

**Министерство образования Республики Беларусь**

**Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»**

**Кафедра «Маркетинг и отраслевая экономика»**

# **ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: КЕЙС-ЗАДАНИЯ**

**ПРАКТИКУМ**

**для студентов технических специальностей  
дневной формы обучения**

**Гомель 2023**

УДК 334.012(075.8)  
ББК 65.29я73  
О-75

*Рекомендовано научно-методическим советом  
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 10 от 10.06.2022 г.)*

Составители: *О. В. Лапицкая, А. О. Шкабарина*

Рецензент: доц. каф. «Экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *М. Н. Андриянчикова*

**О-75 Основы** предпринимательской деятельности: Кейс-задания : практикум для студентов техн. специальностей днев. формы обучения / сост.: О. В. Лапицкая, А. О. Шкабарина. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2023. – 102 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

В режиме кейсов рассмотрены различные вопросы, связанные с предпринимательской деятельностью, а именно: сущность категорий «предприимчивость», «предприятие», «предпринимательство»; организационно-правовые формы предприятий; организация собственного бизнеса и оценка рыночной ситуации; предпринимательское лидерство; карьера предпринимателя; формы государственной поддержки предпринимательства; ведение переговоров и навыки делового общения; жизненный цикл организации и управление в ситуации кризиса; предпринимательство и креативность; инновационное предпринимательство; биржевое дело.

Для студентов технических специальностей дневной формы обучения.

УДК 334.012(075.8)  
ББК 65.29я73

© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2023

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящий практикум предназначен для проведения практических занятий по тематике учебной дисциплины «Основы предпринимательской деятельности» для студентов дневной формы обучения технических специальностей. В пособии в режиме кейсов рассматриваются различные виды предпринимательской деятельности: производственное, коммерческое, финансовое, консультативное, а также анализируются понятие и признаки предпринимательской деятельности, характеристика внешней среды функционирования предприятия, общая структура модели предприятия рыночного типа, организационно-правовые формы предпринимательской деятельности, доходы и расходы предпринимательской деятельности, вопросы налогообложения предпринимательской деятельности.

Основным объектом исследования в пособии являются компании малого, среднего и крупного бизнеса и индивидуальные предприниматели, ведущие свою деятельность на коммерческой основе в различных областях экономики. Основным предметом исследования на практических занятиях по дисциплине – создание, функционирование и развитие компаний и индивидуальных предпринимателей в современной конкурентной среде.

Целью практических занятий по дисциплине «Основы предпринимательской деятельности» является закрепление и углубление лекционного материала и знаний, полученных из литературных источников, в процессе обсуждения предлагаемых проблем, рассмотрения конкретных ситуаций, решения задач, кейсов и ответов на контрольные вопросы.

Для проведения практических занятий по каждой теме предлагаются вопросы для обсуждения, кейсы, контрольные вопросы для проверки знаний. В конце практикума приведен список использованных и рекомендованных источников для закрепления и расширения знаний и навыков по дисциплине курса.

## ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ КАТЕГОРИЙ ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

*Вопросы для обсуждения на практическом занятии*

1. Основные качества предпринимателя.
2. Отличие предпринимателя от менеджера.
3. Исторические аспекты развития предпринимательства.
4. Приватизация и предпринимательство.
5. Роль предпринимательства в рыночной экономике.
6. Субъекты предпринимательства.
7. Предпринимательские идеи и их реализация.

### *Кейс 1.1. От идеи до лидера рынка*

Международный рынок электронных платежей невозможно представить без детища Макса Левчина, Питера Тилья и Илона Маска – платежной системы PayPal. Ей доверяют миллионы клиентов из 200 стран мира: благодаря этому удобному финансовому инструменту трансграничные переводы стали быстрыми, выгодными и невероятно простыми. Среди пользователей «ПайПал» – фрилансеры и геймеры, малый бизнес и продавцы на маркетплейсах, целая инфраструктура криптовалютных бирж и международных корпораций.

PayPal – электронная дебетовая платежная система, считающаяся крупнейшей на планете. С ее помощью можно оплачивать счета, совершать покупки, отправлять и получать денежные переводы в международном масштабе. Среди важной информации о финансовом инструменте:

- дата основания: 1998, США;
- основатели: Макс Левчин, Питер Тиль;
- штаб-квартира: Сан-Хосе, Калифорния.
- международная штаб-квартира: Сингапур;
- глобальный центр операций: Куала-Лумпур;
- операционный офис: Омаха, Небраска;
- технологический центр: Скоттсдейл, Аризона;
- комплекс разработки программного обеспечения: Ченнай, Индия;
- количество стран присутствия: 202;

– число активных пользователей: 403 млн.

На настоящий день система работает с 25 видами национальных валют.

*Рождение «ПайПал»: причем здесь Илон Маск?*

PayPal создала в 1998 фирма Confinity, основателями которой являлись Питер Тиль и Макс Левчин. Команда из 220 специалистов в области маркетинга и компьютерных технологий сфокусировалась на разработке современной платежной онлайн-системы. Сначала думали о пересылке денежных средств с помощью электронной почты, но затем эту идею отвергли. Коллектив придумал свою фишку: пользователи «ПайПал» могли отправлять деньги тем людям, кто еще не зарегистрирован в системе. Чтобы получить перевод, необходимо было зарегистрироваться – такая хитрость позволила быстро увеличить аудиторию проекта.

Почему же в Сети часто говорят, будто «ПайПал» – детище Илона Маска? Здесь важно разобраться в деталях: миллиардер не создал компанию, а лишь купил ее. В 2000 была основана PayPal Inc. – она появилась на свет благодаря слиянию двух организаций: Confinity Левчина и Тила; X.com Маска.

После объединения PayPal выбрала вектором своего развития электронные аукционы. И тому были весьма объективные предпосылки: еще в 1998 платежная система обслуживала порядка 1 млн сделок на «иБэй» – для продавцов и покупателей она стала основным расчетным инструментом. Проект активно развивался, им начали интересоваться инвесторы. Уже в 2001 компания вышла на биржу. IPO было настолько успешным, что уже в первый день стоимость акций выросла на 54 % в сравнении с первоначальной ценой.

*PayPal + eBay: что принесло сотрудничество?*

В 2002 «ПайПал» был поглощен гигантом «иБэй». С помощью удобного платежного инструмента обслуживалось более ½ всех аукционов. Поглощение пошло компании на пользу, ведь в это время подавляющая часть конкурентов была закрыта или продана. Но для самой команды произошедшее стало болезненным: демократичному коллективу было трудно влиться в сложную и многоступенчатую корпоративную культуру «иБэй». Только для первых переговоров покупатель подготовил документ на 140 страниц.

Коллектив PayPal не был готов к такому «засилью бюрократии». Неудивительно, что после проведения сделки он покинул проект,

унесся в качестве «моральной компенсации» 1,5 млрд долларов. Эти средства «родители» платежной системы потратили на благие дела:

- основание видеохостинга YouTube;
- создание крупнейшего на планете виртуального сообщества профессионалов LinkedIn;
- вклады в венчурный фонд, созданный для инвестиций в Facebook, SpaceX, Spotify, Palantir Technologies.

Не лишним будет добавить, что часть команды PayPal нашла себе место в экосистеме Google.

Благодаря eBay сфера присутствия расширилась до 190 государств (2012), а платежная система могла обслуживать 24 вида валюты. Но в 2015 пути «ПайПал» и «иБэй» разошлись – отныне они работают как независимые друг от друга корпорации. Интересно, что сразу после отделения акции PayPal стали котироваться на рынке выше, чем ценные бумаги материнской компании. А значит, уровень капитализации рос с каждым годом все быстрее.

#### *Самостоятельный путь «ПайПал»: последние успехи компании.*

После отделения от «иБэй» дела платежной системы развивались таким образом:

– 2015. Запуск сервиса PayPal.me, давшего пользователям возможность создавать личные аккаунты для приема разного рода платежей.

– 2017. Покупка Swift Financial – ведущего провайдера в области онлайн-кредитования американского малого бизнеса. Приобретение позволило «ПайПал» выдавать своим клиентам долгосрочные займы размером до 500 000 долларов.

– 2017. Приобретение британского технологического стартапа Thyngs. Его фишка – удобные мобильные платежи: пользователям предлагается поднести телефон к наклейке, чтобы считать информацию посредством QR-кода, NFC, Bluetooth и провести платеж. Сделка позволила PayPal обрести собственную платформу бесконтактной оплаты.

В 2021 выручка корпорации от всех направлений деятельности составила \$17 млрд. При этом главным источником доходов, как и годами ранее, остается торговля. Особенно в родных Штатах: 75 из 100 гигантских ритейлеров США принимают платежи через «Пай-

Пал». Капитализация платежной системы достигла \$7,5 млрд (а стартовала она с \$50 млн).

Более 400 млн пользователей «ПайПал» выделяют десять отличительных особенностей любимого сервиса:

- 1) оперативное пополнение внутреннего счета, быстрые переводы другим пользователям;
- 2) простая регистрация и верификация клиентов;
- 3) возможность переводить денежные средства на банковские счета;
- 4) быстрые покупки и оплата услуг;
- 5) удобный и интуитивный интерфейс;
- 6) постоянное обновление и развитие сервиса;
- 7) функциональное приложение для смартфонов;
- 8) возможность молниеносных расчетов на eBay и Amazon;
- 9) наличие лицензии (в ряде стран) на ведение банковской деятельности;
- 10) круглосуточная служба поддержки.

На начало 2022 «ПайПал» работает в 202 государствах мира. Однако набор доступных опций ограничивается действующим для отдельной страны пакетом:

- Send only (97 государств): только отправка валютных средств;
- SRW: Send – Receive – Withdraw (41 государство): зачисление, ввод, вывод, возможность держать на внутреннем счету «ПайПал» средства в валюте, чтобы перечислить их на банковскую карту в тот момент, когда это будет нужно пользователю;
- Local Currency (21 государство): все опции SRW + возможность ведения операций в местной валюте;
- PayPal Zero (18 государств): пользователь может зачислять и выводить средства в валюте, однако ему недоступно хранение денежных средств на внутреннем кошельке системы.

Помимо вышперечисленного, в отдельных странах мира введены свои особенности пользования PayPal.

США: платежная система функционирует в качестве «финансовой организации, занимающейся денежными переводами». Хотя она не является по определению банком, однако обязана соблюдать законы и требования, введенные для кредитных учреждений.

Индия: в 2011 установлена максимальная сумма для перевода – \$1000. Пользователи не могут хранить деньги на внутренних счетах «ПайПал»: при отправке средства списываются с карты мгновенно, а

при получении автоматически зачисляются на прикрепленный банковский счет.

Австралия: с 2006 компания является обладательницей лицензии на ссудо-сберегательную деятельность, что автоматически делает ее одним из субъектов местного банковского законодательства.

Япония: с вступлением в силу новых банковских законов (2010) PayPal Japan был вынужден лишить физических лиц права перечислять деньги друг другу посредством своей системы. Отныне владельцы японских аккаунтов могут совершать лишь бизнес-транзакции.

Люксембург: американская корпорация получила в 2007 банковскую лицензию в данной стране. Это позволило ей функционировать в качестве банка на всей территории Евросоюза и наложило обязательство соблюдать постановления Комиссии по надзору за финансовым сектором.

Израиль: услуги «ПайПал» недоступны на палестинских территориях. Палестинцы, живущие на Западном берегу или в Секторе Газа, не могут воспользоваться платежной системой. При этом для израильтян, обитающих на том же Западном берегу, данная возможность существует.

Украина: граждане государства могут отправлять средства посредством американской системы, однако получать деньги через «ПайПал», выводить их на карту не представляется возможным.

Беларусь: у белорусов есть право задействовать инструмент только для отправки денежных средств. Ограничение действует с июня 2014, когда компания официально пришла в страну.

Россия: жители РФ могли принимать платежи посредством PayPal с октября 2011. Важно, что вывод денег для россиян был возможным только на счета отечественных банков. С 2015 года компания перестала обслуживать территорию Крыма. А с 31 июля 2020 сделала недоступными внутренние переводы по стране: «Мы будем поддерживать только международные платежи: вы сможете использовать услуги PayPal в обычном режиме, но только для осуществления платежей зарубежным пользователям и для получения платежей от них. Вы не сможете отправлять пользователям PayPal в России или получать платежи от них».

Платежную систему «ПайПал» выделяют среди других за целый спектр плюсов:



- впечатляющая скорость. Перевод доходит до получателя в считанные секунды;
- широкий список услуг. Отправка денежных переводов, оплата товаров и услуг, оформление кредитов;
- глобальный масштаб. Услугами платежной системы могут пользоваться жители 202 государств мира;
- простое пользование. Чтобы начать использовать сервис, достаточно быстрой и легкой регистрации. Для денежных операций довольно указания платежных данных и подтверждения транзакции введением специального кода. Если у пользователя появятся затруднения, на официальном портале есть подробные инструкции;
- мультивалютность. Для проведения операций уже доступно 25 мировых валют;
- удобная оплата. С помощью сервиса можно закупаться как на зарубежных маркетплейсах и аукционах, так и в местных интернет-магазинах. Никуда ходить не нужно – все операции выполняются на компьютере, ноутбуке или смартфоне;
- гарантированная безопасность. Согласно своей политике конфиденциальности, PayPal не передает третьим лицам личную информацию пользователей. Получатель платежа видит только адрес электронной почты отправителя. На официальном сайте платежной системы используется проверенное шифрование https. Даже теоретически представить, что деньги с внутреннего кошелька в «ПайПал» окажутся в руках мошенников, сложно: систему безопасности сервиса проверили инспекторы TÜV-Saarland (Германия) – и поставили ей высший балл.

Сервис активно развивается: каждый год дарит пользователям новые удобные функции.

Как и у всего на свете, у сервиса тоже есть свои минусы:

- «любимчик мошенников». Злоумышленники обожают делать всевозможные рассылки, дабы вынудить пользователей PayPal раскрыть свои конфиденциальные данные;
- предоставление личной информации клиента третьим лицам все-таки есть – это нужно для проведения транзакций;
- взимание налогов с онлайн-продавцов;
- довольно высокий процент комиссии за переводы в сравнении с аналогичными электронными платежными системами.

Несмотря на перечисленное, американской ЭПС все равно удается оставаться самой популярной в мире.

Несмотря на то, что «ПайПал» считается самым популярным, быстрым и безопасным, ЭПС подходит не всем пользователям. Кого-то смущает размер комиссии, кто-то испытывает трудности с переводами и выводом средств из-за своего банка или места проживания. Поэтому нужно знать и о существовании альтернативных платежных систем.

*Aduen* – сервис позволяет принимать платежи в режиме «онлайн» на разных точках продаж – это достигается посредством единой платформы. На фоне конкурентов компания выделяется самым серьезным подходом к аналитике. Благодаря последней продавцы могут быстро выявлять потенциальных мошенников, получать информацию о клиентах, кто не может получить одобрение транзакции. Позже к этому полезному механизму добавился анализ покупателей и их стандартных паттернов поведения.

Своими нововведениями *Aduen* удалось не только увеличить процент одобренных транзакций, но и избавить продавцов, покупателей от нервных выяснений отношений с банками. Сегодня инфраструктура системы настолько широка, что охватывает: банковские карты Visa, MasterCard и Amex; платежные системы Apple, Google и PayPal; локальные региональные решения: Bancontact (Бельгия), Cartes Bancaires (Франция), Alipay (Китай).

В пользу *Aduen* говорит тот факт, что eBay предпочел эту платежную систему «родному» PayPal. Главных причин такого решения две: первая – снижение издержек для продавцов, вторая – более удобное отслеживание заказов, общение с продавцами и управление транзакциями. Кроме «иБэй», среди крупных клиентов компании значатся Facebook, Airbnb, Spotify, Uber и Netflix.

*Authorize* – сервис, что ведет историю с 1996, имеет целую коллекцию знаковых наград. Важно, что *Authorize* выступает дочерним предприятием Visa Inc. ЭПС гарантирует быстрые переводы денежных средств и круглосуточную техподдержку пользователей. Комиссии за транзакции начинаются с 2,9% + \$0,30.

*Braintree* – проект начал работу в нулевых в ответ на стремительное развитие «мобильной коммерции». Большие компании и мелкие фирмы одна за другой разрабатывали собственные приложения. Однако интегрировать в них существующие платежные системы было дорого и сложно для малого бизнеса. Специально для небольших организаций создали *Braintree*. Удобный сервис позволяет хранить данные кредитных и дебетовых карт, проходить авторизацию платежей и

проводить их через торговые счета продавца. Благодаря новинке покупатели смогли оформлять и оплачивать заказы, не выходя из приложения.

Специально для разработчиков создали API с настолько простой интеграцией с приложением, что для этого требовалось лишь несколько строк кода. На это «Брэйнтри» не остановился: специалисты сумели перевести в цифровой мир даже те транзакции, что исторически существовали только онлайн – например, оплату услуг такси. Именно благодаря этой платежной системе смогли запуститься такие супер-сервисы как Uber и Airbnb.

*Dwolla* – платежная система исправно работает с 2010. Если вы привыкли к «ПайПал», но из-за сложившихся обстоятельств не можете пользоваться любимым сервисом, это лучший вариант – интерфейсы платежных систем практически идентичны. Помимо этого Dwolla может похвастаться мгновенным проведением транзакций, круглосуточной технической поддержкой и возможностью открытия внутренних счетов разных типов.

*Google Wallet* – корпорация «Гугл» запустила собственную платежную систему в 2011. Ее отличает потрясающее удобство: чтобы завести электронный кошелек, достаточно лишь зарегистрироваться в почте gmail. Но к простоте использования идет досадный минус: функционал сервиса значительно ограничен в сравнении с конкурентами.

*Payoneer* – данная электронная платежная система позволяет принимать переводы как с дебетовых, так и с кредитных карт. Среди всех перечисленных сервисов является несомненным лидером по скорости обработки операции. Сумма комиссии начинается от 3 %.

*Skrill* – простой и удобный сервис функционирует с 2001. Для пользователей доступны стандартные типы транзакций и оперативное проведение денежных операций. Skrill также ценят за высокую степень безопасности. За транзакции система берет процент от 2,9% + \$0,30.

*Stripe* – молодой сервис (2010), который успел хорошо себя зарекомендовать – быстро прирастает новыми опциями, завоевывает новые рынки. Stripe ценят за удобный интерфейс и молниеносную обработку транзакций. Комиссия за совершение платежей начинается от 2,9 % + \$0,30. ЭПС отдельно выделяют за возможность быстрой оплаты покупок на Amazon.

Пользоваться возможностями системы просто: при первой покупке через Stripe Checkout для подтверждения транзакции нужно ввести номер банковской карты и мобильного телефона. Для второй и последующих операций это уже не требуется – и не важно, зашел ли клиент в систему с компьютера, смартфона, ноутбука или иного девайса. Пользователи давно ждали ЭПС, где не нужно каждый раз мучиться с введением реквизитов, поэтому новинка была встречена «на ура».

Однако разработчики Stripe на этом не остановились: они предоставили клиентам возможность делать заказы на разных сайтах, использующих «Страйп», не вводя повторно данные на каждом из них. Безопасно ли это? Система моментально пересылает информацию на свои серверы, обеспечивая тем самым полное соответствие Payment Card Industry Data Security Standard – Стандарту безопасности данных индустрии платежных карт.

*WebMoney* – одна из известнейших ЭПС, ведущая свою историю с 1998. Позволяет осуществлять как местные, так и международные переводы на банковские карты гигантов Visa и Mastercard, а также российской платежной системы МИР. Функционал дает возможность переводить деньги на банковские расчетные счета, напрямую оплачивать товары и услуги, а также пополнять электронный кошелек ЮMoney. Среди последних новинок – возможность взять кредит непосредственно в системе WebMoney. Комиссия за транзакции начинается от 0,8 %.

### ***Вопросы к кейсу***

1. *Что позволило обрести огромную популярность PayPal?*
2. *Какие достоинства и недостатки есть у данного начинания?*
3. *Как вы думаете, в чем состоит основное отличие предпринимателя от менеджера?*

### ***Кейс 1.2. Феномен IKEA***

*Что такое IKEA?*

IKEA – торговая марка специализирующаяся на производстве и розничной продаже мебели и товаров для дома, которая насчитывает более 500 магазинов по всему миру и представлена в 60 странах,

большая часть которых находится в Европе. Юридическое название INGKA Holding B.V, которая является одной из 12 франшизодержателей с главным офисом в Нидерландах и управляет всеми ритейлерами группы Икеа. Основана в 1943 году в Швеции предпринимателем Ингвар Кампрад, который открыл свой первый магазин в шведском городе Эльмхульт, где в настоящее время находится штаб квартира дизайнеров Икеа и музей компании.

*История ИКЕА и выход на международный рынок.*

Дата основания ИКЕА: 28 июля 1943 г. в Эльмхульт, Швеция. Активная экспансия на международный рынок начинается с 70-ых годов. В это время открываются магазины в крупных городах Германии, Швейцарии и Франции. В 80-ых ИКЕА открывается Саудовской Аравии, Кувейте и Китае. В США компания ИКЕА пришла в 1985 году, когда открыла свой первый ритейл в Филадельфии.

Многих удивлял тот факт, что Америка не попала в список стран утвержденных для открытия новых магазинов, поскольку американский рынок считался весьма привлекательным для инвесторов во второй половине прошлого века. Этому способствовал и высокий уровень жизни американцев, и благополучные экономические условия для открытия бизнеса. Однако, Ингвар долгое время сомневался в успехе ИКЕА в США и откладывал момент открытия. Сомнения развеялись, как только стало понятно, что концепция простого, недорогого и функционального жилья находит свое отражение в движении Хиппи, популярного тогда в американском обществе.

В 90-х годах ИКЕА расширилась в сторону стран Восточной и Южной Европы. Открылись первые магазины в Польше, Венгрии, Словакии и Чехии. В Испанию бренд дошел в 1996 году.

*ИКЕА: важные даты, от создания до наших дней.*

История бренда богата интересными событиями. Рассмотрим наиболее примечательные из них в хронологическом порядке.

1933 год: маленький Ингвар делает первые попытки заработать деньги: он продает спички, семечки и рождественские открытки, объезжая своих соседей на велосипеде. Ему в то время всего 5 лет, позже его накоплений будет достаточно, чтобы решиться на открытие собственной компании, которую он основал в возрасте 17 лет.

1943 год: год основания ИКЕА, ее капитал состоит из накоплений юного руководителя и из средств, которые отец давал ему за хорошие оценки в школе.

1948 год: в каталоге появляется первая мебель, до этого продавались только предметы первой необходимости, в том числе ручки и карандаши.

1950 год: концепция низких цен обеспечила развитие и рост и создала опасность для конкурентов, которые стараются помешать ей участвовать в выставках, убеждая поставщиков не сотрудничать с компанией. В ответ на это ИКЕА находит поставщиков за рубежом. Спрос на мебель по доступной цене продолжает расти. В это же время издается первый каталог мебели.

1953 год: ИКЕА открывает первый демонстрационный зал. Также в этом году внедряется способ доставки мебели в разобранном виде и плоская упаковка, которую удобно отправлять по почте.

1960 год: открытие первого ресторана в магазинах ИКЕА. На ранних этапах в ресторанах продавали только кофе и холодные блюда. Позже, ИКЕА оборудовала рестораны по последнему слову техники и приобрела микроволновые печи, что было абсолютным новшеством для того времени.

Открытие ресторана ИКЕА носит неслучайный характер. Изучая поведение покупателей, они заметили, что большинство из них покидают магазин ближе к обеду и отправляются туда, где могли бы перекусить. То есть, голод препятствует людям делать покупки. Решение было простым – открыть ресторан и продавать там все: начиная от гамбургеров до ресторанных блюд.

1963 год: выход на международный рынок. Открытие первого магазина в Норвегии.

1965 год: открытие первого флагманского магазина ИКЕА за пределами Стокгольма. Это был самый крупный магазин в Северной Европе по меркам того времени. В нем было продумано все: легкость доступа и возможность проезда на общественном транспорте, парковки с большим количеством мест, и конечно ресторан, где всегда можно вкусно и недорого пообедать.

1976 год: Ингвар Кампрад написал свою книгу «Завет торговца мебелью». Книга состоит всего из 9 пунктов, именно в ней он раскрывает свою концепцию и идеи наиболее полно. Его кредо – простота и функциональность, доступная всем. Книга является обязательной к прочтению для каждого сотрудника компании, и призывает его относиться к своей работе ответственно и с полной самоотдачей.

1980 год: в связи с быстро растущей конкуренцией Ингвар Кампрад решает, что нужно защитить уникальную концепцию компании

и создает систему франчайзинга. В настоящий момент концепцией “To create a better everyday life for the many people” (создавать лучшую жизнь для большего числа людей) владеет INTER IKEA SYSTEMS B.V. Она также является основной компанией франшизодателем из группы ИКЕА.

1983 год: начало экспорта в Японию. В Японии открывается «Уголок ИКЕА». Однако из-за недостаточно хорошей организации процесса производства в том же году деятельность компании в этой стране прекращается.

1995 год: введение «Демократичного дизайна». Этот термин впервые использован на выставке в Милане в 1995 году французским дизайнером Филипом Старком. Под ним подразумевается подход, при котором важны все параметры мебели: форма, экологичность, доступность по цене, удобство, функциональность.

1998 год: масштабный вклад в социальную сферу. В 1983 году крупный пожар уничтожил более 18500 гектаров тропических лесов на малайзийском Борнео. ИКЕА вносит свой вклад в восстановление биосферы. Результатом стало финансирование проекта «Посей семя», в рамках которого засажено 12500 гектаров тропического леса за счет собственных средств.

2012 год: выпуск телевизора марки ИКЕА. К сожалению, техническое оснащение оказалось не на должном уровне. Вскоре телевизор исчез из каталога.

2014 год: компания проводит ряд исследований, в результате которого выясняет образ жизни и предпочтения жителей в разное время дня. Опрошено более 8000 граждан в возрасте от 18 до 60 лет из разных городов. Так, например, удалось узнать, что больше 52 % жителей Берлина нажимают на звонок будильника хотя бы один раз, чтобы перенести время подъема.

2015 год: акцент на светодиоды. С сентября 2015 года галогенные и энергосберегающие компактные люминесцентные лампы больше не выпускаются, и все осветительные приборы переходят на светодиоды.

2021 год: Икеа предлагает жителям Швеции "зеленую энергию". «Мы верим, что будущее энергетики за возобновляемыми источниками энергии. ИКЕА стремится сделать такую электроэнергию более доступной для всех» – заявляет представитель Ingka Group. Компания запускает сервис STRÖMMA, благодаря которому каждый может приоб-

рести чистую энергию (от солнца и ветряных станций), а также солнечные панели.

*Какие продукты продавала компания ИКЕА вначале и сейчас?*

Первые годы открытия ИКЕА продавала разную мелочь, включая ручки и карандаши. Мебель появляется в ассортименте лишь спустя 5 лет после открытия. Первый диван из серии мягкой мебели ИКЕА представлен публике в 1980 году.

В настоящее время мебель составляет всего 40 % от ассортимента производителя, остальное – сопутствующие товары для дома. Каталог продукции расширялся параллельно с ростом количества новых рынков. С увеличением объемов производства изменился не только ассортимент товаров, но и перечень предоставляемых услуг. Для покупателя сегодня доступны специальные сервисы сборки и доставки мебели, а также услуги дизайнера интерьера.

*Трудности в начале пути у компании ИКЕА.*

Самым сложным этапом в пути становления компании были времена, когда конкуренты поняли потенциал ИКЕА. Некоторые из них в открытую требовали от властей закрытия компании, другие запрещали участвовать в выставках. Общими усилиями им удалось убедить поставщиков не работать с ИКЕА, однако часть из них не отказывались от сотрудничества. Им приходилось осуществлять доставку в ИКЕА по ночам, используя ложные адреса и другие данные. Сложная ситуация с поставщиками заставила компанию искать партнеров в других странах, благодаря этому у компании появилась возможность выхода на международные рынки. Первой страной-партнером ИКЕА стала Польша.

Трудностью была также и растущая конкуренция на рынке производства мебели, поэтому компания активно искала способ позиционирования, который бы выгодно отличал их продукцию от всех остальных.

*Название компании и логотип: история бренда ИКЕА.*

Название происходит от первых букв создателя и дорогих ему мест. I – Ингвар, K – Кампрад, E – Ельмтарюд, A – Агуннарюд. Первые два слова – это имя и фамилия создателя. Ельмтарюд представляет собой название фермы, где Ингвар родился. Агуннарюд – это название церковного прихода, где находилась ферма Ингвара. Логотип компании за всю историю менялся 5 раз (рисунок 1.1).



Создание первого логотипа приходится на 1951 год. Это был просто ажурный круг бордового цвета, на котором была надпись KVALITETS GARANTI IKEA белым цветом.

В 1954 году он поменялся на коричневое «облачко», где в центре фона расположился название бренда.

В 1967 году логотип поменялся кардинально. Это был прямоугольник черного цвета, внутри расположился овал белого цвета, на котором разместилось название компании крупными жирными буквами.

В 1981 году этот логотип был изменен на другой, но изменились лишь цвета и небольшие детали: убрали обрамление черного цвета, теперь фон и текст стали красными, а овал внутри прямоугольника – по-прежнему белый.

Логотип IKEA в том виде, в каком его сейчас мы видим, внедрен в 1983 году. В его основе остался принцип предыдущего: синий прямоугольник, внутри которого овал желтого цвета и на нем текст IKEA синими буквами.



**Рисунок 1.1 – Логотип компании IKEA**

*Важные факты об IKEA в цифрах.*

Мебельный гигант IKEA – один из тех примеров, на который хочется равняться. Компания смогла не только создать уникальную концепцию, которая нашла отклик в сердцах миллионов людей, но и показала всему миру, что рациональный подход к потреблению ре-

сурсов создает большие перспективы для дальнейшего роста и позволяет сократить негативное воздействие на окружающую среду.

Важные факты от ИКЕА:

- 75% магазинов Икеа были закрыты в течении 7 недель в период пандемии в 2020 году;
- в период с 1.09.2019- 31.08 2020 интернет магазин Икеа посетило 4 млрд человек;
- он-лайн продажи Икеа в период пандемии выросли на 45%;
- 825 миллионов человек посетило Икею в 2020 году;
- общая выручка ритейлеров Икеа за 2020 год составила 39.6 млрд евро, что на 1.7 млрд евро меньше чем в 2019 году;
- более 1 миллиона человек, вовлеченных в работу ИКЕА за всю историю. Сюда входят сотрудники компании во все времена и поставщики;
- к 2025 году 50% меню в ресторане Икеа будет вегетарианская еда, включая фрикадельки из мяса растительного происхождения;
- 60% продуктов Икеа сделаны из материала, с возможностью вторичной переработки;
- INTER IKEA GROUP инвестировало 200 миллионов евро на программы по адаптации к изменению климата;
- 46 миллиардов долларов – примерно так оценил состояние основателя ИКЕА влиятельный журнал Форбс в 2017 году;
- в 2019 году Икеа отремонтировала почти 47 млн своих продуктов по программе «SECOND LIFE»;
- ИКЕА есть в 49 странах мира, количество магазинов на 2020 год – 445;
- 14 магазинов ИКЕА работает в России. Первый магазин открылся в 2000 году;
- 11 миллиардов долларов – номинальная стоимость компании на рынке.

*Почему идея создателя Ингвара Кампарда стала уникальной?*

Ингвар уловил основную потребность своего времени. В период открытия компании многие страны Европы были вовлечены во Вторую мировую войну. Швеция в этом плане оставалась относительно спокойной страной. Однако в целом по миру производство мебели было на достаточно низком уровне, а экономика европейских стран

базировалась на производстве товаров первой необходимости. Основные экономические и трудовые ресурсы были брошены на обеспечение нужд фронта и военной промышленности. Мебель и другие предметы домашнего обихода по-прежнему оставались доступными только для зажиточных слоев населения. Ингвар же считал, что мебель должна быть доступна каждому.

Первый выставочный зал был организован в Эльмхульт, родном городе Ингвара, где сейчас находится музей ИКЕА и штаб-квартира компании. Основной целью презентации было познакомить потенциальных потребителей с ассортиментом компании, и дать возможность покупателям убедиться лично в том, что качественная мебель может быть доступна всем.

К слову именно идея выставочного зала в дальнейшем легла в основу дизайна всех магазинов ИКЕА.

Много пришлось потрудиться и в плане доставки товаров. Доставка крупногабаритных посылок почтой было само по себе непрактичным решением и в целях решения этой проблемы ИКЕА первой предложила концепцию плоской упаковки. Чтобы поместить мебель в такую упаковку, пришлось демонтировать ножки со столов. Первая модель стола со съемными деталями называлась «Левбаккен». Это был своего рода уникальный товар, к тому же доступный по цене.

На сегодняшний день в мире не существует ни одной похожей на ИКЕА компании, однако есть огромное множество магазинов, которые продают мебель и предметы интерьера для дома.

Например, Hoff – сеть магазинов по продаже мебели в скандинавском стиле. По количеству их магазинов в России больше, чем магазинов ИКЕА. По стоимости также нет сильной разницы. Но Хофф уступает в лояльности по отношению к клиентам.

«Шатура» также не уступает по ассортименту и ценовой политике. Любопытно, что ИКЕА является постоянным клиентом «Шатуры» – заказывает у последней стеллажи для офиса и торговых помещений.

«Столлит» – этот магазин постоянно удивляет низкими ценами и постоянными акциями. Ассортимент солидный. Хорошо налажены опции выбора в интернет-магазине.

Что касается международных брендов, то датская компания Jysk активно пытается обогнать ИКЕА. Этот бренд тоже активно завоевывает российский рынок. Модель взаимодействия с клиентами во мно-

гом копирует ИКЕА, но по популярности до ее уровня еще очень далеко.

### *Маркетинг ИКЕА*

Ингвар считается талантливым маркетологом. Если рассмотреть динамику роста компании, то прослеживается творческий подход, когда компания извлекает выгоду даже из провальных ситуаций. Кроме этого, наблюдается принцип постоянного исследования своего рынка в попытке предложить уникальное решение. Маркетинговые стратегии ИКЕА наиболее четко это показывают.

Для повышения узнаваемости бренда, увеличения продаж и продвижения своих услуг компания тратит миллионы долларов на рекламу, используя все типы медиа от ТВ и радио до социальных сетей.

Дарить клиентам уникальный опыт. ИКЕА недавно проводила акцию «Приходи за едой, оставайся за диваном». Собираясь в ИКЕА, покупатель знает, что там можно вкусно поесть, оставить детей на площадке, посмотреть новый каталог, где сможет вдохновиться новинками и почерпнуть новые идеи для обустройства своего пространства. Компания не ограничивается предложением купить доступную мебель, она, в первую очередь, предлагает уникальный опыт времяпровождения.

Солидные инвестиции в создание уникального контента. Пример можно увидеть на странице ИКЕА на Pinterest: квартирные туры, идеи по дизайну интерьера, лайфхаки и много другой полезной информации в сжатом и удобном формате – это контент, которого ждут пользователи.

Помним, что в первые годы работы компания основатель Ингвар Кампрад совмещал продвижение компании с учебой в коммерческой школе Гетеборга. Он заметил, что есть большой спрос на письменные принадлежности. Первая крупная партия шариковых ручек закуплена во Франции. Для реализации этой партии ему пришлось организовать первую масштабную маркетинговую кампанию. Он дал объявление в местной газете, что угостит кофе и булочкой каждого, кто придет на презентацию. Пришло более 1000 человек. Затраты для такого количества посетителей обошлись в крупную сумму. Посетители наслаждались дружеской атмосферой и с удовольствием покупали предложенный товар. Вырученные средства смогли покрыть его первый кредит – 500 шведских крон, которые он взял для закупки ручек. Этот пример стал отправной точкой в концепции ведения бизнеса

молодого предпринимателя. Он всегда старался создать приятную атмосферу для покупок в своих магазинах.

Экспозиции в магазинах Икеа созданы профессиональными дизайнерами интерьера, которые продумывают каждую, даже самую незначительную деталь, создавая полную картину как будет выглядеть ваша спальня, кухня или гостиная. Таким образом у потенциального покупателя появляется желание приобрести «все и сразу».

Одна из фишек ИКЕА – оставить покупателя в магазине как можно дольше. Ингвар считал, что чем дольше времени проводит человек в магазине, тем охотнее и больше он покупает. Для этих целей в ИКЕА продумано все: детская площадка, бесплатные карандаши и мерные ленты, наличие ресторана, а также сложная схема выхода из помещения и т. д.

*20 интересных фактов об ИКЕА, о которых мало знает.*

В европейских магазинах ИКЕА можно купить готовый сборный дом, обставленный мебелью этой марки.

Прибыль из фуд-зон магазинов ИКЕА составляет более 2 миллиардов долларов в год.

Каждый 14 человек на планете хоть один раз посетил магазин ИКЕА. В год клиентский поток составляет 522 миллиона человек.

ИКЕА кредитовалась всего один раз – на сумму 500 шведских крон. Ингвар взял эти деньги во Французском банке, с трудом отдал их и решил больше никогда не связываться с кредитами.

Для первых каталогов ИКЕА тексты писал лично сам Ингвар. Дата выхода первого каталога – 1951 год.

Ассортимент ИКЕА насчитывает около 10 000 видов предметов для домашнего обихода.

В некоторых странах в дни акции в ИКЕА скапливается большое количество людей до открытия магазина. При открытии бывает такая давка, что однажды умерло 3 посетителя.

В китайских магазинах ИКЕА посетителям разрешено спать на диванах ИКЕА. Так они тестируют товар. Сотрудники не беспокоят их, пока сами не просыпаются.

Вряд ли кто из других брендов может похвастаться, но ИКЕА ежегодно снижает цены на 1–2 % непрерывно. Самые крутые бренды могут позволить себе снижение цен не чаще 1 раза в 2–3 года.

Особое внимание уделяется структуре магазинов ИКЕА. Они напоминают лабиринт. На самом деле они спроектированы так, чтобы покупатель увидел все товары, пока найдет выход из зала.

Консультантам ИКЕА запрещено предлагать свою помощь покупателям, пока те сами не попросят об этом.

Со дня основания по сегодняшний день в качестве моделей для каталогов модели или актеры не нанимаются. Снимаются только сотрудники компании.

Мебель в ассортименте компании занимает лишь 40 % товаров. Остальное составляют сопутствующие товары.

Есть и темные пятна на репутации бренда. В 2012 году компания признала, что в середине прошлого века на производственных зонах использовался принудительный труд. Компания попросила прощения и впредь стала предусмотрительной в этом плане.

ИКЕА одна из первых компаний, которая включила в свои маркетинговые ролики идею о нетрадиционных семьях. Первый ролик с участием гей-пары вышел в 1994 году.

Ежегодно каталог ИКЕА выпускается тиражом в 212 000 000 копий на 29 языках мира.

Самый большой магазин находится в Стокгольме. Его площадь составляет 55 000 м<sup>2</sup> или как 10 футбольных полей. Другие 5 крупных магазинов чуть меньше по размерам, все они расположены в Китае.

ИКЕА в России открылась достаточно поздно по сравнению с другими европейскими странами. Компания планировала открыться в СССР в 1980 годах. Ингвар лично налаживал связи с руководством СССР, начал организовать способы добычи сырья и организации производства, но в итоге весь план провалился. Следующая попытка выпала на 2000 год. Только в это время удалось ИКЕА наконец открыться в России. Первая локация магазина – Химки.

ИКЕА закупает 1 % древесины в качестве сырья для производства мебели от общего объема в мире.

Первый магазин ИКЕА в Украине открылся в 2020 году. Путь был долгий, компания до этого несколько лет подряд пыталась зайти в рынок. Пока работает интернет-магазин. Но уже в ближайшее время ритейлер обещает открыть двери настоящего магазина со всеми удобствами как в других странах.

#### *Условия работы и корпоративная культура ИКЕА*

Компания уделяет отдельное внимание корпоративной культуре и отношениям внутри своего коллектива. Работать в крупной компании стремятся многие начинающие дизайнеры, для них такая возможность открывает перспективы профессионального роста. Такая работа имеет свои безусловные преимущества:

1) отсутствие жесткой субординации. Благодаря принципам взаимного уважения к друг другу, компании Икеа создать прочные и доверительные отношения внутри своего коллектива, где каждый сотрудник независимо от своего положения имеет равные права с другими.

2) высокий уровень корпоративной культуры;

3) социальная поддержка, бонусы и скидки сотрудникам компании на покупку товаров Икеа и обеды в ресторане и столовой;

4) много позиций с гибким графиком, куда могут устроиться студенты или соискатели второй работы;

5) медицинская страховка и страховка жизни для каждого сотрудника;

6) бесплатный фитнес, бассейн и другие культурные мероприятия;

7) корпоративные тренинги и тимбилдинги.

Есть и объективные минусы:

1) часто приходится перерабатывать. Рабочая смена длится в среднем 9-10 часов, работа может быть физически тяжелая (установка инсталляций, сборка мебели и т. д.);

2) зарплата невысокая;

3) есть планы продаж;

4) повышения можно ждать очень долго;

5) формализм, который присущ многим крупным корпорациям.

В целом, в рекрутерских исследованиях преобладают положительные отзывы о работе в ИКЕА.

На официальном сайте указано, что процесс отбора работников состоит из 4-5 этапов. Это следующее:

I. Заявку на свободную вакансию можно подать на любую позицию в компании. К заявке следует приложить резюме и сопроводительное письмо, знание иностранного языка будет весомым преимуществом;

II. Предварительное собеседование по телефону. Это может быть телефонный разговор или видеосвязь. Длится обычно 10-15 минут, на протяжении которых будут задавать краткие технические вопросы или вопросы справочного характера. Если соискатель претендует на должность маркетолога или менеджера по продажам, то дополнительно проводится ассессмент – групповая дискуссия, целью которой является выявление специфических навыков у соискателя;

III. Тестирование. Тесты проводятся для оценки интеллектуальных и психологических способностей соискателя. Тест состоит из трех разделов: личностный, вербальный и числовой. При отборе соискателей на руководящие должности может проводиться логическое тестирование. Наличие логического тестирования следует уточнить заранее;

IV. Собеседование в офисе компании. Собеседование проводит HR-менеджер и непосредственные руководители будущего сотрудника. Цель – выявить компетенцию претендента. Задают прямые и косвенные вопросы. Преимуществом считается открытость и заинтересованность, умение четко сформулировать свои мысли и задавать больше вопросов относительно должности;

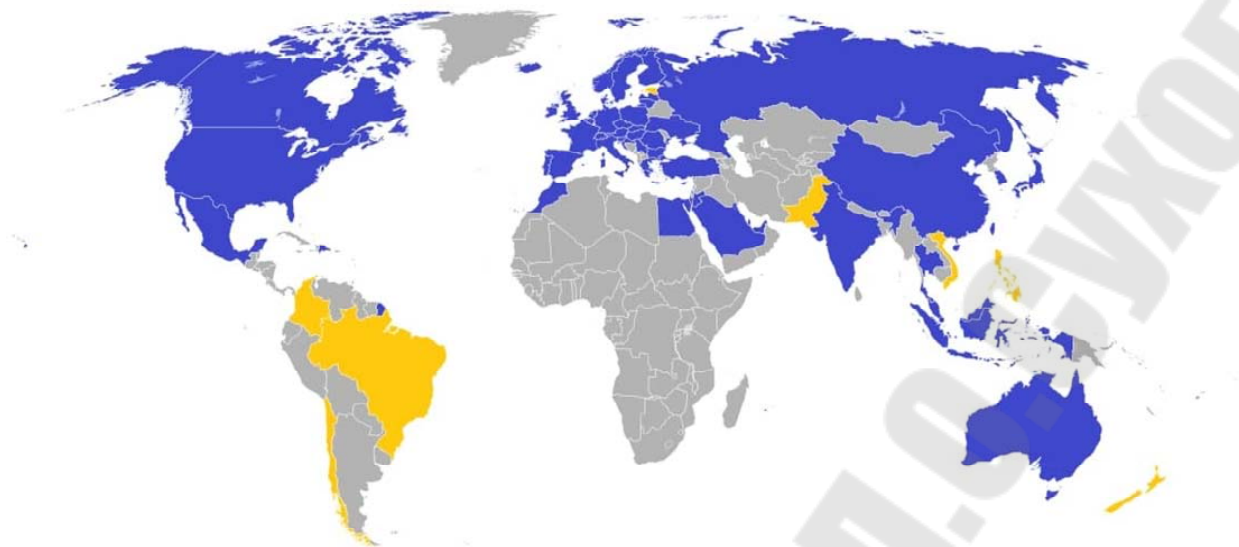
V. Собеседование с ТОП-менеджментом. Этот этап для претендентов на руководящие позиции. Линейные сотрудники и менеджеры по продажам его не проходят, а сразу переходят на этап оформления трудовых отношений.

Чтобы повысить свои шансы на успех, соискателям рекомендуется предварительно изучить информацию об ИКЕА и подготовиться ко всем этапам отбора. На российских форумах пишут, что в российские магазины принимают даже в 2 этапа. Про работу в компании и условия отзывы самые положительные.

ИКЕА стала одной из первых крупных ритейлеров в электронной торговле. Сайт компании запущен в 1997 году. В те же годы компания начинает активно разрабатывать и внедрять стратегию онлайн торговли.

На карте синим цветом отмечены страны, где уже представлен минимум 1 магазин ИКЕА, желтым, где планируют открывать (рисунок 1.2).





**Рисунок 1.2 – Страны, в которых представлены магазины ИКЕА**

Компания всегда учитывала предпочтения целевой аудитории. Во второй половине прошлого века не всем по карману было покупать дорогую мебель. Ингвар это прекрасно понимал. Он считал, что лучше продать 600 единиц продукции по недорогой цене, чем 60 дорого. Благодаря такой ценовой политике многие полюбили этот бренд.

В целях снижения себестоимости товара Ингвар постоянно искал способы снижения издержек компании. В этом существенно помогло решение с доставкой и со сборкой, точнее их отсутствие. Возможность автономной сборки мебели самим покупателем избавляла от необходимости доставки. Эти два пункта уже существенно снижали стоимость продукции. А чтобы процесс сборки был усилен каждому, компании пришлось придумать универсальный ключ для сборки.

Основу идей Ингвара составляет любовь к своему потребителю. Он пишет в своей книге «Если вы не завоеуете симпатии людей, вы не сможете им ничего продать». Спустя много лет мир соглашается с этим. Тренды нынешнего маркетинга делают акцент на soft skills, куда также входит эмпатичное отношение к своим потребителям. В настоящее время эту идею продвигают на дорогих бизнес-тренингах.

Основная концепция ИКЕА – лучшая жизнь для многих. Своей миссией компания сделала обеспечение каждого человека в мире дос-

тупной и удобной мебелью и предметами интерьера. Ингвар умел разглядывать возможности в каждом провале: его лишили сотрудничества с поставщиками в своей стране, перед компанией открылся весь мир. Такие решения сопровождают компанию на каждом этапе развития.

На сегодняшний день мебелью и доступной ценой сложно удивить аудиторию. На рынке множество компаний, технологии позволяют максимально упростить процесс покупки, а возможности кредитования помогают приобрести товар уже сегодня, а рассчитаться завтра. На этом фоне может показаться, что ИКЕА ничем не отличается от других ритейлеров.

Но для своего времени он был и остается уникальным решением. Немаловажное внимание заслуживает опыт основателя Ингвара Кампрада. Умение выстраивать производственные, маркетинговые, финансовые и стратегические процессы на протяжении длительного времени дано не каждому предпринимателю.

### **Вопросы к кейсу**

- 1. В чем причина успеха компании? Как шведский производитель мебели сумел захватить мир?*
- 2. Почему Ингвар Кампрад лучше всех знает своих клиентов? Как вы думаете, что относится к факторам его успеха?*
- 3. Какими основными качествами предпринимателя обладает Ингвар Кампрад?*
- 4. Попробуйте объяснить, в чем состоит феномен и уникальность шведского бренда на примере других магазинов с похожим товаром.*
- 5. Какие маркетинговые фишки применяются компанией ИКЕА, которые заставляют потребителей покупать больше?*
- 6. Перечислите 5 маркетинговых концепций от ИКЕА, достойных для подражания.*
- 7. Составьте список основных предпринимательских идей Ингвара Кампрада и путей их реализации.*

## **ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ. ОРГАНИЗАЦИЯ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА И ОЦЕНКА РЫНОЧНОЙ СИТУАЦИИ**

*Вопросы для обсуждения на практическом занятии*

1. Предприятие как форма осуществления и субъект предпринимательской деятельности.
2. Формы предпринимательских формирований: АО, ООО, ОДО и другие.
3. Классификация предприятий.
4. Малый бизнес. Преимущества и недостатки малого бизнеса.
5. Организационные структуры, их виды.
6. Проектные, сетевые, виртуальные организации.

### ***Кейс 2.1. Торговый путь Инари***

Фармацевт Инна Краюшкина вместе с мужем заинтересовалась Японией в 2009 году. Вместе они в июле 2009 года создали компанию «Торговый путь Инари», которая на протяжении нескольких лет занимается объединением всех, кто заинтересован развитием российско-японских экономических отношений в разных областях, поиском направлений торгово-экономического сотрудничества, а также привлечением инвестиций.

Миссия «Инари» – всесторонне содействовать развитию бизнес-диалога между Россией и Японией, всячески способствовать улучшению добрососедских отношений и взаимопонимания между народами, в полной мере использовать совместные знания РФ (СНГ) и Японии, инновационный потенциал в контексте модернизации российской экономики между российскими бизнес структурами и представителями деловых кругов Японии для повышения качества жизни и благосостояния обоих народов.

Летом 2013 года «Инари» привезла для сети «Азбука вкуса» три десятка квадратных арбузов, цена которых в рознице составила около 30 000 рублей и вызвала бурные обсуждения в СМИ.

*Начало сотрудничества с Японией.*

Инна Краюшкина почти всю свою сознательную жизнь работала в фармбизнесе, так как по образованию она фармацевт.

Однажды японцам понадобилась консультация по фармрынку в России. В июле 2009 года супруги Краюшкины приняли первую делегацию – японское подразделение инвестиционного банка HSBC. Япония заинтересовала их как страна. Они начали узнавать про Японию, общаться с японоведами, читать книги, интернет, начали вникать, понимать особенности бизнеса.

В этом же 2009 году супруги создали холдинг «Торговый путь Инари». Инари – синтоистская богиня плодородия и торговли. Муж стал управляющим партнером и генеральным директором холдинга, а Инна – коммерческим директором и главой компании. В компании работало еще два человека: финансовый директор, он стоял у истоков создания российской биржи, и директор по логистике, который с 80-х годов занимается перевозками. Впоследствии возник еще пятый учредитель, который курирует фармацевтический департамент.

Бюджет на запуск проекта «Торговый путь Инари» составил 2 млн рублей. Учредители вкладывали в создание компании собственные деньги и занимали у знакомых.

Начало работы с Японией было не таким гладким. Во-первых, постоянные проволочки на российско-японской таможне – привычное дело, из-за чего часть продукции может попросту испортиться. Японцы и по сей день удивляются терпению российских бизнесменов при импорте товаров. Во-вторых, постоянные изменения в системе сертификации продукции, особенно косметической, что приводит к задержкам в отгрузке товара и срыву графиков поставок из-за необходимости получения очередного сертификата качества.

Инна так вспоминает о первых поставках товара из Японии: «Нам было очень сложно понять, что цены у них выставляются не за штуку, а за коробку. Они не взвешивают фрукты и овощи: есть условная коробка с условным количеством фруктов/овощей, вес которой может немного варьироваться. Так они и грузят. Когда мы подписывали один из первых договоров, мы пытались обговорить допустимый процент брака. Полгода писали им: «Нам нужен брак не больше 2 %». Еле-еле утвердили этот пункт, и потом вместе с товаром отдельно пришли и 2 % брака, чуть ли не с бантиком. У японцев в принципе нет такого понятия: процент брака»».

Первым товаром, который холдинг «Торговый путь Инари» импортировал из Японии, стал элитный чай. «Это был неудачный опыт: дорогим товаром сложно торговать, когда не знаешь специфики рынка, – рассказывает Инна Краюшкина. – Мы не смогли просчитать

объем рынка элитного чая и сегмент именно японского чая. Все, что могли, – продали, но большая часть осталась». К счастью, это был единственный неудачный проект «Инари». Потом «Торговый путь Инари» наладил поставку японских игрушек, косметики и лекарственных препаратов в Россию, а потом пошли продукты питания: соевый соус, кондитерские изделия.

Первые японские фрукты компания завезла в Россию 11 марта 2011 года (в этот же день произошла трагедия на Фукусиме). Продажа была успешной, но потом почти на год «Торговый путь Инари» вынужден был закрыть практически все японские проекты: у потребителей появились резонные опасения по поводу радиации.

В ближайшее время холдинг «Торговый путь Инари» планирует привезти в Россию японскую технологию глубокой заморозки и охлаждения продуктов для торговых сетей, производителей продуктов и логистических компаний. Также компания ищет пути поставки в Россию газированных напитков.

#### *Логистика и доходы.*

Основная часть поставок «Инари» осуществляется по железной дороге, но сейчас из-за роста тарифов холдингу приходится сокращать этот канал доставки. Скоропортящиеся товары (фрукты, овощи, снеки, другие продукты со сроком годности два-пять месяцев) «Инари» доставляет в Россию только самолетом. «В Шереметьево в среду днем прилетает товар из Японии, а в два часа ночи он уже растаможен, рассортирован, расфасован по машинам и едет в магазины», – говорит Инна. Остальные товары ввозятся в контейнерах морем. Это самый длительный вариант доставки – два-два с половиной месяца.

Доставка товара происходит за счет покупателя. В основном по предоплате. Ответственность за доставку товара, как правило, берет на себя японская сторона; ответственность холдинга наступает после того, как он принял товар.

Ежемесячный оборот компании «Торговый путь Инари» немного различается от месяца к месяцу и примерно составляет 4–5 млн рублей.

#### *Квадратные арбузы.*

Квадратный арбуз был впервые выведен в префектуре Кагава японского острова Сикоку около 30 лет назад.

Такая форма была создана фермерами для удобства складирования и хранения арбузов. Это не новый сорт и не продукт генной модификации, а обычный сорт арбузов, которые помещают в стеклян-

ную кубическую форму в определенный период созревания ягоды, и там арбузы растут, принимая необычную для себя форму. На вкусовые параметры арбуза его форма никак не влияет. Вес одного арбуза составляет 6 кг. А размер такой ягоды строго 18 см на 18 см.

Фермеры считают, что квадратные арбузы гораздо удобнее транспортировать и хранить, чем круглые. Риск того, что они выкатятся из машины при разгрузке, минимален. Более того, коробки, в которых выращиваются арбузы, такого же размера, как и полки японских холодильников, и готовый продукт легко помещается в холодильник.

Фермерам удастся вырастить всего 200-400 квадратных арбузов в год (каждый год по-разному). Вырастить такой арбуз весьма проблематично. Фермеры постоянно «присматривают» за арбузами – важно не пропустить момент срезания. «За каждым арбузом ухаживаешь как за ребенком. Следишь, чтобы полосы шли строго по вертикали, чтобы трещин не было. Каждый арбуз нужно проверять по несколько раз в день. Если пропустишь момент срезания, вся работа окажется впустую», – рассказала хозяйка арбузной фермы Хироко Ямасита.

В Японии квадратные арбузы завоевали невиданную популярность. По словам местных аграриев, экзотический плод идет нарасхват, несмотря на то, что такой арбуз стоит в четыре раза дороже обычного.

Квадратные (кубические) арбузы – это арбузы ручной работы, абсолютно экологически чистые. Конечно же, эти квадратные арбузы предназначены для еды и плюс к этому могут быть идеальным подарком и украшением праздничного стола. На Востоке квадратный арбуз считается идеальным подарком друзьям и близким, а в самой Японии такие плоды также используются для оформления интерьеров. Арбуз может простоять, не испортившись, до года, поскольку собирают их немного недозрелыми. В России пока более или менее массово выращивать такой продукт никто не собирается – трудно найти рынок сбыта.

Холдинг «Торговый путь Инари» сам выступил инициатором ввоза в Россию квадратных арбузов и разослал это предложение в розничные торговые сети. На него откликнулась «Азбука вкуса». Поскольку квадратные арбузы – это вообще «разовый» урожай, предлагаемый к продаже лишь раз в году, то, чтобы закупить их, нужно готовиться за год и делать предварительный заказ в Японии. Заранее

узнать количество арбузов, которое будет выделено на страну, невозможно. Все зависит от урожая конкретного года. В 2013 году японцы дали на Россию всего 30 арбузов. Цена на них стала «заоблачной» из-за высокой закупочной цены и высоких транспортных расходов. Так, закупочная цена кубических бахчевых – около 30 000 йен (примерно 10 тыс. руб.). Пока продукт дойдет до полки магазина, к оптовой стоимости нужно добавить цену доставки самолетом, таможенные сборы и маржу предпринимателей.

Российские потребители весьма скептически отнеслись к появлению на прилавках магазинов торговой сети «Азбука вкуса» подобного товара, хотя интерес к нему проявляли. Несмотря на то, что за лето 2013 года «Азбуке вкуса» удалось из 30 арбузов продать только 19, ее руководство заявило, что все равно не жалеет о затраченных средствах на приобретение столь дорогого продукта, надеясь распродать его полностью до Нового года. Более того, «Азбука вкуса» готова и впредь радовать своих клиентов необычными и качественными товарами, в том числе и квадратными арбузами.

### **Вопросы к кейсу**

1. *Почему компания «Торговый путь Инари» образована в форме холдинга?*
2. *Чем характеризуется данная форма ведения бизнеса?*
3. *Какие факторы определили успех холдинга «Торговый путь Инари» на российском рынке?*
4. *Какие риски несет холдинг «Торговый путь Инари», связав свою деятельность с единственной страной-поставщиком Японией?*
5. *В чем Вы видите причины неуспеха продаж квадратных арбузов на российском рынке, помимо высокой цены?*
6. *Как Вы думаете, почему «Азбука вкуса» не намерена отказываться от закупок квадратных арбузов, хотя их продажи идут медленно?*
7. *Разработайте комплекс мероприятий для торговой сети «Азбука вкуса» по продвижению квадратных арбузов на российском потребительском рынке, учитывая, что компания практически не имеет возможностей снизить на них цену.*

## *Кейс 2.2. Жидкое мыло*

Предприниматель Роберт Тейлор основал компанию Minnetonka Corporation (Миннетонка) в 1964 году. Компания, которая продавала различные виды мыла и другие продукты личной гигиены в супермаркетах и специализированных магазинах по всей стране, вышла на рынок акций в 1968 году.

В середине 1970-х годов продажи компании начали замедляться. В конце 1977 года Миннетонка разработала Невероятную Мыльную машину, которая производила жидкое мыло и разливала его в пластиковую бутылку с дозатором. С этим устройством Тейлор увидел способ взломать массовый рынок кускового мыла, в котором в конце 1970-х годов доминировали несколько очень крупных игроков (Armor-Dial, Procter&Gamble, Lever Brothers и Colgate-Palmolive).

Миннетонка запустила бренд Softsoap, жидкое мыло стоимостью 1,49 доллара за бутылку (кусковое мыло стоило значительно дешевле), в 1980 году с национальной рекламной кампанией в размере 7 миллионов долларов. Этот показатель был значительным, учитывая, что общий объем продаж Миннетонка за предыдущий год составил всего 25 миллионов долларов. Маркетинговый ход Softsoap окупился: в этом году продажи Softsoap достигли 39 миллионов долларов. Тейлор считал, что рынок жидкого мыла вырастет до 400 миллионов долларов, и Миннетонка сможет сохранить половину рынка даже после того, как крупные производители кускового мыла запустят собственные версии продукта.

В США отрасль кускового мыла, которая в 1977 году имела общие розничные продажи в размере около 1,5 млрд долл. США, в течение многих лет демонстрировала практически нулевое количество инноваций. Невзирая на энтузиазм от производителей диспенсеров-дозаторов, как потребителей жидкого мыла, крупные производители мыла решали проводить локальные испытания жидкого мыла, а не идти на публичные запуски. Фактически, они пытались продавать свои варианты жидкого мыла под другими брендами, нежели их основные, привычные и известные всем бренды. Например, Procter & Gamble (P&G) продавал свое жидкое мыло под названием «Радуйся» (Rejoice).

В 1981 году Миннетонка объявила о решении потратить 30 миллионов долларов на продвижение и рекламу Softsoap в попытке увеличить продажи до 70 миллионов долларов. Для сравнения крупней-



ший конкурент компании Миннетонка по производству жидкого мыла, Yardley, потратил 5 миллионов долларов в этом году на запуск своего второго жидкого мыла. В 1981 и 1982 годах Softsoap оставался лидером рынка, хотя рост продаж практически остановился.

В 1983 году P&G выпустили на рынок жидкое мыло под брендом Ivory («Слоновая кость» – бренд первого в США белого кускового мыла, историческое и культурное достояние). С чрезвычайно агрессивным ценообразованием, скидками, купонами и рекламой бренд Ivory быстро занял 30 % рынка жидкого мыла. Тем временем компания Armor-Dial запустила жидкое мыло под названием «Liqua 4», и оно провалилось в продажах. К 1985 году Миннетонка по-прежнему занимала лидирующие позиции на рынке объемом в 100 миллионов долларов. В 1987 году Тейлор решил продать компанию Softsoap компании Colgate-Palmolive за 61 миллион долларов. В том же году Armor-Dial вновь вышел на рынок с брендом Liquid Dial, который быстро обогнал Softsoap как лидера рынка и увеличил продажи этого рыночного сегмента до 200 миллионов долларов.

### **Вопросы к кейсу**

- 1. Пользуясь материалами деловой ситуации, назовите, какие действия Тейлора были правильными и оправданными. Поясните свой ответ.*
- 2. Какими ресурсами и возможностями обладают более крупные компании на рынке, по сравнению с относительно небольшими стартапами?*
- 3. Что помешало крупным компаниям-конкурентам сразу выпустить на рынок свои бренды жидкого мыла?*
- 4. Какими возможностями обладала компания Миннетонка по созданию конкурентного преимущества на рынке?*
- 5. Какие новые идеи можно было бы предложить на рынке кускового мыла для получения конкурентного преимущества и почему?*

### ТЕМА 3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ЛИДЕРСТВО. КАРЬЕРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

*Вопросы для обсуждения на практическом занятии*

1. Природа лидерства.
2. Лидерство и предпринимательство.
3. Принципы лидерства.
4. Элементы лидерства.
5. Власть и лидерство.
6. Качества успешного предпринимателя.
7. Качества успешного менеджера.
8. Правила формирования команды.

#### ***Кейс 3.1. Starbucks Coffee Company и Говард Шульц***

С юных лет мальчик мечтал заниматься бизнесом и зарабатывать деньги. Однако предпосылок к этому было немного. Несмотря на обладание качествами лидера, коммерческой жилкой и незаурядным интеллектом, происхождение будущего предпринимателя не открывало перед ним больших перспектив. Говард Шульц родился в бедной семье, однако, может ли это стать преградой на пути такого целеустремленного и амбициозного предпринимателя? До 1982 года о нем мало что было известно, позже он попал на работу в компанию Старбакс. С этого момента его жизнь изменилась, начался долгий и интересный путь в большой бизнес.

Молодой и талантливый руководитель сразу стал проявлять свои лидерские качества, с каждым днем удивляя своих коллег по цеху очередной порцией идей. Он проявил креатив, показал свои организаторские способности, всего за несколько лет выбился на вершину, став во главе компании, сделав ее феноменом в мире бизнеса, служащим примером для начинающих стартаперов. В настоящее время Шульцу под 70, он уверенно занимает 212 строчку Форбс, с капиталом 4,1 млрд долларов на (данные на 2021 год).

#### *Ранние годы*

Говард Шульц родился 19 июля 1953 года, и с социальной средой ему не повезло. Будущий миллиардер с раннего возраста окунулся в беспросветную нищенскую атмосферу нью-йоркского Бруклина, одного из самых отсталых районов не только города, но и всех Со-

единенных Штатов. Отсталость его, впрочем, выражается не столько в своеобразности местного населения, напротив, из Бруклина в свое время вышло немало богатых и знаменитых людей, сколько в царивших там нравах: высокий уровень криминала; наркотики; слабая инфраструктура района.

Из всех развлечений местной детворе были доступны, разве что, многочисленные баскетбольные площадки. Именно там маленький Говард проводил большую часть своего свободного времени. С образованием ситуация была еще более сложной – местные школы должного уровня знаний не давали, а трудная ситуация с деньгами в семье заставляла родителей все чаще искать возможность дополнительного заработка. Речи о том, чтобы дать детям платное образование или послать в университет в семье маленького Шульца не шло, денег иногда едва хватало на еду.

#### *Родители.*

Как и многие американские семьи, родители Говарда были потомками иммигрантов. Фред и Элейн Шульц никогда не имели среднего образования. Жили в жилье предоставленным государством, в самом удаленном районе Нью-Йорка, перебиваясь случайными заработками. Позже, будучи успешным человеком, бизнесмен напишет в своих мемуарах: «После того как отец вернулся со Второй мировой войны, он провел свою жизнь, трудясь на низкооплачиваемой работе в качестве разнорабочего. У нас с ним были сложные отношения, и лучшее воспоминание о моем отце, которое у меня осталось, – это сидеть с ним на стадионе «Янки» и смотреть, как наш герой Микки Мантл играет в бейсбол». Элейн Шульц, мама будущего миллиардера, была именно той женщиной, на которой держалось все. Молодая и привлекательная женщина обладала властным характером и трудилась в качестве в приемной в качестве секретаря. Кроме ежедневной работы на ее плечи целиком и полностью легли заботы по обеспечению и воспитанию троих детей, Говард был самым старшим из них. Кроме него в семье были еще двое детей: сестра Ронни и брат Майкл. О своей матери предприниматель всегда говорил с большим уважением. Он вспоминал: «Большинство людей называли мою мать Бобби. Она яростно верила в американскую мечту, и именно моя мама придала мне уверенности в том, что однажды я смогу построить для себя лучшую жизнь».

Трудное детство, в котором мальчишке часто приходилось в буквальном смысле выживать, закалило характер будущего бизнесмена,

благодаря чему маленький Говард обрел одно из самых ценных качеств – умение приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам и находить общий язык с людьми совершенно разных культурных, социальных и религиозных групп.

#### *Образование.*

В Бруклине с образованием было туго, но Шульц извлек из местных учебных заведений максимум пользы, неплохо сдал выпускные экзамены, и встал перед выбором: продолжить обучение, совмещая его с подработками; просто работать, продолжив сложную судьбу отца.

Тут папа опять вмешался. Он рассудил так, что раз никто из предков не имел хорошего образования, более того, не собирался его получать в силу слабой целеустремленности и отсутствия твердых жизненных установок, то Говард должен обязательно прервать эту неудачную полосу, и вырваться из объятий нищеты.

После школы будущий бизнесмен поступил в Северный Мичиганский университет, и окончил его со степенью бакалавра в 1975 году. Тут сразу отступление – не сказать, что это учебное заведение совсем уж отсталое, но и не очень престижное. Что-то среднее, но дающее неплохие знания в разных сферах. Если говорить о Шульце, то свою степень он получил в области коммуникаций, правда, практически никогда по этой теме не работал.

#### *Карьера.*

Еще один плюс нищенского происхождения, из которого вышел Шульц – привычка к труду с юных лет. Раз парень видел, что его отец надрывается ради лишнего заработанного доллара, то и сам не стал отказываться от построения карьеры, правда, в первые годы после окончания колледжа о чем-то серьезном не думал, он находился в поисках дела своей жизни.

#### *Первые рабочие места.*

Лентяем Говард не был никогда, всегда пытался познать себя в разных сферах, искал места самые выгодные и безопасные, потому первым местом своей работы сделал лыжную базу в Мичигане. Не захотел сразу уезжать домой в Нью-Йорк, посчитал, что сможет сделать деньги на этом ремесле. Подробности первого профессионального этапа Шульца известны плохо, однако задержался он на этой базе на целый год. Довольно долго, если принимать во внимание молодость Говарда, а также его импульсивность, выраженную в стремлении к постоянному поиску лучшей доли.

С лыжной базы Говард ушел в Хероx, уже в Нью-Йорке. Эта компания в то время уже была очень раскрученной и популярной, более того, представляла собой организацию в чем-то более успешную, чем даже в наши дни, и тот факт, что он смог туда устроиться в должности простого продавца, говорит уже о многом, как минимум, о хороших характеристиках с предыдущего места работы, умении общаться с людьми, креативном мышлении и способности к самопожертвованию ради личного успеха. Да, место это было доходным и перспективным, но работу такую легкой назвать нельзя, так как львиная доля заработка зависит от активности сотрудника, то есть чем больше клиентов Шульц обрабатывал, тем больше клал денег в карман.

Зарекомендовал он себя в Хероx отлично, и попутно понял, что достоин большего. Возможно, и остался бы у прежнего работодателя, но, судя по всему, осознал – карьерная планка там низкая, а для ее преодоления нужно слишком много времени и сил, кроме того, Говард искал возможность творить и направлять, руководить коллективом и задавать ритм предприятия. С этими мыслями он устроился на работу в компанию PAI Partners – шведскую инвестиционно-производственную контору. Тут сделаем отступление – эта фирма приняла знакомый нам облик только в конце 90-х, до этого же она работала по принципам, заложенным еще в XIX столетии ее прямым предшественником – французской банковской корпорацией BNP Paribas.

В 1979 году эта компания искала грамотных топ-менеджеров по направлению Соединенных Штатов Америки, причем для работы не в материнской фирме, а в дочерних, в том числе Hammarplast, занимающейся выпуском на американский рынок кофемашин и всего прочего, связанного с производством и реализацией кофейной продукции. Шульц стал ее генеральным директором, и немало преуспел на новой должности: поднял обороты предприятия; получил множество партнеров и постоянных покупателей; попытался развить новые направления и изменить старые.

С последним возникли проблемы, так как Hammarplast напрямую подчинялась Европе, и у Говарда были завязаны руки. Кроме того, большую часть всех сделок и переговоров ему приходилось брать на себя, высококвалифицированного штата катастрофически не хватало. Продолжалось это недолго – до 1981 года, а потом в судьбу Шульца ворвался Старбакс.

### *Старбакс до Говарда Шульца.*

Знакомство его с американским кофейным гигантом произошло в 1981 году, работать он туда пошел в 1982, но это не было начальным этапом развития самой компании, она существовала задолго до прихода в нее Шульца, причем, развивалась очень стремительно, но узко. Так, нынешние кофейни, раскиданные по всему миру, – находка именно Говарда и некоторых его единомышленников, с самого 1971 года, то есть с момента основания компании, Старбакс занимался продажей кофейных зерен и их обработкой, а вот прямой функции «кафе», если не считать возможность продегустировать некоторые сорта, там не было, элементарно не предусматривалось концепцией компании.

Это объяснимо – в эпоху основания Старбакс и его конкурентов интерес к кофе в Соединенных Штатах не то чтобы совсем отсутствовал, но не был таким оглушительным, как сейчас. Кофейни работали слабо, о серьезном расширении даже не помышляли, люди предпочитали пить ароматный напиток дома или на работе, да и то непостоянно, и именно на такой концепции основывалась работа раннего Starbucks. К 1981 г. компания была уже сравнительно большая, но на своем уровне, то есть филиалы имела только Сиэтле, а представительств в других городах и штатах, во всяком случае, работавших на постоянной основе, у нее не было.

Но не учили владельцы Старбакс Зев Сигл, Гордон Боукер и Джерри Болдуин того, что уже к началу 80-х отношение к кофе стало постепенно меняться, люди его полюбили и стали пить несколько чаще. Почему не меняли концепцию своей конторы Возможно, не хотели рисковать деньгами, вкладывая их в новые направления, а может просто стремились довольствоваться тем, что имеют, не заглядывая в завтрашний день.

### *Знакомство со Старбакс.*

Starbucks Coffee Company активно закупала у компании, которой заведовал Шульц, пластиковые конусные фильтры для кофемашин, и Говард, считая их очень серьезным клиентом, способным приносить приличную прибыль при правильном подходе, как-то раз лично поехал в Сиэтл, чтобы познакомиться с дружественными бизнесменами. Ему настолько понравилась концепция Старбакса, что он твердо решил связать свою судьбу именно с ним, забросив все свои прошлые карьерные наработки. Впрочем, Шульцем двигал не только энтузиазм – он сразу понял, что обороты фирмы можно увеличить во

много раз, развив ее до гиганта с миллионными прибылями, но для этого нужно было кое-что срочно изменить, в том числе модель работы и сами по себе виды деятельности.

В 1982 году Говард стал сотрудником Старбакс, получив должность, связанную с прямой работой с клиентами и с маркетингом, но сам он не ограничивался только этим – постоянно пытался убедить руководство в необходимости расширения и внедрения чего-то нового. Те по старой привычке отказывались, но все изменила поездка Шульца в Милан в 1983 году.

В рабочей поездке по Италии Говард много времени посвятил местным кофейным традициям, узнал новые рецепты, изучил итальянскую философию приготовления кофе, и в один момент влюбился в эспрессо. Для нас в нем ничего особенного нет, более того, этот вид кофе люди не очень-то и любят, но на уровень первой половины 80-х для американцев это была, в общем-то, диковинка. Не сказать, что его в США не знали – знали, и даже пили, но не в тех объемах, в каких могли бы. И это для Старбакс было очень плохо, так как такой продукт, сравнительно недорогой и не сложный в приготовлении, мог существенно увеличить интерес потребителей к заведению как такому, а заодно позволить расширяться до уровня сети полноценных кофеен, и не только в Сиэтле, а по всей стране, а то и миру.

После возвращения в Америку Говард поделился своими мыслями с Болдуином и Боукером, те заинтересовались, но от внедрения продаж эспрессо напрямую потребителю отказывались, кстати, по обоснованной причине – задумка-то неплохая, однако машины для приготовления такого напитка в то время стоили очень дорого, а Старбакс большими активами не располагал, и вкладывать деньги в проекты, в общем-то, экспериментальные не мог. Кроме того, в силу не востребоваемости таких машин в США были большие проблемы с их обслуживанием, так что выйди она из строя, все дело могло пойти прахом. Конечно, среди перечисленных проблем неразрешимых не было, однако, так и осталась идея Шульца невостребованной.

*Выход в свободное плавание.*

Со Старбаксом не заладилось, хотя зарекомендовал он себя в компании отлично, и решил развить свою задумку самостоятельно, рискуя, но не опасаясь за свое будущее. Настолько целеустремленный человек, что даже заведомо фантастические бизнес-проекты всегда пытался раскручивать без тени сомнения. После временного разрыва со Старбакс, Шульц снова отправился в Милан, где посетил порядка

500 кофеен, в которых подавали эспрессо, заехал в другие итальянские города с этой же целью, после чего разработал концепцию собственного магазина с функцией приготовления напитков для покупателей, фактически, полноценных кофеен с возможностью покупки зерен.

Но встала проблема – для того, чтобы это все реализовать, Говарду нужно было 400 тысяч долларов, сейчас-то сумма не маленькая, а на уровень 1985 года, когда он начал развивать дело, была поистине огромной. Конечно, свои накопления у него были, но внушительную долю пришлось взять у инвесторов. Тут отступление – из Старбакс Шульц ушел, да, но отношения с Болдуином и Боукером сохранил теплые, можно сказать, партнерские, поэтому они стали основными инвесторами нового предприятия, вложив порядка 150000\$. Еще около 100 тысяч дал врач Рон Марголис, человек небедный, но напрямую с бизнесом связанный слабо, однако обожавший вкладываться в перспективные с его точки зрения проекты.

Примечательно, что в общей сложности со своей идеей Шульц обратился к 242 потенциальным инвесторам, но те, в большинстве своем, рассмотрев бизнес-план, от него отмахнулись, в итоге реально он смог привлечь всего 25 человек, которые на общем фоне вкладывали копейки. Объяснимо – эспрессо было направлением новым в то время, а рисковать серьезные бизнесмены никогда не любили. Шульц в этом плане исключение, да и то в 80-е он еще не был крупным предпринимателем.

Говард, влюбленный в Италию, в частности, в Милан, назвал свой магазин Il Giornale в честь одной итальянской газеты, которой зачитывался во время европейских путешествий, и сразу внедрил несколько новшеств:

- не только продавал кофе в зернах, но и готовил его посетителям прямо на месте;
- в дополнение к ароматному напитку предлагал мелкую выпечку и, главное, мороженое, которое очень полюбилось потребителю;
- оформил музыкальный фон в виде опер и прочей классики.

Последний момент, казалось бы, играет роль не особо большую, однако американцы всегда считали себя аристократами, и тянулись ко всему тому, что могло бы подчеркнуть их сущность, так что народ потянулся за музыкой, следовательно, продажи кофе начали расти.

В 1987 году произошел полный перелом, хоть и обошедшийся Говарду в приличную сумму, но давший такие перспективы, о кото-



рых он и мечтать не мог. Бывшие владельцы Старбакс решили сосредоточиться на новом проекте, отправив в него большую часть денег из оборота, а розничное отделение своего детища, с которым был в свое время тесно связан Шульц, продали компании Il Giornale, чем, фактически, подарили ей возможность расти неограниченно и быстро, благодаря перешедшим к новому владельцу производственными мощностями и громкому имени. Он его, кстати, сохранил – весь свой бизнес предприниматель назвал Starbucks, и под этим брендом отправился покорять рынок Соединенных Штатов, чем вызвал неоднозначную реакцию со стороны конкурентов. Мелких сеток кофеен в Америке было много, но все они придерживались несколько иных стандартов и стратегий, а нововведения Шульца посчитали или заведомо провальными, или чем-то из разряда нечестной конкурентной борьбы.

Так, некоторые обвинили Говарда в том, что он навязывает потребителю собственную кофейную культуру, идущую вразрез со стандартами, принятыми в Соединенных Штатах, однако, они не учли одного – все наработки и идеи он позаимствовал из Милана, который своими кофейными традициями славится уже много десятилетий, и просто немного доработал их под реалии США, и это понравилось любителям ароматного напитка. Таким образом, обвинения в адрес Говарда не состоятельны.

Еще один предмет критики – отказ от франшизы. Практически все общепитовские заведения в США, например, Макдональдс, КФС и прочие, работали по договору франчайзинга, давая возможность реализовать себя амбициозным предпринимателям, но Старбакс под руководством Шульца придерживался строгой политики собственности на каждую точку компании. Да, это теоретически могло отнять некоторую часть дохода, кроме того, многократно увеличивало затраты на обслуживание сети кофеен, однако давало полную свободу действий в развитии бизнеса. В чем тут критика – Говарда обвинили к склонности к монополизации рынка, якобы, конкуренты не могли себе позволить реализацию подобной модели по причине нехватки денег. Позже они поняли, что их бизнесу ничего не угрожает, так что наступил мир на кофейном рынке. В результате до прямого противостояния с соперниками не дошло, хотя мелкие противоречия с конкурентами возникали регулярно, особенно с Макдоналдсом, и в условиях относительного покоя Шульц начал очень быстро развиваться, покоря один рынок за другим.

Так, уже в 90-е годы кофейни открылись по всем Соединенным Штатам, и оказались за границей, где были встречены довольно тепло, хоть конкуренты местные одно время покоя не давали, опускаясь даже до черного пиара. Уже в 1992 г. Шульц дошел до того, что провел IPO (публичное размещение акций компании для торгов), чем привлек почти 300 миллионов долларов инвестиций, и развитие предприятия стало еще более стремительным. Но к 2000 году Говард понял, что занимается он немного не тем, чем хотелось бы... Нет, направление бизнеса интересное, а вот выполняемые им функции показались ему мелкими. В это время он ушел с поста гендиректора, оставив его Орину Смит, бывшему финансовому директору, а сам занялся разработкой глобальных стратегий.

Так, в нулевые годы компания, работая по Шульцовским глобализационным концепциям, открывала в среднем по 2 новых точки в день в одном только Китае. Даже по сравнению с бурными 90-ми это было очень серьезно. Деньги текли рекой, казалось, Говард мог бы смело оставить все свои дела, и выйти на заслуженный отдых, но грянул кризис 2008 года, который не то чтобы обрушил Старбакс и сделал его убыточным, но определенные проблемы принес, и если бы их сразу не преодолели, в перспективе бизнес мог разрушиться.

Важно еще и то, что гендиректором компании с тот момент был Джим Дональд, не самый глупый человек, но не настолько предпринимчивый и талантливый, как нужно человеку такого уровня, и он едва не обратил Старбакс в убытки.

Именно в этот момент Говард полностью раскрыл свой организаторский и предпринимательский талант. В то время, как другие компании теряли прибыль, а то и вовсе закрывались, Старбакс оставался на плаву. Точно такая же ситуация была во время финансового кризиса 2014 года – именно благодаря стараниям Шульца, кстати, очень ответственного человека с точки зрения социальных отношений и подхода к делу, компания только развивалась без сильных падений.

Окончательно же Шульц ушел из Старбакс в 2018 году, поставив правление в известность о своем решении примерно за месяц до этого. Впрочем, смотря что называть окончательным уходом. Да, он не принимает ключевых решений и не играет важной роли в планировании развития компании, однако продолжает контролировать фирму пассивно, раздавая новому руководству советы и стремясь всеми силами сохранить собственную концепцию, заложенную им в дело еще в 80-е годы. Ничего удивительного – слишком много сил Говард по-

тратил на то, чтобы превратить Старбакс в действительно уважаемое предприятие, которое любят и знают по всему миру. Да, не обходится без критики, но даже самые искушенные кофеманы заявляют, что ароматный напиток в Starbucks хоть и на любителя, но по многим критериям обходит продукцию конкурентов, и немалая заслуга в этом приходится именно на Шульца, внедрившего ту самую фирменную рецептуру обжарки кофейных зерен, а также лично следящего за качеством поставляемого сырья!

*Спортивные инвестиции Говарда Шульца.*

Колледж, в котором учился Говард, дает своим студентам знания разносторонние, выпуская специалистов в самых разных отраслях, однако, очень большое значение уделяет спортивным дисциплинам, причем, не только с точки зрения именно физкультурной, а еще и в плане создания бизнес-моделей, основанных на инвестициях, например, в спортивные клубы. Шульц же с детства интересовался спортом, пусть и никак в нем до поры до времени не отмечался, и уже в 90-е годы начал вынашивать задумки на тему вложений в спортивные клубы Соединенных Штатов, в первую очередь, баскетбольные.

До дела дошло только в 2001 г., когда Говард стал главой инвестиционной группы, созданной специально для выкупа доли в НБА, в частности, женского его сектора. Обошлась сделка примерно в 200 миллионов долларов, точная сумма не раскрывается, так что в реальности она может оказаться намного больше, и почти сразу Шульц приобрел в среде спортивной репутацию не самую добрую. Ничего плохого он не делал, просто в связи с отсутствием опыта ведения подобных дел, бизнесмен показывал себя несколько наивно, принимая решения не самые продуктивные, кроме того, попытался внедрить в баскетбольный мир существенную долю коммерции.

Дошло даже до судебных исков, а также чуть ли не до прямых конфликтов с менеджерами баскетбольных клубов и игроками, например, с Гарри Пейтоном, видным спортсменом своего времени. Шульц провел множество крупных сделок по купле-продаже клубов, но не все они оказались удачными. Пусть и прибыль свою бизнесмен получал, однако подобные действия иногда отражались на успешности игры команд, и в какой-то момент Говард даже сожаление об этом выразил.

*Секреты успеха Говарда Шульца.*

Первое и главное – трудолюбие и стремление заниматься активной деятельностью в любой ситуации, даже во время самых сложных

экономических потрясений. Тут нужно опять вернуться к отцу Шульца, который с детства зарядил его этим качеством, собственным не самым приятным примером показав, что может быть с простым рабочим выброшенным на околицу жизни. Говард, впечатленный этим образом, трудился всю жизнь, и добился грандиозного успеха. Можно сказать, что бизнесмену просто повезло, и это, в общем-то, правда, потому что крупные дела без элемента удачи не делают, но и без трудолюбия ни к чему прийти не получится.

Второй секрет – смелость и умение пойти на риск. Взять то же внедрение кофемашин для эспрессо. Казалось бы, выгодное дело, прибыльное, востребованное. Но это в наше время, причем, в реалиях СНГ. В США же 80-х это было новшеством, чем-то неизвестным и диковинным. Один только отказ от вложений, пришедший более чем от 200 потенциальных инвесторов, говорит о многом. Тем не менее, проект состоялся, и если бы не способность пойти на риск, то ничего этого не было, а Старбакс так и остался бы мелкой сеткой американских магазинчиков с кофейными зёрнами.

Еще один секрет – отсутствие страха перед кризисными ситуациями. Например, тот же кризис 2008 года, который поставил под угрозу успех компании – Шульц не сбежал от трудностей, хотя понимал, какие риски может понести, а спокойно взялся за работу, снова возглавив Старбакс, и сохранил его в целости и с хорошей прибылью.

#### *Интересные факты.*

Первое рабочее место Говард получил еще в 12 лет. Желая помочь своей бедной семье, он начал разносить газеты, получая за труды очень маленькую плату, но и эти деньги помогали сводить концы с концами. С тех пор парень не оставлял работу, устраиваясь то официантом в кафе, то продавцом в мелкие магазины одежды. Интересно, что все это время он совмещал заработки с учебой, и справлялся со всем отлично.

Когда Старбакс попал в руки Шульца, в Соединенных Штатах у компании было всего 11 точек, а о расширении на всю страну и, тем более, весь мир, даже речи не шло. Под руководством же Говарда фирма разрослась почти до 30 тысяч отделений, и это не случайно – бизнесмен изначально так и планировал, возможно, не в таких масштабах. Кстати, это еще один секрет его успеха – мыслить надо глобально, тогда и дела будут действительно грандиозными с соответствующими прибылями.

Шульц интересуется политикой, более того, принимает в ней активное участие. Так, в свое время он активно поддерживал Хиллари Клинтон на предвыборной гонке, и стремился занять должность вице-президента. Чуть позже он сам решил баллотироваться на должность главы США, раскритиковав политику Трампа, однако ничего из этой затеи не вышло.

У Шульца двое детей – сын и дочка. Несмотря на отца-миллиардера, выбрали они себе профессии, не связанные ни с бизнесом, ни с ресторанами и кофейнями. Джордан занимается написанием спортивных обзоров, что хоть как-то вяжется с деятельностью родителя, а Аддисон стала социальным врачом. Показательно, что сам Говард никогда не критиковал детей за их выбор, он искренне уважает их жизненные цели.

### ***Вопросы к кейсу***

- 1. Что побудило Говарда Шульца заниматься предпринимательством?*
- 2. Какими качествами успешного менеджера обладал Говард Шульц?*
- 3. Какие черты характера отличают лидера от обычного человека?*
- 4. Сформулируйте деловые принципы Говарда Шульца, объясняющие его уникальные качества лидера.*

### ***Кейс 3.2. В поисках эффективного лидерства***

В понедельник, 23 декабря 2021 г., в 21.00, Борис Нечаев, 36 лет, кандидат медицинских наук, отец двоих детей, бывший заместитель директора по административной части Клиники нейрохирургии, ныне слушатель Президентской программы, приступил к выполнению домашнего задания «Портрет эффективного лидера». «Это не будет сложно, – подумал Борис. – Главный вполне подходит на эту роль». Но в тот же момент яркие воспоминания ворвались в сознание, и, откинувшись на спинку кресла напротив экрана монитора, Борис погрузился в поток воспоминаний...

Борис вспомнил свой последний день на работе. Это было полгода назад. Он буквально выскочил из главного входа Клиники. Как он мог так поступить со мной, даже не дал возможности осмотреться

и найти другую работу? А теперь – «в никуда». Особенно его потрясло то, что в его кабинете уже сидел новый сотрудник – на его собственном рабочем месте! Он еще числился на полставки консультантом и не забрал документы из отдела кадров, а его уже списали, выкинули с работы! Чувства потери, одиночества, беспокойства за будущее теснились в его душе, когда он шел по направлению к набережной, чтобы сделать глоток свежего воздуха. Ни гнева, ни злобы не было – все осталось в прошлом, он уже почти «перегорел» ситуацией. И так, все, он больше не сотрудник Клиники – 16 лет закончились крахом карьеры и полной неопределенностью. Если бы кто-нибудь еще полгода назад сказал ему, что он так бесславно завершит свой трудовой путь в Клинике, он бы рассмеялся этому человеку в лицо. Большую несуразность трудно было бы придумать. А теперь это случилось.

Как все начиналось? В Клинику он попал в конце 1990-х гг., когда учился на 4-м курсе медицинского вуза. Собственно клиники еще не существовало, а было лишь отделение интенсивной терапии в рамках института. В свободное от учебы время он работал в отделении лаборантом, вместе с ним трудились и другие сокурсники. Отделение возглавлял будущий основатель и бессменный директор флагамена отечественной медицины, Клиники нейрохирургии, Георгий Вячеславович Сивкой.

Георгий Вячеславович был сверхэнергичным руководителем, всегда настроенный на достижение множества целей одновременно. Он не только успевал решать все вопросы по созданию Клиники, но и уделял внимание им, еще ничем не зарекомендовавшим себя студентам. Он заражал окружающих своей верой в то, они делают великое дело, именно великое – помогают тяжело больным людям, от которых отказываются даже известные иностранные клиники и центры.

Георгий Вячеславович пользовался огромным авторитетом у студентов. На фоне хронического недостатка средств в медицине он находил людей и организации, которые безвозмездно помогали закупать дорогостоящее оборудование, все это стимулировало перспективных специалистов оставаться в Клинике. Оптимизм, нацеленность на результат и подвиги на рабочих местах были нормой среди молодых сотрудников. Да и старшие товарищи тоже не отставали – все трудились не покладая рук. Если человек был «из другого теста», он не приживался – как-то рассасывался, и о нем не принято было вспоминать.

Некоторые за глаза называли Георгия Вячеславовича сумасшедшим. Слишком невероятные цели он ставил и, казалось, невыполнимыми задачами нагружал своих сотрудников. Но жизнь показала, что и задачи выполняются, и цели достигаются.

Потом была ординатура, правда, в другом институте, и аспирантура – опять в своем родном институте под руководством шефа. Тема диссертации была экономической. Затем – защита диссертации и продолжение работы под началом бессменного лидера Клиники.

Клинической работой – операциями – Борис перестал заниматься через три года после окончания института. У него испортилось зрение, и он не мог уже проводить операции. После долгих раздумий и обсуждений с близкими он решил остаться в медицине, но заниматься экономикой и организацией. Современная медицина без этого не может существовать.

И вот в 2008 г. Борис становится заместителем главного врача, его опорой в решении организационных вопросов. Специально под Бориса создается небольшой отдел в составе руководителя и трех его помощников. Борис с энтузиазмом принимается за дело. Развивать Клинику по сути с нуля – это захватывающее дело...

Но была и другая сторона медали. Как-то оказывалось, что, сколько бы ты ни сделал, все равно что-то не доделал, и если на вечернем собрании Главный поднимал тебя на пьедестал, то уже утром ему ничего не стоило сказать: «Ну что, Борис, загордился, вчера праздновать ушел?»

Мы к тебе заходили вечером в кабинет, думали, ты готовишь этот треклятый отчет для министерства, чтобы нам всем деньги дали, а тебя и след простыл». Борис хорошо помнил, что вчера он ушел уже в девятом часу. Да, машина Главного еще была видна из окон его кабинета. Но он просто подумал, что «подвиг» состоялся и действительно, наконец, можно расслабиться, пообщаться с детьми, которых почти не видел последнюю неделю в связи с написанием отчета.

В Клинике была специфическая эмоциональная обстановка – как будто кем-то распространялось чувство вины за плохо и не вовремя сделанную работу, да и вообще, за свои посредственные способности. По крайней мере, Борису казалось, что этим чувством пропитано все в Клинике – настроения большинства сотрудников, собрания, обходы.

Борис подумал, что Главный действительно мог эмоционально «заводить» коллектив, но у него совершенно не было объективности в

оценке сотрудников. У Бориса даже сложилось впечатление, что делается это нарочно, с непонятно какими целями. Почему-то одни сотрудники, по мнению Бориса, ничего особенно не сделавшие, становились вдруг примером в устах Главного. Именно у них предлагалось учиться работать. Часто в этой роли выступали «периферийные» специалисты – руководители и сотрудники лабораторий, работающих в значительной степени автономно, новые специалисты, которые, понятно, «копытами землю рыли». Люди же из ближайшего окружения Главного, крутящиеся «как белки в колесе», часто могли получить нахлобучку в самый неожиданный момент и на виду у других сотрудников.

Борис совершенно не мог понять Главного как человека – его мотивы и намерения, логику поведения. У него возник образ большого волчка, который постоянно подкручивается Главным, при этом он мог крутить такие волчки в разных местах, начинать и вести разные проекты. Но у него был только один проект – Клиника. Конечно, возраст есть возраст. Но та невероятная энергия, которой заряжал Главный, могла бы реализоваться в череде новых и полезных проектов. Клиника, конечно, оставалась лидером в области научных исследований, но постепенно другие динамично развивающиеся организации вносили все больший вклад в решение главной проблемы – здоровье нации. Энергия, налаженные международные связи, административная поддержка – все это было у Главного, но первоначальная динамика развития Клиники замедлилась.

Энергию и время Георгия Вячеславовича все больше поглощали маленькие проекты и шоу, организовывавшиеся им в Клинике. Борис подумал, что стандартных шоу было несколько, главное среди которых – это обход в пятницу. Начинался он после обеда и мог продолжаться до позднего вечера. Нередко в 20.00-21.00 подуставшие врачи безропотно шли за Главным, который мог увлечься каким-нибудь непосредственно не связанным с данной процедурой вопросом и долго обсуждать его с сопровождающими специалистами. Нарушать этот обычай было не принято.

Еще одно «представление» – собрания в кабинете Главного – одно из основных событий коллективной жизни Клиники. Георгий Вячеславович любил собирать всех под конец рабочего дня и заканчивать собрания иногда за полночь. Борис не понимал, почему Главный большую часть времени тратит на темы, не имеющие никакого отношения к работе Клиники. Собственно рабочим вопросам уделя-



лось иногда несколько минут. Сотрудники по-разному приспособились к этим марафонам, но никто не мог избежать зоркого взгляда и оценки со стороны Главного. Некоторые пытались войти в транс и переждать собрание в состоянии медитации, однако Главный замечал такую стратегию и задавал вопрос: «А что вы думаете по этому поводу?» Человек вздрагивал и «просыпался». Пытаясь быстро включиться в происходящее, он часто отвечал при этом невпопад. И тут же был уличен в нелогичности. Другие, напротив, пытались быть активными и задавали вопросы. Но и они оказывались «поверженными» Главным, так как его быстрая реакция и блестящая аргументация показывали людям, что вопросы у них мелкие и они просто не понимают, что значит работать ради великой цели. Оставалось только молчать и преданно смотреть Главному в глаза. Какие цели преследовал при этом Главный? Может быть, так создаются культы? Иногда и он, Борис, в целом критически и прагматически настроенный по жизни человек, был охвачен общим чувством: «Главный – это Все». Однако к «святилищу» – кабинету Главного – людей не тянуло, они старались обходить это место стороной. Лечащие врачи пытались не вовлекаться в общее переживание «чуда», а заниматься своими делами, ведь у них были пациенты, для которых сами врачи являлись «небожителями». Адептами в основном были управленцы – люди вокруг Главного. и обслуживающий персонал.

Когда Борис думал о Главном, у него возникал образ «светила» – к нему тянешься, но близко подойдешь – сгоришь. Его неожиданно посетила мысль, что многие, кто был рядом с Георгием Вячеславовичем, действительно «психологически сгорели». После руководящих позиций в Клинике они находили новые должности в других медицинских учреждениях, чаще всего с посылы Главного, наполненные преимущественно менеджерским рутинным трудом. Многие остались недовольны, им было скучно, но энергия оказалась растрочена в Клинике. «Немало таких людей покинуло Клинику», – размышлял Борис.

Нельзя сказать, что Борис не думал об увольнении. Он чувствовал, что его прагматический подход не позволяет ему быть на одной волне с большинством окружения босса. Были и конкретные поводы для увольнения. Через год после создания Клиники, когда под его началом уже работал административный отдел, в здании Клиники проходило заседание редакции нового журнала, на которую съехалась профессура со всего мира. Когда все вышли на улицу, чтобы поехать на экскурсию, заказанный автобус медленно проехал мимо ожидаю-

щей группы без остановки. Водитель, как потом выяснилось, решил развернуться на следующем перекрестке. Все стояли и продолжали общаться друг с другом, спокойно ожидая, как разрешится ситуация. Но для Главного это был вызов. Он не привык ждать! При всех он скомандовал Борису: «А что ты не бежишь за ним? Догоняй!» – и Борис побежал... А ночью, полностью измотанный прессингом при подготовке мероприятия – «месяц психоза» – и расстроенный этой бессмысленной, с его точки зрения, погоней, он написал заявление. Но назавтра, на утренней летучке, он уже был Героем, спасшим конференцию, и тем Парнем, на котором держится вся Клиника, и вообще им Главный гордится! К вечеру мыслей об уходе уже не было.

Вскоре Борис заметил, что у него нарастает психологическое сопротивление частым спонтанным идеям Главного. Да и как-то меньше он стал демонстрировать покорность боссу. Со стороны Георгия Вячеславовича это тоже не осталось незамеченным. Высказав пару раз недовольство нереализованными проектами, Главный стал отодвигать Бориса от центра принятия решений.

Смешно сказать, с чего начался процесс «выдавливания» Бориса из Клиники, – с традиционного, пятого по счету, симпозиума, проводимого под эгидой Клиники. Данные мероприятия собирали врачей и администраторов мировой величины из десятка стран мира. Многие приезжали уже не только поделиться новыми достижениями в своей профессиональной сфере, но и просто пообщаться с друзьями. Главный всегда принимал активное участие в самой процедуре симпозиума: за ним была торжественная речь и в течение всего мероприятия его можно было увидеть в разных местах зала торжеств непринужденно общающимся с гостями. В общем, это был праздник науки и дружбы. Но однажды Борис невольно послужил поводом, который чуть было не расстроил праздник. Как обычно, он был назначен ответственным за организацию симпозиума, в том числе и торжественного ужина в форме фуршета. Уже неоднократно одна из компаний города обеспечивала качественную закуску и напитки. Схема, как думал Борис, была отработана, и не могло возникнуть никаких проблем. Однако случилось «ужасное» – напитки на фуршет не привезли.

Гости были уже в сборе, и Главный тут же при всех начал «распекать» сотрудников. В этот раз объектом атаки стали три сотрудницы – подчиненные Бориса. Борис знал, что две из них никакого отношения к заказу не имели, но они все были собраны вместе, и одинаково у всех из глаз катились слезы, а квартет музыкантов с мировыми

именами в это время играл веселые мелодии. На самом деле, как показалось Борису, гости не очень огорчились задержке фуршета, а к десерту напитки оперативно доставили, и гости с удовольствием продолжили программу. После ужина Борис был обвинен в попытке срыва симпозиума и дискредитации шефа перед мировой общественностью. Звучали такие определения, как «бесполезный сотрудник», «саботажник», «предатель» и аналогичные. А то, что мероприятие завершалось, как всегда, на высоком уровне, – это была полностью заслуга Главного, который спас «великое дело».

После события отношение Главного к Борису приобрело качественно иной характер. Хотя отдельного разговора по подведению итогов и прояснению отношений не было, но тучи стали сгущаться над головой Бориса. Это чувствовалось прежде всего, по тому, что Главный все меньше общался напрямую с Борисом и уже никогда не отмечал его заслуг на традиционных совещаниях.

Хотя Борис был психологически дезориентирован и не имел ясной стратегии дальнейших действий, нельзя сказать, что он не пытался снять напряжение, возникшее между ним и Главным, и урегулировать, как он для себя определял, «недоразумение».

Заместителем Главного была Наталья Павловна, беззаветно преданный ему человек. У Бориса даже сложилось впечатление, что она приняла послушание на служение своему руководителю. Нередко Главный при всех обидно критиковал Наталью Павловну. Причем, как он это любил делать, говорил о ней в третьем лице: «Есть у нас такие руководители, которые...» И добавлялось что-то об их недоработках и к чему это может привести. В конце концов, уже каждый, кто становился свидетелем такого анонимного разноса, начинал испытывать чувство вины – ведь никто не знал, о ком все-таки говорит Главный. А если и понимал, то подсознательно принимал сказанное на свой счет.

Борис позвонил Наталье Павловне и предложил встретиться в кафе. У них были хорошие рабочие отношения, и они часто помогали друг другу. «Ты пойди, покайся, он тебя и простит, – советовала она тихим мелодичным голосом. – Накуролесил – и покайся, он отходчивый». Он просто не мог представить себе, как ему каяться. Что он должен делать? Пасть на колени, как только войдет в кабинет, и жалостливо глядя в глаза, как кот из мультфильма «Шрек», потрясти его своей историей про невероятное стечение обстоятельств? Или как-то

по-другому покаяться? Но ничего принципиально нового не приходило в голову.

Борис не пошел к Главному «по горячим следам» после фуршета, и процесс «выдавливания» его из Клиники не был остановлен. Еще до случившегося Борис размышлял о том, что должность замдиректора – это «потолок» его карьеры в Клинике. После случая с фуршетом и началом периода «опалы» Борис попытался сменить административную активность на научную и поступил в очную докторантуру. Но все 23 представленные им темы были отвергнуты Главным, который возглавлял Ученый совет института. В итоге, подав заявление в сентябре, к марту Борис оказался с неутвержденной темой диссертации и на этом основании был отчислен из докторантуры. Все было представлено так, что ответственным за неудачу являлся сам докторант – мол, не справился. Борис подумал, что, может быть, это была тоже часть игры шефа под названием «Ни у кого не должно быть ни малейшего сомнения в моем великодушии».

Еще одна горькая мысль посетила Бориса. Может быть, зря он потратил 16 лет своей жизни, работая со студенческих лет только в одной организации? И поэтому у него сейчас депрессивное состояние и совсем нет того юношеского стремления к великим целям, которые давали ему энергию в самом начале карьеры?

Ему 36, он в смятении, на новом месте работы он получает ровно втрое меньше, чем в Клинике. Это заброшенная, как говорится, забытая Богом больница, в которой волевым решением был назначен главным врачом известный в медицинских кругах опытный управленец – с задачей вытащить организацию из кризиса. Именно к этому руководителю пришел Борис. Он ему доверял, но кто гарантирует, что все наладится?

Борис посмотрел на чистый экран Word. Пора начинать писать, но вопрос оставался без ответа. Является ли Главный в свои 65 лет эффективным лидером? Неужели такой прессинг на работе – это необходимая плата за создание «научной школы» и «команды свершений»? И еще к одному вопросу возвращался Борис снова и снова: «Почему так несправедливо по отношению к нему повел себя Главный? Кем он был для Главного на самом деле? Расходным материалом или не оправдавшим ожиданий сыном? Или кем-то другим?»

## **Вопросы к кейсу**

1. *Какой тип лидерства демонстрирует Главный? Является ли данное лидерство эффективным на предыдущих и на данном этапе развития организации? Отвечает ли данное лидерство критериям устойчивого развития организации?*
2. *Какие способы лидерского влияния использует Главный? К каким эффектам это приведет в ближайшей и долгосрочной перспективе?*
3. *Как выбор способа влияния связан с особенностями последователей и спецификой деятельности сотрудников?*
4. *Какие источники власти целесообразно использовать в профессиональной организации?*
5. *Какие риски существуют при реализации власти в организации и как их минимизировать?*
6. *Какова роль позитивных и негативных эмоций в трудовой деятельности? Как лидеру эффективно использовать эмоциональный интеллект?*
7. *Как развивать резонансное лидерство?*
8. *Как мотивировать сотрудников к выдающимся результатам?*
9. *Как предупреждать «эффект выгорания»?*
10. *Какова роль организационного климата в повышении результативности деятельности организации?*

## **ТЕМА 4. ФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

### *Вопросы для обсуждения на практическом занятии*

1. Основные формы государственной поддержки предпринимательства в РБ.
2. Инфраструктура поддержки предпринимательства и характеристика ее основных субъектов.
3. Формы финансовой поддержки.
4. Льготы и преференции для малого бизнеса.
5. Законодательная база поддержки малого и среднего предпринимательства.

#### *Кейс 4.1. Господдержка малого бизнеса в Республике Беларусь*

Указом Президента Республики Беларусь от 21 мая 2009 г. № 255 «О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства» определено, что государственная финансовая поддержка оказывается:

**I. СУБЪЕКТАМ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА** путем предоставления:

1. Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей:

– финансовых средств на возвратной возмездной или безвозмездной основе;

– имущества на условиях финансовой аренды (лизинга);

– гарантий по льготным кредитам, в том числе микрокредитам, предоставляемым банками Республики Беларусь.

2. Облисполкомами и Минским горисполкомом:

– финансовых средств на возвратной возмездной или безвозмездной основе;

– субсидий для возмещения части процентов за пользование банковскими кредитами;

– субсидий для возмещения части расходов на выплату лизинговых платежей по договорам финансовой аренды (лизинга) в части оплаты суммы вознаграждения (дохода) лизингодателя;

– субсидий для возмещения части расходов, связанных с участием в выставочно-ярмарочных мероприятиях либо с их организацией.

3. Банками Республики Беларусь льготных кредитов, в том числе микрокредитов, за счет средств местных бюджетов, предусмотренных программами государственной поддержки малого и среднего предпринимательства и размещенных во вклады (депозиты) этих банков;

**II. СУБЪЕКТАМ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА** (центрам поддержки предпринимательства, инкубаторам малого предпринимательства) путем предоставления субсидий облисполкомами и Минским горисполкомом.

Примечание: указанная поддержка предоставляется за счет средств, предусмотренных в программах государственной поддержки малого и среднего предпринимательства.

К субъектам малого предпринимательства относятся:

- индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь;
- микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно;
- малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно.

На получение поддержки со стороны государства могут претендовать субъекты малого предпринимательства на конкурсной основе при реализации ими инвестиционных проектов, бизнес-проектов по следующим направлениям:

- создание, развитие и расширение производства товаров (работ, услуг);
- организация, развитие производства, реализация экспортоориентированной, импортозамещающей продукции;
- производство продукции, направленной на энерго- и ресурсосбережение;
- внедрение новых технологий.

Финансовая помощь государства предоставляется для:

- строительства, приобретения капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и (или) их ремонта и реконструкции;
- приобретения оборудования, транспортных средств, специальных устройств и приспособлений;
- закупки комплектующих изделий, сырья и материалов для собственного производства и оказания услуг.

Обязательным условием оказания государственной финансовой поддержки является создание новых рабочих мест.

Примечание: конкурсный отбор инвестиционных проектов и бизнес-проектов не проводится:

- 1) для предоставления фондом гарантий банкам по льготным кредитам, в том числе микрокредитам, выдаваемым субъектам малого предпринимательства, выделения облисполкомами и Минским горисполкомом субсидий на возмещение части расходов, связанных с участием (организацией) в выставочно-ярмарочных мероприятиях, субсидий субъектам инфраструктуры поддержки малого и среднего

предпринимательства, а также при льготном кредитовании, в том числе микрокредитовании, субъектов малого предпринимательства;

2) в иных случаях, установленных законодательными актами.

Согласно Положению такая поддержка субъектам малого предпринимательства не может оказываться за счет указанных средств, в случаях, если:

а) средняя численность работников за календарный год на дату обращения за оказанием такой поддержки превышает установленные значения;

б) объем выручки от реализации товаров (выполнения работ, оказания услуг) без учета налога на добавленную стоимость за календарный год превышает установленные предельные значения.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 17 марта 2022 г. № 142 установлены следующие предельные значения выручки от реализации товаров (выполнения работ, оказания услуг) без учета налога на добавленную стоимость за 2021 год для:

– субъектов малого предпринимательства, обратившихся за оказанием государственной финансовой поддержки в 2022 году:

– ИП – 456 тыс. рублей;

– микроорганизации – 3336 тыс. рублей;

– малые организации – 12 587 тыс. рублей;

– субъектов среднего предпринимательства Оршанского района Витебской области, обратившихся за оказанием государственной финансовой поддержки в 2022 году, – 24 399 тыс. рублей.

в) в уставном фонде которых доля Республики Беларусь, ее административно-территориальных единиц, иностранных юридических лиц, иностранных граждан и лиц без гражданства, общественных объединений (за исключением общественных объединений инвалидов), союзов (ассоциаций), фондов, одного или нескольких юридических лиц, не являющихся субъектами малого предпринимательства, превышает 49 % (за исключением субъектов инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства);

г) они являются банками, небанковскими кредитно-финансовыми организациями, страховыми организациями, профессиональными участниками рынка ценных бумаг, ломбардами;

д) они являются участниками концессионных договоров (соглашений) о разделе продукции, заключенных с иностранными инвесторами в порядке, определенном законодательством;



е) осуществляют деятельность в сфере игорного бизнеса, лотерейной деятельности, электронных интерактивных игр, производство и реализацию подакцизных товаров, добычу полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых.

Государственная финансовая поддержка не оказывается субъекту малого предпринимательства в случае, если:

– он находится в процессе реорганизации, ликвидации (прекращения деятельности), экономической несостоятельности (банкротства);

– им не представлены предусмотренные в настоящем Положении документы, необходимые для принятия решения об оказании государственной финансовой поддержки, или при наличии в представленных документах недостоверных сведений;

– со дня нарушения данным субъектом условий оказания государственной финансовой поддержки не прошло три года;

– у него имеется задолженность по платежам в бюджет и государственные внебюджетные фонды;

– у этого субъекта имеются убытки по итогам фактически отработанного времени в текущем году на дату обращения за оказанием государственной финансовой поддержки.

### ***Вопросы к кейсу***

- 1. Кто может претендовать на получение господдержки?*
- 2. Для каких целей предоставляется финансовая помощь?*
- 3. Обязательным ли условием оказания государственной финансовой поддержки является создание новых рабочих мест?*
- 4. В каких случаях государственная финансовая поддержка не может оказываться за счет средств, запланированных программами?*

### ***Кейс 4.2. Тышковичи – белорусская «тюльпановая столица»***

Есть в Брестской области и своя «тюльпановая столица» – агрогородок Тышковичи, где находится частное фермерское хозяйство «Находка Полесья». Как фермерское хозяйство оно работает с 2008 года, а вообще изначально это было семейное хобби.

Сегодня на предприятии в штате работают чуть меньше 50 человек, но в сезон (перед 8 марта) дополнительно привлекают еще не-

сколько сотен работников. Размах большой: в местных теплицах срезают около семи миллионов тюльпанов.

Если бы тюльпаны шли только на местный рынок, предприятие закрыло бы все потребности белорусов. Фермеры также наладили поставки на экспорт – отгружают часть цветов в Казахстан и Россию.

*Можно продавать не сами тюльпаны, а их луковицы*

В этом году на предприятии решились на эксперимент. Часть луковиц тюльпанов посадили не в теплицах, как это обычно бывает, а в открытом грунте, то есть банально тюльпанами засеяли поле. Получилось очень «по-инстаграмному» – здесь чувствуешь себя почти как в Голландии, а белорусские трактора добавляют шарма.

Понятно, что в хозяйстве занимаются тюльпанами не ради красивой картинке. Цель – получить белорусскую луковицу, чтобы потом продавать ее тем, кто выращивает цветы к праздникам.

В Беларуси фермеры почти на 100 % работают с импортом. Отечественная селекция есть, но только в Ботаническом саду и в небольших масштабах. В основном фермеры возят луковицы из Нидерландов. Когда в Нидерландах 20 градусов тепла, в Беларуси – 18, так и пришла идея выращивать свои луковицы.

Цветочные грядки на предприятии засаживает осенью. Период цветения, весна, самый ответственный. Тюльпаны требуют регулярного полива – для этого на предприятии используют испанское поливочное оборудование. Машина полностью самоходная: оператор нужен лишь для того, чтобы запустить и остановить процесс полива.

*Цветы пройдут селекцию и будут скошены косилкой*

Выращивание луковицы тюльпана – сложная и кропотливая работа, которая требует соблюдения технологии. Во время цветения важно успеть провести селекцию и выбраковку (избавиться от цветков с признаками болезни или от тех, которые внешне отличаются от цветов своего сорта).

Сами бутоны важно вовремя скосить. Если цветок успеет почернеть, луковица может неправильно сформироваться, а это испорченный урожай.

После через пару месяцев фермеры собирают урожай – отсортировывают и высушат луковицы при правильной температуре. А дальше их можно будет либо посадить в свои же теплицы, либо продать.

### *Закопали в землю миллион долларов*

Помимо тюльпанов в хозяйстве выращивают классические белорусские овощи – картошку, морковку, лук и капусту. Под них здесь выровняли 200 гектаров земли, вложили в мелиорацию огромные деньги и, судя по всему, не зря. Овощи со временем стали приносить прибыль, сопоставимую с цветами, – где-то 50 на 50.

Для полива сделали мелиоративный канал, который раньше представлял собой небольшую канаву, испанское оборудование для полива стоит около \$300 тысяч.

Выращивание овощей – более трудоемкое и непредсказуемое направление, чем цветочное. Но зарабатывать можно, если сделать производство максимально технологичным.

Фермеры из Тышковичей планируют еще больше разнообразить свой ассортимент. Рядом с картошкой, луком и тюльпанами будут цвести пионы – одно из полей ими уже засажено.

### **Вопросы к кейсу**

1. *Какие льготы и преференции для сельской местности существуют в РБ?*
2. *Чем занимаются фермеры? И какой основной источник их дохода?*
3. *Какие ресурсы необходимы для работы в выбранной отрасли?*
4. *Должны ли фермеры заниматься исследованиями рынка?*
5. *Какими качествами должен обладать человек, который хочет заниматься бизнесом в сельской местности?*
6. *С какими проблемами может столкнуться начинающий фермер?*

## **ТЕМА 5. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И НАВЫКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

### *Вопросы для обсуждения на практическом занятии*

1. Понятие и виды переговоров.
2. Понятийный аппарат переговорного процесса.
3. Как подготовить переговоры.
4. Формирование переговорной команды.

5. Основы техники переговоров.
6. Ценности переговоров тактические приемы бизнес-переговоров.
7. Основы мастерства слушать.
8. Правила телефонных переговоров.
9. Деловой этикет. Деловая презентация.

### *Кейс 5.1. Уважение к партнеру – залог успешной сделки*

Российская компания «АвтоДизель» проводила тендер на закупку термических печей, аналогичных тем, которые производила американская компания HUTCROFT. Ян выступал в роли представителя американской компании и вылетел в Ярославль для переговоров.

На встрече присутствовали ведущие специалисты завода, профессионалы с многолетним стажем работы. Они более двадцати лет эксплуатировали американское оборудование. Так как в тендере по правилам должны участвовать три компании, американскую сторону пригласили третьей – в дополнение к польской и немецкой фирмам. Вопрос уже был практически решен: победителем должна стать австрийская компания AICHELIN. Уже стояли их подписи в документах, поставщик был выбран.

На встрече Ян говорил об американском оборудовании, об изменениях в технологическом процессе, которые были внедрены за последние годы. Незаметно прошел первый день переговоров.

Вечером Ян пригласил коллег в престижный ресторан. Они беседовали в неформальной обстановке, играли в бильярд, разговаривали на разные темы – это было веселое застолье в русских традициях, продолжавшееся до глубокой ночи. Яну хотелось заинтересовать российскую компанию в американском проекте: Ян обещал пригласить их в США, чтобы показать современное термическое оборудование, которое применяют аналогичные американские заводы. Ян знал, что мнение этих специалистов учитывается в принятии решений, но окончательный «вердикт» выносили другие люди.

На следующий день переговоры шли легко и непринужденно, а к вечеру заключение было согласовано и подписано. Победителем тендера стала американская компания HUTCROFT(!). Только после этого представители российской компании показали Яну предыдущее заключение о несостоявшейся победе австрийской компании.

Ян спросил:

– Почему Вы изменили свое решение?

Российские специалисты ответили:

– Вы проявили к нам больше уважения.

### ***Вопросы к кейсу***

1. *Благодаря чему состоялась успешная сделка?*
2. *В чем была ошибка австрийской фирмы?*
3. *Являются ли специалисты компании участниками переговоров?*
4. *Сформулируйте 10 этапов (правил), как следует готовиться к переговорам.*
5. *Какие тактические приемы следует использовать на бизнес-переговорах?*

### ***Кейс 5.2. Управление коммуникациями в корпорации***

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпιον Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпιον Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж.

*Что же способствовало такому быстрому преобразованию?*

В значительной мере успех был обусловлен изменению подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпιον» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспек-

тивных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации.

В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом. Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями.

Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

### ***Вопросы к кейсу***

1. *Какие преграды были на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?*

2. *Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?*

3. *Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?*

4. *Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.*

5. *Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?*

## ТЕМА 6. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ В СИТУАЦИИ КРИЗИСА

*Вопросы для обсуждения на практическом занятии*

1. Закономерности роста и этапы жизненного цикла организаций
2. Управленческие решения на разных этапах жизненного цикла
3. Предпосылки организационного роста
4. Сущность экономического кризиса организации
5. Методы управления в ситуации кризиса

*Кейс 6.1. Маленькие карточки с красивыми словами*



Для того чтобы между нашими мыслями и любимыми людьми были посредники, человечество придумало открытки, которые порой лучше нас могут донести эмоции, или даже рассказать целую историю.

Если бы не существовало маленьких карточек с красивыми словами, возможно, не существовало бы и многих счастливых семейных пар. Поэтому отдавая заслуженную славу этим важным безделушкам, надо отдать должное и крупнейшему в мире поставщику приятных эмоций – компании Hallmark.

*Идея – главнее всего.*

Не секрет, что истории крупных компаний и крупного бизнеса очень часто начинаются с маленьких людей. Но в случае с созданием компании Hallmark у истоков стояла действительно маленький человек – мальчик – подросток. Джойс Клайд Холл был послушным сы-



ном своей мамы и отца, который работал путешественником священником христианской церкви и заработался настолько, что покинул семью, когда Джойсу было 9 лет.

Холл начал зарабатывать деньги очень рано, он постоянно находил мелкую работу, которая могла поддержать финансово его семью. В этом он очень похож с основателем WalMart Сэмом Уолтоном. Парень даже поступил в колледж, но, когда до окончания оставалось всего год обучения, Холл неожиданно оставил учебное заведение, сел на поезд и отправился в Канзас-сити. Когда он оказался на перроне вокзала неизвестного и чужого города, при себе имел только немного одежды и две коробки из-под обуви. На первый взгляд может показаться, что Холл поступил бездумно, однако, как свидетельствует история, уже тогда у юноши был план. Коробки из-под обуви были наполнены яркими почтовыми листовками, которые в начале XX в. в Америке были еще в новинку. Поселившись в общежитии Христианской Ассоциации Молодых Людей, Джойс начал реализацию своего замысла.

#### *Чудо в коробке.*

Каждую открытку Джойс Холл рассылал по почте случайным людям, указывая в тексте, что, если открытка людям понравится, они могут выслать ему в ответ чек на любую сумму в качестве благодарности. Конечно, большинство брали себе карточки с красивыми картинками даром, халява в Америке, как и у нас, уже тогда имела очень глубокие корни. Однако на каждые 5 человек одна добрая душа все же посылала парню деньги, которые вполне окупали затраты.

Уже через несколько месяцев мальчик пришел в банк города Канзас и положил на свой личный счет 200 долларов. Можно представить масштаб этой суммы, если знать, что пара мужской обуви тогда стоила около 30 центов. Таким образом, из двух коробок с листовками парень заработал довольно неплохой стартовый капитал.

Сразу же после банка Холл направился к почте, откуда отправил письмо своему старшему брату, в котором просил того приехать в Канзас для начала ведения бизнеса. Брат не отказал, и уже через несколько дней была основана компания Hall Brothers. Джойс и Ролл вложили полученные деньги в приобретение новой партии открыток, на этот раз напечатанных в США. Прибыль был уже значительно больше, ведь братья начали продавать свой товар организованнее и обдуманнее.

На момент 1915 года у Hall Brothers был уже собственный склад и офис, где хранились большие партии карточек. Буквально несколько дней оставалось до Дня Святого Валентина, и очень многие ожидали поздравительную открытку от Hall Brothers, однако их желаниям не было суждено было сбыться. На складе произошел пожар, и весь бизнес братьев Холл превратился в пепел. Все, что осталось у молодых людей, – это долг 17 тысяч долларов. Ребята не впали в отчаяние, они взяли в банке кредит, вернули долги и перешли на новый уровень своего бизнеса – приобрели типографию и начали сами изготавливать открытки с собственными текстами и рисунками. Художники, поэты начали дарить свой талант компании, которая с каждым днем расширяла горизонты. Именно переход на собственные креативные рельсы очень помог братьям завоевывать все больше покупателей. Талантливые люди, которые работали на компанию, создавали интересные идеи, яркие картинки и теплые слова.

#### *Бумажный спонсор.*

Новые рынки, миллионы фанатов творчества компании, огромные прибыли. Примерно так можно описать достижения и успехи Hall Brothers за последующие 25 лет. Никаких падений, только продвижение вверх. Расширение ассортимента, увеличение штата – все это помогало росту доходов, и рынков реализации продукции. Ситуация начала еще больше улучшаться, когда в 1938 году братья начали покупать рекламное время на радио, а с приходом телевидения сосредоточились на продвижении своей продукции еще и на черно-белых экранах. Учитывая тот факт, что и без такой рекламы поздравительные открытки от братьев Холл уже были сложившимся и популярным брендом, а также благодаря тому, что реклама компании была полна юмора и креатива, популярность буквально начала достигать стратосферы. В 50-х годах Джойс Холл, начал, как говорится, дружить с людьми с телевидения и Голливуда.

В 1951-м телеканал предложил Hall Brothers стать спонсорами телевизионной оперы, на что братья с радостью ответили согласием. Передача имела большой успех, и миллионы зрителей написали письма с благодарности компании за возможность увидеть замечательную оперу. С тех пор Hall Brothers стала постоянно финансировать театральные телевизионные и кино-постановки, чем завоевала уважение людей и 79 наград Эмми за вклад в развитие культуры.

*Новое имя — новые горизонты.*

В 1954 году название компании официально изменилась, с тех пор люди покупали открытки от компании Hallmark Cards. А в 60-е годы бизнес претерпел еще одно существенное изменение – к власти пришел сын Джойса Холла – Дональд Холл, который уже в первые годы сделал достаточно много для бренда. Hallmark Cards начали выпускать линию юмористических открыток, которые и по сей день считаются одним из самых популярных жанров открыток. Кроме этого, Дональд ввел очень интересную форму представления своей продукции. Компания начала печатать поздравления прямо на коробках для обуви. Здесь вам и подарок, и поздравления, не надо говорить, что такой шаг был очень хорошо принят народом. На этом инновации и расширение не закончились, и в конце 80-х годов бренд взял курс на очень мощное разрастание.

В короткий срок было приобретено несколько компаний, деятельность которых отличалась от того, чем занимались Hallmark Cards. Такими образом, уже довольно скоро в багаже бренда оказались такие компании как Crayola, которая выпускает мел и наборы для изделий, Sunrise Greetings – инновационные поздравительные открытки, William Arthur – разработчик роскошных канцелярских товаров на заказ.

В 1994 году даже было создано отделение Hallmark Entertainment, которое создала телеканал Hallmark Chanel и на его базе занималось съемками фильмов и телепередач. При этом Hallmark не забыли о том, что корни бренда – это все же теплые слова, которые они дарят миллионам, поэтому качество поздравительных открыток, как и ранее, оставалась на высоком уровне.

Каждый день станки фирмы печатают 11 млн карт, 7 тысяч писателей и художников создают маленькие шедевры. В Hallmark есть слова для любого человека, на любой случай. Во времена, когда общение отходит на второй план, когда люди отдаляются друг от друга под давлением электронного века, Hallmark выступает в роли крестноносца, несущего слова радости, слова любви и уважения к людям, желая только одного – разжечь огонь положительных эмоций.

### ***Вопросы к кейсу***

1. *Как повлияла кризисная ситуация на процесс становления Hallmark?*

2. *Какие методы управления использовались в кризисной ситуации?*
3. *В чем состоит современная парадигма развития Hallmark?*
4. *Сформируйте перечень управленческих решений на разных этапах жизненного цикла Hallmark.*
5. *Опишите этапы, которые прошла Hallmark в своем развитии.*

**Кейс 6.2. Какое будущее ждет фирму, торгующую лапшой и морепродуктами? Компанию, которая трижды запускалась, причем первые два старта закончились провалом?**

Она переживет несколько войн, экономических кризисов, громких корпоративных скандалов, чтобы сегодня стать одним из мировых лидеров по производству смартфонов, электроники, а также гигантской экосистемой, вмещающей и строительство, и моду, и курорты. Название этой корпорации – «Самсунг».

Samsung Group (삼성그룹 – «Самсон Групп») – южнокорейская группа компаний, специализирующихся на выпуске электроники, тяжелой промышленности, химическом производстве, строительстве, автомобилестроении, финансовых услугах, индустрии моды и курортном бизнесе. Это «государствообразующий конгломерат», на который приходится 20 % экспорта и 15 % ВВП:

- рыночная стоимость всех подразделений – \$442 млрд;
- доходы – \$39,9 млрд;
- присутствие – 84 государства мира;
- количество сотрудников – 310 000.

По рейтингу Forbes «Самсунг» (общепринятая русскоязычная транскрипция) занимает 7-е место в десятке самых дорогих брендов мира.

*Второй блин комом: как зародился «Самсунг».*

История корпорации развивалась не в духе «пришел и победил». Компания пробовала стартовать целых три раза. Это легко объяснить: в начале XX века Корея, находившаяся под японским протекторатом, была не самым лучшим местом на Земле для ведения бизнеса. Однако это не мешало Ли Бен Чхоль (1910-1987) мечтать о собственном деле. Мужчина стартовал в 1930-х с рисовой мельницы и предос-

тавления транспортных услуг. Однако разразилась Вторая китайско-японская война (1937-1945) и свое дело приходится продать.

Но упрямый предприниматель не сдался. В 1938 Ли создает Samsung Sanghoe – торговую фирму, занимающуюся сбытом лапши, сушеных морепродуктов, фруктов, овощей, риса, рыбы и сахара в соседний Китай. Дела идут хорошо – бизнес прирастает пивоваренным заводом Chosun. Ли дальновидно выбирает для названия марки европеизированное название – его не оставляет надежда выйти на западные рынки.

Но в пятидесятых Корейская война (1950-1953) сильно ударила по бизнесу. Лишившийся большей части капитала, Ли был вынужден начать с нуля. Вынужденный уехать из Сеула с пустыми руками, прибывает в Тэгу, где еще работает пивоварня «Чосон», принося довольно неплохую прибыль в 300 млн вон. Но Фортуна явно не на стороне предпринимателя – линия фронта углубляется внутрь страны, город приходится покинуть.

Но упорный Ли даже не думает покоряться судьбе – словно Феникс, вновь возрождается из пепла. И не только в переносном смысле: в суматохе выручка от пивзавода потерялась, а коммерсант чисто случайно отыскал ее на каком-то пожарище. Спасенные деньги пригодятся в Пусане. Там бизнесмен открыл так называемый чеболь – семейный коммерческий конгломерат Samsung Group, занимающийся как производством сахара, так и изготовлением текстиля. Затем предприниматель переквалифицировался на продажу страховок и ценных бумаг.

У Ли было удивительное умение быстро договариваться с властью имущими. Именно поэтому он так скоро создает «денежный клан» – чеболь, являющийся группой компаний большого спектра деятельности. Но дружба с президентом (1948-1960) страны Ли Сын Маном ничем хорошим не закончилась: правителя сверг генерал Пак Чон Хи, который не преминул обвинить Ли Бен Чхоль во взяточничестве. Впрочем, новый правитель быстро сменил гнев на милость – государству срочно требовались успешные предприятия, готовые развивать необходимые отрасли промышленности.

Так, «Самсунг» дали госзаказ на производство электроники. В свете этого Ли Бен Чхоль снова круто меняет направление бизнеса: в 1969 создает Samsung Electronics. Компания прямым образом способствовала «корейскому экономическому чуду», благодаря которому доход на одну душу населения за тридцатилетие вырос в 70 раз (от

\$72 до \$4830). В 1987 основателя не стало – дело перешло к его младшему сыну Ли Кун Хи. Именно благодаря наследнику бренд стал известным на всю планету.

*Дело сына: как растет и развивается современный «Самсунг».*

Став главой чеболя, Lee Kun-hee начал путь с масштабной реорганизации. Он считал, что компания сильно хромает в плане качества и руководства: выпускает продукцию, не соответствующую мировым стандартам, что делает фирму непривлекательной для инвесторов. Традиционное принятие решений только членами семейного клана еще более тормозит развитие. Поэтому в 1993 корпорация переходит к новой системе менеджмента:

– рядовым сотрудникам можно и нужно указывать начальству на его ошибки;

– количественные показатели требуется заменить качественными;

– начинает работать «система остановки линии»: если сотрудник замечает на ленте брак, он имеет право остановить весь конвейер.

Корпорация делает своим лозунгом «100 % качества!». Так, в 1995, узнав о браке в мобильных телефонах, руководитель дает приказ уничтожить подчистую 150 000 аппаратов. Их показательно разбивали молотком, сжигали, чтобы в конце концов закопать бульдозером.

В 1997 начинается «азиатский кризис», который больно ударил по «Самсунг» в следующем году. Так называемая «модель управляемого капитализма» (государство-регулятор + деятельность чеболей) ослабила финансовую систему. Выявляются три основные проблемы:

– слишком большое (у Samsung было более 60 «дочек») число направлений бизнеса, которое привело к распылению ресурсов;

– низкая доля личных капиталов в активах;

– большие долги по кредитам.

Власти вынудили бренд пойти на слияния и сокращения: компания ликвидирует 20 филиалов и увольняет 50 000 сотрудников. Параллельно проводятся программы по повышению качества менеджмента, смены управления с авторитарного на демократическое. Все это вкупе позволило корпорации избежать банкротства в отличие от того же Daewoo.

В 2015 компания запустила в США собственную платежную систему Samsung Pay. С ее помощью можно совершать безналичные платежи посредством поднесения смартфона к терминалу оплаты. Это

возможно из-за совместного использования NFC и MST. В устройствах предусмотрели инновационную индукционную технологию, способную генерировать магнитное поле, схожее с тем, которым обладает банковская карточка. В результате платежный терминал «видит» гаджет как карту, чего достаточно для проведения транзакции.

*История айдентики: название и логотип*

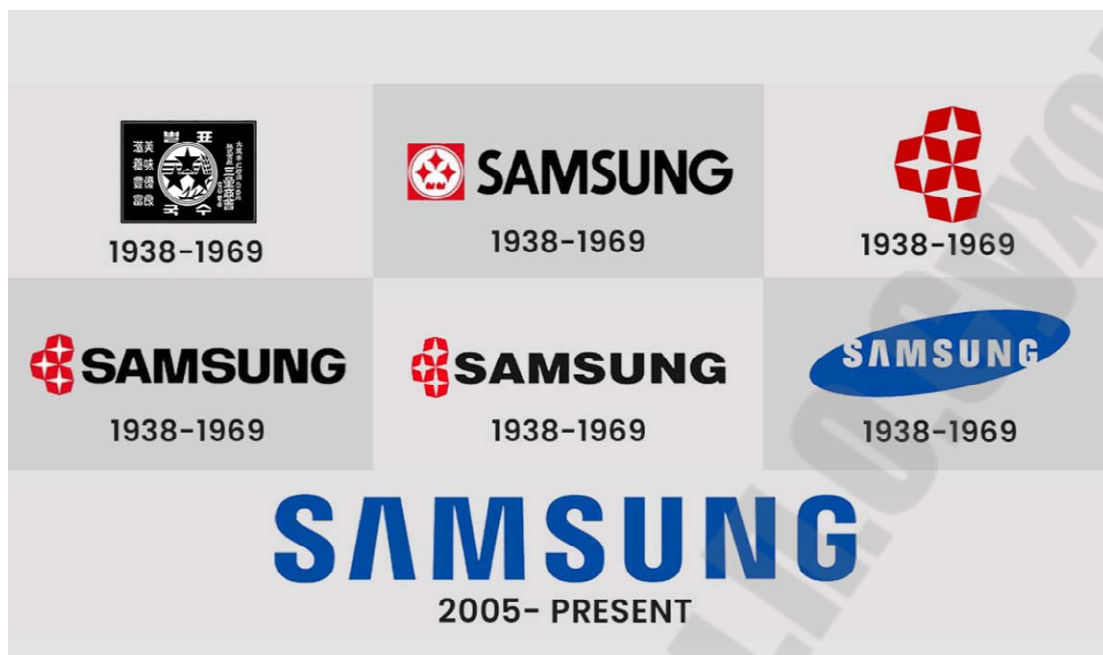
Почему корейская компания называется Samsung? Основатель Ли любил повторять: «Я хочу создать бизнес сильный и долговечный словно небо». «Три звезды» – так переводится с корейского «Самсунг». При этом каждый иероглиф в нейме имеет собственное значение:

- 1) sam (三) – «величие», «сила», «триада»;
- 2) sung (星) – «вечность».

В корейской культуре 3 – счастливое число. Его связывают с повелителем трех сил (облаков, ветра, дождя) природы Хвануном. Именно он явился на Землю с тремя печатями и 3000 последователями, чтобы подарить человечеству вечные законы бытия. Когда фирма превратилась в экосистему, каждая из «трех звезд» стала обозначать основные направления деятельности: электронику, информационные технологии и девелопмент.

Интересно, что произношение «Самсунг» по нормам транскрипции совсем неверное. Правильным будет называть компанию «Самсон», притом делая ударение на первом слоге. Но в русскоязычных источниках принят первый вариант – он используется и в официальных рекламных кампаниях.

Те самые «три звезды» сияли и в первоначальных версиях логотипа (рисунок 6.1). Первой эмблема появилась на пачках с вермишелью «Самсунг»: звездочки пересекали горизонтальные полоски, символизирующие рисовую лапшу, а колосья на заднем плане намекали на сельскохозяйственную сферу деятельности фирмы. С переквалификацией бизнеса из лого исчезли символики пищевой продукции. Эмблемой стал черная надпись S a m s u n g, соседствующая с четырехконечными звездами. После начала производства цветных телевизоров надпись немного раскрасили – звездочки изображались на красном фоне.



**Рисунок 6.1 – Версии логотипов Samsung**

Масштабный ребрендинг ждал фирму в 1993, после выхода на международный рынок. Вместо бело-красных звезд появился всем знакомый синий овал – символ космоса, Вселенной. В 2005 лого максимально упростили – это просто синяя надпись *S a m s u n g*.

*Огромное семейство Samsung Group: что в него входит?*

Группа «Самсунг» – это большая дружная семья, где есть и маленькие, и большие «братья и сестры». На настоящий день концерн объединяет порядка 50 предприятий – больше всего прибыли из них приносит Samsung Electronics (70 %). На втором и третьем месте находятся Samsung C&T и Samsung Life Insurance соответственно. Далеко известная за пределами Кореи Samsung Electronics была создана в 1969. Направление специализируется на производстве телекоммуникационного оборудования, умных девайсов и полупроводников. Пионером стал маленький черно-белый ТВ-приемник, появившихся в магазинах в начале семидесятых. Сегодня же можно купить или заказать огромный ассортимент техники «Самсунг»: от холодильников и наушников до моторов и солярных батарей.

Несколько позднее, в 1978, специально для производства и сбыта полупроводников выделили Samsung Semiconductor and Telecommunications. Применяв японские и американские патенты, в 1983 бренд первым в Корее стал изготавливать простые и экономичные чипы памяти. В 1994 презентовали собственные микросхемы на 4 Мбит, что позволило увеличить доход с \$173 тыс. до \$1,3 млрд.



А уже к началу 1995 производитель стал ведущим глобальным поставщиком DRAM-чипов. К 1999 продажи сократились на 20 %, однако корпорация к тому времени уже заняла уверенные позиции на рынках телекоммуникационного оборудования и мобильных телефонов. В 2005 заключили сделку с Apple, которая сделала «Самсунг» главным поставщиком компонентов для айфонов.

*Направление электронной промышленности.*

Samsung Electronics функционирует с 1969. Сегодня компания специализируется на трех основных направлениях:

- комплектующие для электронных устройств: интегральные схемы, карты памяти и светодиоды;
- бытовая электроника: холодильники, стиральные машины, кондиционеры, мониторы, медицинское оборудование;
- информационные технологии, гаджеты: компьютеры, смартфоны, камеры, системы связи.

*Торгово-инвестиционное направление.*

Первое отделение под названием Samsung Sanghoe появилось еще в 1938. Затем его выделили в отдельный вектор Samsung Mulsan (1951), который позднее переименуют в Samsung C&T Corporation. В 1975 корейское правительство поручило данному подразделению вести международную торговлю. В 1995 оно объединилось с Samsung Construction для проведения коммерческих операций с 50 государствами мира. На сегодняшний день группа занимается вопросами финансов, девелопмента, строительства и проектирования. На направление приходится 45 % прибыли, которую получают от продажи: химических веществ – удобрений и полимеров; стали – горячекатаного, холоднокатаного проката, нержавеющей стали; природных ресурсов – угля, меди, текстиля.

Торгово-промышленный вектор также развивает традиционные и возобновляемые источники энергии.

*Инженерно-строительное направление.*

На данную группу приходится 38 % сбыта Samsung. Подразделение занимается проектированием и строительством: фабрик и электростанций; жилых домов и офисных зданий; метрополитенов и автомагистралей; мостов и плотин.

Среди проектов Samsung C&T:

- Пусанский Ньюпорт – супер-терминал, на долю которого пришлось 75 % контейнерных перевозок Южной Кореи;
- небоскребы-близнецы (88 этажей) Куала-Лумпур и Петронас;

- башня Халифа в Дубае (Объединенные Арабские Эмираты) высотой 163 этажа – самое высокое здание в мире;
- 101-этажный Тайбэй (Тайвань);
- «Лахта-Центр» (Санкт-Петербург).

Все началось с Korea Engineering, основанной в 1970, – «Самсунг» выкупил ее в 1977.

#### *Направление финансов и страхования.*

Основанная в 1957, Samsung Life Insurance является крупнейшей компанией на южнокорейском страховом рынке. Финансирование, обслуживание, кредитование, страхование и консалтинг осуществляются силами дочерних предприятий – Samsung Fire & Marine Insurance, Samsung Card, Samsung Securities, Samsung Investment Trust Management.

#### *Модное направление.*

Текстильная компания Samsung C&T Fashion Group появилась в 1954. Так как до недавних пор в Корее работали преимущественно мужчины, то фирма занималась пошивом для них деловых костюмов, производством шерстяных тканей. После того, как Южная Корея стала привлекательным для лакшери-брендов рынком, в Samsung C&T Fashion Group увидели выгодного дистрибьютора многие международные компании. Сегодня направление поставляет в родную страну вещи от Theory, Tory Burch, Rick Owens, Thom Browne, и rag & bone, а также занимается собственными торговыми марками – Galaxy, 8 Seconds, Beaker, Rapido, LEBEIGE, Bean Pole International, Juun.J. и Kuho. Данный вектор приносит «Самсунг» 6 % дохода – это прибыль от 33 брендов и Центра исследований моды.

#### *Курортно-развлекательное направление.*

Samsung C&T Resort Group основали в 1963: данное направление специализируется на курортах, благоустройстве, гольф-клубах, доставке готовой еды и напитков. Созданную в 1982 подгруппу Samsung Welstory в 2013 выделили в самостоятельную компанию – сегодня это крупнейшее в Южной Корее предприятие общественного питания, которое предоставляет клиентам 110 млн блюд. У современного Samsung C&T Resort Group во владении курорт Everland Resort, 5 гольф-клубов и 2 парка развлечений Samsung Everland. Также группа развивает гостиничную индустрию The Shilla Hotels & Resorts и ландшафтное проектирование.

#### *Смартфоны и телефоны «Самсунг».*

Первый сотовый телефон SGH-100 корпорация выпустила в 1988, однако на европейские рынки вышла только в 1998 с мобильником SGH-600.

Первый смартфон от «Самсунг» вышел в 1999, а продажи смартфонов «Галакси» на Android стартовали в 2010 с разработки GT-i7500. При этом абсолютным хитом является Samsung Galaxy S4 (2013) – это самая коммерчески успешная модель на «Андроид», проданная тиражом в 80 млн единиц. Причиной популярности стал собственный процессор Exynos и дисплей Super AMOLED.

В 2011 при спонсорстве корейской корпорации альпинист Кентон Кул покоряет Джомолунгму с целью продемонстрировать, что «Гэлакси» S II отлично работает в экстремальных условиях. Смелчак на высоте порядка 8800 м не только позвонил жене, но и смог опубликовать новый «твит». Однако не все было радужным: в 2016 корейский бренд выпускает скандально известный Galaxy Note 7. От покупателей со всей планеты стали поступать тревожные сообщения: устройства самопроизвольно взрывались и загорались! Чтобы не потерять доверие своих последователей, компания провела максимально публичное расследование произошедшего и признала свою вину.

В 2019 «Самсунг» запустил «новую эру мобильных устройств» моделью Galaxy Fold. На следующий год производитель удивил покупателей смартфоном-«книжкой» с раскладывающимся экраном. Сегодня Samsung продолжает оставаться лидером в сфере продаж гаджетов – на долю «корейца» приходится 20 % рынка.

*Миссия «Самсунг»: философия, цели, ценности.*

Как сказано на официальном сайте, «философия бренда проста»: с помощью человеческих и технологических ресурсов корпорации создавать товары и услуги превосходного качества. Тем самым делая свой вклад в улучшение жизни во всем мире: поддержка человечества в его совершенствовании; создание наилучшей продукции и услуг; внесение собственного вклада в развитие мирового сообщества.

*Своими главными корпоративными ценностями здесь признают:*

– человека. «Компания – это прежде всего люди, которые в ней работают»;

– совершенство. Все, что мы создаем, продиктовано нашими стремлениями к совершенству и взятыми на себя обязательствами поставлять на рынки неизменно качественные товары;

– всеобщее процветание. Компания заботится об обществе и окружающей природе везде, где ведет собственную деятельность;

– изменения. С самого основания «Самсунг» всегда смотрел в будущее, что помогало и предугадывать спрос, и гарантировать успешность деятельности в долгосрочной перспективе;

– целостность, мораль и этика. Три основы, без которых сложно представить современный бизнес.

Каждое решение менеджмента принимается с учетом моральных ценностей, которые были актуальны всегда, – справедливости, прозрачного предпринимательства и уважения.

Свою пятерку главных принципов компания провозгласила еще в 2005:

1) мы всегда соблюдаем законодательство и этические нормы, уважаем человеческое достоинство и индивидуальность;

2) мы поддерживаем чистоту организационной культуры, поэтому личная и общественная жизнь персонала отделена от его рабочей деятельности;

3) мы уважаем собственный коллектив, акционеров и клиентов;

4) мы заботимся о здоровье и безопасности людей, об окружающей среде;

5) мы заявляем о себе как о социально ответственной компании, добросовестно выполняющей свои обязательства.

Многое концерн воспринял из замечательных личных и деловых качеств своего основателя – харизматичности, умения учиться на собственных ошибках, здоровой упрямости, дисциплинированности и настоящего дара заводить полезные связи. Последнее позволило получить мощную поддержку от правительства – и госзаказы, и льготное финансирование. Следующий компонент успеха – радикальные реформы 1990-х, проведенные под началом Ли Кун Хи, позволившие пережить азиатский экономический кризис, завоевать международные рынки и стать безусловными лидерами в своих отраслях.

*Samsung: образец корейского менеджмента*

Под воздействием глобализации и экономических испытаний стиль управления в Корее не раз изменялся. Сегодня он является по своим характеристикам гибридным:

Японский вклад – гармония внутри коллектива, зависимость оклада от стажа, пожизненная работа на одну компанию.

Американский вклад – акцентирование внимания на результатах труда. Интересно, что самым «американизированным» называют подразделение по производству полупроводников.

Конфуцианство: верность традициям и команде, гуманизм, вечная мудрость, справедливость.

Собственные правила: здоровая конкуренция между коллегами, постоянное интенсивное обучение, фокусирование на качестве продукции, лояльность и соблюдение строгой дисциплины.

Подход к рекрутингу здесь особый: в Корее не считается предосудительным искать сотрудников среди родственников, друзей, соседей или бывших однокашников. Здесь стремятся к главенству командных решений, хоть и перегибы по типу «начальник всегда прав» тоже случаются.

В современном «Самсунг» ценят корпоративный дух, верность родной компании. Не забывают поощрять личные качества и профессионализм – организации всегда нужны новые таланты. Иногда всплывают и пережитки прошлого, однако от них предпочитают избавляться: постепенно отменяют сверхурочную работу, одобряют вмешательство профсоюзов, вводят гибкий график. Здесь не забывают заботиться о коллективе: с 2015 действует фонд размером \$85,8 млн – он создан для выплаты компенсации сотрудникам и членам их семей, заболевшим раком.

Отдельного упоминания заслуживает главный офис «Самсунг Электроникс» в Сувоне, где одновременно работают 35 000 человек. Каждому положено и бесплатное питание, и бесплатная медицинская страховка. На 160 га кампуса – 150 офисных строений (включая 38-этажные небоскребы), целые жилые кварталы (для сотрудников, нежелающих тратить время в пробках) и вертолетные платформы. О полезном досуге тут тоже позаботились: 10 баскетбольных и 2 бейсбольных площадки, 4 поля для бадминтона и 3 – для футбола.

### ***Вопросы к кейсу***

- 1. Сформулируйте 5 главных бизнес-принципов корпорации «Самсунг».*
- 2. В чем состоит секрет успеха корпорации «Самсунг»?*
- 3. Как изготовитель обычной лапши смог стать огромной разветвленной корпорацией с миллиардными доходами? Тому есть несколько причин, каких?*
- 4. Как кризисы влияли на становление и развитие «Самсунг»?*

5. Охарактеризуйте методы управления, присущие «Самсунг» в ситуациях кризиса.
6. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла «Самсунг» и соответствующие им закономерности развития.
7. Какие управленческие решения принимались на разных этапах жизненного цикла?

## **ТЕМА 7. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И КРЕАТИВНОСТЬ. ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

*Вопросы для обсуждения на практическом занятии*

1. Сущность креативности. Интеллектуальные предпосылки креативности.
2. Интеллект и предприимчивость. Креативные предпосылки предприимчивости.
3. Понятие инноваций. Инновации в бизнесе. Традиционное и инновационное предпринимательство. Инфраструктура инновационного предпринимательства.
4. Технопарки. Инкубаторы. Парк высоких технологий.
5. Государственная инновационная политика.
6. Венчурный капитал.

### ***Кейс 7.1 Странная идея на миллионы***

Гари Дал – человек, который стал мультимиллионером, сделав из камней питомцев. Его история удивляет, немного шокирует и вдохновляет. Оригинальный замысел с низкой себестоимостью – и уже через полгода получение невиданной прибыли.

Невероятная и забавная идея посетила Гари Дала в 1975 году. Он решил продавать камни. Разве такое может пользоваться спросом? Казалось бы, это обречено на провал с самого начала, но он завернул булыжники в яркую идею и добился успеха.

*Стоимость первых питомцев.*

Компания, которую открыл предприниматель, называется «Rock Bottom Productions». Первых питомцев Гари Дал продавал за 3,95\$. А их себестоимость – 95 центов. Камни Гари закупал у поставщиков стройматериалов. Импортировали их из Мексики, Rosarito Beach. Один камень обходился в пару центов, создание руководства и инст-

рукции – менее чем 30 центов. На другие траты и доставку уходило 65 центов. Получается, с одного проданного питомца бизнесмен получал 3\$. За полгода он продал 5 миллионов камней и заработал 15 миллионов долларов. К сегодняшнему дню его прибыль достигла 57 миллионов долларов. Успех был вызван одновременно нелепой и остроумной идеей.

*Как сделать камни привлекательным товаром?*

Как заинтересовать человека камнем так, чтобы он купил его, а не привычного всем щенка или котенка? Содержание домашних питомцев чревато множеством трудностей и расходов. Они грызут обувь, портят мебель, устраивают беспорядок... А камни ведут себя более чем спокойно, и по уровню неприхотливости им нет равных среди домашних животных.

Наслаждение может приносить не предмет, а воображение и игра. Необычного питомца любили, давали ему имя, дрессировали, говорили с ним. Все это напоминает то, как дети радуются игрушкам, создавая с их помощью вымышленный мир. Человек может создать в своем воображении нишу для любимого питомца. С этой идеей весело и тепло жить. Дополнительный плюс – высшая степень неприхотливости камней.

Для привлечения внимания покупателей бизнесмен большое внимание уделил оформлению питомцев (рис. 7.1).



**Рисунок 7.1 – Каменный питомец**

### *Веселая инструкция.*

Гари Дал создал подробную инструкцию, посвященную приручению нового питомца. В нее он включил оригинальные правила обращения с домашним любимцем и... советы, как обучить его командам.

Инструкция была написана так, словно камень живой. Будто это щенок. Говорилось, что он будет другом долгие годы и точно не покинет хозяина по причине своей кончины.

Питомца можно обучить команде «катись». Он запомнит ее с одного раза. Лучшее место для тренировок – холм. Посадите его на склон, отдайте команду и отпустите. Спуститесь к нему и похвалите. Обучался камень и другим командам: сидеть, лежать, умри, кувырок, ко мне.

### *Отличная упаковка.*

Упаковку сделали качественную и привлекательную. Она напоминала контейнер-перевозку для домашних животных. А внутри был простой камень, который можно было найти даже на местном пляже.

Затраты на бизнес были минимальными: упаковка, инструкция, булыжник. Впервые такие питомцы начали продаваться летом 1975 года. Юмор предпринимателя оценили многие. За необычными питомцами выстраивались настоящие очереди. За несколько месяцев Гари продал более миллиона камней. Их покупали в качестве шуточного подарка знакомым или для себя, чтобы веселить гостей, заглянувших поболтать.

На пике славы камни-питомцы были недолго, но этого было достаточно для того, чтобы принести многомиллионное состояние изобретателю идеи.

### *Камни-питомцы сегодня.*

Казалось бы, камни-питомцы должны быть давно забыты. Да, спрос на них уже не тот, что в начале, но он еще есть. Сейчас даже наблюдается возрождение увлечения ими. Правда, это уже больше не серые, а интересно раскрашенные булыжники. Это придает каждому из них индивидуальность. Можно приобрести камень с вашим жизненным планом. Питомца могут раскрасить в память о домашнем животном, которого уже нет. Для тех, кто не хочет вспоминать прошлое, есть просто красиво украшенные варианты. А воображение дорисует все остальное!



Камни-питомцы идут в ногу с модой. Теперь у них есть USB-кабель. Правда, если подключить их к ноутбуку, ничего не произойдет, однако это не главное.

*Коллекционирование питомцев.*

Лесли О'Доэрти – обладательница самого большого собрания камней-питомцев. Своего первого друга она получила на шестой день рождения. С ним связаны самые трогательные воспоминания. Девочка, казалось бы, открыла и посмотрела все подарки. Она думала, что больше ничего уже не будет. И тут мама протянула ей маленькую коробочку. В ней и был питомец, которому Лесли дала имя Пиклс.

Гари Дал придумал простой и эффективный способ, который продолжает работать даже спустя много времени. Ключ к его успеху – умение понимать психологию покупателя, четкий план и отличный маркетинг. И, конечно, забавный и оригинальный замысел.

### ***Вопросы к кейсу***

1. *Что является основой успеха Гари Дал?*
2. *Какие креативные предпосылки предприимчивости можно увидеть в данной истории?*
3. *Как открыть свой бизнес и начать зарабатывать на необычных идеях?*

### ***Кейс 7.2. Деннис Хоуп – человек, который владеет Луной***

В 1980 году житель Калифорнии (США) Дэннис Хоуп обратил внимание на то, что естественные вземные космические объекты официально никому не принадлежат. Согласно его трактовке, законодательство запрещает владеть звездами и планетами лишь государствам и корпорациям, а для частных лиц, как он считает, такого запрета нет. Воспользовавшись своей трактовкой законодательства, Дэннис Хоуп объявил себя владельцем всех космических объектов Солнечной системы, кроме Земли и Солнца.

Дэннис Хоуп зарегистрировал свои права в суде Сан-Франциско и отправил послания руководству стран, занимающихся освоением космоса, а также в ООН, о том, что он берет в свою собственность планеты Солнечной системы и их спутники, за исключением Земли и самого Солнца. Ответов Дэннис не получил, и по калифорнийскому закону 22 ноября 1980 года его заявка обрела юридическую силу.

Счастливым владельцем инопланетной недвижимости сразу же зарегистрировал компанию «Лунное посольство» (The Lunar Embassy) и начал распродажу участков на поверхности Луны физическим и юридическим лицам из многих стран мира по 100 долларов за 177,7 акров – участок размером в 100 футбольных полей. Правда, лет десять Хоуп получал больше насмешек, чем денег, но в 90-х с развитием Интернета дела быстро пошли на лад, а когда NASA сообщило о намерении построить на Луне свою космическую базу, продажи взлетели до 1500 участков в день.

«С 1980-го по 1996 год я продал всего 3500 акров Луны, а с 1997 по 2007 – сотни миллионов акров», – рассказывает сам Хоуп.

На сегодняшний день компания «Лунное посольство» открыла официальные представительства в 35 странах, в том числе в России, а также учредила авторизованные точки продаж космической недвижимости в Германии, странах Балтии, в Израиле, Украине. А доход Денниса Хоупа к 2009 году составил 9,5 миллионов долларов.

*Зачем он это сделал?*

В 1980 году гражданин США, живший в Калифорнии, искал пути решения проблем. Они были и дома, и на работе. Д. Хоуп лишился работы из-за сложных времен, пережил развод и влез в долги. Череда неудач заставила его поступить не как все. Он гулял по городу, записывал горе, вглядывался в летнее звездное небо. И тут его осенило...

«Преподаватель в орегонском колледже говорил, что каждый должен знать свои права. Приводя примеры, Д. Хоуп понял, насколько законодательство не идеально. Этот пробел он увидел и в ситуации с Луной. Продать то, что никому не принадлежит, – это договор о космических объектах за 1967 год. Ни одно государство не может владеть небесными телами, их частями. О частных лицах никто и слова не говорил».

*Преобразование идеи в реальность.*

Оформив в 1980 году «Декларацию о собственности» на Луну, Марс, Венеру и другие планеты, Хоуп бесплатно присвоил себе все, что запрещает закон. Потом была основана компания The Lunar Embassy, миссия которой заключалась в продаже участков. Заработать на продаже Луны было несложно. Всего за несколько лет территории были куплены такими знаменитостями, как Том Круз, Джон Траволта, Николь Кидман и Джордж Буш.

Ему предлагали 50 миллионов долларов за северное полушарие Луны, но он отказался, объясняя это тем, что заработает на ½ этой части более сотни миллионов долларов.

*Что продается?*

Продаются прямоугольные участки на Луне, Марсе, Венере, Меркурии, Ио. В США акр Луны можно купить за 19–38 долларов, в России средняя цена акра внеземных угодий – 99 долларов. Такая разница объясняется продавцами стоимостью доставки документов из Америки и свободными рыночными отношениями. Все лунные участки – с видом на Землю. Правда, выбрать участок по своему желанию нельзя.

Не продаются участки затемненной половины Луны и участки, на которых находятся космические аппараты, луноходы и места посадки американских космических кораблей. На них Денис Хоуп собирается в будущем сделать национальные парки. Это вполне разумно, поскольку в противном случае астронавты, которые первыми ступили на поверхность спутника, могут объявить себя владельцами Луны даже с большим основанием, чем сам Хоуп.

Покупатель участка на Луне получает Свидетельство о праве собственности, Конституцию Луны, демонстрирующую тонкое чувство юмора мистера Хоупа, карту планеты, с отмеченным на ней его участком и заносится в реестр собственников. На каждом документе написано, что сделка одобрена Комитетом риэлтеров США. Правда, что это за комитет и в каких отношениях он состоит с Национальной ассоциацией риэлтеров США неизвестно. Аналогичный комплект предоставляется для обладателей кусочка других планет Солнечной системы и их спутников.

Кроме этих важных официальных бумаг за дополнительную плату можно приобрести паспорт гражданина Луны сроком на 25 лет (единственный в своем роде – на две личности по желанию обладателя), глобус Луны, на котором можно отметить координаты «своего личного» пространства, телескоп, благодаря которому и романтичные, и прагматичные луновладельцы могут любоваться своей собственностью, паспорт Исследователя космического пространства, уникальную сувенирную банкноту в 100 лунных долларов, фотографии поверхностей Луны, Марса и прочих планет, кепки, шапочки, футболки и прочее многообразие аксессуаров.

*Сколько стоит подобное «удовольствие».*

Цены на такую недвижимость очень разумные. Так любой участок на Луне, независимо от своего местонахождения, стоит всего лишь 19,99 долларов, причем в эту сумму также входит 1,51 доллара планетного налога, а за оформление необходимых документов берется дополнительная оплата в размере 2,50 долларов.

Деннис Хоуп умудрился продать порядка 600 миллионов акров поверхности Луны. Исходя из зарегистрированных сделок, подобные участки уже приобрели около пяти миллионов человек из 193 стран мира.

*Кто покупает?*

С необыкновенной гордостью «Лунное посольство» сообщает, что среди двух с лишним миллионов новоиспеченных обладателей внепланетной собственности есть американские президенты, главы крупнейших мировых корпораций, звезды кино и искусства. Рональд Рейган, Джимми Картер, Мик Джаггер, Джон Траволта, Том Круз, Николь Кидман, Арнольд Шварценнегер, Рональдо, Олег Басилашвили, Семен Альтов, Александр Розенбаум, Юрий Шевчук, Юрий Стоянов, Илья Олейников, Илья Лагутенко, Артемий Лебедев, Валерий Меладзе – сами ли они приняли решение о приобретении лунных ранчо или получили их в подарок, не важно. Выбрать участок поближе к какому-нибудь именитому соседу не удастся – представительства такой информацией не обладают, вся информация у мистера Хоупа.

На сегодняшний день большинство участков на Луне, Марсе и Венере принадлежит немцам, второе место занимают шведы, за ними следуют англичане и поляки. Внепланетной собственностью владеют около десяти тысяч россиян. Большинство из них получило такую недвижимость в подарок.

### ***Вопросы к кейсу***

- 1. Сформулируйте свое определение понятия «творческая предприимчивость».*
- 2. Есть ли что-то общее у креативности и предприимчивости?*
- 3. Что оказывает влияние на успех креативных идей?*
- 4. Сформулируйте 5 причин успеха Денниса Хоупа.*
- 5. В чем состоит различие между креативностью и инновацией?*

## ТЕМА 8. БИРЖЕВОЕ ДЕЛО

### *Вопросы для обсуждения на практическом занятии*

1. Биржи: сущность, история возникновения, эволюция видов и типов. История возникновения бирж. Задачи и функции бирж. Основные этапы развития биржевой торговли.
2. Государственное регулирование и саморегулирование биржевой деятельности. Организационная структура и управление товарной биржей.
3. Организация биржевой торговли. Виды биржевых сделок. Страховые и спекулятивные биржевые операции. Определение курса ценных бумаг. Регистрация и оформление биржевых сделок.
4. Клиринг и расчеты по биржевым сделкам.
5. Фондовые биржи в разных странах.

### *Кейс 8.1. Джордж Сорос (George Soros)*

Сорос широко известен как один из величайших инвесторов в истории. Он закрепил за собой репутацию невероятного управляющего деньгами: по сообщениям, он получил прибыль более 1 млрд фунтов стерлингов по короткой позиции. Он успешно провернул эту операцию перед наступлением Черной среды 16 сентября 1992 года.

В то время Великобритания участвовала в Европейском механизме валютных курсов (МВК). Эта система требовала вмешательства правительства, если стоимость фунта падала ниже определенного уровня по отношению к немецкой марке. Сорос смог предугадать, что определенные обстоятельства – процентные ставки в Великобритании, которые на тот момент были выше средних, и ставка, по которой Великобритания стала частью МВК, оказавшаяся ниже желаемой – поставили Банк Англии в уязвимое положение.

Великобритания постоянно поддерживала определенный уровень фунта по отношению к немецкой марке. Она делала это либо в форме покупки фунта стерлингов, либо в форме повышения процентных ставок, когда стоимость фунта падала, а иногда и того, и другого. Из-за рецессии более высокие процентные ставки нанесли ущерб всей экономике. Это отрицательно сказалось на инвестициях как раз в то время, когда такая форма поддержки была чрезвычайно важной.

За несколько недель до Черной среды фонд Сороса «Quantu» открыл короткие позиции большого объема по фунту стерлингов. Затем, за день до Черной среды, председатель немецкого Бундесбанка выступил с заявлением, что определенные валюты могут оказаться под давлением.

Это подтолкнуло Сороса значительно увеличить свои позиции. В среду утром, когда Банк Англии начал скупать миллиарды фунтов стерлингов, они обнаружили, что стоимость валюты практически не изменилась. Это произошло из-за волны продаж на рынке, когда другие участники решили копировать Сороса.

Последняя попытка повысить ставки в Великобритании, которые на некоторое время достигли 15 %, не увенчалась успехом. Когда Великобритания объявила о выходе из МВК и возобновлении свободно плавающего обменного курса фунта, валюта упала на 15 % по отношению к немецкой марке. Она также упала на 25 % по отношению к доллару США.

Благодаря этому фонд «Quantum» заработал миллиарды долларов, а Сорос стал известен как «человек, который сломал Банк Англии». Это событие можно легко включить в список величайших сделок Форекс.

Хотя короткая позиция Сороса по фунту была огромной, его риски всегда были довольно ограничены. Рынок не проявлял интереса к укреплению фунта стерлингов, о чем говорила неоднократная необходимость вмешательства британского правительства для поддержки фунта.

Даже если бы что-то пошло не так, и Британия смогла остаться в МВК, скорее всего, фунт стерлингов значительно укрепился бы по инерции.

Это демонстрирует невероятную степень понимания и следования Сороса принципу «риск/вознаграждение» – часть его стратегии, которая имела решающее значение в становлении его репутации в качестве одного из лучших трейдеров Форекс на Земле. Вместо того, чтобы придерживаться традиционной экономической теории, которая заключается в том, что цены в конечном итоге приходят к теоретическому равновесию, Сорос считал теорию рефлексивности более полезной при оценке финансовых рынков.

Этот подход предполагает, что восприятие и события непосредственно влияют друг друга. Это значит, что то, как участники рынка

воспринимают рынки, влияет на движение рыночных цен, а это, в свою очередь, влияет на восприятие.

Таким образом, Джордж Сорос пробился на вершину списка в качестве одного из лучших трейдеров Forex и определенно является одним из самых богатых трейдеров на Земле.

#### *Торговая стратегия.*

Как правило, трейдеры не признают свои неудачные инвестиционные решения и убеждают себя в том, что в конечном итоге рынок развернется в их пользу в долгосрочной перспективе. Тогда возникает вопрос: как можно применить подход трейдера Сороса к торговле и к каждой стратегии в частности?

Ниже приведены советы успешных трейдеров, которые могут послужить основой для разработки стратегии в соответствии с принципами Сороса.

Отложите в сторону гипотезы и теории, которые пытаются полностью объяснить функционирование рынков. Получение прибыли в большей степени зависит от знания точек выхода и правильного размера позиций.

Определите стратегию, которая имеет смысл вместо того, чтобы принимать несколько решений спонтанно.

Уделяйте больше внимания объему ордеров, даже если открытие слишком больших позиций действительно заманчиво.

Не имеет значения, приносит ли ваша стратегия отрицательные результаты или нет: вы должны рассматривать неудачу как преимущество и ограничивать потери, чтобы однажды не проснуться банкротом.

Десятилетия успешной торговли на бирже дают Соросу право давать советы, основанные на собственном опыте, ошибках, выводах:

– собираясь действовать, инвестор должен помнить, что рынок не может заранее предсказать динамику, и нужно быть готовым к любому сценарию. Рыночные цены отражают мнение рынка о перспективе, основываясь на своих предпочтения;

– эксперт может ошибаться, какими бы прозорливыми и гениальными они ни были. Способность принимать верные решения утрачивается по мере поднятия по карьерной лестнице;

– учитесь признавать свои ошибки. Слепое полагание на авторитет более опытного и успешного инвестора может сыграть злую шутку, поскольку любой человек может ошибаться. В этом смысле

полезнее уметь анализировать и признавать, что предыдущее решение оказалось неверным;

– у каждого свои представления о риске. Нужно определить, какой уровень риска приемлемый, и ориентироваться на него. Не следует предпринимать действия, если может возникнуть слишком высокий риск, лучше опираться на свой инстинкт самосохранения;

– любые события на рынке могут быть сведены к простой схеме «подъем-спад» и обратно. На котировки может влиять основная динамика рынка и преобладающее предпочтение. Выиграет тот, кто первым выявит тренд.

### ***Вопросы к кейсу***

1. *Сформулируйте 5 правил Джорджа Сороса, которые могут Вам улучшить результаты работы на бирже.*

2. *Какие качества помогли Джорджу Соросу заработать миллиарды?*

3. *Как можно заработать на бирже?*

### ***Кейс 8.2 Корпорация Google: история успеха, торговля акциями Google на бирже***

Современный человек, многие вещи в своей жизни привык воспринимать как данность. Вряд ли, кто-то из нас задумывался о том, какими были бы наш мир и виртуальная реальность, если бы Сергей Брин и Ларри Пейдж два десятилетия назад не создали Google. Еще на старте у них была возможность продать свою поисковую систему за 1 миллион долларов, но они решили идти до конца и в итоге не прогадали. История создания и успеха Гугл чем-то напоминает сказку, ведь в итоге двум бедным аспирантом удалось превратить очередной гаражный кооператив в одну из самых влиятельных и мощных IT-корпораций современности.

*Что такое Google: американская транснациональная корпорация.*

Google LLC – американская компания, специализирующаяся на поисковых технологиях, облачных вычислениях, онлайн-маркетинге.

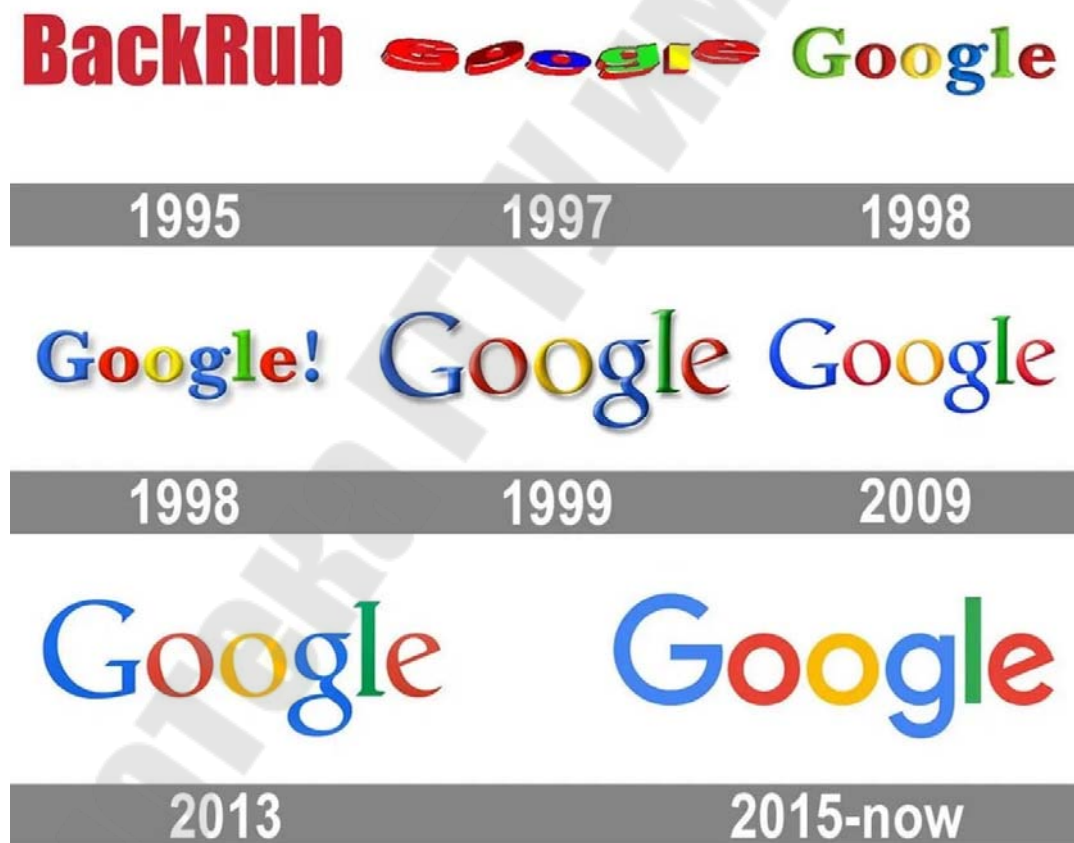
Корпорация является безусловным лидером на международном web-рынке, неизменно радуя миллионов пользователей со всего мира огромным выбором инновационных интернет-продуктов. С 2015 года



Гугл является дочерней компанией холдинга Alphabet, капитализация которого на начало 2021 года достигла 1,66 триллионов долларов США. По прогнозам аналитиков, к началу 2022 года эта цифра вырастет до 1,96 триллионов.

*Название компании и логотип компании Google.*

Название компании «Google» начало использоваться Пейджем и Брином и еще до ее официальной регистрации. Правда, первоначально речь шла о математическом термине googol, с помощью которого обозначается невообразимо больше число со ста нулями. Однако, использовать слово «Гугол» в качестве названия для своего поисковика ребята не смогли, так как домен с таким названием к тому моменту уже существовал, поэтому «googol» трансформировался в «google» (рисунок 8.1).



**Рисунок 8.1 – Трансформация логотипов «Google»**

Первый вариант логотипа новой компании был разработан самим Брином в 1998 году. Для этого он воспользовался бесплатной программой для дизайнеров GIMP. На тот момент в конце Лого присутствовал восклицательный знак. В 1999 году друзья решают обра-

тяться за помощью в создании красивого и узнаваемого товарного знака к профессиональному дизайнеру Рут Кедар. Перед ней была поставлена задача – разработать такой логотип для молодого поисковика, который будет с одной стороны простым и лаконичным, с другой легким, дружелюбным и запоминающимся. В итоге Кедар был создан лого, представляющий собой объемные буквы «GOOGLE», раскрашенные в разноцветные, мультяшные цвета.

В 2010 году логотип был обновлен. Было решено убрать тень, а буква «О» из желтого оказалась перекрашена в оранжевый цвет.

В 2013 году фирменный знак вновь изменили, на этот раз компания отказалась от объема букв, и слегка приглушила оттенки.

В 2015 году для адаптации лого к разным устройствам корпорация отказалась от использования шрифта с засечками Catull в пользу более простого и непризательного Product Sans. В качестве символа приложений, выпускаемых компанией начал использоваться стильный и лаконичный символ «G».

*О Google в цифрах: статистика и финансовые показатели Google.*

По состоянию на первое сентября 2021 года стоимость одной акции Google составляет 2893,95 долларов США.

На конец 2019 года в Гугл работало 118 899 сотрудников, проживающих в 70 странах мира.

В 2019 году компания заплатила компенсацию в 11 млн долларов по коллективному иску соискателей на должности в Google, которые не смогли получить работу. Иск подписали 227 специалистов различных профессий, достигших возраста 40 лет и выше. Они обвинили бренд в возрастной дискриминации. По мнению истцов, им было отказано в приеме на работу исключительно из-за их возраста, так как все они обладали высокой квалификацией и большим опытом работы.

Каждую секунду в Google выполняется 40 000 запросов.

1,65 миллиардов долларов – именно в эту сумму обошлась компании покупка видеохостинга YouTube.

Более 60 % всех запросов на поиск поступает с мобильных гаджетов.

Ежемесячно видеохостинг YouTube посещает порядка 2-х миллиардов активных пользователей со всего мира.

По информации Google, в индексе Google Search представлены сотни миллиардов веб-страниц, вес которых превышает 100 миллионов гигабайт.

В мире насчитывается более 3 миллиардов постоянно использующихся Android устройств.

С тех пор как Google запустил сервис Street View в 2007 году, команда проекта сфотографировала более 11,5 миллионов километров дорог.

На сегодняшний день Google является самым посещаемым сайтом во Всемирной паутине, среднее количество поисковых запросов в сутки уже превысило 3,5 миллиарда.

*10 принципов компании Google: Философия Гугл.*

Все внимание – пользователю. На протяжении всей истории существования компании ее руководство категорически отказывается вносить изменения в работу ее поисковой системы и других продуктов, которые фактически не могут принести пользы конечному потребителю. Создавая новый браузер, разрабатывая приложения для смартфонов или внося изменения на главную страницу поиска, Гугл, прежде всего, стремится сделать удобнее жизнь своих пользователей.

Лучше заниматься чем-то одним, делая это идеально. Своей главной задачей корпорация видит создание такой поисковой системы, с помощью которой миллионы пользователей по всему миру смогут за считанные секунды находить нужную им информацию.

Быстро – это всегда хорошо. Google является единственной компанией в мире, которая заинтересована в том, чтобы посетители покидали ее сайт, как можно скорее.

Продвигаем принципы демократии в интернете. Для оценки важности каждого сайта поисковик с помощью различных методик проводит оценку более 200 параметров, добавляя в результаты поисковой выдачи только действительно полезные ресурсы с актуальной информацией.

Чтобы получить ответ, больше не нужен компьютер. Получить доступ к поисковику сегодня можно через смартфоны, планшеты и даже бортовые компьютеры легковых автомобилей.

Зарабатывать деньги можно, не мешая пользователям. Текстовая реклама AdWords никогда не мешает поиску или просмотру страниц сайтов.

Всемирная паутина – обладает неисчерпаемыми источниками информации. Компания стремится предоставить своим пользователям

максимальный объем данных по любому вопросу. В частности, для решения этой задачи в поиск были включены документы, представленные в 12 форматах txt, doc, pdf и т. д.

Безграничный поиск информации – представительства компании работают по всему миру, интерфейс стартовой страницы поисковика переведен на 150 языков мира.

Чтобы быть серьезным, не нужен галстук. Руководство Гугл уважает интересы и предпочтения сотрудников. Специалисты ценятся за ум, креативность и личные результаты, а не за безупречный внешний вид и наглаженный офисный костюм.

При грамотном подходе даже отличные результаты можно улучшить. Нет пределов совершенству. Даже став лучшим из лучших бренд продолжил свое развитие, регулярно разрабатывая новейшие методы работы, оптимизируя уже существующие алгоритмы и технологии.

Как неоднократно отмечал в своих интервью Ларри Пейдж, идеальная во всех отношениях поисковая система способна интуитивно понимать, что именно хочет видеть пользователь и показывать только те результаты, которые нужны здесь и сейчас. Сегодня в Гугл трудится огромный штат талантливых и высокопрофессиональных сотрудников, многие из которых являются специалистами экстракласса. Чтобы удержать работников и стимулировать их на новые свершения, компания отказалась от общепринятых систем мотивации, предпочитая уделять максимум внимания конкретным людям и их потребностям.

*Знания и навыки основателей, которые привели к созданию компании Google.*

Истории американского бизнеса известно немало примеров ошеломительного успеха и громких провалов. Добиться результатов там, где царит жесткая конкуренция, удастся лишь единицам, которые обладают нетрадиционным складом ума и готовы к риску. Что интересно, о Билле Гейтсе или Стиве Джобсе, наверняка, знает, даже самый ленивый и нелюбопытный интернет-пользователь, тогда как имена основателей Гугл - Ларри Пейджа и Сергея Брина, известны лишь единицам. Между тем, они являются наглядным примером того, что, имея четкую цель и желание можно свернуть горы.

Сергей Брин – провел первые годы жизни в России, позднее он вместе со своими родителями эмигрировал в США. В американской школе он моментально привлек внимание педагогов, которые неиз-

менно отмечали математический склад ума мальчика и его интерес к компьютерам.

Ларри Пейдж – родился в штате Мичиган в семье преподавателей. Его отец имел научную степень доктора философии по информатике, мама преподавала программирование в Мичиганском университете. Позднее вспоминая свое детство, Пейдж рассказывал, что в их доме повсюду стояли разобранные компьютеры, валялись различные детали, технические и научные журналы. Образ жизни и увлечения родителей закономерно привели к тому, что Ларри твердо решил связать свою жизнь с компьютерными технологиями.

Дорожки, приведшие Пейджа и Брина в Стэнфордский университет, были разными. Однако они оба специализировались на компьютерных науках и приехали в Калифорнию, чтобы продолжить образование и получить научную степень. Будущих друзей объединили незаурядные математические способности, любовь к компьютерам, самоуверенность и готовность менять мир вокруг себя. Впоследствии именно эти качества позволили друзьям добиться успехов в бизнесе.

Еще во время учебы в Стэнфорде они постоянно, что-то придумывали и изобретали. Так, например, в 1993 году Брин создал приложение, которое загружало фото с сайта Playboy и автоматически использовало их в качестве заставки для рабочего стола ПК. Поставив перед собой амбициозную цель – упорядочить всю информацию, хранящуюся во всемирной паутине, и сделать ее поиск максимально быстрым, будущие миллиардеры с присущим им энтузиазмом и самоуверенностью взялись за ее выполнение.

Ларри Пейдж и Сергей Брин считаются одними из самых либеральных руководителей, стремящихся создать в коллективе благоприятную для работы корпоративную атмосферу. Их суммарный капитал превышает сорок шесть миллиардов долларов, но друзья все равно продолжают упорно трудиться на благо компании, не останавливаясь на достигнутом.

#### *Секреты успеха американской компании Google.*

Одним из главных секретов успеха Google является наличие глобальной миссии – «упорядочить и сделать доступной всю информацию в мире». Для достижения этой цели компания регулярно разрабатывает и запускает все новые и новые продукты, связанные с информацией: карты Google Maps, электронная библиотека Google Library и т. д.

Основатели Гугл уверены, что на определенном этапе практически всех успешных стартаперов общество считало безумцами и психами. Их проекты и предложения казались странными. Однако именно благодаря, им наш мир становится другим. Именно поэтому корпорация Гугл всячески поощряет своих сотрудников высказывать любые идеи, какими бы абсурдными они не казались.

Важным моментом работы Google является уникальная по целому ряду критериев корпоративная культура, мотивирующая специалистов на успешную и продуктивную работу.

Гугл не боится рисковать, а ошибки рассматривает как полезный опыт. Если проект оказывается неудачным – его закрывают без лишних сожалений. Более того, за закрытие таких проектов его команда получает премию и возможность подумать, чем она будет заниматься дальше.

Гугл уважает и ценит своих рекламодателей, ведь именно они являются основным источником получения прибыли компании. Бюджет рекламной кампании напрямую зависит от количества реальных переходов потенциальных клиентов на продвигаемый сайт. Если переходов мало – значит и платить за такую рекламу можно меньше. Честная и прозрачная ценовая политика повышает уровень доверия и лояльности к поисковику со стороны рекламодателей.

Ориентация на каждого пользователя. Традиционный маркетинг делит всех потребителей на общие группы – студенты, спортивные болельщики, родители и т. д., так как считается, что запросы у этих людей одинаковые. Вот только Google уверен, что у каждого человека свои предпочтения и интересы. Уникальные алгоритмы анализа поисковых запросов позволяют подбирать рекламу, которая может быть интересна в данный момент времени конкретному покупателю.

Гугл делает все, что в его силах, чтобы заслужить и удержать доверие своих пользователей. В книге Скотта Гэллоуэй Google названа компанией, которой доверяют. Люди задают поисковику вопросы, с которыми по различным причинам не могут обратиться к близким или знакомым. Доверию также способствует тот факт, что Google честно показывает, какие сайты из результатов поисковой выдачи являются оплаченной рекламой, а какие нет.

Корпорация не боится отличаться и делать что-то, что может вызвать недоумение или открытое недовольство других людей. Первый стеллаж для сервера компании был построен из Лего, а первый дудл на сайте сообщал посетителям о том, что все сотрудники взяли

выходной и уехали на фестиваль Burning Man. Google открыто публикуют 10 базовых принципов своей работы и следует девизу «Не делай зла!». Она постоянно ищет новые решения и идеи для бизнеса, следуя собственной философии и правилам.

Ошибки – это то, без чего нельзя избежать в любом бизнесе. Основатели Гугл это понимают и поэтому ошибка сотрудника расценивается как опыт, который они приобрели.

*Прием на работу в компанию Google: идеальный кандидат для Гугла.*

Согласно данным статистики, ежегодно порядка трех миллионов человек со всего мира подают свои резюме для трудоустройства в Гугл. На работу же устраивается не более 5-7 тысяч человек. На некоторые должности конкурс доходит до 100-300 человек на место, пройти же удастся только тем, кто наиболее полно соответствует критериям отбора:

1) гуглерантность кандидата – соответствие соискателя духу компании, готовности к обучению и развитию;

2) наличие в биографии будущего специалиста «траектории» – например, если придется выбирать между выпускником университета Лиги плюса с высоким средним баллом и человеком, ставшим первым в своей семье, кому удалось закончить колледж, несмотря на подработку, то предпочтение будет отдано второму кандидату;

3) способность находить верные решения в сложных ситуациях – в компании трудится немало людей, которые до трудоустройства не обладали реальным опытом или нужным уровнем квалификации, но сумели проявить себя в сложных и нестандартных ситуациях. Например, один из HR-менеджеров Гугл будучи студентом и волонтером сумел организовать работу нескольких тысяч добровольцев, помогавших устранять последствия нефтяного загрязнения.

4) умение работать в команде и готовность признавать собственные ошибки – все время побеждать невозможно и если соискатель на должность рассказывает только о своих достижениях, замалчивая провалы, это может стать веским поводом для отказа в трудоустройстве.

Отдельно стоит отметить, что большинство новых сотрудников Google принимаются по рекомендациям уже существующих работников. Такая практика позволяет работодателю рассчитывать на то, что человек лучше и быстрее освоится в команде, часть которой ему уже знакома.

### *15 интересных фактов о Google.*

В 2010 году из-за ошибки Google Maps войска Никарагуа «случайно» перешли границу с Коста-Рика, после чего вырубили на территории сопредельного государства заповедный лес и разбили там военный лагерь.

Первый сервер Google размещался на стойках, собранных из конструктора Lego, он был размещен на размещение 10 жестких дисков, каждый по 4 Гигабайта.

Основателям компании сегодня принадлежит только 16% акций.

Начиная с 2010 года, Google в среднем покупает одну компанию в неделю.

Сегодня поиск в Гугл доступен на 150 языках мира, в том числе в списке имеется пиратский язык и борк-борк-борк – язык, на котором разговаривал шведский шеф-повар из популярного норвежского мультика.

После смерти сотрудника фирма платит его супругу 50% от заработной платы покойного в течение 10 лет.

В Гугл больше любят собак, чем кошек. Более того, в корпоративном кодексе бренд называет себя не иначе, как «собачья компания», так как собственный дог-френдли имеется у каждого 4 сотрудника. Более того, своего питомца можно приводить в офис, правда, с условием, что собака не будет вести себя агрессивно по отношению к другим сотрудникам.

Корпорация решила перекрасить букву «О» в логотипе в оранжевый цвет, после того, как перфекционист Стив Джобс публично заметил, что желтый цвет в лого смотрится неуместно.

Сьюзен Войчицки – женщина, у которой Пейдж и Грин арендовали гараж под свой первый офис, после покупки Youtube была назначена его генеральным директором.

Официально порядка 15 % сотрудников корпорации являются самоучками и никогда не учились в колледже.

Региональные офисы имеют оригинальное оформление. Так, например, в московском отделении компании гостей встречает Баба-Яга.

В компании действует собственный корпоративный сленг. Так, новичков здесь называют нуглерами, а уволившихся сотрудников ксуглерами.

Google является владельцем доменов типичных опечаток: Gogle.com, Gooogle.com.



Для передвижения по кампусу корпорации используются разноцветные велосипеды Gbikes.

Google является владельцем пяти из десяти самых популярных среди населения США мобильных приложений: YouTube, Google Play, Maps, Gmail и Google Search (поиск).

О популярности поисковика также может свидетельствовать тот факт, что на основе его названия было образовано новое слово – «гуглить», с помощью которого пользователи обозначают процесс поиска информации в Интернете.

Сегодня, как и много лет назад, Google продолжает трудиться над созданием лучших решений и предложений для своих клиентов. Поисковой системой и другими продуктами компании пользуется несколько миллиардов людей по всему земному шару. Как уверяют основатели бренда, их детище – это, прежде всего, коллектив единомышленников, которые ежедневно приходят на работу с одной единственной целью – сделать наш мир хотя бы чуточку лучше.

#### *Торговля акциями Google на фондовой бирже*

Акции компании Google впервые появились на фондовой бирже в 2004 году. Первоначальная стоимость ценных бумаг составляла 100 долларов. Для инвесторов стали доступны почти 20 миллионов непривлекательных акций. Уже в 2013 году рыночная капитализация Гугл составляла больше 300 миллиардов долларов. Это означало то, что уступала корпорация по стоимости только таким гигантам как Exxon и Mobil Apple.

Если посмотреть на график акций Google за несколько последних лет, становится очевидно, что с 2016 года инвесторы получили значительную прибыль: цена акций выросла больше, чем вдвое. В начале 2020 года стоимость акций Google пробила отметку в \$1 400, тогда как в 2016 году акция компании стоила \$710. Значительный рост цен на курс акций Google обусловлен тем, что компания регулярно отчитывается о доходах и позитивных изменениях других финансовых показателей, а также активно развивается.

График котировок акций бренда Google выглядит следующим образом (рисунок 8.1).



**Рисунок 8.1 – График котировок акций бренда Google**

Сегодня купить акции Google можно на крупнейшей мировой фондовой бирже NASDAQ. Для трейдеров есть несколько типов ценных бумаг: класса А (обыкновенные акции эмитента Google) и класса В (активы руководящего звена компании). Основатели корпорации Гугл – Сергей Брин и Лари Пейдж – основные держатели акций из класса В.

### ***Вопросы к кейсу***

1. *Что стало причиной успеха компании Google?*
2. *Стоит ли инвестировать в акции Google?*
3. *Что обуславливает рост цен на курс акций Google?*
4. *Что собой представляет фондовая биржа? И как на ней происходит торговля?*
5. *Какие сделки можно совершить на бирже?*

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Сапрыкина, Ю. А. Менеджмент. Сборник кейсов : практикум / Ю. А. Сапрыкина.–Ухта : УГТУ, 2015. – 108 с.
2. Основы предпринимательства. Сборник кейсов : учеб.-метод. пособие для отделения «Менеджмент» / под ред. проф. Н. П. Иващенко – М. : Экон. фак. МГУ им. М. В. Ломоносова, 2018. – 144 с.
3. Ефимова, Е. А. Сборник кейсов, проблемных ситуаций и деловых игр по дисциплине «Предпринимательство»: метод. указания к проведению практических занятий в активной и интерактивной форме / сост. Е. А. Ефимова. – Самара : Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2014. – 56 с.
4. Основы предпринимательства: учеб.-метод. пособие к семинарским занятиям. – М. : Экон. фак. МГУ им. М. В. Ломоносова, 2016. – 168 с.
5. Деннис Хоуп – человек, который владеет Луной. – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://ggn64.ru/zhizn/lunnoe-posol-stvo.html>. – Дата доступа: 25.04.2022.
6. Камни-питомцы: странная идея на миллионы. – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://www.myjane.ru/articles/text/?id=23040>. – Дата доступа: 25.04.2022.
7. Почти как в Голландии. Посмотрите, каким красивым бизнесом занимаются фермеры на Полесье. – Минск, 2022. – Режим доступа: <https://money.onliner.by/2022/05/15/posmotrite-kakim-krasivym-biznesom-zanimayutsya-fermery-na-polese>. – Дата доступа: 23.04.2022.
8. Замулин, А.Л. В поисках эффективного лидерства (учебный кейс). – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/v-poiskah-effektivnogo-liderstva-uchebnyu-keys/pdf>. – Дата доступа: 13.03.2022.
9. Господдержка малого бизнеса в 2022 году. – Минск, 2022. – Режим доступа: <https://etalonline.by/novosti/korotko-ovazhnom/gospodderzhka-predprinimatelstva/> Дата доступа: 13.04.2022.
10. ИКЕА: история создания и успеха компании ИКЕА. – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://lindeal.com/business/ikea-istoriya-uspekha-kompanii>. – Дата доступа: 01.03.2022.

11. PayPal: история создания и успеха ПайПал. – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://lindeal.com/business/paypal-istoriya-sozdaniya-i-uspekha>. – Дата доступа: 01.03.2022.

12. Социология неформальной экономики и предпринимательства. – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://moodle.kstu.ru/course/view.php?id=4059#section-1>. – Дата доступа: 01.03.2022.

13. Говард Шульц: биография и история успеха Howard Schultz «Президент, главный управляющий Starbucks Corporation». – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://lindeal.com/people/howard-schultz-biografiya-i-istoriya-uspeha>. – Дата доступа: 01.03.2022.

14. Коммуникационный менеджмент. – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/404317/>. – Дата доступа: 01.03.2022.

15. Бренд HALLMARK: история успеха, основатели и главные бизнес решения. – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://dela.biz/brendy/32-brend-hallmark-istoriya-uspeha-osnovateli-i-glavnye-biznes-resheniya.html>. – Дата доступа: 01.03.2022.

16. Samsung: история создания и успеха Самсунг. – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://lindeal.com/business/samsung-istoriya-sozdaniya-i-uspekha><https://lindeal.com/business/samsung-istoriya-sozdaniya-i-uspekha>. – Дата доступа: 01.03.2022.

17. Лучшие трейдеры мира: топ 6 трейдеров на рынке Форекс. – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://admiral-markets.com/ru/education/articles/trading-psychology/samye-znamenitye-tradery>. – Дата доступа: 01.03.2022.

18. Google: история создания и успеха компании Гугл. – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://lindeal.com/business/google-istoriya-uspekha-kompanii>. – Дата доступа: 01.03.2022.

19. Искусство побеждать: 5 эффективных кейсов для контракта на миллион! – Москва, 2022. – Режим доступа: <https://premium-management.com/blog/iskusstvo-peregovorov>. – Дата доступа: 01.03.2022.

20. Антропов, М. С. Системная модель стратегического процесса в динамичной экономической среде / М. С. Антропов // Системный анализ в экономике – 2014 : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. ; под общ. ред. Г. Б. Клейнера. – М. : ЦЭМИ РАН, 2015. – Т. 1. – С. 145–148.

21. Алейников, А. Н. Предпринимательская деятельность : учеб.-практ. пособие / А. Н. Алейников. – М. : Новое знание, 2004. - 304 с.

22. Государственное регулирование предпринимательства и малого бизнеса / С. А. Пелих [и др.] ; под общ. ред. С. А. Пелиха; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Право и экономика, 2010. – 229 с.

23. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В. А. Морошкин, В. П. Буров. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Форум, 2011. – 287 с.

24. Основы предпринимательской деятельности: учеб. пособие для вузов по неэкономич. спец. / под ред. Н. П. Беяцкого. – Минск : БГЭУ, 2012. – 289 с.

25. Гиль, М. О. Основы предпринимательской деятельности : электрон. учеб.-метод. комплекс дисциплины для студентов техн. специальностей / М. О. Гиль, О. С. Каюкова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2014. – 1 папка + 1 электрон. опт. диск

26. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь; редкол.: И. В. Медведева (председатель) [и др.]. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2021. – 442 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ КАТЕГОРИЙ ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.....	4
Кейс 1.1. От идеи до лидера рынка.....	4
Кейс 1.2. Феномен ИКЕА.....	12
ТЕМА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ. ОРГАНИЗАЦИЯ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА И ОЦЕНКА РЫНОЧНОЙ СИТУАЦИИ.....	27
Кейс 2.1. Торговый путь Инари.....	27
Кейс 2.2. Жидкое мыло.....	32
ТЕМА 3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ЛИДЕРСТВО. КАРЬЕРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ.....	34
Кейс 3.1. Starbucks Coffee Company и Говард Шульц.....	34
Кейс 3.2. В поисках эффективного лидерства.....	45
ТЕМА 4. ФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	53
Кейс 4.1. Господдержка малого бизнеса в Республике Беларусь	53
Кейс 4.2. Тышковичи – белорусская «тюльпановая столица»...	57
ТЕМА 5. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И НАВЫКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	59
Кейс 5.1. Уважение к партнеру – залог успешной сделки.....	60
Кейс 5.2. Управление коммуникациями в корпорации.....	61
ТЕМА 6. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ В СИТУАЦИИ КРИЗИСА.....	64
Кейс 6.1. Маленькие карточки с красивыми словами.....	64
Кейс 6.2. Какое будущее ждет фирму, торгующую лапшой и морепродуктами? Компанию, которая трижды запускалась, причем первые два старта закончились провалом?.....	68
ТЕМА 7. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И КРЕАТИВНОСТЬ. ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.....	78
Кейс 7.1 Странная идея на миллионы.....	78
Кейс 7.2. Деннис Хоуп – человек, который владеет Луной.....	81
ТЕМА 8. БИРЖЕВОЕ ДЕЛО.....	85
Кейс 8.1. Джордж Сорос (George Soros).....	85
Кейс 8.2. Корпорация Google: история успеха, торговля акция- ми Google на бирже.....	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	99

# **ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: КЕЙС-ЗАДАНИЯ**

**Практикум  
для студентов технических специальностей  
дневной формы обучения**

Составители: **Лапицкая** Ольга Владимировна  
**Шкабарина** Анна Олеговна

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 27.10.23.

Рег. № 48Е.  
<http://www.gstu.by>