Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт бизнеса и делового администрирования

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета ИБДА

Протокол от «08» сентября 2016 г.

№ 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.15 Международные аспекты менеджмента и бизнеса (кейс-сессия)

38.03.02 Менеджмент

Международный менеджмент

Бакалавр

Очная форма обучения

Год набора – 2016

Москва, 2016

Автор(ы)–составитель(и):
Д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА А.К. Ляско

Заведующий кафедрой менеджмента ИБДА
Д.э.н., профессор Гапоненко А.Л.

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……. 4

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы…….. 4

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины……. 5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……. 5

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины…… 14

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине…….. 14

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)……. 15

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.15«Международные аспекты менеджмента и бизнеса (кейс-сессия)»** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-23	Способность участвовать в разработке стратегии выхода компании на зарубежные рынки или вывода на международный рынок конкретного продукта	ПК ОС -23.3	Практическое использование теоретических инструментов для решения конкретных ситуаций в области международного бизнеса

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Умение осуществлять управленческие и бизнес-функции в международной среде. Находить новые решения в бизнесе и обеспечивать их реализацию	ПК ОС -23.3	на уровне знаний - состав и объем информации, необходимой для решения конкретной проблемы;
		на уровне умений - выделить главное и структурировать информацию в соответствии с существом возникающих вопросов;
		на уровне навыков - аргументации, формулирования и убедительного изложения предлагаемого решения

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины Б1.В.15 «Международные аспекты менеджмента и бизнеса (кейс-сессия)» установлено:

- трудоемкость дисциплины– 2 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 20 часов, в том числе 20 часов – практические занятия;
- самостоятельная работа – 52 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.15 «Международные аспекты менеджмента и бизнеса (кейс-сессия)», предназначена для студентов 4-го курса, изучается в 8 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Международный менеджмент
- Организация внешнеэкономической деятельности
- Международная логистика
- Стратегический менеджмент

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточ-ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1-5	Решение кейсов по международным аспектам менеджмента и бизнеса				20		50	
Промежуточная аттестация								**зачет**
	Всего:	**72**			**20**		**52**	

Содержание дисциплины

Курс нацелен на формирование навыка принятия решений в связи с выходом компании на зарубежные рынки или вывода на международный рынок конкретного продукта.

Основными задачами курса являются:

- Привлечение внимания студентов к основным проблемам и ключевым элементам принятия решений в современной рыночной среде.

- Развитие и совершенствование способностей студентов планировать и осуществлять действия, нацеленные на расширение и укрепление позиций компаний на современных рынках.

- Научить студентов использовать практические инструменты, посредством которых они смогут оценивать влияние экономических, политических, правовых, культурных и финансовых факторов во внешнем окружении компании, а также обеспечивать конкурентную устойчивость и финансовую результативность работы фирм в глобальном контексте ведения бизнеса.

Достижение этих целевых установок обеспечивается решением кейсов соответствующей тематики.

Примеры кейсов:

Кейс 1. Почему итальянские фирмы доминируют на рынке солнцезащитных очков

Кейс 2. «Спортмастер» диверсифицируется в направлении обувного рынка

Кейс 3. Дизайн-отели с крошечными комнатами распространяются по всему миру

Кейс 4. Поволжские хлебозаводы ищут новые рыночные ниши

Кейс 5. Британская сеть кофеен Costa выходит на российский рынок

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.15 «Международные аспекты менеджмента и бизнеса» текущий контроль успеваемости обучающихся не проводится.

4.1.2. Зачет проводится в письменной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Текущий контроль по дисциплине не проводится.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

На занятиях нарабатываются навыки решения кейсов, которые оцениваются в рамках промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС-23	Способность участвовать в разработке стратегии выхода компании на зарубежные рынки или вывода на международный рынок конкретного продукта	ПК ОС -23.3	Практическое использование теоретических инструментов для решения конкретных ситуаций в области международного бизнеса

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап формирования компетенции	Показатель оценивания	Критерии оценивания
ПК ОС -23.3	Способность использовать теоретические инструменты для решения конкретных ситуаций в области международного бизнеса	- Выделены основные проблемные зоны - Произведена оценка экономических, политических, правовых, финансовых и культурных факторов внешней и внутренней среды компании - Обозначены ключевые элементы принятия решения - Получены ответы на все вопросы кейса - Ответы на все вопросы содержат аргументацию, достаточную с точки зрения корректности и полноты. - Использованы термины и методы, адекватные существу (объекту) вопроса.

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

Пример кейса

Гонка за первенством на рынке дешевых автомобилей: как компания Tata Motors снижает издержки и цены до минимума

Сколько должен стоить так называемый «дешевый автомобиль» для развивающихся стран?

Карлос Гон, исполнительный директор альянса Renault – Nissan, считает, что верхняя граница цен находится на отметке в 3 тысячи долларов. После открытия своего совместного предприятия в Индии в апреле 2007 года он принял вызов локального конкурента, промышленной группы Tata, которая готова производить современный автомобиль с минимальным набором опций всего за 2500 долл., то есть на 40% дешевле, чем самая дешевая из существующих ныне компактных моделей машин. Благодаря партнерству с индийским концерном Bajaj компания Renault готовится вскоре предложить свою разработку, которая будет конкурентоспособна в борьбе с Tata Nano как по уровню цен, так и по инженерным решениям, заложенным в автомобиль.

После многих лет, на протяжении которых автомобили для массового рынка непрерывно дорожали, мировые автопроизводители неожиданно развернули эту тенденцию в обратную сторону. На фоне стагнации или падения продаж в США, Западной Европе и Японии они вынуждены переключаться на развивающиеся рынки в поисках новых возможностей для роста. Но это означает необходимость разработки автомобиля для покупателей, которые в качестве альтернативы могут позволить себе только мотоцикл. Кроме того, в сегодняшних растущих экономиках невозможно организовать выпуск устаревших автомобилей, из экономии лишенных некоторых опций, потому что их никто не будет покупать. Напротив, на этих рынках растет спрос на такие модели, которые сочетают в себе современный комфорт и разумную безопасность, при пониженном уровне цен и издержек выпуска.

Независимо от того, по какой цене будут продаваться самые дешевые машины, тенденция к уменьшению стоимости новых автомобилей охватит все сегменты авторынка, от компактных моделей до кроссоверов. Исключительный рыночный успех недорогого, но просторного седана Logan основан на том, что стартовая розничная цена, по которой Renault продавал эту модель на европейском рынке, была на 40% ниже, чем у конкурентов. Вплоть до обострения финансово-экономического кризиса на рубеже 2008-2009 годов заводы Renault в Румынии и России выпускали Logan круглосуточно в три смены и все равно не могли справиться с потоком заказов на эту модель. Логичным представляется и следующий шаг Renault, который предусматривает создание автомобиля для азиатских рынков, производимого в Индии при помощи местных партнеров и имеющего уровень издержек выпуска в 2500 долл. Как считает Карлос Гон, сегодня глобальные автопроизводители не способны выпускать автомобиль, удовлетворяющий основные нужды потребителя и продаваемый по очень низким ценам. Но такого рода способности есть у фирм, работающих на автомобильном рынке в Индии и в Китае.

Гиганты автомобильной индустрии только сейчас начали осознавать этот факт. Когда Tata объявила о своих планах по производству автомобиля, который будет стоить в рознице 2500 долл., многие руководители западных компаний высмеивали проект, прозвав его четырехколесным велосипедом. Тем не менее, Tata Nano представляет собой 8 настоящий автомобиль, с четырьмя дверями, двигателем в 33 л.с. и максимальной скоростью в 120 км/ч. Причина его успешного конструирования заключается в низкой стоимости инженерного труда в Индии, в сочетании со способностью сокращать ненужные затраты до предела, умением, которое было отточено десятками лет работы по созданию продукции для наименее обеспеченной части индийского населения.

В современном мире у Tata нет проблем с потенциальными покупателями В ближайшее десятилетие сотни миллионов жителей Китая, Индии, Бразилии, России и других развивающихся стран могут пополнить ряды среднего класса, и автомобили совершенно точно будут находиться в списке их приоритетных покупок. В результате глобальный автомобильный рынок постепенно поляризуется: продолжается рост в сегменте класса люкс, процветает рынок дешевых машин, а спрос на прочие категории снижается. По прогнозу консалтинговой фирмы Roland Berger, к 2012 году рынок продаж автомобилей с розничной ценой до 10 тыс. долл. может достичь 18 млн. единиц в год, по сравнению с 12 млн. единиц в 2007 году. В соответствии с прогнозом исследовательской фирмы RL Polk, продажи автомобилей в ценовом диапазоне до 14 тыс. долл. увеличатся к 2017 году на 70%, по сравнению с 30-процентным ростом для автомобильной индустрии в целом. Robert Bosch, крупнейший в мире производитель автокомпонентов, предсказывает, что продажи автомобилей по ценам в 10 тыс. долл. и ниже дойдут к 2010 году до 10 млн машин, составив 13% мирового автомобильного рынка.

Неудивительно, что на волне успеха Logan почти все крупные автопроизводители, включая Toyota, Volkswagen, Fiat и Peugeot, собираются вступить в конкуренцию с Renault, нацеленную на сегмент низких цен. General Motors намерена использовать возможности своего корейского подразделения Daewoo, чтобы сконструировать модель, которая будет продаваться по цене около 7 тыс. долл. Chrysler разрабатывает недорогие автомобили в сотрудничестве с китайским производителем Chevy. Hyundai превращает свое индийское отделение в плацдарм для наступления на глобальный рынок недорогих машин и к концу 2007 года собирается удвоить выпуск этих моделей, доведя их общее количество до 600 тысяч. Как считает глава азиатского подразделения GM Ник Рейли, производители машин должны примириться с тем, что тенденция спроса на недорогие автомобили набирает силу. Средняя розничная цена для многих компактных моделей, вероятно, уменьшится в ближайшее время до 9 тыс. долл., что на 15% ниже существующих цен.

Разумеется, производители автомобилей всегда искали возможности снижения издержек и улучшения ценностного предложения в каждом новом поколении машин, чтобы оставаться на плаву в конкурентной гонке. Но сейчас развивающиеся рынки, в особенности Индия, предлагают небывалое сочетание недорогого инжиниринга, дешевой поставки комплектующих и производства с низкими издержками. В своем новом автомобиле Nano, например, Tata нашла возможность удешевления производства двигателя на 50% по сравнению с западными аналогами, доведя его себестоимость до 700 долл. При соединении мыслительных способностей индийских инженеров с западными инновациями в области дизайна, процессов и материалов появляется возможность радикально экономить затраты без необходимости жертвовать качеством. Как Tata, так и еще один индийский концерн, Mahindra & Mahindra, выступающий партнером Renault, уже выполняют по аутсорсингу инженерные работы для глобальных автопроизводителей, причем по сниженным ценам

Еще одним фактором, положительно влияющим на рост предложения в сегменте дешевых автомобилей, является возможность их продажи в массовом количестве, что рождает эффект масштаба и увеличивает прибыль. По данным Roland Berger, в 2005 году на американском рынке на долю низкоценовых моделей приходился всего 1% продаж. Напротив, развивающиеся рынки, которые еще 10 лет назад не представляли особого интереса для ведущих автомобильных брендов, способны сейчас предложить настолько большие объемы спроса, что даже дешевые автомобили могут принести их создателям заметную прибыль. В одной только Индии около 1.6 млн. владельцев мотоциклов и 9 скутеров с высокой вероятностью приобретут автомобиль в период до 2012 года. К 2014 году емкость индийского рынка новых автомобилей удвоится, дойдя до отметки в 3.3 млн. машин. Еще более высокие темпы роста ожидаются в Китае, где к этому году продажи будут составлять, по оценкам J. D. Power, 16.5 млн. автомобилей. Как считает глава технологического подразделения Fiat Альфредо Альтавилла, идея, лежащая в основе ускоренного развития низкоценового сегмента, заключается в том, чтобы нарастить объемы продаж до такой степени, чтобы еще сильнее

снизить издержки. В феврале 2007 года Fiat подписал с Tata Motors соглашение о техническом партнерстве.

Способности, которым обучаются автопроизводители, экспериментирующие с недорогими автомобилями, могут повлиять на практику конструирования и производства более дорогостоящих версий. Toyota работает в настоящее время над созданием самой дешевой версии автомобиля в своем модельном ряду. Ожидается, что ее машины будут иметь розничную цену в 7 тыс. долл. и поступят на крупнейшие развивающиеся рынки Индии и Бразилии уже в 2009 году. При этом Toyota полагается на радикальные инновации в области материалов и производства с невысокими затратами. Если инженеры компании сумеют справиться с порученными задачами, стратегии экономии затрат будут внедрены в производство всего ассортимента автомобилей Toyota, от Corolla до внедорожников Lexus.

Западные автопроизводители, которые вовремя не присоединятся к конкурентной гонке, рискуют потерять возможности для роста продаж на развивающихся рынках, а также, что еще опаснее, дать возможность амбициозным новичкам нарастить свое присутствие в развитых странах. Китайская компания Geely уже выпускает автомобили по цене 3900 долл. и намерена начать экспортировать их версию для американского рынка к 2010 году. Suzuki Motors, чьи стартовые цены на автомобили на индийском рынке составляют 4400 долл., с 2008 года производит новую компактную модель, ориентированную на европейские рынки. Tata Motors реализует небольшой седан Indica по цене 8500 долл. в странах Южной и Восточной Европы. По мнению Патрика Пелата, шефа стратегии и продуктовых разработок Renault, наступление индийских и китайских производителей машин уже началось. Если западные концерны ничего не предпримут в ответ, то вынуждены будут отдать новым конкурентам значительную часть рынка.

Большинство недорогих автомобилей попадает в розничный ценовой диапазон от 5 до 10 тыс. долл., в зависимости от размера и комплектации. Добавление оборудования, необходимого для обеспечения безопасности и контроля отработанных газов по стандартам западных рынков, добавляет к цене дешевой модели китайского или индийского производства еще 6 или 7 тыс. долл. Несмотря на то, что большинство автомобилей в Индии до сих пор продается без подушки безопасности или антипробуксовочной системы, являющихся стандартными элементами комплектации в развитых странах, именно Индия служит основным местом разработки (и полем конкурентных сражений) по-настоящему дешевых автомобилей. Hyundai, например, использует возможности местных поставок и производства для выпуска популярного субкомпакта Santro, который продается в Индии по цене от 6300 долл. и при этом комплектуется кондиционером и гидроусилителем руля. Высокотехнологичные заводские линии Hyundai производят машины, на две трети предназначенные для экспорта в Европу, Россию и Латинскую Америку. Единственной проблемой завода, по словам управляющего директора Hyundai India, является его ограниченная мощность. В настоящее время Hyundai, как и все его конкуренты, быстро наращивает возможности по производству недорогих автомобилей.

Индийская Tata Motors: продуманное снижение затрат и цен

Renault имеет возможность продавать базовую модель Logan по минимальной цене в 6 тыс. долл. благодаря тому, что поддерживал низкие затраты на разработку этого автомобиля и заимствовал почти все используемые в нем компоненты из других моделей своих машин. Компания также уменьшила издержки производства Logan за счет простых конструктивных решений (например, приборная панель представляет собой единую 10 деталь). По оценке Deutsche Bank, в 2005 году затраты на производство Logan составляли меньше половины издержек, необходимых для выпуска стандартной европейской компактной модели автомобиля. Кроме того, приятным сюрпризом для Renault явился тот факт, что Logan достиг плановых показателей продаж без необходимости того, чтобы торговать этой моделью по минимальным ценам. При пороговой цене в 6000 долл. на большинстве рынков эта модель продается в среднем за 9000 долл. В Европе этот показатель увеличивается до 13 тыс. долл.

из-за того, что покупатели хотят иметь дополнительные опции, такие, как кондиционер, электрическое открывание окон и ABS.

Ратан Тата, глава Tata Group и главный инициатор проекта Nano, говорит, что был удивлен, обнаружив, что базовая модель Logan продается в Индии по цене в 500 тыс. рупий (около 11 тыс. долл.). Таким образом, Renault выпустил на индийский рынок автомобиль, недорогой по европейским понятиям, но абсолютно недоступный большинству местных жителей. Этого нельзя сказать о модели Tata Nano. Задуманная в 2003 году в качестве более безопасного и комфортабельного способа перевозки семьи из четырех человек, чем небольшой мотоцикл, она должна была стоить где-то посередине между мотоциклом и самым дешевым на тот момент индийским автомобилем, Maruti 800. Ратан Тата пообещал (и сдержал свое обещание), что новая модель будет представлять собой настоящий автомобиль, который можно будет купить за один лах (100 тыс. индийских рупий), то есть примерно за 2500 долл.

Nano является не просто дешевой моделью, но и образцом продуманных решений, направленных на экономию затрат. При разработке этого продукта компания могла отталкиваться от дизайна автомобиля, взять за основу конструкцию мотоцикла или просто начинать работу с чистого листа. Выбрав третий путь, Tata создала модель конструирования сверхдешевых автомобилей, которой почти наверняка будут следовать в будущем ее конкуренты. По мнению участников команды по разработке Nano, одной из причин их успеха явилась готовность пробовать разные идеи и отказываться от неработающих решений. Команда подвергала сомнению все элементы проекта, вплоть до того, нужны ли в этом автомобиле двери (ответ был «да») и можно ли использовать пластиковый кузов вместо стального (отрицательный ответ).

Конструкция кузова Nano полностью переделывалась дважды, конструкция двигателя – трижды. Для упрощения сборки автомобиля было принято критически важное решение о монтаже двигателя, выхлопной системы и коробки передач в едином модуле, в пространстве за сидениями, расположенными сзади. Большая часть автомобиля раскладывается на отдельные модули, которые могут быть легко соединены между собой из сборочных комплектов. Благодаря этому Ратан Тата рассчитывает привлечь к процессу выпуска Nano предпринимателей по всей стране. Издержки сокращаются за счет того, что все в этой модели продумано, чтобы оставаться легким и простым. Лобовое стекло снабжено только одним стеклоочистителем; колеса крепятся на трех болтах, а не на четырех, как обычно; рулевая колонка является полой внутри; вместо высокотехнологичных передних фар, которые служат по десять лет, применены более простые и легко заменяемые лампы. Сокращению подверглось даже количество инструментов, которые необходимы для сборки автомобиля.

Поставщики Tata по этому проекту были поставлены в столь же жесткие рамки экономии. Некоторые сочли целевые ориентиры издержек слишком невыгодными и вышли из проекта. Другие, подобно компании Lumax Industries, специализирующейся на световом оборудовании для автомобилей, сочли за честь, что их привлекают к разработкам на самой ранней стадии проекта. В результате инженеры Lumax предложили конструкцию фар, которая соответствовала всем требованиям безопасности, подходила к геометрии автомобиля и имела низкие издержки выпуска. Даже Robert Bosch согласился поставлять для Nano упрощенную версию своей системы зажигания Motronic.

Из-за конфликта с властями и населением по поводу земельного участка, на котором должен был располагаться первый сборочный завод по выпуску Nano, компания Tata Motors была вынуждена переместить производственные линии и 10 тысяч рабочих мест в штат Гуджарат. Из-за этого массовый выпуск Nano отодвинулся на 2009 год. Тем не менее, объем выпуска на новом заводе может быстро достичь запланированного уровня в 250 тысяч машин в год и при необходимости увеличится до 500 тысяч. Перевод производственного оборудования и поставщиков на новое место работы потребует дополнительных вложений, но, по мнению управляющего директора Tata Motors Рави Канта, они будут компенсированы за счет того, что многие потребители предпочтут купить более дорогой вариант Nano, дающий

увеличенную маржинальную прибыль и содержащий такие опции, как кондиционер, электрические стеклоподъемники и легкосплавные колесные диски.

В долгосрочной перспективе успех Nano будет зависеть от реакции со стороны потребителей. Их первоначальные отзывы вполне позитивны. Несмотря на высокую крышу и перенос веса на заднюю ось, Nano хорошо держит дорогу и является особенно маневренным при движении с городской скоростью. При своих крошечных размерах модель удивительно просторна изнутри: в салоне может свободно разместиться пять человек. Кондиционер и гидроусилитель руля не включены в базовую комплектацию, продающуюся за 2500 долл. без учета налогов. Выхлоп двигателя проходит по стандарту Евро-3, преобладающему в Индии, и может соответствовать более высокому уровню Евро- 4 после небольшой дополнительной настройки. Дизайн автомобиля был заказан итальянскому Институту развития автомобильного инжиниринга (IDEA), но руководство компании вносило в предлагаемые решения многочисленные поправки, нацеленные на экономию расходов.

Модель Tata Nano имеет огромный рыночный потенциал. Она предлагает новый способ владения автомобилем для людей с относительно низкими доходами, ненамного более дорогой, чем традиционный мотоцикл. Компания A. T. Kearney предсказывает, что продажи автомобилей в ценовом интервале от 3100 до 7800 долл. в Индии и остальной части Азии (исключая Китай) к 2020 году достигнут отметки в 10.5 млн. машин. Ратан Тата считает, что в одной только Индии его компания сможет ежегодно продавать от полумиллиона до миллиона экземпляров Nano.

Недорогие автомобили Tata Motors: от Indica к Nano и дальнейшему завоеванию мирового рынка

Сидя в своем офисе на верхнем этаже здания в центре Мумбаи, Ратан Тата вспоминает, что привело его в бизнес по выпуску легковых автомобилей в конце 1990-х годов. В течение десятилетий Tata Motors являлась крупнейшим производителем коммерческого транспорта в Индии. Логотип Tata присутствовал на автобусах, самосвалах, машинах «скорой помощи» и бетономешалках. Владельцы раскрашивали эти транспортные средства в пестрое сочетание ярко-красного, зеленого, оранжевого, голубого и желтого цветов и устилали кабины, лишенные кондиционера, тиковым деревом, чтобы поддерживать относительную прохладу в жарком индийском климате. Но, после того, как правительство Индии перешло к модели открытой экономики в 1991 году, грузовики Tata стали испытывать периодические проблемы с реализацией, вызванные циклическим падением спроса на рынке коммерческого транспорта. Чтобы диверсифицировать свой бизнес и снизить зависимость от конъюнктурного цикла, Tata должна была затратить огромные средства на вход в менее волатильный сегмент автомобилестроения, а именно производство легковых машин.

Задуманная Tata модель должна была сочетать просторные габариты (поскольку большинство владельцев автомобилей в Индии пользуются услугами своих шоферов и располагаются на задних сиденьях) с экономичным расходом топлива. В результате на свет появилась модель Tata Indica, современный хэтчбек, снабженный дизельным двигателем. Запущенный в серийное производство в январе 1999 года, в разгар очередного витка рецессии, этот автомобиль быстро превратился в рыночного лидера в своей ценовой категории, несмотря на некоторые проблемы с качеством, проявившиеся в начале продаж. К 2008 году, спустя почти десятилетие после начала выпуска, Indica все еще оставалась вторым по величине продаж автомобилем на индийском рынке. За все время производства этой модели было продано около 1.4 млн. экземпляров Indica в различных версиях. И все же, несмотря на привлекательную цену, Indica начинает проигрывать в конкурентном соперничестве с такими моделями, как Hyundai i10 и более дорогая Maruti Suzuki Swift. Ответным шагом Tata явился недавний запуск более крупной и современной модели Indica Vista, которая построена на совершенно новой платформе и при необходимости может комплектоваться усовершенствованным дизельным двигателем Fiat.

Рави Кант, управляющий директор Tata Motors, описывает Vista как качественный скачок в производстве легковых автомобилей компании, который позволяет ей конкурировать с иностранными автоконцернами по мере того, как они выводят на индийский рынок все больше новых моделей в популярном ценовом диапазоне от 7500 до 12500 долл. Он также уверен в привлекательности Vista для европейских покупателей с умеренным бюджетом. Однако, несмотря на благоприятные начальные отзывы, Tata должна будет приложить немалые усилия по улучшению качества своих автомобилей при сохранении приемлемой цены, чтобы успешно конкурировать с корейскими, японскими и европейскими соперниками на рынках стран Евросоюза.

Уже сейчас Tata Motors может похвастаться значительными успехами в вопросах роста эффективности производства и поддержания качества. Замена кузовного штампа на сборочной линии по производству легковых автомобилей занимает сейчас в компании от 12 до 15 минут, по сравнению с двумя часами в 2000 году. Показатель выхода на окупаемость производственных мощностей в компании Tata является одним из лучших в отрасли. Экономичная практика размещения заказов на материалы и комплектующие через Интернет стала обычным решением в компании, которая провела 750 онлайн- аукционов в одном только 2006 году, что позволило ей снизить цены на автокомпоненты в среднем на 7%. Более того, Tata Motors увеличивает свои доходы, поставляя автомобильные штампы на заказ для таких автопроизводителей, как Jaguar, Ford, General Motors и Toyota. Автомобили Mercedes, выпускаемые в Индии, проходят через цех покраски этой компании.

Разумеется, последнее достижение Tata Motors, модель Nano, продаваемая за 2500 долл., не предназначена для реализации на развитых рынках, включая США. Но этот автомобиль в любом случае выйдет за пределы своего национального рынка. Ратан Тата считает, что лучше всего для реализации Nano на экспорт подходят развивающиеся страны с уровнями доходов населения, схожими с Индией, в том числе страны Африки, Юго-Восточной Азии и, возможно, Латинской Америки и Восточной Европы.

Что касается перспектив завоевания американского рынка, то, по данным 2007 года, наиболее дешевым новым автомобилем, предлагавшимся на этом рынке, являлся Chevrolet Avio корейского производства. Его розничная цена (примерно 10500 долл.) вчетверо опережает цену, установленную в Индии на Tata Nano. Но консультанты из компании Roland Berger отмечают, что Aveo недостаточно дешев, чтобы полностью покрыть все потребности американских покупателей в дешевых автомобилях. По их оценкам, к 2012 году продажи машин с розничными ценами до 10 тыс. долл. могут возрасти в США на 65%. Вместе с тем, Tata Motors будет вынуждена добавить к нынешней цене Nano еще 4000 долл., чтобы автомобиль соответствовал американским стандартам безопасности и экологичности, а также чтобы покрыть расходы на транспортировку, маркетинг, ввозные пошлины и предоставление гарантий. Те же самые оценки справедливы и для входа на японский и европейский автомобильные рынки.

Между тем, на территории США Nano должна будет конкурировать еще и с рынком подержанных машин, обороты которого составляют 43 млн. единиц в год. За 6500 долл. покупатель может позволить себе, например, 10-летний Cadillac Seville с кожаным салоном и двигателем V-8 или 5-летний Dodge Caravan, который вмещает семь человек. На таком фоне маленький Nano просто не привлечет внимания западных покупателей. Для экспорта на развитые рынки, возможно, было бы лучше сконструировать новую модель автомобиля, нежели приспосабливать уже имеющуюся Nano.

Хотя Tata заявила, что не имеет планов по экспорту модели Nano за пределы развивающихся рынков, она сможет впоследствии использовать свои знания и навыки, полученные в процессе конструирования и производства самого дешевого в мире автомобиля. По данным Roland Berger, индийское качество в автомобилестроении в целом превосходит китайское. Как считает эксперт в области экономного производства, профессор университета Мичиган Джеффри Лайкер, благодаря опыту работы по снижению издержек и быстрому обучению на территории Индии может появиться автопроизводитель, сопоставимый с

Hyundai. Полезно вспомнить, что, когда компания Hyundai впервые вышла на американский рынок, она тоже вызвала насмешки и уверения в том, что не сможет соперничать с рынком подержанных машин. Сейчас Hyundai продает в США свыше 450 тыс. автомобилей в год.

Вопросы к кейсу

1. Считаете ли Вы, что автомобильные разработки Tata Motors в скором времени смогут успешно конкурировать с другими моделями автомобилей на российском рынке? Поясните Вашу точку зрения.

2. Предложите пять способов, посредством которых традиционные европейские, американские и японские производители машин могут отреагировать на тенденцию к уменьшению стоимости новых автомобилей во всех сегментах рынка, от компактных моделей до внедорожников, чтобы не потерять свои рыночные позиции.

3. Должны ли, с Вашей точки зрения, мировые автопроизводители переносить в Индию свои инженерные и производственные подразделения, чтобы воспользоваться низкой стоимостью инженерного труда в Индии в сочетании со способностями местного персонала сокращать ненужные затраты до предела? Объясните, почему Вы так думаете.

4. Каким образом, по Вашему мнению, компания Tata Motors может осуществить оптимальный вариант широкомасштабного входа на автомобильные рынки Европы и США?

5. Считаете ли Вы, что мировая тенденция к росту производства и продаж недорогих автомобилей с современными техническими решениями дает российскому «АвтоВАЗу» еще один шанс увеличить свое рыночное присутствие? Обоснуйте Ваше мнение.

Шкала оценивания

85-100 баллов	- Выделены основные проблемные зоны - Произведена оценка экономических, политических, правовых, финансовых и культурных факторов внешней и внутренней среды компании - Обозначены ключевые элементы принятия решения - Получены ответы на все вопросы кейса - Ответы на все вопросы содержат аргументацию, достаточную с точки зрения корректности и полноты. - Использованы термины и методы, адекватные существу (объекту) вопроса.
84-70 баллов	- Выявлены все основные проблемы. - При оценке факторов внешней и внутренней среды некоторые из них упущены (или: дана их некорректная оценка) - Не все ключевые элементы принятия решения обозначены (или: некоторые элементы оценены неадекватно) - Получены ответы на все вопросы кейса; аргументация не всегда достаточна; термины и методы использованы корректно.
69-55 баллов	- Выявлены не все проблемные зоны - При оценке факторов внешней и внутренней среды упущены существенные (или: не все факторы оценены адекватно) - Не все ключевые элементы принятия решения обозначены (или: некоторые элементы оценены неадекватно) - Получены ответы не на все вопросы, аргументация не всегда достаточна, некоторые термины и методы используются некорректно.

Менее 55 баллов	Основные проблемы кейса не выявлены

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	Не зачтено

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

Зачет проходит одновременно у академической группы в одной аудитории. Предлагается один вариант кейса индивидуально каждому студенту. Зачет проводится в письменной форме.

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основные принципы оценки ответов на вопросы, касающиеся выработки рекомендаций по дальнейшему развитию компании:

Работы оцениваются не по «правильности» рекомендаций, поскольку всегда при принятии стратегических управленческих решений существует ряд альтернатив, каждая из которых имеет свои плюсы и свои минусы. Студент вправе выбрать одну из подобных альтернатив, при этом ему нужно аргументировать свою точку зрения.

Оценивается не только и не столько «здравый смысл», но именно аргументация, основанная на теоретических и практических положениях, рассмотренных в ходе изучения дисциплины.

В конечном итоге зачетная работа с кейсом является формой презентации своего мнения, к которой предъявляются все требования по презентациям, в том числе умение убедить собеседника в своей правоте.

Если личное мнение не подкрепляется теоретическими положениями, оценкой ситуации, примерами из практики, то оценить убедительность рекомендаций не представляется возможным.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Основная литература

1. Гапоненко, А. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. Л. Гапоненко. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 396 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-2767-2. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/4BC69463-5C1E-448E-9F62-033C73CC5ECD.
2. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник [Электронный ресурс]: учеб. — Электроннные данные. — Москва: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2013. Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/74828

6.2 Дополнительная литература

1. Тимонина И. Л., Колесникова И. В., Мартиросян Э. Г. Развитие международного бизнеса Дело, 2010

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не используется

6.4 Нормативные правовые документы

Не используются

6.5 Интернет-ресурсы

1. http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2012/01/38/ - Вопросы управления
2. http://www.uecs.ru/ - Управление экономическими системами
3. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
4. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
5. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
6. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
7. www. rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
8. www.busineslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
9. www.test.specialist.ru / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
10. http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
11. http://www.garant.ru/ - Гарант

6.6 Иные источники

Не используются

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Аудитория достаточной вместимости
флип-чарт