигнет 60%.

Международный успех ИКЕА заключается также, видимо, и в том, что средний класс в большинстве стран мира более или менее идентичен — если не в доходах то во взглядах на жизнь и представлениях о стиле. Системообразующий стиль ИКЕА — это функциональность, простота, изобретательность и декларируемая индивидуальность. Как утверждают в компании, главная мысль, пропагандируема: этой стилистикой, заключается в том, что у подавляющего большинства людей в принципе, есть все необходимое для счастья, только они об этом забывают или не обращают на это внимания. И для того чтобы подвести их к этому несложном; выводу, нужно очень немного — предложить сменить обстановку на кухне, установить удобный стеллаж в кабинете или приобрести какую-нибудь забавную мелочь которая оживит интерьер гостиной. В этом-то и заключается проповедуемый ИКЕА; «исторический оптимизм», который заложен в основу маркетинговой стратегии! компании.

В частности, в ИКЕА принципиально отказываются делить вещи на красивые и некрасивые. В стилевое оформление жилища могут быть включены очень разные иногда самые элементарные, незатейливые и неожиданные предметы и материалы — от прабабушкиных шкатулок до суперсовременных светильников, причел степень их эстетичности зависит от целого комплекса условий, которые формируют конкретную среду обитания человека. Поэтому товары фирмы демонстрируются обычно в специфических интерьерах: прием практически беспроектный поскольку совершенно невзрачный на первый взгляд и абсолютно вроде бы не нужный покупателю предмет зачастую привлекает его внимание именно за счет окружающей обстановки и заставляет себя приобрести.

Потребительская репутация ИКЕА, как и любого другого глобального бренда противоречива. Например, компанию уже давно заслуженно упрекают в навязанной стандартизации обстановки — ни о какой индивидуальности, о которой любят говорить в компании, и речи не идет. Многих, конечно, это раздражает. В компании, впрочем, хватает самоиронии, чтобы шутить на эту тему. Прежде чем открыть магазин в новой стране, в компании всегда проводят небольшое исследование. Спрашивают, нравится ли покупателям их мебель. И всегда получают один и тот же результат — мебель ИКЕА абсолютно никому не нравится. Так было и в Италии, и в Германии, и в России, и в других странах. В компании знакомятся с этими результатами и открывают магазин. Как только он открывается, начинается бум.

«Прибыль нужна нам для создания ресурсов» — один из принципов ИКЕА. Главный девиз компании — «Эффективность использования ресурсов» — проявляется не только в экономичном расходовании материалов, но и в производстве такой мебели, которая поможет эргономично организовать, возможно, небольшое пространство. Компания ИКЕА стремится к

максимальному использованию ресурсов без ущерба для качества или безопасности конечного продукта. Основное сырье, используемое ИКЕА, — дерево, хлопок, металл, пластик, стекло и ротанг. В компании постоянно осуществляется работа над увеличением доли возобновляемых и перерабатываемых видов используемого сырья.

Древесина — это превосходный материал, качественный и экологичный. Однако при этом она должна поставаться из лесных хозяйств, где применяется ответственное лесопользование. ИКЕА считает недопустимым использование древесины из нелегально вырубленных или девственных лесов. Долгосрочная задача корпорации — применять в производстве товаров древесину только из лесных хозяйств, имеющих сертификат об ответственном лесопользовании. Специалисты группы компаний ИКЕА по вопросам лесопользования работают непосредственно на объектах в наиболее значимых регионах, откуда выполняются поставки леса. Каждый год поставщики ИКЕА сообщают о происхождении, объемах и видах древесины, используемых в продукции ИКЕА.

Эта информация вместе с оценкой рисков помогает более тщательно отобрать цепи поставок древесины. Специалисты ИКЕА по лесопользованию проверяют поставки древесины своих поставщиков и компаний-субподрядчиков от места произрастания леса до самой фабрики. Система проверки цепей поставки древесины ИКЕА получила высокую оценку в рамках программы Smart Wood Объединения по защите тропических лесов Rainforest Alliance.

ИКЕА стремится также к тому, чтобы при изготовлении каталога использовалась бумага, производимая из древесины лесов, которые управляются в соответствии с международными экологическими нормами. Проводятся регулярные исследования, подтверждающие легальное происхождение сырья для производства бумаги. Предприятия-производители бумаги, а также предоставляющие полиграфические услуги, должны иметь экологический сертификат.

ИКЕА работает по модели постепенного ужесточения требований к поставщикам древесины для производства своих товаров. Данная модель применяется ко всем поставщикам товаров ИКЕА, при изготовлении которых используются массив дерева, шпон, фанера или клееная древесина. ИКЕА не использует:

- нелегально заготовленную древесину;
- древесину, заготовленную с нарушением гражданских прав;
- древесину, заготовленную в лесах, где высокие природоохранные ценности подвергаются угрозе в процессе использования;
- древесину из лесов, где выращиваются генетически модифицированные деревья.

В более чем 100 магазинах ИКЕА в Европе воплощена новая идея — обмена и возврата купленных товаров. Благодаря работе этого отдела возвращенные товары по возможности ремонтируются, а не выбрасываются на свалку, что предоставляет возможность значительно экономить на ресурсах. ИКЕА стремится к тому, чтобы товары, а также материалы, из которых они производятся, оказывали минимальное воздействие на окружающую среду и были безопасны для здоровья покупателей. Компания старается максимально сокращать расходы при создании дизайна товаров, всегда просчитывая возможности экономии ресурсов, а в производстве — возможности использовать возобновляемые материалы и вторсырье.

#### Организационная культура

Как говорилось выше, Ингвар Кампрад на редкость бережлив и так сформировал корпоративную культуру своей компании, что для ИКЕА экономия — одно из ключевых понятий. Кампраду принадлежит высказывание: «Дороговизна — удел посредственностей». Дорогостоящую мебель сделать легче, чем недорогую, но качественную.

Философия компании — предлагать красивую, функциональную мебель по таким ценам, чтобы ее мог купить каждый желающий. Идеология и корпоративная культура — столпы ИКЕА. Их передают от одного поколения работников другому. Компания позиционирует себя как большая семья. Один из ее бывших топ-менеджеров по этому поводу заметил: «ИКЕА хуже всякой секты».

В 1976 г. Ингвар Кампрад написал «Заповеди торговца мебелью» — изложение основных принципов философии и культуры ИКЕА:

- «Ассортимент — наше основное отличие»;
- «Душа ИКЕА — живая и реальная сила»;
- «Прибыль нужна нам для создания ресурсов»;
- «Достигать Хороших результатов ограниченными средствами»;
- «Простота — это достоинство»;
- «Мы выбираем свой путь»;
- «Концентрация сил важна для нашего успеха»;
- «Брать на себя ответственность — это наша привилегия»;
- «Главные дела ждут нас впереди».

Вот главные качества, которые ценятся в сотрудниках ИКЕА: скромность, простота, ответственность, энтузиазм, преодоление трудностей, вера в возможность невозможного, осознание расходов, передача опыта, командный дух.

Смелость и эффективность, экономичность и инновационность легли в основу созданной Кампрадом корпоративной культуры ИКЕА, следующей принципам уважительного отношения и к собственным доходам, и к расходам покупателей; приверженности и к хорошим традициям, и к непрерывному обновлению;

обязательности и постоянного экономического расчета, и взвешенно-ответственного риска.

ИКЕА активно работает в направлении предотвращения коррупции и нелегальной деятельности. ИКЕА не приемлет коррупцию ни в какой форме, будь то в прямой или завуалированной. Корпорация даже выработала антикоррупционную политику — Правила по предотвращению коррупции. Политика компании в области расследований ясно указывает порядок действий сотрудников при возникновении подозрений в коррупции, мошенничестве, обмане или других незаконных действиях.

Традиции, ценности и приоритеты компании создают особое чувство — вовлеченности в общее дело. В ИКЕА каждый сотрудник становится членом сплоченной команды. В ИКЕА нет барьеров между руководителями и рядовыми сотрудниками. Руководство личным примером — вот стиль ИКЕА.

На работу приглашаются люди, готовые работать с полной отдачей, внимательные к клиентам и коллегам. В ИКЕА приветствуется инициатива каждого сотрудника. Заметим, что при отборе на работу в ИКЕА все кандидаты проходят тест на совместимость с корпоративной культурой компании.

К поставщикам ИКЕА относится довольно строго, регламентирует их работу и осуществляет контроль за тем, чтобы их деятельность не противоречила принципам ИКЕА. Необходимо, чтобы поставщики товаров обеспечивали приемлемые условия труда для своих сотрудников, а также гарантировали ответственное отношение к окружающей среде. Обеспечивая присутствие своих представителей непосредственно на фабриках, ИКЕА способствует ответственному ведению бизнеса и улучшению производственных условий на предприятиях поставщиков, а также лучше понимает производственные условия. Дизайнеры, конструкторы и специалисты по закупкам часто выезжают на фабрики. Это позволяет влиять на работу поставщиков и поддерживать развитие их уровня компетентности, умений и знаний для реализации социальных и природоохранных инициатив.

Кодекс поведения ИКЕА — «Закупка товаров для обустройства дома. Методы ИКЕА» (The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products, IWAY) — определяет обязанности ИКЕА по отношению к поставщикам, а также регламентирует требования ИКЕА к поведению поставщиков. Он основывается на международных конвенциях и декларациях и включает положения, базирующиеся на Всеобщей декларации о правах человека Организации Объединенных Наций (1948 г.), Декларации Международной организации труда «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда» (1998 г.), а также на Рио-де-Жанейрской декларации по окружающей среде и развитию (1992 г.). Кодекс поведения определяет аспекты социальной защиты, запрета на детский труд, охраны окружающей

среды, ответственного лесопользования и многое другое. Поставщики несут ответственность за ознакомление с содержанием Кодекса поведения ИКЕА своих служащих и суб-подрядчиков, а также за обеспечение выполнения всех требований кодекса на своем предприятии.

Закупочные сервис-офисы ИКЕА следят за исполнением Кодекса поведения. Работу поставщиков контролируют 70 аудиторов, прошедших специальное обучение. Группа по согласованию и контролю (The Compliance and Monitoring Group at ИКЕА) отвечает за то, чтобы во всех подразделениях ИКЕА применялись одни и те же критерии аудита. В проверках принимают участие независимые аудиторские компании, такие как KPMG, Intertek Testing Services и PricewaterhouseCoopers. Они контролируют методы работы ИКЕА и результаты проверок. Независимые аудиторы также проводят у поставщиков ИКЕА собственные проверки. При выявлении нарушений кодекса IWAY поставщик обязан в течение двух недель отправить в ИКЕА план действий с мерами по устранению несоответствий. План должен содержать перечень предлагаемых действий, список ответственных сотрудников: и график выполнения мероприятий. Закупочные сервис-офисы отслеживают свое временное выполнение намеченных мероприятий.

Одной из проблем, которой ИКЕА уделяет много внимания в процессе производства, является уменьшение отходов производства. С одной стороны, это вызвано жесткими требованиями со стороны правительств, с другой — принцип экономии ресурсов. Конечно, об этом молено было и не вспоминать, если бы не один факт: удачное воплощение в жизнь плана уменьшения отходов превратило ежегодные издержки магазинов по утилизации в дополнительную прибыль.

Основатель ИКЕА постоянно заявляет о том, что в работе компании маркетинг - отнюдь не самое главное. Но вместе с тем, по данным J. C. Williams Group, стоимость бренда ИКЕА составляет 75% величины рыночной капитализации всей компании ИКЕА входит в топ-100 самых дорогих мировых брендов по версии «Interbrand» и «BusinessWeek», причем рост стоимости этой торговой марки составил 6/ в год.

По мнению менеджмента ИКЕА, одной из наиглавнейших причин успеха бренд, является определенная стандартизация продукции. В любой из стран мира, где присутствуют супермаркеты компании, потенциальный клиент найдет приблизительно одни и те же товары. Потребление одних и тех же или похожих продуктов сходные развлечения — все это делает всемирную концепцию ИКЕА особо актуальной.

Говоря об этой компании, нельзя не вспомнить и о рекламе ее продукции. ИКЕУ смотрит на рекламу не изолированно, а как на часть тотально интегрированного коммуникационного плана, каждый элемент которого поддерживает индивидуальность и характер бренда. Региональные подразделения вольны работать с разным] агентствами, сами формировать рекламные бюджеты и корректировать единую стратегию в соответствии с особенностями региона. Рекламные агентства занимаются креативом, но не вмешиваются в идеологию и философию бренда, которая: остается за самой компанией и лично Ингваром Кампрадом.

### **Задания по кейсу**

Выделите этапы жизненного цикла компании *ИКЕА*.

Проведите SWOT-анализ компании *ИКЕА*. Сравните полученные данные с данными о компании *ИКЕА* в начале становления.

Выявите особенности системы мотивации персонала в компании *ИКЕА*.

### **Кейс 3 «Wal\*Mart Stores, Inc.»**

#### **Вопросы:**

- 1) Каковы источники конкурентного преимущества Wal-Mart Stores в сегменте магазинов со сниженными ценами? Пожалуйста, дайте конкретный и полный ответ (этих источников несколько!).
- 2) Насколько устойчивой окажется позиция Wal-Mart в этом сегменте в будущем?

- 3) Как вы думаете, насколько оправдана себя проникновение Wal-Mart на рынок продуктов питания? Каковы риски? Какие могут возникнуть проблемы?

В ежегодном рейтинге самых богатых американцев за 1993 год, который был опубликован в журнале *Forbes*, наследники Сэма Уолтона, основателя Wal-Mart Stores, Inc. заняли места с пятого по девятое. Состояние каждого из них было оценено в 4,5 миллиарда долларов. Сэм Уолтон, который умер в апреле 1992 года, добился феноменального успеха с Wal-Mart Stores, Inc.: в течение 20 лет годовая рентабельность собственного капитала (return on equity) составляла в среднем 33%, а совокупный средний рост продаж – 35%. К концу 1993 года рыночная стоимость Wal-Mart оценивалась в 57,5 миллиардов долларов, а продажи на один квадратный фут составили около 300 долларов, в то время как средний показатель по отрасли был равен 210 долларам. Многие специалисты сходятся во мнении, что Wal-Mart революционным образом изменил многие элементы розничной торговли. Всем также хорошо известно, какие огромные средства вкладывала компания в развитие информационных технологий.

Пытаясь пойти по стопам Сэма Уолтона, Дэвид Гласс и Дон Содерквист столкнулись с рядом трудностей. Гласс, главный исполнительный директор, и Содерквист, главный операционный директор, находятся у руля компании с февраля 1988 года, когда Уолтон, сохранив за собой пост председателя, передал Глассу должность главного исполнительного директора. Достижения Гласса и Содерквиста говорят сами за себя – продажи возросли с 16 миллиардов долларов в 1987 году до 67 миллиардов долларов в 1993 году, при этом прибыль увеличилась почти вчетверо – с 628 миллионов долларов до 2,3 миллиарда долларов. На начало 1994 года компания владела 1953 магазинами Wal-Mart (в том числе 68 суперцентрами), 419 оптовыми клубами (клубами Sam), 81 оптовым складом (Bud) и четырьмя гипермаркетами. В течение 1994 года Wal-Mart планировал открыть 110 новых магазинов Wal-Mart, в том числе 5 суперцентров и 20 клубов Sam, а также расширить или перенести примерно 70 действующих магазинов Wal-Mart (в том числе преобразовать 65 магазинов в суперцентры) и 5 клубов Sam. Согласно прогнозам, продажи в 1994 году должны были возрасти до 84 миллиардов долларов, а совокупный объем капиталовложений – до 3,2 миллиарда долларов. В **приложении 1** приведены финансовые показатели Wal-Mart за 1983-1993 годы, а в **приложении 2** представлена схема сети магазинов Wal-Mart.

Главная проблема, с которой столкнулись Гласс и Содерквист, заключалась в том, как сохранить феноменальные показатели компании. Как свидетельствуют заголовки в средствах массовой информации, многие сомневались в том, что эта задача вообще достижима: «Король роста въехал в дорожное ограждение», «Способен ли Wal-Mart поддерживать головокружительные темпы роста?» и «Время лидерства Wal-Mart». В апреле 1993 года, на встрече с аналитиками, компания подтвердила, что в 1993 году рост сопоставимых продаж в магазинах (comparable store sales) составит не более 7-8%, т.е. впервые с 1985 года этот показатель упадет ниже 10%. Вскоре акционеры, желающие продать акции, выстроились в такую большую очередь, что Нью-Йоркская фондовая биржа была вынуждена временно прекратить торги. С начала марта и до конца апреля 1993 года курс акций упал на 22% и составил  $26\frac{5}{8}$  пунктов, вследствие чего рыночная стоимость компании снизилась почти на 17 миллиардов долларов. Гласс и Содерквист были вынуждены отказаться от создания суперцентров и выхода на мировой рынок, хотя ранее эти задачи были провозглашены как основные двигатели роста.

### **Дисконтная торговля**

Первые дисконтные магазины появились в США еще в середине 1950-х годов следом за супермаркетами, которые продавали продукты питания при беспрецедентно низком уровне маржи. В дисконтных магазинах, которые предлагали также товары смешанного ассортимента, этот подход получил более широкое применение. Валовая маржа (gross margin) этих магазинов была на 10%-15% ниже валовой маржи традиционных универсамов. Чтобы компенсировать столь низкий уровень маржи, дисконтные магазины максимально

сократили свои расходы: они приобретали самое простое торговое оборудование, ограничивали торговлю с прилавка (in-store selling) и предлагали вспомогательные услуги, такие как доставка и кредит, лишь в незначительном объеме.

Время для создания дисконтных магазинов было выбрано крайне удачно, поскольку после Второй мировой войны информированность потребителей постоянно возрастала. Благодаря супермаркетам они привыкли к самообслуживанию; многие категории товаров смешанного ассортимента достигли высокого уровня развития, а производители активно рекламировали свою продукцию по телевидению. Стандарты, вводимые государством, также повышали уверенность среди потребителей, и многие из них были готовы приобретать товары в более дешевых магазинах самообслуживания, за исключением крупногабаритных электробытовых приборов, а также технологически сложных или «психологически значимых» товаров.

В результате этого розничная дисконтная торговля достигла настоящего расцвета, и в эту отрасль начали вступать многие «игроки» на местном, региональном или общенациональном уровне. С 1960 по 1970 годы продажи возросли с 2 миллиардов долларов до 19 миллиардов долларов, при этом совокупные ежегодные темпы роста продаж составляли 25%. В течение 1970-х годов отрасль продолжала расти: годовые темпы роста были на уровне 9%, а количество новых магазинов возрастало на 5% в год; в течение 1980-х годов темпы роста составляли 7%, правда, количество магазинов в этот период времени увеличивалось только на 1% в год. Наконец, в 1990-х годах темпы роста составили 11,2%, а количество магазинов возрастало почти на 2% в год. Тенденция к снижению количества новых торговых точек объяснялось тем, что владельцы дисконтных магазинов стали более осторожно относиться к задаче расширения, уделяя все больше внимания модернизации действующих магазинов. В 1993 году продажи в сфере дисконтной торговли составили 124 миллиарда долларов, и аналитики прогнозировали, что в течение ближайших пяти лет продажи будут возрастать на 5% в год.

Из 10 крупнейших компаний, действующих в сфере розничной дисконтной торговли в 1962 году (а именно в этом году Wal\*Mart начал свою деятельность на рынке), ни одна не смогла «дожить» до 1993 года. Несколько крупных сетей дисконтных магазинов, такие как King's, Korvette's, Mammoth Mart, W.T. Grant, Two Guys, Woolco и Zayre, с годами распались или же были поглощены другими компаниями, выжившими на рынке. В результате этого отрасль стала более концентрированной: если в 1986 году на 5 крупнейших компаний, действующих в сфере розничной дисконтной торговли, приходилось 62% от продаж всей отрасли, то в 1993 году этот показатель возрос до 71%, при этом продажи компаний, которые владели не менее 50 магазинами, составляли 82% от общеотраслевого показателя. В **приложении 3** приведен список крупнейших компаний в сфере дисконтной торговли в 1993 году.

### **Дисконтные магазины Wal\*Mart**

#### *История роста*

Стремление к повышению стоимости компании (providing value) было неотъемлемой частью культуры Wal\*Mart, начиная с того самого момента, как Сэм Уолтон открыл в 1945 году свой первый франчайзинговый магазин «Ben Franklin». В 1950-х годы количество франчайзинговых магазинов Wal\*Mart возросло до 15. В 1962 году, после того как идея Уолтона об открытии магазинов в небольших городах была отвергнута организацией Ben Franklin, Сэм и его брат Бад открыли свой первый «Городской дисконтный магазин Wal\*Mart», при этом 95% средств на финансирование этого проекта были предоставлены самим Сэмом.<sup>1</sup> В течение нескольких лет, одновременно с развитием компании Wal\*Mart, Уолтон продолжал управлять магазинами «Ben Franklin», однако к 1976 году он постепенно отказался от этого направления деятельности. К 31 октября 1969 года, когда Wal\*Mart приобрел статус корпорации, компания владела 18 магазинами Wal\*Mart и 15 магазинами Ben Franklin.

Уолтон все время стремился к расширению своей сети, и к 1970 году она состояла уже из 30 дисконтных магазинов в сельской части Арканзаса, Миссури и Оклахомы. Однако несмотря на непрерывный стремительный рост в сельских районах Юга и Среднего Запада, высокая

себестоимость реализованной продукции (почти три четверти от выручки дисконтных магазинов), не могла не вызывать беспокойства. Уолтон заявлял об этом: «Мы здесь словно в джунглях; мы не в силах заставить дистрибьюторов переступить через себя и обслуживать нас так же, как они обслуживают конкурентов в крупных городах. Единственный выход – открыть собственный склад, – только так мы сможем закупать товар большими партиями и по выгодной цене, а также хранить его в подходящем месте»<sup>2</sup>. Поскольку для открытия каждого склада требовалось 5 миллионов долларов или даже более крупная сумма, в 1972 году Уолтон преобразовал компанию в открытое акционерное общество и благодаря этому смог привлечь 3,3 миллиона долларов.

План обеспечения роста Wal\*Mart, разработанный Уолтоном, предусматривал два основных положения. Во-первых, магазины было решено размещать в отдельных сельских районах и небольших городах, как правило, с населением 5 000 - 25 000 человек. Уолтон отмечал в связи с этим: «Наша ключевая стратегия предусматривала размещение крупных магазинов в небольших провинциальных городках, с которыми никто другой и возиться бы не стал»<sup>3</sup>. Уолтон был убежден в том, что стратегия, ориентированная на открытие дисконтных магазинов в небольших городах, оправдывает себя: «Если бы мы предложили такие же или даже еще более выгодные цены, чем магазины в крупных городах, до которых приходится добираться на автомобиле целых четыре часа, – заявлял Уолтон, – то люди предпочли бы оставаться дома»<sup>4</sup>. Вторая часть плана Уолтона была посвящена расширению компании. Дэйвид Гласс объяснял: «Все наши продвижения на рынке глубоко продуманы. Мы никогда не совершаем необдуманных «прыжков» и никогда не отступаем назад»<sup>5</sup>.

В середине 1980-х годов около трети магазинов Wal\*Mart располагалось в районах, в которых не присутствовали конкуренты. Однако в связи с территориальным ростом компании конкуренция с другими крупными розничными торговцами постоянно возрастала. К 1993 году 55% магазинов Wal\*Mart сталкивались с прямой конкуренцией со стороны магазинов Kmart, а еще 22% – с конкуренцией со стороны Target, в то время как Wal\*Mart, в свою очередь, составлял конкуренцию 82% магазинов Kmart и 85% магазинов Target<sup>6</sup>. В это время Wal\*Mart начал осваивать рынок штатов Западного побережья и северо-восточной части страны, и к началу 1994 года компания действовала уже в 47 штатах, планируя открыть магазины в Вермонте, на Гавайских островах и на Аляске. В **приложении 4** проводится сравнение показателей Wal\*Mart и ее конкурентов.

### **Наследие Сэма**

Когда в апреле 1992 года Сэм Уолтон скончался в возрасте 74 лет после долгой борьбы с раком, во всех магазинах через спутниковую систему компании передавалась трансляция мемориальной службы. Вся философия Уолтона была связана с бизнесом: он знал цену деньгам и был буквально одержим идеей поддерживать цены на более низком уровне, чем конкуренты. Отправляясь в путешествие, он следил за тем, чтобы дорожные расходы не превышали 1% от стоимости путевки, и, следуя этому правилу, он иногда селился в гостиничном номере с несколькими людьми или отказывался от такси, предпочитая идти пешком.

Уолтон убеждал своих сотрудников (в компании их называли «компаньонами» (associates)), что Wal\*Mart должен идти своим собственным путем, и пытался сделать жизнь в компании непредсказуемой, интересной и веселой. Однажды он даже сплясал национальный гавайский танец хулу на Уолл-стрит, когда проиграл спор Дэйвиду Глассу, который предсказывал, что в 1983 году прибыль компании до вычета налогов составит более 8%. Уолтон заявил: «Большинству, наверное, казалось, что чокнутый председатель совета директоров нашей компании откалывает примитивные номера, лишь бы привлечь к себе внимание. Они не понимали, что в компании Wal\*Mart такое происходит постоянно»<sup>7</sup>.

Уолтон старался проводить как можно больше времени в своих магазинах, а также следить за конкурентами. Известно, что он лично пересчитывал количество автомобилей в местах парковки Kmart и Target, а также измерял площадь полок и переписывал ценники в магазинах Ames. Уолтон хорошо знал своих конкурентов и перенимал у них лучшие идеи.

Он завязал знакомство с Солом Прайсом, основателем Price Club, и позже использовал его концепцию для создания клуба Sam.

Главным фактором успеха Wal\*Mart Уолтон считал особое отношение компании к своим компаньонам. По мнению Уолтона, персонал в магазинах будет внимательно относиться к клиентам лишь в том случае, если сама компания внимательно относится к персоналу. Однако один аспект культуры Wal\*Mart не переставал беспокоить Уолтона с тех самых пор, когда Wal\*Mart добился настоящего успеха. «В наших рядах работает множество миллионеров, – говорил он, – и меня бесит, когда они этим щеголяют. Так было всегда, и сейчас тоже время от времени кто-нибудь да и выкинет что-нибудь показное, и я без малейшего сомнения произношу по этому поводу гневную проповедь на ежесубботнем совещании. Мне не кажется, что огромные дома и шикарные автомобили должны составлять суть нашей корпоративной культуры, главная задача которой состоит в служении клиенту». Характеризуя стиль своего управления, Уолтон отмечал, что относится к тем управленцам, которые «постоянно находятся в движении и повсюду суют свой нос». Другие компаньоны из Wal\*Mart утверждали, что этот стиль управления заключается в том, чтобы «постоянно дышать вам в спину» и «заглядывать вам через плечо». Говоря об управлении персоналом, Уолтон отмечал: «Сначала надо наделить людей ответственностью и доверять им, а уж потом проверять их». Одна из особенностей партнерских отношений Wal\*Mart со своими компаньонами заключалась в предоставлении им цифровых данных, которые касались деятельности компании. Управление бизнесом было для Уолтона «открытой книгой», и он неизменно следовал «политике открытых дверей». Wal\*Mart стремился выделяться на фоне своих

### **Искусство сбыта**

Ассортимент Wal\*Mart определялся с учетом каждого конкретного рынка, а во многих случаях даже с учетом потребностей конкретных магазинов. Это стало возможным благодаря информационным системам, с помощью которых осуществлялся процесс «характеризации» (traiting) – индексирования движения товаров более чем по тысяче характеристикам, которыми обладал магазин или рынок. Используя данные учета и продажи, менеджер местного магазина решал, какие именно товары выставлять на продажу в зависимости от предпочтений покупателей, а также распределял полочное пространство в соответствии со спросом, который демонстрировали посетители его магазина. Согласно стратегии продвижения товара, которая получила название «низкие цены каждый день», покупателям предлагали более дешевые брендовые товары по сравнению с универмагами и специализированными магазинами. Wal\*Mart проводил незначительное количество рекламных кампаний. Если основные конкуренты, желая привлечь больше покупателей, обычно печатали ежегодно 50-100 видов рекламных проспектов, то Wal\*Mart ограничивался лишь 13 крупными рекламными проспектами в год. В 1993 году расходы на рекламу Wal\*Mart составили только 1,5% от продаж дисконтных магазинов, в то время как у конкурентов этот показатель был равен 2,1%<sup>9</sup>. Кроме того, Wal\*Mart следовал принципу «удовлетворение гарантировано» (satisfaction guaranteed policy). Это означало, что в любом магазине Wal\*Mart покупатели могли вернуть товар без всяких объяснений.

Благодаря своей ценовой стратегии Wal\*Mart стал весьма конкурентоспособной компанией. В отличие от сетей магазинов с централизованной ценовой политикой, например, Caldor и Venture, Wal\*Mart предоставлял менеджерам магазинов более высокую степень свободы в определении цен. Чтобы максимизировать объем продаж и оборот товарных запасов и одновременно с этим минимизировать расходы, менеджеры магазинов назначали цены с учетом конъюнктуры местного рынка. Согласно исследованию, проведенному в середине 1980-х годов, если магазины Wal\*Mart и Kmart располагались близко друг к другу, то цены Wal\*Mart были ниже примерно на 1%, а если магазины Wal\*Mart, Kmart и Target находились на расстоянии 4-6 миль, то в среднем цены Wal\*Mart были ниже на 10,4% и 7,6% соответственно. В отдаленных районах, где Wal\*Mart не испытывал прямой конкуренции со

стороны крупных дисконтных магазинов, цены компании были выше на 6% по сравнению с ценами торговых точек, которые располагались рядом с магазинами Kmart.

В связи с изменениями условий конкуренции в сфере розничной дисконтной торговли, Wal\**Mart* принял решение сменить свой рекламный слоган: вместо «Всегда низкая цена – всегда!» (этот слоган Wal\**Mart* использовал в период создания сети магазинов, когда предлагал более выгодные цены, чем торговцы в небольших городах) был выбран слоган «Всегда низкие цены – всегда!». (См. приложение 5, где приведены результаты сравнительного исследования ценовой политики Wal\**Mart*, Kmart и Bradlees в пригородных районах Нью-Джерси). К началу 1990-х годов разница в ценах между Wal\**Mart*, Kmart и Bradlees и ее основными конкурентами на большинстве рынков, как правило, поддерживалась на уровне 2%-4%. Согласно семи исследованиям уровня цен, проведенным в 1992-1993 годах, цены на товары Wal\**Mart* по сравнению с ценами Kmart в среднем были ниже на 2,2% и на 3% ниже при сопоставлении цен во всех магазинах. Другие шесть исследований показывают, что по сравнению с Target цены Wal\**Mart* в среднем были ниже на 3,7% и на 4,1% ниже при сопоставлении цен во всех магазинах. Наконец, по сравнению с Venture, региональным оператором, предлагающим самые низкие цены, цены Wal\**Mart* были ниже на 3,9% и 4,7% соответственно. По отношению с другими региональными конкурентами ценовое преимущество Wal\**Mart* было еще более ощутимым: 21,4% по сравнению с Caldor (средний показатель) и 28,8% по сравнению с Bradlees.<sup>10</sup>

Широко известна также национальная стратегия бренда Wal\**Mart*, в соответствии с которой большинство товаров компании представляли собой брендовые товары, рекламируемые в общенациональном масштабе. Правда, среди предметов одежды, которые продавал Wal\**Mart*, доля товаров под собственной торговой маркой составляла около 25%. Постепенно Wal\**Mart* вводил в своих дисконтных магазинах новые ассортименты товаров под собственной торговой маркой, включая лечебно-профилактические и косметические товары фирмы Equate, корм для собак Ol'Roy и продукты питания Sam's American Choice. В 1992 году, спустя год после введения «Sam's American Choice», этот ассортимент включал уже 40 наименований, в том числе кока-колу, чипсы из тортильи, печенье с кусочками шоколада и салсу. Товары из ассортимента Sam's Choice, который относился к высококачественным ассортиментам компании, в среднем были на 20% дешевле по сравнению с брендовыми товарами, при этом данный показатель колебался в пределах от 9% до 60%. Товары этого ассортимента продавались также в клубах Sam (в больших специальных пакетах) и суперцентрах.

Стремясь заменить импортные товары, продаваемые в магазинах Wal\**Mart*, на товары американского производства, компания разработала программу «Buy American» («Покупайте американские товары!»), и в 1985 году разослала письма производителям США с приглашением принять участие в реализации этой программы. Согласно расчетам компании, благодаря ее усилиям к 1989 году стоимость дополнительных товаров, произведенных за счет расширения или сохранения производственных мощностей, составила свыше 1,7 миллиардов долларов (в противном случае эти товары были бы произведены за границей), а для американских работников было создано или сохранено 41 000 рабочих мест.

### **Складские операции**

Wal\**Mart* арендовал для своих магазинов около 70% складских помещений; остальные склады находились в собственности компании. В 1993 году расходы на аренду Wal\**Mart* составляли 3% от продаж дисконтных магазинов, в то время у конкурентов этот показатель был равен в среднем 3,3%.<sup>12</sup> Для открытия нового магазина Wal\**Mart* средних размеров, который занимал площадь в 80 000 (7435,2 кв. метра – примечание переводчика) квадратных футов (более современные магазины – 100 000 квадратных футов – 9294 кв. метра – примечание переводчика), требовалось приблизительно 120 дней. Расходы на строительство составляли приблизительно 20 долларов на один квадратный фут. (0,9294 кв. метра – примечания переводчика). Начиная с 1980-х годов, Wal\**Mart* не построил ни одного дисконтного магазина в том месте, из которого впоследствии магазин нельзя было бы

расширить. В начале 1990-х годов «возраст» 45% магазинов Wal\*Mart не превышал трех лет, и только 15% были открыты более 8 лет назад; у Kmart аналогичные показатели составляли 10% и 85%, соответственно. Продажи на один квадратный фут были равны 300 долларам по сравнению с 209 долларами Target и 147 долларами Kmart. Под хранение запасов было отведено только 10% складских площадей Wal\*Mart, в то время как средний общеотраслевой показатель составлял 25%. В 1993 году операционные расходы составляли 18,1% от продаж дисконтных магазинов по сравнению со средним общеотраслевым показателем, который был равен 24,6%. Смотрите **приложение 6**, где приведены общеотраслевые показатели в сфере розничной дисконтной торговли.

Большинство магазинов Wal\*Mart работали с 9 часов утра до 9 часов вечера шесть дней в неделю, а также с 12:30 утра до 5:30 вечера по воскресеньям. Некоторые торговые точки, в том числе суперцентры, были открыты круглосуточно. Всех посетителей магазина Wal\*Mart встречал на входе «зазывала», работник компании, который приветствовал их и выдавал им тележки. Магазины работали в основном по принципу самообслуживания, и продажа осуществлялась за наличный расчет без доставки на дом. Клиенты могли также использовать кредитные карты Visa, MasterCard и Discover и «откладывать товар»<sup>1</sup> (lay-away plan) в любом магазине.

В целом Wal\*Mart состоял из 36 департаментов, каждый из которых предлагал широкий ассортимент товаров, в том числе одежду, обувь, посуду, автомобильные аксессуары, садовый инвентарь, спортивные товары, игрушки, камеры, лечебно-профилактические и косметические средства, фармацевтические средства и ювелирные изделия.

**Таблица 1**

Продажи отдельных категорий товаров, 1993 (% от продаж)

Категория	Wal*Mart	Средний общеотраслевой показатель <sup>3</sup>
Текстильные изделия (одежда, белье, ткани)		
Товары длительного пользования (скобяные товары, посуда, автозапчасти, бытовые приборы)		
Канцелярские товары и кондитерские изделия		
Спортивные товары и игрушки		
Профилактические и косметические средства		
Подарки, видео- и аудиотовары, электроника		
Фармацевтические средства		
Обувь		
Ювелирные изделия		
Другое (в том числе зоотовары)		

Источник: Wal\*Mart 10K, Discount Merchandiser, июнь 1994 года

<sup>a</sup> В связи с погрешностью при округлении сумма не равна 100%.

Система электронного сканирования универсального товарного кода (UPC) в местах продажи, которую впервые опробовали в некоторых магазинах Wal\*Mart в 1983 году, к 1988 году была введена уже почти во всех магазинах Wal\*Mart. Тот же Kmart перешел к этой

системе лишь двумя годами позднее. Для считывания цены товара сотрудники магазинов использовали ручные сканеры штрих-кода. Такие сканеры, основанные на радиочастотной технологии, передавали информацию в компьютеризованную систему управления запасами магазина, что обеспечивало точную калькуляцию цен и повышало эффективность работы. Многие магазины указывали цены на полках, а не на самих товарах. Система отслеживания суммы возвратов и проверки авторизации позволила уменьшить «потери» (shrinkage), – такой эвфемизм использовали для обозначения магазинных краж. С помощью этой системы удавалось выявлять товары, которые человек украл в одном магазине Wal\*Mart, а потом пытался вернуть в другом магазине.

В связи с появлением электронного сканирования и необходимостью в улучшении связей между магазинами, центрами распределения и главным офисом в Бентонвиле (Арканзас), в 1983 году была введена спутниковая система. Благодаря спутнику компания ежедневно получала и анализировала данные о продажах, а менеджеры могли оперативно определять товары, которые продавались слишком медленно, и за счет этого избегать затоваривания и предоставления чрезмерных скидок. Позднее спутник стали использовать также для транслирования видеопередач, авторизации кредитных карт и управления товарными запасами. В любом магазине Wal\*Mart информацию, полученную за рабочий день, например, о продажах магазина или отдела, часах работы и потерях запасов, можно было сравнить с данными за любой период времени, в любом регионе или стране. С 1987 по 1993 года Wal\*Mart затратил более 700 миллионов долларов на развитие сети спутниковой связи, а также на приобретение компьютеров и другого соответствующего оборудования.

### **Система распределения**

Двухэтапная «звездообразная» (hub-and-spoke) сеть распределения Wal\*Mart действовала следующим образом: на грузовике Wal\*Mart груз доставлялся в центр распределения; там товар сортировали и отправляли в магазин Wal\*Mart, обычно в течение 48 часов после получения первого запроса. Процесс пополнения товарных запасов начинался в месте продажи: информация передавалась через спутник в штаб-квартиру Wal\*Mart или центры распределения поставщиков. Около 80% товаров, которые закупали магазины Wal\*Mart, поступали из 27 центров распределения, принадлежавшие самой компании, в то время как у Kmart этот показатель составлял только 50%. Остальная продукция закупалась непосредственно у поставщиков, которые резервировали товары для магазинов Wal\*Mart и выставляли компании счет в тот момент, когда товары вывозились из склада. Компания ввела процесс под названием «перекрестная стыковка» (cross-docking), в соответствии с которым товары сразу погружались из приходящих транспортных средств в транспортные средства магазинов. Благодаря этому процессу продукцию непрерывно доставляли на склады, упаковывали заново и отправляли по магазинам; часто товары даже не оставляли на складе. К началу 1994 года процесс «перекрестной стыковки» применялся примерно по отношению к 10% товарам Wal\*Mart в четырех центрах распределения, которые были оснащены специальным оборудованием. В 1993 году, по оценкам аналитиков, расходы на входящую / приходящую логистику (inbound logistics), которые были частью себестоимости реализованной продукции, составляли 3,7% от продаж дисконтных магазинов, в то время как у прямых конкурентов этот показатель был равен 4,8%.<sup>13</sup>

В среднем каждый магазин принимал в неделю пять грузовых автомобилей с полной или частичной загрузкой. Поскольку магазины Wal\*Mart были сгруппированы в единую сеть, в течение одного рейса водители грузовых автомобилей могли несколько раз заезжать за дополнительными партиями товара. Возвращенные товары доставлялись обратно в центр распределения для объединения с другими товарами. Поскольку многие поставщики владели складами или заводами на той территории, где располагались магазины Wal\*Mart, на обратном пути грузовые автомобили принимали также новые партии груза. В Wal\*Mart работало приблизительно 2500 водителей. Они управляли более 2000 грузовых автомобилей, 60% из которых имели полную норму нагрузки при обратном транзите. Каждый магазин мог выбрать один из четырех вариантов доставки с учетом периодичности и времени, при этом

более половины магазинов предпочитали принимать товар в ночные часы. Для магазинов, расположенных недалеко от центра распределения, был предусмотрен план ускоренных доставок, в соответствии с которым товары доставлялись в течение 24 часов.

Типичный центр распределения занимал площадь в один миллион квадратных футов (92 940 кв. м. – примечание переводчика) и работал круглосуточно. В нем было занято примерно 700 компаньонов. Каждый центр распределения был полностью автоматизирован и обслуживал потребности приблизительно 150 магазинов, которые находились в среднем в радиусе 200 миль (322 км – примечание переводчика). Когда заказанные товары поступали со склада, компьютеризованная система «pick-to-light» (подбор заказа с помощью экрана подбора) указывала компаньонам места доставки. В 1993 году Wal\*Mart расширил сеть распределения, чтобы обслуживать потребности новых магазинов, которых становилось все больше: центры распределения площадью в миллион квадратных футов были открыты в Висконсине, Пенсильвании, Аризоне и Юте.

### **Отношения с поставщиками**

Известно, что компания Wal\*Mart очень продуманно вела переговоры со своими партнерами. Когда поставщики посещали штаб-квартиру компании в Бентовилле, их проводили не в офисы для приема покупателей, а в одно из 40 помещений для ведения переговоров, где находился только один стол и четыре стула. В 1992 году Wal\*Mart вывел представителей производителей из процесса переговоров с поставщиками; благодаря этому экономия компании составила приблизительно 3%-4% (представители пытались оспорить это решение в Федеральной Торговой Комиссии, однако не добились успеха). Компания стала организовывать коллективные встречи с поставщиками и заключать с ними централизованное соглашение о покупках в главном офисе, при этом в 1993 году доля ни одного из поставщиков не превышала 2,4% от общего объема закупок. Компания также старалась не обращаться к тем поставщикам, которые ограничивали рабочую неделю 60 часами, обеспечивали безопасные условия труда и не эксплуатировали детский труд.

На ранней стадии развития Wal\*Mart влиятельные поставщики вроде Procter and Gamble (P&C) навязывали компании свои условия в отношении объема продаж и цен на товары. Однако со временем, по мере роста Wal\*Mart, отношения с некоторыми поставщиками приобрели партнерский характер. Одним из основных признаков таких отношений был обмен электронной информацией для повышения эффективности работы. P&C стал одним из первых поставщиков, который наладил компьютерную связь с Wal\*Mart. P&C даже выделил целую команду из 70 сотрудников, которая управляла поставками товаров в Wal\*Mart в офисе в Бентовилле. К 1993 году Wal\*Mart стал главным клиентом P&C, принося этой компании около 3 миллиардов долларов в год, что составляло около 10% от общей выручки P&C.

После введения системы электронного обмена данными (EDI) примерно 3600 поставщиков, на которые приходилось около 90% объема закупок в денежном исчислении, получили возможность принимать заказы и взаимодействовать с Wal\*Mart с помощью электронных средств связи. Позднее программа была расширена, и с ее помощью стали осуществлять прогнозирование, планирование, пополнение запасов и погрузку товаров. При взаимодействии более чем с 65% поставщиками, Wal\*Mart использовал средства электронной выписки счетов, а также систему электронного перевода платежей в отношениях со значительным количеством поставщиков. К концу 1980-х годов некоторые поставщики, в том числе Wrangler и GE, стали использовать системы управления запасами для пополнения товаров в магазинах и на складах Wal\*Mart. Wal\*Mart ежедневно передавал Wrangler данные о продажах, чтобы этот поставщик сам оформлял заказы, определяя необходимое количество, размеры и цвет джинсов, и планировал поставки с определенных складов в определенные магазины. Другому поставщику, GE Lighting, Wal\*Mart предоставлял ежедневные доклады о состоянии запасов компании, чтобы тот определял уровень запасов, оформлял заказы на поставку и в нужный момент времени доставлял в магазины требуемое количество товаров. Благодаря таким мерам как Wal\*Mart, так и его

поставщики получали ряд преимуществ, включая снижение расходов на управление запасами и повышение объема продаж. Начиная с 1990 года, Wal\*Mart, управляя своими связями на рынке розничной торговли, стал предоставлять более 2000 поставщикам компьютерный доступ к данным, поступающим из торговых точек. Поставщики использовали эти данные для анализа тенденций сбыта и состояния товарных запасов на каждом складе. В 1993 году расходы на информационные системы Wal\*Mart составили 1,5% от продаж дисконтных магазинов, в то время как у прямых конкурентов этот показатель был равен 1,3%.<sup>14</sup>

Каждый департамент Wal\*Mart разрабатывал для своих поставщиков ежегодные компьютеризованные стратегические пакеты бизнес-планирования, предоставляя им данные о плановых задачах по продажам, рентабельности и управлению запасами, макроэкономических и рыночных тенденций, а также информацию об общих приоритетах в коммерческой деятельности Wal\*Mart. В этих пакетах Wal\*Mart также указывал свои ожидания в отношении поставщиков и просил их давать рекомендации по поводу повышения эффективности Wal\*Mart и их собственной эффективности. Объем одного пакета планирования для каждого департамента мог достигать до 60 страниц.

Однако связи Wal\*Mart с поставщиками не всегда были столь успешны. В качестве примера можно привести отношения с компанией Gitano. В 1991 году доля компании Wal\*Mart в структуре продаж Gitano, общий размер которых составлял 780 миллионов долларов, была равна 26%. Wal\*Mart настойчиво требовал от этой компании улучшить качество более 80% поставок, в частности соблюдать установленные сроки и поставлять товары без дефектов. Несмотря на значительные усилия, компания Gitano так и не смогла выполнить эти требования, и вследствие последовавшей реструктуризации и переоценки готовой продукции на складе потерпела убытки в размере 90 миллиона долларов, при этом цена акции в течение одного только года упала с 18 долларов до 3 долларов.

#### **Управление человеческими ресурсами**

Wal\*Mart был признан одной из 100 компаний, которые внесли наибольший вклад в развитие Америки. В Wal\*Mart работало 528 000 человек как при полной, так и при частичной занятости, и после федерального правительства США и General Motors компания была крупнейшим работодателем в стране. Компания не вступала ни в какие профсоюзы, и 30% ее персонала было занято полный рабочий день. Культура Wal\*Mart отличалась особой ролью компаньонов, которые благодаря более высокой степени ответственности и более глубокому признанию со стороны компании были мотивированы сильнее, чем работники других розничных сетей. Компания щедро делилась информацией и идеями: во всех магазинах компаньонам были известны показатели продаж, прибыли, оборачиваемости товарных запасов и снижения цен. Гласс заявлял: «В Wal\*Mart нет суперзвезд. Мы – компания простых людей, которые стараются прыгнуть выше своей головы». <sup>16</sup> Поставщики также признавали, что компаньоны полностью преданы компании: «Wal\*Mart – это компания, действующая с минимальными затратами и управляемая людьми, которые всецело преданы ей», – отмечал руководитель одного из ведущих производственных предприятий. «С этими людьми очень интересно. Они живут ради того, чтобы работать на процветание Wal\*Mart. Может это звучит несколько пафосно, но такое отношение действительно впечатляет. Наши сотрудники из отдела производства, распределения или маркетинга, которые посещают Wal\*Mart, часто не могут поверить своим глазам». <sup>17</sup>

Процесс обучения в Wal\*Mart был децентрализован. Семинары по вопросам менеджмента проводились в центрах распределения, а не в главном офисе компании; благодаря этому менеджеры магазинов могли наглядно увидеть, как действует сеть распределения. Перед открытием очередного магазина 10-12 помощников менеджеров из других магазинов обучали новых компаньонов. Кроме того, Wal\*Mart постоянно вводил множество новых программ, чтобы ознакомить компаньонов с правилами ведения бизнеса. В рамках программы по рационализации «Yes We Can Sam» компаньоны предлагали пути упрощения, улучшения или сокращения рабочего процесса. В 1993 году компания приняла более 650

предложений, что, согласно приблизительным расчетам, позволило сэкономить более 85 миллионов долларов. В 1986 году Wal\**Mart* ввел концепцию «магазина внутри магазина» (store within store) для поддержания, признания и вознаграждения компаньонов, участвующих в той области управления сбытом, за которую они несли ответственность. В рамках этой программы менеджеры департаментов становились менеджерами собственного «магазина внутри магазина», и продажи в отдельных областях нередко превышали 1 миллион долларов. Кроме того, был введен «поощрительный план по снижению потерь» (shrink incentive plan), согласно которому компаньоны получили годовые премии, если размер потерь в их магазинах вследствие краж был ниже целевого показателя компании. По оценкам, стоимость потерь составляла приблизительно 1,7% от продаж дисконтных магазинов Wal\**Mart*, в то время как у прямых конкурентов этот показатель был равен в среднем 2%.<sup>18</sup>

Наряду с твердым окладом менеджеры и супервайзеры получали также поощрительные денежные надбавки в зависимости от прибыли магазина. Менеджеры магазинов могли зарабатывать свыше 100 000 долларов в год. Чтобы удовлетворить потребности компании в росте, помощников менеджеров, годовая зарплата которых колебалась от 20 000 до 30 000 долларов, переводили из одного места в другое в среднем каждые 24 месяца. Например, один помощник менеджера из Оклахомы, который управлял магазином в Калифорнии, за 10 лет работы в компании был вынужден восемь раз сменить свое место жительства.<sup>19</sup> Остальной персонал магазина получал почасовую зарплату с поощрительными премиями, которые зависели от производительности и рентабельности компании. Компаньонам с неполной занятостью, которые работали, по меньшей мере, 28 часов в неделю, выплачивали пособия по болезни.

Уже после одного года работы в компании компаньоны могли участвовать в прибылях компании. С учетом роста прибыли Wal\**Mart* откладывал определенный процент от зарплаты каждого компаньона, который имел право участвовать в прибылях компании, на специальный счет. Уходя из компании, компаньон мог получить сумму с этого счета в виде наличных денег или акций Wal\**Mart*. С 1988 года компания выделила в соответствии с планами участия работников в прибылях компании 727 миллионов долларов или 8% чистого дохода. 80% этих средств комитет компаньонов использовал для приобретения акций Wal\**Mart*. Благодаря планам участия в прибылях, некоторые сотрудники заметно улучшили свое материальное положение. Один компаньон, который работал в главном офисе, за 1981-1991 года увеличил свое состояние с 8000 долларов до 228 000 долларов. Еще один компаньон начал работать в компании в 1968 году, и его минимальная заработная плата составляла 1,65 долларов в час. Перед выходом на пенсию в 1989 году, когда он зарабатывал 8,25 долларов в час, его доля участия в прибылях составила 200 000 долларов. У водителя грузового автомобиля Wal\**Mart* в Бентонвиле, который пришел в компанию в 1972 году, к 1992 году доля участия в прибыли была равна 707 000 долларам.<sup>20</sup> Wal\**Mart* также предлагал компаньонам план предоставления акций, в соответствии с которым они могли приобретать обыкновенные акции компании. При покупке акций на сумму до 1 800 долларов в год компания компенсировала сотрудникам 15% расходов. В плане предоставления акций участвовало около 60% компаньонов Wal\**Mart*.

Недавнее падение стоимости акций Wal\**Mart* стало главной проблемой, с которой столкнулись Гласс и Содерквист. «Руководство находится под сильным прессингом, – объяснял Содерквист. – Мы несем большую ответственность перед нашими компаньонами. В настоящий момент времени на фондовом рынке сложились благоприятные условия для приобретения акций. Нам нужно только упорно работать, и ситуация на фондовом рынке исправится сама собой».<sup>21</sup> Во время передачи, которая транслировалась по спутнику во всей компании, компаньонам были объяснены причины снижения курса акций Wal\**Mart*. Содерквист указал, что в ближайшие дни большинство людей не планируют продавать свои акции, а также заверил всех, что со временем показатели деятельности компании отразятся на цене акции.

## Менеджмент

Команда менеджеров Wal\*Mart за немногими исключениями состояла из управленцев 40-50 лет, которые пришли в компанию сразу после окончания средней школы или колледжа. Дэйвид Гласс, президент и главный исполнительный директор, относится к тем немногим менеджерам, которые начинали карьеру не в Wal\*Mart. После окончания колледжа он работал в Consumers Markets в Миссури. В Wal\*Mart он пришел в 1976 году, где первоначально занимал должность исполнительного вице-президента по финансам, а позднее стал главным финансовым директором. В 1984 году Уолтон предложил Глассу, который к этому времени уже стал главным финансовым директором, и Шумейкеру, президенту компании, «поменяться» должностями. Гласс был известен как управленец, ориентированный на достижение конкретных результатов (operationally-oriented executive); он также внес весомый вклад в развитие сложной системы распределения. Дон Содерквист, с 1987 года главный операционный директор Wal\*Mart, пришел в компанию в 1980 году; до этого он занимал должность президента в Ben Franklin Variety Stores в Чикаго.

Главной особенностью стиля управления Гласса, так же как и у Уолтона, была бережливость. «Он один из самых прижимистых людей в мире», – говорил о нем исполнительный вице-президент Wal\*Mart. Гласс брал в аренду малогабаритные автомобили, а во время поездок делил гостиничные номера вместе с другими управленцами Wal\*Mart. В штаб-квартире компании он, как и все сотрудники, платил десять центов за чашку кофе. А ведь Гласс был далеко не бедным человеком, – в 1992 году он владел 1,5 миллионами акций Wal\*Mart на сумму 82 миллиона долларов. После инфаркта в 1983 году Гласс пытался сократить свой рабочий день и не засиживаться в офисе допоздна.

Два или три раза в неделю Гласс проводил в разъездах, посещая различные магазины. Поскольку объехать все магазины хотя бы раз в год было непосильной задачей, он пользовался спутниковой связью компании для общения с сотрудниками по всей стране. Пятнадцать региональных вице-президентов, работавших в офисе в Бентонвиле, также занимались объездом магазинов, отводя на это около 200 дней в году. Они управляли группой из 11-15 районных менеджеров, а каждый из районных менеджеров, в свою очередь, отвечал за 8-12 магазинов. Ежедневное посещение магазинов начиналось в понедельник рано утром, когда региональные вице-президенты, покупатели и 50-60 служащих корпорации всходили на борт одного из 15 самолетов компании. Они старались вернуться в Бентонвил в среду или четверг и «привезти с собой хотя бы одну идею, которая бы позволила окупить расходы на поездку». За счет того, что у Wal\*Mart не было региональных офисов, компания сэкономила ежегодно около 2% от продаж.

Еженедельное собрание по вопросам торговли проводилось утром в пятницу. По словам Гласса, он «призывал [группу] рассказывать о продаже конкретных товаров в конкретных магазинах».<sup>23</sup> Он заявлял: «Мы все активно участвуем в собрании, кричим друг на друга и спорим, однако, как правило, никто из нас не расходится до тех пор, пока не решены все вопросы»<sup>24</sup>. Часто на собрания приглашали гостей, в том числе главного исполнительного директора GE Джека Уэлча, который отмечал: «Здесь все буквально одержимы какой-нибудь идеей, и идеи каждого человека принимаются во внимание. Иерархия не играет никакой роли. В зале собирается человек 80, и все они знают, как общаться друг с другом без всяких формальностей. Я был там уже три раза. И каждый раз, когда приходишь в этот офис в Арканзасе, возникает впечатление, что какая-то волшебная сила перенесла вас в Нью-Йорк».<sup>25</sup>

На следующий день в 7 часов утра вся команда менеджеров и компаньоны из главного офиса вместе с друзьями и родственниками собирались в аудитории для проведения субботнего собрания. Участники находили время и для неформального развлечения, и для серьезного обсуждения деловых вопросов. Такие собрания проводились для обмена информацией и сплочения команды. Дон Содерквист, который часто был одет в голубые джинсы и яркую фланелевую рубашку, рассматривал итоги работы региональных магазинов, данные о доле рынка, а также недельные и квартальные плановые задачи для подразделений, а

региональные вице-президенты сообщали о результатах деятельности новых магазинов. На огромном табло высвечивались сумма, которую клиенты, согласно опросам, сэкономили благодаря покупкам в магазинах Wal\*Mart, начиная с 1962 года: приблизительно 12 миллиардов долларов по состоянию на июнь 1993 года. Однако и другие достижения компании были не менее впечатляющими. У участников было сразу несколько поводов для хорошего настроения: количество акций, находящихся в собственности компаньонов, возросло, сразу три компаньона отметили 10-летний юбилей работы в компании, а «специальный товар недели» (week's special item) пользовался высоким спросом в нескольких магазинах Wal\*Mart, выбранных для исследования. Среди гостей присутствовали бывший лидер NFL Фрэн Таркентон, исполнитель песен «кантри» Гарт Брукс и комедийный актер Джонатан Винтерс. В понедельник утром магазины выполняли принятые решения, и описанный выше процесс начался заново.

### **Диверсификация**

В начале 1980-х годов Wal\*Mart решил опробовать несколько новых форматов торговли помимо торговли через розничные магазины, которую компания вела с самого начала своего основания. В 1983 году Wal\*Mart открыл три первых складских клуба Sam. Вскоре после этого последовало открытие первой аптеки с высокими скидками на товары (dot Deep Discount Drugstore) в Айове, а также магазин «Helen's Arts and Crafts» в Миссури, которая была названа в честь жены Сэма Уолтона. В 1988 году Wal\*Mart продал три магазина Helen's, а в 1990 году последовала продажа 14 аптек.

В 1987 году Wal\*Mart открыл свой первый суперцентр, и два из четырех магазинов «Гипермарт» в США, заимствовав концепцию супермаркета у Франции, где она зародилась еще в 1960-х годах. Гипермаркет представлял собой сочетание бакалейного магазина и магазина смешанного ассортимента. Его площадь составлял свыше 220 000 квадратных футов (*20446 кв. м – примечание переводчика*); ассортимент состоял из 20 000 - 30 000 товаров, а валовая маржа составляла 13-14%. На основе данных, полученных в ходе эксперимента с гипермаркетами, Wal\*Mart несколько уменьшил формат магазина, отдав предпочтение менее масштабным суперцентрам.

В 1991 году Wal\*Mart приобрел Western Merchandisers – предприятие оптовой торговли, распространявшее музыкальные товары, видеотовары и книги, а также компанию Phillips Companies, которая владела 20 бакалейными магазинами в Арканзасе. Wal\*Mart также сформировал сеть магазинов уцененных товаров/магазины на месте закрытых магазинов (close-out stores), которые получили название магазины Bud, по имени старшего брата Сэма Уолтона. Магазины Bud, годовые продажи каждого из которых составляли 5-7 миллионов долларов, располагались в бывших дисконтных магазинах Wal\*Mart, перенесенных в другие места в связи с ростом продаж. Около 20% товаров Bud формировались из излишков продукции Wal\*Mart, а остальная часть представляла собой уцененные, бракованные или избыточные товары, которые поступали непосредственно от поставщиков.

### *Клубы Sam*

Складские клубы, которые были впервые созданы клубом Price Club в 1970-х годах, продавали крупные партии товаров при низких затратах, сводя к минимуму расходы на обработку. Они извлекали преимущества из своей покупательной способности и делили сэкономленные суммы среди всех членов, при этом валовая маржа была на уровне 9%-10%. В связи с ограниченным количеством единиц учета запасов/единиц хранения (stock-keeping units) (SKU) коэффициент оборачиваемости запасов был весьма высок. Управление запасами финансировалось в основном из статьи «счет расчетов с покупателями» (trade accounts payable) (в некоторых случаях на 80-90%), в результате чего потребности в оборотном капитале были минимальны. Членские взносы составляли около двух третей от операционной прибыли. Первый клуб Sam был открыт в начале 1980-х годов, и всего за четыре года он превзошел по продажам Price Club, став крупнейшим оптовым клубом в стране. К 1993 году клуб Sam почти в два раза превысил Price Club по размерам.

В соответствии со своей операционной концепцией клуб Sam предлагал ограниченное количество SKU (около 3500, в то время как у дисконтного магазина обычных размеров этот показатель составлял почти 30 000) в паллетах/грузовых пакетах (in pallet-size quantities) из обычного здания складского типа. Членам (70% которых представляли собой коммерческие компании) продавали брендовые товары по оптовым ценам, которые те использовали для удовлетворения личных потребностей или перепродавали своим клиентам. Клубами Sam управляла отдельная команда менеджеров, которые не имели отношения к дисконтным магазинам. Клубы часто располагались рядом с магазинами Wal\*Mart. При взаимодействии с магазинами их продажи составляли 80-140 миллионов долларов в год. Хотя в клубах Sam принимались кредитные карты Discover, в целом товары отпускались в основном за наличный расчет. Как коммерческие компании, так и физические лица платили в год одинаковые членские взносы в размере 25 долларов. Для вступления в клуб необходимо было предъявить действующее разрешение от налоговых органов штата или города (state/city tax permit) или действующую лицензию на ведение коммерческой деятельности. Отдельные члены были представителями различных групп, таких как федеральное правительство, школы и университеты, коммунальные предприятия, больницы, кредитные союзы и акционеры Wal\*Mart. В отличие от магазинов Wal\*Mart клубы Sam работали семь дней в неделю. Около 70% товаров клубы получали через прямые поставки от поставщиков, а остальную часть – от центров распределения компании.

В 1993 году продажи клубов Sam возросли на 19,5% (по сравнению с 31% в 1992 году), и эти клубы стали крупнейшей сетью складских клубов в стране (см. **приложение 7**, где приведены доли основных складских клубов в отрасли). Согласно оценкам отраслевых аналитиков, валовая маржа клубов Sam в 1993 году составляла 9,4%, коэффициент расходов – 8,4%, а маржа операционной прибыли – 3% по сравнению с 3,2% в 1992 году.<sup>26</sup> В 1993 году продажи клубов Sam составляли 39% от общих продаж в отрасли по сравнению с 36% в 1992 году. Однако впервые уровень сопоставимых продаж в клубах Sam упал ниже 3% по сравнению с 1992 годом. Согласно прогнозам, продажи в секторе складских клубов должны были возрасти с 37,5 миллиардов долларов в 1993 году до 40,5 миллиардов долларов в 1994 году, при этом рост, как ожидалось, будет происходить в основном за счет клубов, занимавших традиционную нишу на рынке, а не за счет освоения новых регионов. Руководство Sam's Club решило намеренно снизить объемы продаж уже действующих клубов, открыв на многих рынках новые клубы рядом со старыми, чтобы не дать конкурентам возможности выйти на эти рынки.

Избыточные мощности (overcapacity) привели к острой конкуренции внутри отрасли, при этом процесс консолидации отрасли, согласно ожиданиям, должен был продолжиться. В 1991 году Wal\*Mart приобрел компанию The Wholesale Club, которая владела 28 торговыми точками на Среднем Западе, и начал реконструировать ее подразделения, чтобы объединить их с сетью клубов Sam. В октябре 1993 года произошло слияние Price Co. и Costco Wholesale Corp., в результате чего образовалась сеть PriceCostco, состоящая из 206 магазинов. К концу 1993 года Sam's Club приобрел 99 клубов 113 PACE, принадлежавших компании Kmart, в результате чего получил доступ на рынки Аляски, Аризоны, Род-Айленда, Юты и Вашингтона, а также увеличил свое присутствие на огромном розничном рынке Калифорнии. Для Kmart эта продажа была значительным шагом в реализации плана, который заключался в отказе от специализированных магазинов и переходу в основном на дисконтные магазины.

### **Суперцентры**

Суперцентр представлял собой сочетание супермаркета и дисконтного магазина. Площадь, занимаемая одним суперцентром, составляла в среднем от 120 000 до 130 000 квадратных футов (*11152 кв. м – 12082 кв.м – примечание переводчика*) (**В приложении 8** приведена схема суперцентров). В отличие от супермаркетов с их широким ассортиментом товаров, суперцентры предлагали пакеты ограниченных размеров и ограниченный набор брендовых товаров, стремясь поддерживать расходы на низком уровне. Кроме того, на территории

суперцентров часто располагались булочные, гастрономические магазины и «удобные» магазины (convenience shops), например, фотостудии по изготовлению портретов, фотолаборатории, химчистки, магазины оптики и парикмахерские салоны. В каждом суперцентре Wal\*Mart было занято около 450 компаньонов, причем 70% из них работали полный рабочий день. В центральной расчетно-кассовой зоне было установлено 30 кассовых аппаратов. Магазины работали круглосуточно и без выходных. На начало 1993 года Wal\*Mart владел 30 действующими суперцентрами, продажи которых составляли 1 миллиардов долларов; к концу года у компании было уже 68 суперцентров, а продажи возросли до 3,5 миллиардов долларов.

В сфере продажи продовольственных товаров бакалейные отделы суперцентров конкурировали с супермаркетами, независимыми продовольственными магазинами, дисконтными розничными магазинами и складскими клубами. В 1993 году доходы от розничной торговли продовольственными товарами составили 380 миллиардов долларов, при этом в данной отрасли были представлены в основном местные и региональные операторы, а не национальные сети (см. **приложение 9**, где показано финансовое положение 10 крупнейших сетей супермаркетов). Если еще два десятилетия назад доля продаж независимых продовольственных магазинов составляла 42% от общих продаж супермаркетов, то в 1992 году этот показатель был равен только 29%. Маржа операционной прибыли в отрасли находилась на крайне низком уровне, – руководство типичного супермаркета было «счастливым», если им удавалось «выжать» хотя бы 2-х процентную маржу прибыли – (см. **приложение 10**, где приводится сравнение рентабельности супермаркетов и суперцентров). Специализированные отделы, такие как булочные, магазины морепродуктов, цветочные бутики и гастрономические отделы, смогли повысить поток покупателей и имели более высокую маржу на уровне 35%-40%. В 1993 году дисконтные розничные магазины и складские клубы продали продуктов питания на сумму почти 20 миллиардов долларов по сравнению с 16,3 миллиардами долларов в 1992 году, при этом около 15% супермаркетов предлагали как товары смешанного ассортимента, так и продукты питания. Площадь таких «смешанных» супермаркетов или универсамов широкого профиля (superstores) составляла от 45 000 до 65 000 квадратных футов (4182 кв. м – 6041 кв. м – *примечания переводчика*), и около 25% площадей было отведено под непродовольственные товары. Компании, владеющие супермаркетами, чаще открывали магазины смешанного типа, нежели традиционные торговые точки. Продажи товаров смешанного ассортимента (в том числе лечебно-профилактические и косметические средства) в супермаркетах смешанного типа возросли с 6,4 миллиардов долларов в 1985 году до 12,2 миллиардов долларов в 1993 году, а количество магазинов увеличилось на 42% – с 2667 до 3786. Продажи продуктов питания в других магазинах, помимо супермаркетов, в 1993 году составили 5% от общих продаж продуктов питания, и согласно прогнозам этот показатель должен был удвоиться к 1996 году.<sup>27</sup>

Переход к формату супермаркетов позволил добиться впечатляющего роста: продажи возросли с 11,8 миллиардов долларов в 1992 году до 14,6 миллиардов долларов в 1993 году. Mejer и Fred Meyer по-прежнему были лидерами как по продажам, так и по количеству магазинов, хотя, согласно ожиданиям аналитиков, они не должны были выйти за пределы регионального уровня (см. **приложение 11**, где приведен список крупнейших сетей суперцентров). Продукты питания, доля которых обычно составляла 40% от общих продаж, играли главную роль в успешной деятельности дисконтных магазинов/ бакалейных отделов, поскольку именно эта категория товаров привлекала наибольшее количество покупателей. Kmart владел 19 торговыми точками смешанного типа, которые в конце 1993 года получили название Super Kmart. В 1994 году компания планировала открыть 55 новых магазинов Super Kmart и считала, что в течение ближайших лет их количество будет исчисляться уже сотнями. Компания вкладывала значительные средства в преобразование старых магазинов Kmart в новые Super Kmart, каждый из которых обычно заменял на рынке один или несколько традиционных дисконтных магазинов. Товары в суперцентры Kmart доставляли

два оптовых предприятия, специализирующихся на продуктах питания – Fleming и Super Valu, и Kmart не планировал создавать собственную сеть распределения продуктов питания. Недавно компания Target заявила о том, что в 1995 году также собирается открыть суперцентры.

Wal\*Mart опробовал несколько суперцентров различных размеров: на 116 000 квадратных футов (*10781 кв.м – примечание переводчика*), 136 000 квадратных футов (*12639 кв. м – примечание переводчика*), 167 000 квадратных футов (*15520 кв. м – примечание переводчика*), а также самый крупный суперцентр, который состоял из бакалейного отдела площадью 60 000 квадратных футов (*5576 кв. м – примечание переводчика*) и дисконтного отдела площадью 130 000 квадратных футов (*12082 кв. м – примечание переводчика*). В бакалейном отделе предлагалось около 17 000 единиц учета продуктов питания (в том числе недавно введенный ассортимент под собственной торговой маркой «Great Value», состоящий примерно из 500 наименований), а в дисконтном отделе продавалось примерно 60 000 единиц учета непродовольственных товаров. По мнению отраслевых аналитиков, суперцентры Wal\*Mart «надеются обеспечить прибыль в размере 50 или более долларов на один квадратный фут, – ни один из других ведущих розничных магазинов, за исключением Toys ‘R’ Us, даже и не мечтает о такой прибыли».<sup>28</sup> Первые суперцентры Wal\*Mart располагались в небольших городах Арканзаса, Миссури и Оклахомы, придя на смену старейшим дисконтным магазинам Wal\*Mart. Эти супермаркеты привлекали клиентов в радиусе до 60 миль (*96,6 км – примечание переводчика*) и поддерживали имидж Wal\*Mart как известной компании, предлагающей низкие цены.

В 1990 году Wal\*Mart приобрел компанию McLane Company, розничного поставщика бакалейных товаров из Техаса, чтобы обслуживать потребности своих суперцентров и клубов Sam. В 1993 году McLane владел 16 центрами распределения, которые поставляли товары в «удобные» и бакалейные магазины по всей стране. Каждый из складов этой компании в Арканзасе и Техасе, которые были открыты в 1993 году, занимал площадь в 760 000 квадратных футов (*70634,4 кв. м – примечание переводчика*) и мог обслуживать от 80 до 90 суперцентров. В 1993 году продажи McLane возросли на 37% и достигли приблизительно 4 миллиарда долларов. По оценкам отраслевых аналитиков, в 1993 году валовая маржа этого дистрибьютора составляла 9%, коэффициент расходов – 7,5%, а операционная маржа – 1,5%.<sup>29</sup>

До сих пор остается непонятным, как Wal\*Mart удалось столь легко по сравнению с дисконтной торговлей «завоевать» долю рынка в отрасли розничной торговли через супермаркеты. Возможности суперцентров продавать товары по более низким ценам, чем супермаркеты в небольших городах, были ограничены в связи с тем, что уровень маржи в этой отрасли и так уже составлял 1%-2%. Несколько сетей, конкурируя со складскими клубами, начали предлагать более крупные пакеты. Большинство этих сетей продавало товары под собственной торговой маркой при более высокой марже; эти товары имели красивую упаковку, и цены на них были ниже, чем на брендовые товары. Действующие сети бакалейных товаров также пытались сохранить свою долю на рынке. Супермаркеты General планировали расширить сеть супермаркетов Pathmart, которая охватывала 147 магазинов, в северо-восточном направлении. Компания Kroger со штаб-квартирой в Цинциннати, которая владела более 1 270 магазинами и напрямую конкурировала с Wal\*Mart в шести областях, выделила 130 миллионов долларов на развитие информационных технологий, чтобы сократить расходы на сбыт продукции (distribution costs) и другие затраты.<sup>30</sup>

### **Выход на мировой рынок**

Перспективы роста Wal\*Mart были неразрывно связаны с глобальными планами компании. По мнению Гласса, Wal\*Mart не должен упустить возможности растущей мировой экономики, и недавно на региональном собрании он заявил менеджерам магазинов, что если они не мыслят в глобальном масштабе, то компания Wal\*Mart им просто не подходит.<sup>31</sup> Однако руководство испытывало сомнения по поводу успешности форматов торговли Wal\*Mart за пределами США. В 1992 году Wal\*Mart открыл совместное предприятие вместе

с крупнейшим розничным торговцем Мексики Cifra S.A., чтобы опробовать несколько форматов розничной торговли в Мексике. Это стало первым шагом компании на мировой рынок. Согласно прогнозам компании, к концу 1994 года в крупных городах с пригородами, таких как Мехико, Монтеррей и Гвадалахара, будет открыто уже 63 магазина, в том числе 22 клуба Sam и 11 суперцентров Wal\*Mart, а к концу 1995 года в Мексике должно действовать уже более 100 магазинов компании. Price/Costco и Kmart также вышли на рынки в Мексике, сотрудничая с местными партнерами в сфере розничной торговли. Согласно планам Price/Costco, к концу 1994 года он будет владеть в этой стране 11 складскими клубами, а в 1995 году откроет несколько новых клубов. Kmart, в свою очередь, планировал открытие 5 магазинов.

В марте 1994 года Wal\*Mart начал осваивать рынок Канады, купив 122 магазина Woolco у компании Woolworth Corp. (продажи на один квадратный фут составляли 72%) и немедленно приступив к их преобразованию в соответствии с собственным форматом. В частности Wal\*Mart изменил политику сбыта, переоборудовал магазины и направил на переобучение почти 16 000 работников. Wal\*Mart также предоставил возможность канадским поставщикам обслуживать местные магазины в соответствии с программой «Buy Canada» («Покупайте канадские товары!») при условии, что они будут соблюдать стандарты обслуживания, своевременной поставки и ценовой политики. В первой четверти 1994 года продажи магазинов Woolco, совместно с недавно приобретенными клубами Price Clubs в США, составили 900 миллионов долларов, хотя прибыли за этот период у них не было.

В 1995 году Wal\*Mart планировал также приступить к освоению Южной Америки и открыть первые магазины в Бразилии и Аргентине, на крупнейших потребительских рынках континента, где ее конкурентами должны стать европейские компании, действующие в сфере розничной торговли – Carrefour и Makro. Что касается Азии, то наряду с Kmart, который планировал открыть в 1994 году два магазина в Сингапуре, Wal\*Mart, по мнению аналитиков, всерьез рассматривает возможность создания совместных предприятий в Гонконге, а затем проникнуть на огромные рынки Китая, жестко регулируемые правительством. В Китае компании пришлось бы конкурировать примерно с 280 000 государственных предприятий, которые контролировали 40% розничных продаж, при этом в денежном исчислении в 1994 году их продажи, согласно оценкам, должны были составить 188 миллиардов долларов. По мнению аналитиков, продажи Wal\*Mart на одних только международных рынках потенциально могут составить 100 миллиардов долларов.

### **Будущие перспективы**

Гласс и Содерквист признали, что сегодняшний Wal\*Mart отличается от той компании, которую оставил им Сэм Уолтон. Огромные размеры компании и застой в экономике в начале 1990-х годов создали новые проблемы, с которыми не сталкивался Уолтон. На Гласса давил так же тот факт, что он стал преемником знаменитого основателя компании. «Заменить Сэма Уолтона невозможно, – утверждал Гласс, – однако он создал такую компанию, которой можно эффективно управлять независимо от того, с нами он или нет».<sup>33</sup> Наиболее приоритетная задача для Гласса заключалась в поддержании как можно более высокого уровня коммуникации с компаньонами Wal\*Mart.

В начале 1994 года Wal\*Mart столкнулся также с противодействием со стороны государственных органов. В небольших городах все чаще возникали противодействующие группы, которые обвиняли Wal\*Mart в том, что компания разоряет местных торговцев. Планам открытия первого магазина Wal\*Mart в штате Вермонт помешал судебный процесс, который длился более двух лет. В 1993 году три независимых аптеки возбудили иск против Wal\*Mart в связи с тем, что цены на фармацевтические товары в суперцентре компании в Конвее (Арканзас) были ниже себестоимости. Им удалось выиграть это дело. Wal\*Mart запретили продавать товары ниже себестоимости, и компания планировала обжаловать это решение, которое, по ее мнению, было направлено против потребителей. Аналогичный иск рассматривался в другой части Арканзаса. (В 1986 году в Оклахоме Wal\*Mart проиграл дело, связанное с ценовой политикой, однако при подаче апелляции смог урегулировать спор без

дальнейшего судебного разбирательства, согласившись повысить цены в этот штате). Кроме того, компания Target сделала ряд заявлений, где сопоставляла цены на товары Wal\*Mart и утверждала, что цены этой компании часто необоснованны, и «если бы Сэм Уолтон был жив, такого бы никогда не произошло». В ответ на эти обвинения Wal\*Mart решительно заявил, что компания по-прежнему следует принципам, введенным Сэмом Уолтоном, и Target глубоко заблуждается.

Гласс подвел итог всем новым проблемам, с которым столкнулся Wal\*Mart: «В течение многих лет мы избегали собственных ошибок, учась у тех компаний, которые превосходили нас – Sears, Penney, Kmart. Сегодня нам не у кого учиться... Когда мы были слабыми, нас называли то неудачниками, то «претендентами». Но, занимая лидирующие позиции, вы становитесь мишенью для критики. В вас перестают видеть героя».

#### Критерии оценки

Критерий	«Неудовлетворительно»	«Удовлетворительно»	«Хорошо»	«Отлично»
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2. Степень полноты и правильность решения задачи.	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности и (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональных знаний и информации	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи, профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному стандарту	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

#### 9.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценивание знаний, умений, навыков и опыта деятельности проводятся на основе сведений, приводимых в матрице соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения.

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Разработанный фонд оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

## **10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Основными видами работы студентов являются лекции, практические (семинарские) занятия, подготовка и защита курсовых работ, выполнение лабораторных работ и самостоятельная работа (при наличии соответствующих видов работы в учебном плане).

### **10.1 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к лекционным занятиям**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой - в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

## **10.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления. Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на страницы в конспекте лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа: 1й – организационный; 2й - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: - уяснение задания на самостоятельную работу; - подбор рекомендованной литературы; - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах. План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект. Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом возможно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Выступления других студентов необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также судебную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе земельного права: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного земельного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов. Обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме.

- Изучение и анализ выбранных источников.

- Изучение и анализ судебной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах «КонсультантПлюс» или других.

- Выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом.

- Выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.

- Проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также

для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце семинара, выставляя в рабочий журнал текущие оценки. Студент имеет право ознакомиться с ними.

### **10.3 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы**

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Учебный материал учебной дисциплины, предусмотренный рабочим учебным планом для усвоения студентом в процессе самостоятельной работы, выносится на итоговый контроль наряду с учебным материалом, который разрабатывался при проведении учебных занятий. Содержание самостоятельной работы студента определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа студентов осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа студентов в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций;
- выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в беседах, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа студентов во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
- подготовки к семинарам (практическим занятиям);
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений); – подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выполнения выпускных квалификационных работ и др.

- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.

- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

#### **10.4 Методические указания для обучающихся по выполнению курсовой работы**

Теоретическая часть курсовой работы выполняется по установленным темам с использованием практических материалов. К каждой теме курсовой работы рекомендуется примерный перечень вопросов, список необходимой литературы. Излагая вопросы темы, следует строго придерживаться плана. Работа не должна представлять пересказ отдельных глав учебника или учебного пособия. Необходимо изложить собственные соображения по существу излагаемых вопросов, внести свои предложения. Общие положения должны быть подкреплены и пояснены конкретными примерами. Излагаемый материал при необходимости следует проиллюстрировать таблицами, схемами, диаграммами и т.д. Необходимо изучить литературу, рекомендуемую для выполнения курсовой работы. Чтобы полнее раскрыть тему, студенту следует выявить дополнительные источники и материалы. При написании курсовой работы необходимо ознакомиться с публикациями по теме, опубликованными в журналах. Курсовая работа выполняется и оформляется в соответствии с "Методическими рекомендациями по выполнению и защите курсовых работ". Выполненная курсовая работа представляется на рецензирование в срок, установленный графиком учебного процесса, с последующей ее устной защитой (собеседование). Курсовая работа является самостоятельным творчеством студента, позволяющим судить о знаниях в области риторики. Наряду с этим, написание курсовой работы преследует и иные цели, в частности, осуществление контроля за самостоятельной работой студента, выполнение программы высшей школы, вместе с экзаменом, является одним из способов проверки подготовленности будущего специалиста. Студент, со своей стороны, при выполнении курсовой работы должен показать умение работать с различной литературой, давать анализ соответствующих источников, аргументировать сделанные в работы выводы и, главное – раскрыть выбранную тему. По общему правилу написание курсовых работ начинается с выбора темы, по которой она будет написана. Желательно, чтобы тема была актуальной. С выбором темы неразрывно связаны подбор и изучение студентом литературы и самостоятельное составление плана работы. Прежде всего, необходимо изучить вопросы темы по хрестоматийным источникам (учебники, учебные пособия и пр.), где материал излагается в наиболее доступной форме, а затем переходить к более глубокому усвоению вопросов выбранной темы, используя рекомендованную и иную литературу. В процессе исследования литературных источников рекомендуется составлять конспект, делая выписки с учетом темы и методических указаний. После изучения литературы по риторике студент должен продумать план курсовой работы и содержание ответов на поставленные вопросы. Вместе с общими вопросами настоящих методических указаний студент должен четко соблюдать ряд требований, предъявляемых к курсовым работам, имеющим определенную специфику. Это, в частности, требования к структуре курсовых работ, ее источникам, оформлению, критериям ее оценки, ссылкам на нормативные акты, литературные источники, последовательность расположения нормативных актов и др. Структуру курсовых работ составляют: план работы; краткое введение, обосновывающее актуальность исследуемой проблемы; основной текст (главы, параграфы); заключение, краткие выводы по исследуемой проблеме; список использованной литературы, материалов практики и др. Курсовая работа должна быть обязательно пронумерована и подписана на последней странице после списка литературы и сдана на кафедру либо научному руководителю.

## **10.5 Методические указания для обучающихся по написанию рефератов и докладов**

Целью написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);
- привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;
- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;
- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

Основные задачи студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате, должен относиться строго к выбранной теме;
- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.)
- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;
- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой Вы солидарны.

Структура реферата.

1. Начинается реферат с титульного листа.

Образец оформления титульного листа для реферата:

2. За титульным листом следует Оглавление. Оглавление - это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. Текст реферата. Он делится на три части: введение, основная часть и заключение.

а) Введение - раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

б) Основная часть - это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует "перегружать" текст.

в) Заключение - данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые "высветились" в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников, из них хотя бы один - на иностранном языке (английском или

французском). Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см. Оформление Списка источников и литературы).

Объем и технические требования, предъявляемые к выполнению реферата.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 12 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с "красной" строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

Подготовка научного доклада выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов.

Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей.

Работа по подготовке доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых государственно-правовых явлений, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно – заинтересовать

аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков.

Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

1. Выбор темы научного доклада;
2. Подбор материалов;
3. Составление плана доклада. Работа над текстом;
4. Оформление материалов выступления;
5. Подготовка к выступлению.

Структура и содержание доклада.

Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов.

В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показывается позиция автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать

поставленным

задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу.

Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

## Приложение 1

Аннотация рабочей программы  
по дисциплине Б1.В.ДВ.5 Корпоративное управление  
направление (специальность) 38.03.03 Управление персоналом  
профиль Управление персоналом

### **Аннотация рабочей программы**

Дисциплина Б1.В.ДВ.5 Корпоративное управление является дисциплиной по выбору вариативной части блока 1 учебного плана подготовки студентов по направлению 38.03.03 Управление персоналом. Дисциплина реализуется кафедрой «Экономика и менеджмент».

Дисциплина нацелена на формирование общекультурных компетенций выпускника:

ОК-6 - способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, и

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с содержанием корпоративного управления в России и за рубежом. Изучаются модели и рейтинги корпоративного управления, формы и методы изменений в корпоративной деятельности., корпоративная культура и корпоративное поведение

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: *лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента.*

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме аттестации дважды в семестре по результатам текущего контроля знаний и промежуточный контроль в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные занятия (6 часов), практические занятия (6 часов), контроль (9 часа) и самостоятельная работа студента (159 часов).