

# ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

*А. Г. Медведев*

## СТРАТЕГИИ И ДЕЛОВЫЕ ОПЕРАЦИИ МИРОВЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ШИН В РОССИИ (учебный кейс)

Высшая школа г. Людвигсхафен-на-Рейне, Германия, 67059, Людвигсхафен-на-Рейне, ул. Эрнста Бойе, д. 4

Кейс описывает стратегии и деловые операции в России корпорации Continental (ФРГ), фирм Yokohama и Bridgestone (Япония), Nokian Tyres (Финляндия), Pirelli (Италия), Michelin (Франция) и Goodyear (США). Кейс предназначен для использования при изучении таких дисциплин, как «Международный менеджмент», «Международные деловые стратегии» и др. Информация, содержащаяся в кейсе, позволяет провести комплексное обсуждение факторов принятия стратегических управленческих решений в международных фирмах, действующих в шинной отрасли: особенности отрасли (в частности, глобальная или локальная природа отрасли и структура отраслевой цепочки ценности), рыночные, технологические и географические факторы, история фирмы, ее размер, страна происхождения, степень доверия местному менеджменту. Используя материалы кейса, студенты и слушатели могут обсудить, почему разные фирмы, действующие в одной и той же отрасли, в одной и той же стране, с одними и теми же поставщиками и рынками, реализуют различные стратегии и способы ведения деловых операций.

*Ключевые слова:* многонациональные корпорации, шинная отрасль, стратегии зарубежной экспансии, глобальная цепочка ценности, способы ведения зарубежных операций.

---

При подготовке настоящего кейса использованы годовые и промежуточные отчеты компаний, пресс-релизы, веб-сайты, а также другие источники, представленные в открытом доступе.

Условия формирования стратегических альтернатив международных фирм (в частности, модель «глобальная интеграция — учет национальных условий»), тенденции формирования глобальных цепочек ценности, способы ведения и роль зарубежных деловых операций описаны в ряде современных изданий по международному менеджменту (см., напр.: [Медведев, 2014; Lasserre, 2007; Griffin, Pustay, 2015]).

*A. G. Medvedev*

The University of Applied Sciences Ludwigshafen am Rhein, 4, Ernst-Boe-he-Str., Ludwigshafen am Rhein, 67059, Germany

### **STRATEGIES AND BUSINESS OPERATIONS OF GLOBAL TYRE-MAKERS IN RUSSIA (CASE STUDY)**

This case describes business strategies and operations of world leading tyre-manufacturers in Russia. They are Germany-based Continental, Japanese Yokohama and Bridgestone, Finnish Nokian Tyres, Italian Pirelli, French Michelin, and US-based Goodyear. This case is focused on the issue of how decisions on operation modes and roles of business units in the target country were made by firms' managers.

It reports the results of a comparative case study based on secondary data. It considers the set of factors which, being taken into account in using separate tools of the strategic analysis, impact the consecutive decisions on an operation mode, facility location, suppliers, marketing channels, etc. It shows that competing firms operating in the same industry may apply various patterns of making business operations in the same host country.

The case helps trace how a selected business mode corresponds to the nature of the industry (global value chain structure, product differentiation, technological solutions, suppliers' position, demand structure, and others), corporate characteristics (firm's country of origin, firm's history, top-managers' mentality, responsibilities of local management), and the target country environment (distances between countries, peculiarities of national markets).

The data presented in the case is sufficient to simulate the process of strategic analysis of a firm's internationalisation which provides insights into comprehensive management decisions made by multinationals in the tyre industry.

This study provides historical context for recent trends of internationalisation in the mature sector and confirms the fact that industrial features and firm characteristics rather than host country environment matter, an illustration of a visible gap between modern corporate practice and traditional international business theories.

*Keywords:* multinational corporations, tyre industry, strategies of foreign expansion, global value chain, foreign operations modes.

### **ВВЕДЕНИЕ**

В 2000-е гг. практически все ведущие мировые производители шин начали свои деловые операции в России. Этому способствовали многие обстоятельства: благоприятная рыночная конъюнктура, связанная с быстрым ростом рынка автомобилей и шинного рынка в России, увеличением спроса на качественные шины, некоторые меры федерального правительства, в частности режим промышленной сборки автомобилей и программа утилизации старых автомобилей, а также поддержка иностранных инвесторов властями многих субъектов Российской Федерации.

Когда фирма-производитель намеревается продавать свои шины в другой стране, ее менеджеры должны собрать информацию об альтернативных способах транспортировки продукции в этой стране, дорожной инфраструктуре, ценах на топливо, а также о количестве автомобилей в стране и их среднем возрасте. Объемы производства автомобилей в целевой стране также выступают важным фактором принятия решения о проникновении на рынки этой страны. После этого маркетологи фирмы должны решить, будут ли маркетинговые усилия сконцентрированы на вторичном рынке шин, рынке OEM (original equipment manufacturer) или в обоих сегментах шинного рынка.

Россия — один из крупнейших шинных рынков в Европе. Если судить по продажам автомобилей в 2010–2013 гг., то через несколько лет Россия могла бы стать самым большим европейским рынком автомобилей и шин.

Крупные мировые автопроизводители, поощряемые режимом промышленной сборки, приступили к своим производственным операциям в России (2/3 продаваемых в России автомобилей — местного производства), поэтому спрос на шины в стране стабильно рос в 2001–2007 и 2009–2012 гг. Все глобальные игроки шинного рынка, высоко оценивая перспективы России, начали свои деловые операции. С одной стороны, глобальные производители шин следуют за глобальными партнерами — производителями автомобилей. В 2011 г. российский автомобильный рынок начал восстанавливаться после рецессии, связанной с экономическим кризисом 2008–2009 гг. С другой стороны, вторичный рынок России имеет большой потенциал роста. 60% российского шинного рынка занято бюджетными брендами, сделанными в России. Существуют перспективы роста спроса на новые более качественные шины.

Почти все мировые игроки шинной отрасли, начавшие свои операции в России, расширяют свое присутствие в разных регионах страны, используя различные стратегии и разнообразные способы ведения операций. Менеджеры зарубежных фирм — производителей шин могут ограничивать деловые операции экспортом продукции в Россию (неинвестиционный или коммерческий способ ведения операций) или осуществлять прямые инвестиции в стране. В последнем случае фирмы либо организуют совместные предприятия с российскими партнерами, либо строят в различных регионах России новые заводы (проекты green-field).

Между производителями шин существует острая конкуренция, поэтому для них крайне важно определить наиболее эффективный способ ведения операций в России, учитывая природу шинной отрасли и специфические условия внешней среды в стране. В настоящем кейсе рассматриваются стратегии и деловые операции ведущих мировых производителей шин в России. Это германская корпорация Continental, японские фирмы Yokohama и Bridgestone, финская компания Nokian Tyres, итальянская компания Pirelli, французская фирма Michelin и американская компания Goodyear.

## ВЕДУЩИЕ МИРОВЫЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ШИН

**Отраслевой ландшафт.** Ежегодно в мире производится более 1 млрд шин. Мировой шинный рынок непрерывно рос вплоть до 2008 г., когда он достиг 140 млрд долл. Средний годовой темп роста этого рынка до мирового экономического кризиса 2008–2009 гг. составлял 7%. На рис. 1 показана региональная структура мирового рынка шин в начале 2000-х гг.

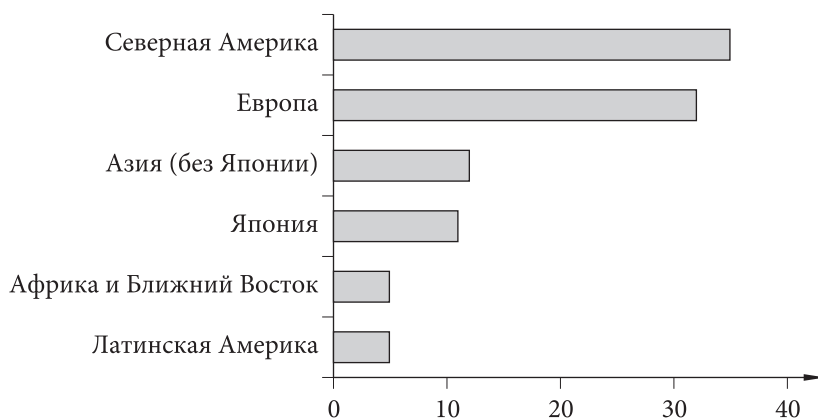


Рис. 1. Структура мирового рынка шин в начале 2000-х гг., %  
Составлено по: [Nokian Tyres, 2001].

Ожидается, что мировой спрос на шины будет расти на 4,4% ежегодно в натуральном выражении и достигнет 2,9 млрд единиц в 2017 г. В стоимостном выражении продажи шин будут увеличиваться, по прогнозу, на 7,9% и составят в 2017 г. 276 млрд долл. Глобальный рост шинного рынка будет поддержан развивающимися странами, в частности Китаем и Индией, а также улучшающимися экономическими условиями в развитых странах [PRNewswire, 2014].

В мире автомобильные шины производят примерно на 450 заводах. Список 75 крупнейших производителей шин ежегодно публикуется организацией Tyres & Accessories. В 2013 г. в этом списке оказались фирмы из 25 стран. Китай представлен 24 фирмами, из которых четыре вошли в двадцатку крупнейших шинных производителей. В списке были 10 индийских, 5 тайваньских, 4 американские и 4 японские фирмы. Россия, Южная Корея и Италия представлены тремя, а Индонезия, Таиланд и Турция — двумя фирмами каждая. Более 20 фирм из списка достигли объема продаж, превысившего 1 млрд евро.

В течение нескольких лет десятка крупнейших мировых производителей шин не менялась. В 2014 г. она выглядела следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

**Объем продаж ведущих производителей шин на мировом рынке,  
2011 и 2014 гг.**

Производитель	Страна происхождения	Продажи, млрд евро		Продажи шинного подразделения, 2014 г.	
		2011 г.	2014 г.	млрд евро	доля от общего объема продаж, %
Bridgestone	Япония	27,310	25,297	21,301	84,2
Michelin	Франция	20,719	19,553	19,162	98,0
Goodyear	США	16,364	14,939	14,939	100,0
Continental	Германия	30,505	34,506	9,784	28,4
Pirelli	Италия	5,655	6,018	6,008	99,8
Hankook	Южная Корея	4,205	5,042	5,042	100,0
Sumitomo	Япония	6,112	5,768	5,035	87,3
Yokohama	Япония	4,219	4,305	3,426	79,6
Maxxis	Тайвань	2,921	3,359	3,359	100,0
Cooper Tire and Rubber Company	США	2,823	2,821	2,821	100,0

Составлено по: [Ranking, 2013; 2014].

Крупнейший российский производитель шин — фирма «Сибур» (преобразованная в «Кордиант» в конце 2011 г.) — занимала 28-ю позицию рейтинга с общим объемом продаж в 2011 г., равным 652,3 млн евро.

**Характеристики ведущих производителей шин.** *Continental.* Германская корпорация Continental, один из ведущих мировых производителей шин и автомобильных компонентов, существует с 1871 г. Она производит шины для всех видов транспортных средств: легкового и легкогрузового транспорта, грузовиков, тяжелой промышленной техники, сельскохозяйственных машин, велосипедов, мотоциклов и т. д. Будучи четвертым по объему выпуска мировым производителем шин, Continental занимает второе место в Европе. По оценкам менеджеров фирмы, каждый четвертый новый пассажирский автомобиль, произведенный в Европе, оснащен шинами Continental.

После приобретения дочерних предприятий компаний Motorola, Phoenix и Siemens корпорация Continental начала производственные операции в секторе автомобильной электроники и компонентов. Continental производит тормозные системы, ABS, электрическое, навигационное и топливное оборудование, подушки безопасности, компоненты трансмиссии, кон-

трольные системы двигателей, акустические системы для автомобилей и т. д.

Continental серьезно зависит от германского рынка, на который приходится 17% совокупных продаж шин корпорации. Поэтому расширение производственных и торговых операций за рубежом, сфокусированных на растущих регионах, прежде всего странах БРИК, выступает в качестве ключевой стратегической цели шинного подразделения корпорации в следующем десятилетии. Кроме 350 млн евро, выделяемых ежегодно на расширение уже действующих заводов, Continental планирует инвестировать до 2016 г. 1 млрд евро, чтобы расширить производственные мощности во всем мире.

В 2013 г. объем продаж шинного подразделения корпорации составил около 9,6 млрд евро (33,3 млрд евро по корпорации в целом). В шинном подразделении заняты около 44,5 тыс. человек, работающих в 73 городах в 42 странах. 29% продаж шинного подразделения приходится на OEM-рынок, 71% — на вторичный рынок.

*Michelin.* Основанная в 1889 г. во Франции группа Michelin является вторым в мире производителем шин. В Европе Michelin — очевидный рыночный лидер. Операции группы включают в себя: производство автомобильных шин, шин для двухколесных транспортных средств и грузовиков, строительной техники, тракторов и самолетов; сопутствующие товары для путешественников (публикацией путеводителей и карт Michelin занимается более 100 лет); аксессуаров для автомобилей и велосипедов; инжиниринговые операции и оказание услуг. Операции группы ведутся на 67 производственных предприятиях в 17 странах. В Европе у группы Michelin 15 заводов, производящих шины для пассажирских автомобилей и легкогрузовые шины, и 16 заводов по выпуску грузовых шин. Кроме того, Michelin владеет собственными каучуковыми плантациями в Бразилии и странах Африки.

Шины под брендами группы Michelin продаются в 170 странах; это бренды Michelin, Kleber, Goodrich и Warrior. Основные партнеры Michelin на OEM-рынке включают в себя Airbus, Audi, Case New Holland, Caterpillar и — с 1961 г. — Porsche.

В 2013 г. оборот группы достиг 20,2 млрд евро. В подразделениях группы занято более 111 тыс. человек. Более 6 тыс. занятых работают в подразделениях НИОКР в Европе (во Франции и Испании), Северной Америке, Бразилии и Азии (в Японии и Таиланде).

*Nokian Tyres.* Занимая только 18-е место в рейтинге мировых игроков шинной отрасли, финская фирма Nokian Tyres является крупнейшим производителем шин в Северных странах (Nordic countries). Компания разрабатывает и производит продукцию в узком сегменте: это зимние шины (шипованные и нешипованные) и шины для лесной техники. Кроме того,

к основной продукции можно отнести шины для легких грузовиков и спортивных машин, зимние шины для грузовиков, а также шины для портовой техники и оборудования, используемого в добывающей промышленности, летние и зимние шины для велосипедов. В дополнение к этому Nokian является крупнейшим производителем материалов для восстановления шин и самым большим оператором по восстановлению шин в Северных странах. Объем продаж компании в 2013 г. составил 1,521 млрд евро. В конце 2013 г. в компании насчитывалось 4170 сотрудников.

Nokian Tyres — единственный производитель шин в мире, специализирующийся на продуктах и услугах, способствующих безопасной транспортировке людей и грузов в условиях, характерных для Северных стран (зимние шины составили 79% продаж компании в 2013 г.). Поэтому ведущими рынками для продукции Nokian выступают Скандинавские страны, Восточная Европа, страны региона Альпийских гор и Северная Америка.

У Nokian Tyres есть собственный завод в Финляндии и два завода в России. В период между 2005 и 2013 гг. Nokian Tyres инвестировала в эти заводы, обеспечивающие высочайший уровень производительности и качества в отрасли, около 1 млрд евро. Базовые технологические и маркетинговые компетенции компании сконцентрированы в Финляндии.

Компания реализует свою продукцию в 60 странах главным образом на вторичных рынках. В состав Nokian Tyres входит шинная сеть Vianor, осуществляющая оптовые и розничные операции на всех основных рынках фирмы. Nokian Tyres принадлежит около 1200 центров Vianor в 27 странах, в том числе в Финляндии, Швеции, Норвегии, Эстонии и России. Кроме того, фирма владеет торговыми подразделениями в Швеции, Норвегии, Германии, Швейцарии, России, Чехии и США.

*Pirelli.* Основанная в 1872 г. итальянская группа Pirelli проектирует, производит и продает шины для автомобилей, промышленной техники и мотоциклов. Шины выпускаются на 24 заводах в 13 странах: Аргентине, Бразилии, Великобритании, Венесуэле, Германии, Египте, Италии, Китае, Мексике, России, Румынии, Турции и США. Около 70% чистых продаж группы приходится на подразделение Consumer Business, которое выпускает шины для автомобилей, спортивных машин, легких грузовиков и мотоциклов. Остальные 30% обеспечиваются подразделением Industrial Business, сфокусированном на шинах для автобусов, грузовых автомобилей и сельскохозяйственной техники.

Pirelli обслуживает как OEM-рынок, так и вторичные рынки в более чем 160 странах. В подразделениях группы по всему миру заняты около 38 тыс. работников.

Шины Pirelli имеют репутацию высококачественного и эффективного продукта. Технологические ноу-хау и инновационные достижения фирмы



позволили Pirelli стать поставщиком производителей самых престижных автомобилей и мотоциклов в мире.

*Yokohama.* Японская корпорация Yokohama Rubber Co., Ltd., основанная в 1917 г., является одним из ведущих мировых производителей шин. Фирма выпускает шины для пассажирских и легкогрузовых автомобилей, грузовиков, автобусов, а также для техники, используемой в строительстве, добывающей отрасли и иных отраслях промышленности. Yokohama опирается на свой опыт использования полимеров в нескольких диверсифицированных секторах, в частности в производстве шлангов высокого давления, герметиков, клеящих материалов, авиакомпонентов и оборудования для гольфа. В корпорации заняты около 19 400 работников.

Корпорацию нельзя назвать глобальной: 67% продаж приходится на Японию, еще 6% — на другие азиатские страны. Шинное подразделение Yokohama располагает 12 заводами, в том числе в Японии (5 заводов), Китае (2 завода), Таиланде, Вьетнаме, России, США и на Филиппинах. В сегменте шин для легковых автомобилей корпорация инвестирует в расширение заводов на Филиппинах и в России, а также строительство нового завода в Индии.

Стратегия Yokohama предусматривает стабильный рост в шинной отрасли в Японии и за рубежом посредством разработки продуктов с высокой функциональностью и расширения производственных мощностей.

*Bridgestone.* Еще одна японская корпорация, Bridgestone, является крупнейшим в мире производителем автомобильных шин. Фирма была основана в 1931 г.; в настоящее время на ее предприятиях во всем мире работают 145 тыс. человек. Около 15% оборота фирмы приходится на другие продукты: химикаты, материалы для защиты от вибрации и шума, продукты из полиуретана, электроматериалы, промышленные изделия из резины, строительные материалы, приводные ремни, шланги, велосипеды и спортивные товары.

Первоначально Bridgestone Corporation была ориентирована главным образом на азиатские рынки, но менеджмент корпорации осознал необходимость обеспечивать поставки японским автомобилестроителям в глобальном масштабе, организуя производство шин неподалеку от производственных мощностей своих заказчиков. В 1988 г. Bridgestone приобрела американского производителя шин Firestone. В результате Bridgestone стала владельцем пяти заводов в Северной Америке, которые обеспечивают потребности американских предприятий Ford Motor на 40% и General Motors — на 21%, а также снабжают заводы этих корпораций в Португалии, Испании, Франции, Италии, Аргентине, Бразилии и Венесуэле. Таким образом, покупка Firestone обеспечила Bridgestone прочные позиции не только в Северной Америке, но и в Европе и Южной Америке.



Менеджмент Bridgestone считает важной целью сделать фирму «действительно глобальной компанией». Фирма располагает 48 заводами, действующими в 25 странах. В 2013 г. только 29% производственных мощностей Bridgestone находились в Японии, тогда как 31% — в Северной и Южной Америке и 11% — в Европе. На Японию приходится около 30% объема продаж фирмы.

*Goodyear.* Американская Goodyear Tyre & Rubber Company, крупнейший в США и третий по величине в мире производитель шин, была основана в конце XIX в. Ее американские и зарубежные подразделения и совместные предприятия заняты разработкой, производством и маркетингом шин и других промышленных изделий из резины для различных отраслей по всему миру. Шинами корпорации, выпускаемыми под брендами Goodyear, Dunlop, Kelly, Sava, Fulda и другими, оснащаются легковые и легкогрузовые автомобили, автомобили «4 × 4» и внедорожные автомобили. 31% продаж шин приходится на OEM-рынок. Ведущие производители грузовых автомобилей, такие как DAF, Iveco, MAN, Mercedes-Benz, Renault Trucks, Scania и Volvo Trucks, а также основные производители прицепов оснащают свои машины шинами Goodyear. Корпорация является одним из крупнейших в мире операторов обслуживания коммерческих грузовиков и восстановления шин. В ней действуют около 1240 сервис-центров, которые реализуют продукцию корпорации, обеспечивают ремонт и обслуживание автомобилей.

Стремясь действовать в прибыльных рыночных сегментах, Goodyear фокусируется на регионах с наибольшим потенциалом, обеспечивающих корпорации высокую отдачу и темпы роста. Корпорация производит продукцию на 52 заводах в 22 странах. Она является крупнейшим производителем шин в Северной и Южной Америке. Маркетинговые операции Goodyear осуществляются в большинстве стран мира. По всему миру в подразделениях корпорации занято около 69 тыс. человек.

Операции Goodyear осуществляются в четырех региональных сегментах: Северная Америка; Европа, Ближний Восток и Африка; Латинская Америка и АТР. В 2013 г. около 38% продаж шин пришлось на североамериканский рынок (США и Канада), где Goodyear является рыночным лидером. Продажи в регионе ЕМЕА (Европа, Ближний Восток и Африка) составили 37% всех продаж Goodyear. В Европе эффективность Goodyear зависит в высокой степени от рынка Германии. Страны Азии обеспечивают корпорации 13% продаж.

## РОССИЙСКИЙ РЫНОК ШИН И ЕГО СЕГМЕНТЫ

**Рынок шин в России.** В 2000-е гг. шинный сектор России рассматривался отраслевыми экспертами как перспективная отрасль российской экономики (рис. 2).

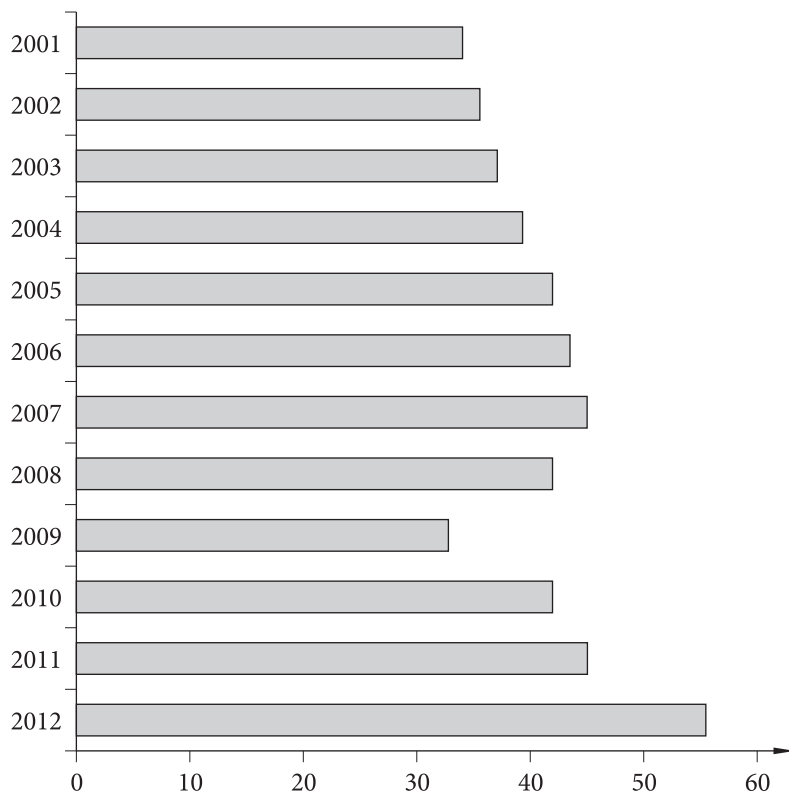


Рис. 2. Динамика российского шинного рынка, млрд шт.

В 2011 г. рынок преодолел последствия мирового кризиса, в частности, благодаря программе утилизации старых автомобилей, инициированной российским правительством, увеличению доходов населения, активности автопроизводителей, способствующей росту продаж, позитивным изменениям потребительских предпочтений (смещению спроса в сторону более качественных шин). Несмотря на экономический рост в России в 2000-е гг., количество автомобилей в стране оставалось относительно невысоким, что определило перспективность российского рынка автомобилей и сопутствующих товаров для производителей. Количество автомобилей в стране увеличилось к 2002 г. до 150 машин на 1 тыс. человек с 75 в 1993 г. В 2013 г. этот показатель достиг примерно 320 машин. Россия по-прежнему является рынком, который может стать ведущим мировым рынком автомобилей и автокомпонентов в ближайшие годы.

В результате целый ряд глобальных производителей автомобилей разместил свои новые заводы в России. Рост автомобильной отрасли в стране непосредственно способствовал росту шинного рынка, поэтому такие гло-

бальные производители шин, как Continental, Pirelli, Nokian Tyres, Yokohama, Bridgestone и Michelin, начали производственные операции в стране, тогда как «Нижнекамскшина» и «Кордиант» — две крупнейшие отечественные фирмы — расширили свои имеющиеся предприятия (рис. 3). Реализация новых проектов в России привела к существенному усилению конкуренции между производителями шин.

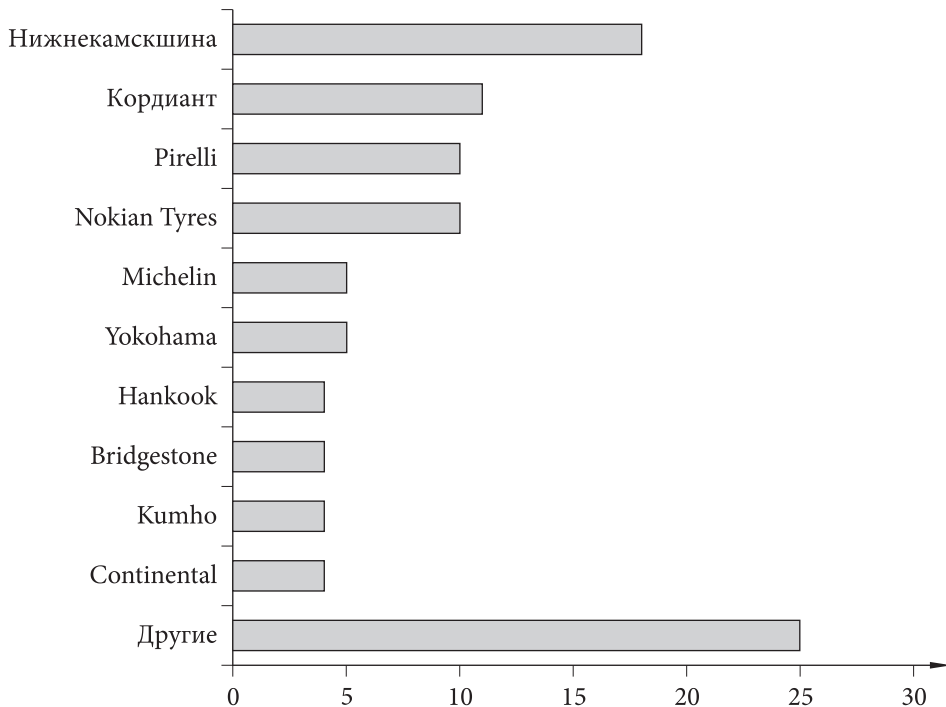


Рис. 3. Доля ведущих производителей шин на российском рынке (в натуральном выражении) за 9 месяцев 2013 г., %

С о с т а в л е н о п о: [Конкуренция на российском..., 2013].

Падение российского шинного рынка, вызванное мировым кризисом, было компенсировано в 2011 г., и в 2012 г. рынок существенно вырос. Однако в 2013 г. ВВП вырос только на 1,32% (в 2012 г. — на 3,44%), а продажи многих производителей шин в 2013 г. сократились.

Подготовка краткосрочных прогнозов развития российской экономики и отдельных рынков в стране затруднена. События в Крыму и в Восточной Украине усложнили деловые операции как зарубежных, так и национальных фирм. Однако действующие в России производители шин сохраняют позитивные представления о состоянии и долгосрочных перспективах шинной отрасли и рынка.

**ОЕМ-рынок и вторичный рынок.** Сегментация рынка шин проводится по продуктовым сегментам, каналам распределения и ценовым сегментам. Продуктовые сегменты включают в себя шины для легковых автомобилей и грузовых автомобилей (легкогрузовые шины и шины для тяжелых грузовиков), шины для двухколесных транспортных средств, авиационные шины и шины для внедорожной техники (для промышленных и специальных автомобилей и сельскохозяйственной техники).

Сегментация по каналам распределения предполагает выделение OEM-сегмента и вторичного рынка шин.

Поставка шин автомобилестроительным фирмам (ОЕМ-рынок) связана как с возможностями, так и с угрозами для производителей шин. Во-первых, стратегическое партнерство с производителями автомобилей и поставки шин OEM-компаниям означают непосредственные контакты между участниками технологической цепочки, позволяющие шинным фирмам изменять в случае необходимости продуктовые и технологические характеристики своих продуктов в соответствии с параметрами вновь проектируемых автомобилей. Во-вторых, если покупатель автомобиля удовлетворен качеством шин, то при их замене вероятность покупки шин того же бренда становится выше.

Однако шины, поставляемые автопроизводителям для комплектации, часто реализуются по ценам ниже себестоимости. Автомобильные фирмы, покупающие большие партии шин, требуют существенных скидок с цены. Во всем мире рынок замены шин представляет собой намного более прибыльный сегмент для производителей шин в сравнении с OEM-сегментом. Поэтому большинство производителей шин продают свою продукцию на вторичном рынке в больших объемах. Кроме того, если шинная фирма ориентируется в основном на OEM-сегмент, то возможное падение спроса на новые автомобили в условиях экономического спада приводит к уменьшению сбыта ее продукции.

Непрерывный рост рынка автомобилей в России оказывал до последнего времени существенное воздействие на опережающий рост вторичного рынка шин. Кроме того, 2/3 объема продаж на вторичном рынке обеспечиваются зимними шинами. До 2015 г. российское законодательство не предполагало обязательной установки зимних шин,<sup>2</sup> но климатические условия обычно делают необходимым их использование в зимние месяцы. Так как зимние шины продаются главным образом на вторичном рынке, возможный спад в автомобильной отрасли не оказывает существенного воздействия на этот сегмент рынка.

---

<sup>2</sup> С 1 января 2015 г. в России, а также в Беларуси и Казахстане введено законодательное запрещение на эксплуатацию автомобилей в зимние месяцы с летними шинами, а в летние — с зимними.

**Виды шин и ценовые сегменты.** Шинный рынок включает в себя три сегмента: «А»-сегмент с продуктами «премиум-класса», реализуемыми по самым высоким ценам; среднеценовой «В»-сегмент (с оптимальным соотношением «цена — качество»); «С»-сегмент с бюджетными продуктами (эконом-класс). В 2000-е гг. шины сегмента «А» поставлялись на российский рынок в основном семью зарубежными производителями, в сумме занимавшими большую часть рынка шин «премиум-класса» (табл. 2).

Таблица 2

**Доля производителей на российском рынке шин «премиум-класса» в первой половине 2008 г.**

Производитель	Доля рынка, %
Nokian Tyres	26
Continental	19
Michelin	15
Goodyear	9
Bridgestone	8
Yokohama	7
Pirelli	7
Другие	9

Источник: [Шабашов, 2008а].

Такие бренды, как Matador, Varum, Kumho и им подобные, представлены в сегменте «В», тогда как отечественные шины, выпускаемые компаниями «Сибур», «Амтел» и «Нижекамскшина», — в сегменте «С».

В течение 2000-х гг. шины сегментов «А» и «В» становились особо популярными у российских потребителей, заинтересованных в более высоком качестве, надежности, безопасности и комфорте; эта тенденция совпадает с изменением потребительских предпочтений на автомобильном рынке.

Как отметил генеральный директор Bridgestone Tire Manufacturing S.I.S. LLC Е. Хираиси, автомобили становятся все более качественными. Поэтому потребители особо ответственно подходят к выбору шин и предпочитают покупать для дорогих автомобилей дорогие шины. Водители обращают внимание на безопасность, особенно при выборе зимних шин [Хираиси, 2013].

В начале 2000-х гг. ожидалось, что сегменты «А» и «В» будут расти на 6–8% ежегодно, тогда как сегмент «С» — на 2–3% (табл. 3).

В 2001–2002 гг. шины сегмента «А» поступали на российский рынок главным образом как импорт; в 2008 г. таких было уже только 40%, а 60% составляли шины иностранных брендов, произведенные в России.

Таблица 3

**Ценовая сегментация шинного рынка в странах СНГ  
(доля рынка в натуральном выражении), %**

Сегмент	2003 г.	2008 г. (оценка)	2012 г. (оценка)	2017 г. (прогноз)
A	16	20–30	20–30	25–35
B	7	30–35	25–35	25–35
C	77	35–45	50–55	30–35

Составлено по: [Пантюхов, 2012; Nokian VIP, 2004].

**Некоторые проблемы развития шинной отрасли в России.** Зарубежные производители шин столкнулись в России с некоторыми особенностями функционирования шинного сектора, не совпадающими с отраслевыми условиями во многих развитых странах. Это, в частности, отличия в стандартах качества шин, отсутствие развитой системы утилизации шин и некоторые другие отраслевые характеристики, затрудняющие, по мнению менеджмента мировых производителей, эффективное ведение деловых операций в шинной отрасли России.

Учитывая важность и перспективы развития шинного рынка в России и необходимость совместного решения ряда отраслевых задач, российские подразделения шести мировых корпораций (Michelin, Continental, Nokian Tyres, Pirelli, Bridgestone и Goodyear) учредили отраслевую организацию — Ассоциацию производителей шин (АПШ). Цель ассоциации — лоббирование создания в России системы утилизации шин по западному образцу и введения европейских стандартов качества шин (в части обеспечения технической безопасности транспорта). Ни одна российская фирма в АПШ не вошла, так как позиции национальных и иностранных производителей по этим двум вопросам расходятся.

#### **СПОСОБЫ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ОПЕРАЦИЙ В РОССИИ**

**Первоначальные операции в России.** Экспорт шин традиционно рассматривался как менее рискованный способ интернационализации, поэтому большинство производителей шин использовали его, начиная свои операции в России. Косвенный экспорт, когда шины сначала поставлялись OEM-производителю, который экспортировал произведенные автомобили в Россию, позволил российским потребителям получать информацию о производителях шин и их брендах. В дальнейшем производители шин могут начать прямой экспорт шин на вторичный рынок в России.

Практически все фирмы, описанные в настоящем кейсе, начали свои операции в России с экспорта продукции (Nokian Tyres — в советские вре-

мена, остальные — в 1990-е гг.) и продавали шины, произведенные в других странах, в течение ряда лет. Это позволило всем им установить эффективные взаимоотношения с российскими дилерами. Так, Yokohama Russia, российское представительство компании Yokohama, на протяжении пяти лет осуществляло продажи в России импортируемых из Японии шин и выстроила эффективную систему отношений с российскими дилерами. Продажи шин, произведенных Michelin, Continental, Yokohama, Goodyear, Bridgestone и Pirelli, росли в России постоянно и к 2003 г. достигли в совокупности 58% шинного рынка (рис. 4).

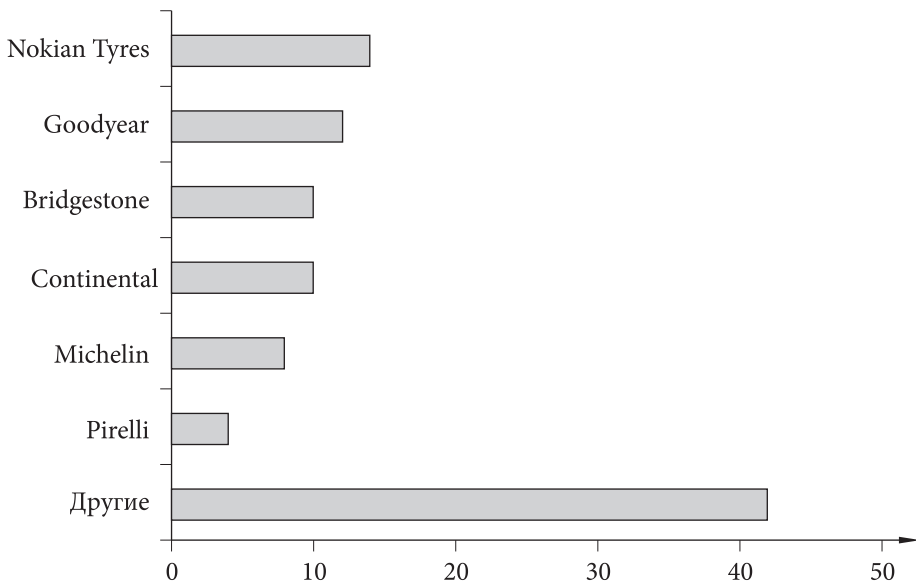


Рис. 4. Доли зарубежных поставщиков на российском рынке импортных шин, 2003 г. (оценка), %  
Составлено по: [Nokian Tyres, 2003, с. 16].

На следующей стадии производители шин могут либо следовать долгосрочной экспортной стратегии, избегая производственных операций в России, либо принять решение о производстве своих шин в России посредством подписания контракта на производство с российской шинной фирмой, организации совместного предприятия (СП) с российским инвестором или создания собственного дочернего предприятия. В свою очередь, дочернее предприятие может быть приобретено у российского владельца либо построено с нуля как проект green-field. В любом случае для ведения производственных операций в России нужны инвестиции. Как показывает отраслевая практика, производство мощностью 1 млн автомобильных шин в год требует инвестиций в объеме примерно 35 млн евро.



**Долгосрочная экспортная стратегия.** Корпорация Goodyear начала свои операции в России с помощью торговых партнеров и перешла к прямому экспорту в начале 2000-х гг., организовав там свое торговое представительство Goodyear Russia. В 2001 г. продажи Goodyear в России выросли на 47%, что выше, чем темпы роста всего рынка. Это позволило Goodyear занять 2,6% российского рынка в сегментах пассажирских и грузовых шин. С помощью экспорта к 2007 г. Goodyear завоевала 13% премиального сегмента шинного рынка в России.

В 2008 г. появилась информация о том, что Goodyear подыскивает площадку в России для своего нового завода по производству шин. Привлекательным регионом для организации производства Goodyear могла бы стать Ярославская область, близкая к Москве и Санкт-Петербургу — основным центрам сбыта. Администрация области поддержала предложение о строительстве нового завода Goodyear мощностью около 5 млн шин в год и обратилась в правительство России за политической поддержкой. Однако Министерство промышленности и торговли России согласилось поддержать операции Goodyear в Ярославской области только при условии партнерства Goodyear и существующего Ярославского шинного завода, подразделения «Сибур — Русские шины», мощностью 4,5 млн шин в год. Соглашение между партнерами должно было гарантировать стабильное развитие уже действующего производства. Компания «Сибур — Русские шины» занималась модернизацией завода для выпуска новейшей конкурентоспособной продукции. Партнерство с глобальным игроком отрасли позволило бы сократить стоимость и сроки реализации такой модернизации [Шабашов, 2008b].

Однако зарубежные производители шин предпочитают работать в России самостоятельно и не заинтересованы в партнерстве с российскими фирмами, так как не хотят передавать партнерам свои технологии. В течение следующих пяти лет менеджеры Goodyear изучали иные варианты деловых операций в России, в том числе строительство нового завода в другом регионе, где нет отечественных производителей. Однако до сих пор компания не имеет в России своего производства ни в форме дочернего предприятия, ни в форме совместного предприятия.

В стремлении обеспечить рост на российском шинном рынке корпорация Goodyear намерена наращивать импорт шин в Россию со своих европейских и других заводов. Она расширяет сеть крупных дистрибьюторов и ритейлеров, использует в качестве канала продаж Интернет (канал, растущий в России быстрее, чем в большинстве европейских стран).

В отсутствие собственных производственных мощностей в России Goodyear приходится ориентироваться только на вторичный рынок шин. Корпорация не может эффективно снабжать российские OEM-заводы, так

как цена готового автомобиля должна включать в себя 20%-ю пошлину на импортируемые шины, что приведет к снижению конкурентоспособности таких автомобилей в сравнении с локализованными автомобилями, производимыми в стране.

Менеджеры Goodyear нацелены на сегменты «А» и «В» российского шинного рынка с брендами Goodyear и Sava, полагая, что потребители в стране будут ориентироваться на продукцию более высокого качества и, следовательно, эти два сегмента будут расти быстрее.

Кроме пассажирских шин Goodyear продает шины для грузовых автомобилей, сельскохозяйственной техники, экскаваторов и других тяжелых машин (например, машин, выпускаемых корпорацией Caterpillar) и планирует развивать операции в этих сегментах. Как пояснил генеральный директор Goodyear Russia Б. Виллот, сегмент шин для коммерческих автомобилей является важной частью бизнеса корпорации, где ее рыночная доля сопоставима с долей Goodyear на рынке легковых шин [Виллот, 2012].

Чтобы развивать этот сегмент рынка, Goodyear использует другой способ ведения операций в России. К 2014 г. корпорация сертифицировала четыре российские фирмы, расположенные на различных территориях, для восстановления изношенных шин под брендом Goodyear «Next Tread». Эти фирмы используют германское и итальянское оборудование и производят восстановленные грузовые шины только премиального сегмента. Метод экологически чистого холодного восстановления, проводимого в семь этапов, позволяет воссоздать первоначальный вид и свойства шин. Восстановленные шины имеют характеристики расхода топлива и пробега, аналогичные новым современным грузовым шинам Goodyear. Стоимость восстановленных шин на треть ниже, чем стоимость новых, что позволяет снизить эксплуатационные расходы автопарков. Помимо этого, технология восстановления шин Goodyear более экологична по сравнению с производством новых.

Производители восстановленных шин планируют поставлять свою продукцию российским транспортным и строительным предприятиям.

**Решение о производстве в России.** Генеральный директор Nokian Tyres Russia А. Пантюхов утверждает, что производственные издержки в России в среднем на 10–20% ниже, чем в Западной Европе [Пантюхов, 2012]. Напротив, Я. Видмайер, директор по маркетингу и продажам и генеральный директор Continental Tires RUS, считает, что производить шины в России не намного дешевле, чем экспортировать их. По его мнению, многие фирмы, начинающие операции в России, делают ошибку, полагаясь на низкие издержки. Конечно, такие затраты в России ниже, чем в других странах, но есть и факторы, которые увеличивают издержки. Поэтому уровень производственных издержек является не единственным аргументом в пользу ор-

ганизации производства в России. Производители шин должны учитывать также транспортные издержки, связанные с экспортом продукции в Россию [Видмайер, 2012].

Кроме относительно низких трудовых затрат преимуществами зарубежных фирм, ведущих производство в России, являются более низкий налог на недвижимость, более дешевая электроэнергия, низкие транспортные расходы и некоторые другие факторы.

Издержки, связанные с транспортировкой шин, обычно высоки, поэтому экспорт перестает быть привлекательной долгосрочной стратегией на отдаленных рынках. В OEM-сегменте перенос производства за границу служит единственным рациональным способом, позволяющим производителям шин обеспечить требования своевременной поставки, заявляемые автомобильными фирмами. Возрастающая глобализация автомобильного рынка побуждает как автопроизводителей, так и производителей шин размещать производственные мощности на каждом крупном и растущем рынке.

Временной фактор также играет важную роль из-за существенных сезонных колебаний продаж шин для легковых автомобилей. Производители шин должны обеспечивать поставки больших объемов продукции в относительно короткие периоды. Большинство потребителей покупают летние шины в течение нескольких недель в апреле. Продажи зимних шин происходят в сентябре — ноябре, в зависимости от погоды, причем 30% зимних шин продаются в течение 10 дней после первого снегопада [Nokian Tyres, 2013]. Так как пропускная способность каналов транспортировки продукции ограничена, необходимо обеспечить заблаговременные поставки и складирование шин в целевой стране, что приводит к дополнительным расходам. Если учитывать все релевантные затраты, то местное производство выглядит предпочтительнее с точки зрения своевременности поставок, гибкости и возможности доставлять продукцию в отдаленные районы.

Еще одним преимуществом местного производства является то, что оно позволяет производителям шин использовать статус местного поставщика на OEM-рынке, так как российское законодательство поощряет локализацию поставок автопроизводителям, действующим в России.

Менеджеры Michelin реализуют стратегии размещения производственных мощностей на самых быстрорастущих рынках, таких как Южная Америка, Африка, Ближний Восток, Индия, Китай и Россия. Фирма осуществляет беспрецедентные по объему инвестиции, чтобы обеспечить свою экспансию на новые рынки. В то время как ситуация в Европе замедляет рост Michelin, три новых крупных завода по производству легковых и грузовых шин начинают операции в Бразилии, Китае и Индии. Фирма планирует также расширить свои операции на Россию.

Как считает Е. Хираиси, ключевое преимущество местного производства в России — его гибкость. Когда Bridgestone экспортирует шины в Россию со своих заводов в Японии, Таиланде или Индонезии, между формированием спроса на шины конкретного типа и размера и датой поставки может пройти месяц, если использовать морской транспорт. Транспортировка по воздуху обходится дорого. Если же корпорация имеет производственные мощности в России, она может реагировать на рыночный спрос гораздо быстрее [Хираиси, 2013].

Когда фирма, экспортирующая шины в Россию, начинает местное производство, она может уменьшить объемы своего экспорта в страну. В 2013 г. количество шин, импортируемых в Россию компанией *Nokian Tyres*, снизилось на 49%, *Pirelli* — на 23%, *Yokohama* — на 28%. Одновременно российские подразделения производителей шин увеличивают экспорт из России в другие страны, главным образом в Европу. В 2003 г. фирмы *Nokian Tyres* и *Pirelli* повысили свой экспорт из России на 33% каждая.

**Совместные предприятия.** Фирмы *Nokian Tyres* и *Continental* осуществили попытку начать операции в шинной отрасли в России путем организации локальных совместных предприятий (т. е. предприятий, призванных обслуживать в основном российский рынок). В обоих случаях это были совместные предприятия типа *brown-field*, когда партнеры по совместному предприятию не строили новый шинный завод; при этом российский партнер вкладывал в совместное предприятие свои уже имеющиеся производственные мощности.

*Nokian Tyres.* В начале 2000-х гг. около 14% импортных шин в России были шинами *Nokian Tyres*. В 2002 г. *Nokian Tyres* перешла от простого экспорта своих шин на российский рынок к контрактному производству, подписав соглашение о производстве шин под брендом *Nordman* (бренд среднего ценового сегмента *Nokian* для развивающихся рынков) на заводах холдинга «Амтел» в России. «Амтел» в то время был крупнейшей шинной компанией в России, владея 35% российского и 30% украинского рынка шин для легковых и легкогрузовых автомобилей. В холдинг «Амтел» входили три шинных завода в России — в Кирове, Красноярске и Воронеже, украинский завод «Росава», а также несколько заводов, производивших сырье для шин. В 2002 г. заводы «Амтел» выпустили 11,3 млн шин.

В конце 2002 г. «Амтел» и *Nokian Tyres* договорились о создании на паритетных началах совместного предприятия *Amtel-Nokian Tyres (ANT)* для производства и сбыта легковых и легкогрузовых шин под брендом *Nordman*. Вклад *Nokian Tyres* в совместное предприятие был сделан в форме денежных средств и технологий, «Амтел» вложил производственные площади своего завода в Воронеже (ВШЗ), дилерскую сеть, сырьевое обеспечение, а также

трудовые ресурсы. Планировалось, что в первый год своей деятельности совместное предприятие выпустит 500 тыс., в следующем — 2 млн шин. Предполагалось, что в рамках совместного предприятия будут осуществлены модернизация и увеличение производственных мощностей заводов в Кирове и Воронеже, а также завода «Росава».

Стратегия *Nokian Tyres* предполагала, что шины сегмента «А» (летние шины под брендом *Nokian* и зимние шины под брендом *Hakkapeliitta*) будут выпускаться только на заводах, полностью подконтрольных *Nokian* (дочерних предприятиях *Nokian*), а шины сегмента «В» (в том числе *Nordman*) — на совместных предприятиях.

Однако в 2004 г. совместное предприятие прекратило свое существование. Президент *Nokian Tyres* К. Гран заявил, что его компания была готова сотрудничать и дальше, но «Амтел» дал понять, что это не соответствует его интересам. Совместное предприятие с партнерами из Финляндии должно было служить первой ступенью интернационализации «Амтела», который имел амбициозные планы привлечь стратегических партнеров из мировых производителей шин с технологиями производства шин сегмента «А». Менеджмент *Nokian* не планировал передавать российскому партнеру современные технологические разработки, предпочитая ограничиться передачей технологий для выпуска шин сегмента «В». Руководство *Nokian* рассматривало возможность приобрести компанию «Амтел», но владелец последнего не захотел продать бизнес целиком.

С точки зрения менеджмента *Nokian Tyres* объем производства на совместном предприятии был недостаточным, чтобы занять существенную долю российского шинного рынка, растущего на 15% ежегодно. Поэтому в 2003 г. правление *Nokian Tyres* объявило о решении построить в России новый завод. С этого времени *Nokian Tyres* сфокусировала свои российские операции на выпуске и продаже шин под брендами *Nokian* и *Hakkapeliitta* на своем новом заводе в Ленинградской области.

*Continental*. В начале 2000 г. компания *Continental* участвовала в совместном предприятии с Московским шинным заводом. СП планировало модернизацию существующего завода в Москве, однако в 2004 г., накануне предполагаемого запуска предприятия, *Continental* вышла из проекта. Менеджмент корпорации пришел к выводу, что организовывать новое производство в центре Москвы не перспективно, даже на базе существующего завода. Последующее расширение мощностей было бы ограничено. Кроме того, партнеры по СП имели разные взгляды на модель ведения будущего бизнеса, и взаимопонимание между партнерами достигнуто не было [Видмайер, 2012].

Следующим шагом *Continental* стало косвенное проникновение на российский рынок. В 2007 г. германская компания приобрела словацкую

фирму Matador, которой принадлежала доля в совместном с российским партнером «Сибур — Русские шины» предприятии «Матадор-Омскшина» в Омске. Совместное предприятие производило шины под брендом Matador. Однако уже в 2011 г. Continental продала свою долю в СП компании «Сибур».

Как объясняет Я. Видмайер, «идеи двух игроков, таких как „Сибур“ и Continental, не всегда совпадают. Если нельзя прийти к соглашению, пора что-то менять. Иногда все идет хорошо в течение определенного времени, а потом нужно принять решение и пойти в разных направлениях» [Видмайер, 2012]. Был сделан вывод, что найти взаимопонимание с партнерами по СП не удастся, и от идеи организации совместных предприятий было решено отказаться.

Некоторое время менеджеры Continental рассматривали возможность приобретения уже действующего производителя шин в России, но окончательное решение было сделано в пользу строительства в России нового завода.

*Pirelli.* Если в 2001 г. доля России в совокупном объеме продаж итальянской фирмы Pirelli составляла всего 0,72%, то двумя годами позже она достигла 4,13% [Pirelli, 2013]. Поэтому руководство Pirelli, как и все основные конкуренты фирмы, рассматривало расширение своих операций в России. В отличие от руководства Nokian Tyres, Michelin и Continental менеджеры Pirelli после сравнения вариантов проникновения на российский рынок решили не тратить время на строительство нового завода. В 2009 г. в партнерстве с российской государственной корпорацией «Ростехнологии» Pirelli организовала совместное предприятие E-Volution Tyre, в котором Pirelli владеет 50% акций (у «Ростехнологий» — 25% плюс одна акция; оставшиеся бумаги — у управляющей компании Fleming Family & Partners). В случае положительного развития бизнеса Pirelli может в течение трех лет воспользоваться имеющимся опционом и увеличить свою долю в СП до 75%, выкупив долю FF&P. В 2011 г. E-Volution Tyre приобрело действующие шинные заводы в Воронеже и Кирове, активы обанкротившегося холдинга «Амтел» за 222 млн евро. Необходимая модернизация и увеличение мощностей этих заводов потребует дополнительно 200 млн евро. После завершения реконструкции в 2014 г. Pirelli планирует производить на этих мощностях 10,5 млн шин, преимущественно под собственным брендом [Елькова, Мишанина, 2012].

По оценке менеджеров Pirelli, и приобретение существующего предприятия, и осуществление проекта green-field требуют примерно одинаковых инвестиций. При этом участие в действующем предприятии, уже генерирующем денежные потоки и имеющем определенную долю рынка, позволило Pirelli сэкономить время, не сталкиваясь с проблемой поиска квалифицированного персонала и избежать создания избыточных производственных



мощностей в российской шинной отрасли. В 2013 г. Pirelli начала модернизацию завода в Воронеже, чтобы привести уровень эффективности производства в соответствие со стандартами Pirelli Group.

**Аргументация в пользу проектов green-field.** Менеджмент Continental рассматривал обе альтернативы: приобрести в России готовый шинный завод (этим путем пошел итальянский производитель шин Pirelli) или построить в России собственный новый завод. По мнению менеджмента Continental, строительство нового завода обойдется дешевле и может быть осуществлено быстрее. Приобретаемые готовые активы с самого начала должны соответствовать определенной технологии, чтобы не пришлось вкладывать дополнительные средства в их реконструкцию. Кроме того, при покупке завода фирма-покупатель сталкивается с определенными рисками. Например, большинство заводов в России имеет крупный штат сотрудников. Если проводить автоматизацию процессов, то встает вопрос о том, что делать с людьми. Предполагалось, что на заводе Continental в Калуге будут работать всего около 700 человек. По словам генерального директора Continental Tires RUS Я. Видмайера, «когда решаешь, строить или покупать, нужно найти баланс: стоимость — условия. Но главное — быть независимым (в том числе от российских партнеров) в принятии решения» [Видмайер, 2012].

В 2011 г. наблюдательный совет концерна Continental одобрил инвестиции в 200–240 млн евро на строительство нового шинного завода в России. Принимая такое решение, менеджеры Continental не опасались появления в шинной отрасли избыточных мощностей, так как полагали, что инвестиции конкурентов не повлияют существенно на насыщение российского шинного рынка в течение следующих двух–трех и даже десяти лет.

Производство на заводе планировалось начать в конце 2013 г., а мощность предприятия на первом этапе должна была составить 4 млн шин в год. По достижении полной загрузки мощности могут быть увеличены до 8 млн, а в долгосрочной перспективе — и до 12 млн шин в год.

Michelin следует в России, как и в других странах, стратегии строительства собственных зарубежных заводов в соответствии со своими стандартами. По мнению руководства корпорации, такой подход обеспечивает предсказуемые результаты и высокий уровень качества, позволяет стандартизировать продукцию и учитывать требования клиентов.

#### **ВЫБОР МЕСТА РАЗМЕЩЕНИЯ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Плотно населенные регионы.** Российский шинный завод Michelin расположен в г. Давыдово Московской области, в 90 км от Москвы. С 2004 г. завод выпускает летние и зимние шины для легковых автомобилей. Производственная мощность завода составляет от 1,5 до 2 млн шин в год.



Московская область — плотно населенная территория, на которой (вместе с Москвой) проживает около 20 млн человек. Оборот розничной торговли в Москве достигает четверти розничного оборота страны. Это — огромный автомобильный рынок и, следовательно, рынок для шин.

Москва и Московская область расположены в Центральном экономическом районе, включающем в себя 13 субъектов Российской Федерации, удобно расположенных с точки зрения транспортной доступности, с населением свыше 30 млн человек.

Около четверти всей промышленности в Центральном экономическом районе приходится на машиностроительный сектор (в Московской области — 30%). Автомобильная отрасль представлена в Москве заводом Renault, выпускающим легковые автомобили, и предприятием ЗИЛ (Завод им. Лихачева), ведущим производителем грузовиков и промышленных машин, а в Московской области — Голицынским автобусным заводом (ГоАЗ) в Одинцовском районе и Ликинским автобусным заводом (ЛиАЗ) в г. Ликино-Дулево.

В 2011 г. компания Michelin и Группа ГАЗ, владелец завода ЛиАЗ, подписали соглашение о поставках шин Michelin X InCity для оснащения автобусов ЛиАЗ-5292 и ЛиАЗ-6213. Это соглашение дало возможность партнерам взаимодействовать непосредственно друг с другом, минуя дилерские сети, что позволило предприятию ЛиАЗ более эффективно контролировать качество закупаемых шин. Расстояние между двумя заводами составляет всего 15 км.

В дополнение к инвестициям в шинный завод Michelin собирается развивать логистическую базу в России и СНГ. Московская область может стать привлекательным местом размещения такой базы.

**Автомобильные кластеры.** С учетом планов по дальнейшему расширению производства менеджеры компании Continental искали подходящую территорию для размещения площадки под строительство. Ориентируясь на регион потребления, компания хотела найти площадку, расположенную не далее тысячи километров от Москвы. Наличие специалистов и рабочей силы также являлось важным фактором.

Менеджмент компании собрал сведения о потенциальных территориях для размещения нового завода, определив их наиболее важные характеристики. Окончательный выбор был сделан в пользу Калужской области, где имелись подходящая площадка с готовыми инженерными сетями, хорошие дороги, источники газа и электричества. Кроме того, региональные власти предоставляли там налоговые льготы. Менеджеры зарубежных фирм подтверждали возможность эффективного взаимодействия с областной администрацией, которая заложила основы нового технопарка, чтобы привлечь многочисленных производителей автокомпонентов. К моменту, когда

корпорация Continental начала производство шин на своем новом заводе, она уже имела определенный опыт операций в Калуге, так как там действовало другое ее дочернее предприятие, приобретенное у корпорации Siemens в 2007 г., — Continental Automotive Systems RUS, выпускающее электронные автокомпоненты и элементы систем распределения топлива. Еще одно дочернее предприятие Continental в Калуге производит системы кондиционирования воздуха и усилители рулевого управления.

В 2007 г. свои новые заводы в Калуге открыли Volkswagen, а также Volvo Trucks и Renault Trucks — производители грузовиков. В 2010 г. французская группа PSA Peugeot Citroën совместно с японской компанией Mitsubishi открыли предприятие по производству легковых автомобилей. Таким образом, в Калужской области зародился мощный автомобильный кластер из трех десятков фирм, которые старались получить преимущества, работая на быстрорастущем автомобильном рынке. Совместно с ведущими европейскими автомобильными фирмами здесь ведут операции многочисленные производители автокомпонентов, такие как Magna, Faurecia, Benteller, Gestamp и др.

Менеджеры Bridgestone в течение долгого времени занимались подбором площадки для размещения своего российского шинного завода. Они рассмотрели более 100 пунктов, где можно было начать строительство завода. Как объяснил Е. Хираиси, в список критериев, используемых менеджерами корпорации при выборе территории для новых заводов, включены хорошо развитая инфраструктура и опыт регионального правительства в привлечении иностранных компаний. По его мнению, важно понимать, насколько серьезным, открытым и дружелюбным является отношение местной администрации к иностранным фирмам, в частности, ее готовность понимать различия между японским и российским менталитетом. После сравнения всех «за» и «против» менеджеры Bridgestone сделали выбор в пользу промышленной зоны «Заволжье» в Ульяновской области [Хираиси, 2013].

В Ульяновской области действуют несколько автомобильных предприятий. Область занимает пятое место среди субъектов Российской Федерации по масштабам автомобилестроительной отрасли. Ульяновский автомобильный завод (УАЗ) производит четверть российских автобусов.

Областная администрация накопила положительный опыт работы с иностранными фирмами и хорошо понимает потребности инвесторов (инфраструктура, человеческие ресурсы и т. д.). Заинтересованность администрации стала решающим фактором выбора Ульяновской области для размещения нового шинного завода, который был призван стать одним из крупнейших в регионе. Корпорация Bridgestone могла использовать необходимую инфраструктуру, в которую местные власти инвестировали 300 млн руб. Еще одним фактором стали налоговые льготы для Bridgestone.

В течение первых десяти лет после начала производства российский завод Bridgestone будет платить налог на прибыль по ставке 2% вместо 20% (4,5% составит региональная льгота, а 13,5% будут возвращаться заводу в виде субсидий на строительные-монтажные работы) и будет освобожден от транспортного налога и налога на имущество. В свою очередь, Bridgestone создаст в области 800 рабочих мест к 2018 г. [Елькова, Колобков, 2013].

Слабым местом в организации нового бизнеса на быстроразвивающихся территориях России может стать недостаток квалифицированной рабочей силы, в особенности специалистов с высшим образованием. Поэтому власти Калужской области ведут поиск специалистов в соседних областях и обещают иностранным инвесторам решить эту проблему.

**Соседние территории.** В Санкт-Петербурге и Ленинградской области, без сомнения, размещен наиболее современный автомобильный кластер России, где представлены заводы таких автомобильных фирм, как Ford Motor, Toyota, General Motors, Nissan и Hyundai, выпускающие легковые автомобили, автобусный завод «Скания-Питер», завод Caterpillar и большое число фирм, производящих автокомпоненты, среди которых наиболее значимым игроком является Magna International. К 2013 г. около четверти легковых автомобилей, выпущенных в России, были изготовлены в этих двух субъектах Российской Федерации. Многочисленные эксперты полагают, что производители шин могут эффективно использовать возможности кооперации с растущим в этой части страны автомобильным сектором. В середине 2000-х гг. Bridgestone рассматривал Санкт-Петербург как возможное место размещения своего шинного завода (по соседству с заводом Nissan Motor). Однако позже компания заключила соглашение о строительстве нового шинного завода с администрацией Ульяновской области.

Менеджмент компании Nokian Tyres также выбрал Ленинградскую область для осуществления проекта строительства нового шинного завода, имея целью усилить присутствие фирмы в российском шинном бизнесе. Однако, будучи сфокусированной на вторичном рынке, фирма Nokian Tyres не могла рассчитывать на прямой эффект взаимодействия с автомобильным кластером Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Ленинградская область была выбрана в первую очередь благодаря сформированному благоприятному деловому климату. Правительства Санкт-Петербурга и Ленинградской области поддерживали проекты иностранных инвесторов, предоставляя им определенные преференции. В 1997 г. Ленинградская область стала одним из первых субъектов Федерации, предложивших налоговые льготы в целях привлечения прямых иностранных инвестиций в производственные мощности на своих территориях. С учетом благоприятного местного законодательства такие известные фирмы, как Ford Motor, Caterpillar, Kraft Foods, Henkel, IKEA, Smurfit-Kappa, Ariston Thermo, Philip

Morris и многие другие, организовали свои дочерние предприятия именно в Ленинградской области.

Шинный завод Nokian Tyres расположен в г. Всеволожске, всего в 10 км к востоку от Санкт-Петербурга. Это позволяет фирме использовать логистические преимущества международного аэропорта, железнодорожного сообщения и морского порта Санкт-Петербурга. Еще одно важное обстоятельство заключается в том, что российский завод Nokian Tyres находится всего в шести часах пути от материнской компании в Финляндии. Таким образом, географические факторы также сыграли существенную роль в выборе площадки для нового завода. Nokian Tyres не является глобальной компанией, поэтому выбор места размещения нового проекта в России в значительной степени был предопределен региоцентрической природой фирмы.

**Особые экономические зоны.** Японская фирма Yokohama открыла в 2013 г. свой новый шинный завод в Липецкой области, на территории особой экономической зоны (ОЭЗ) «Липецк». Эта зона была организована в соответствии с распоряжением российского правительства № 782 от 21 декабря 2005 г. как зона промышленно-производственного типа на площади 10 кв. км в Грязинском районе Липецкой области. Главной целью создания липецкой ОЭЗ является развитие обрабатывающих отраслей экономики, высокотехнологичных отраслей и производство новых видов продукции. Срок действия зоны — 20 лет. Капитальные вложения в проекты, предполагаемые к реализации на территории зоны, должны составлять сумму, эквивалентную не менее 10 млн евро (не менее 1 млн евро в течение года с момента заключения соглашения).

Создание инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры зоны осуществляется за счет средств федерального бюджета и бюджета Липецкой области, а также других привлеченных источников. Резидентам зоны предоставляется поддержка на федеральном и областном уровнях.

#### **БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ И ПРОФИЛЬ ДОЧЕРНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Continental.** До реализации компанией Continental инвестиционного способа интернационализации в виде проекта green-field в Калужской области Россия занимала около 2% в мировых продажах корпорации. Будучи одним из трех крупнейших экспортеров шин в Россию (вместе с Michelin и Nokian Tyres), Continental достиг 4%-й доли на российском рынке, продав в 2012 г. 2,1 млн шин.

Строительство нового шинного завода Continental в России развернулось в ноябре 2011 г. и было успешно завершено менее чем за два года. Инвестиции в проект составили 220 млн евро. В 2013 г. на заводе началось производство шин. Продуктовый портфель российского дочернего предприятия Continental включил в себя летние и зимние (шипованные и нешипованные)

шины для легковых автомобилей и легких грузовиков под брендами, уже продававшимися в России, такими как Continental, Gislaved и Matador. По оценке генерального директора «Континентал Калуга» Г. Ротова, новый завод должен был выпустить 1,8 млн шин к 2014 г. и 4 млн шин в 2016 г., что может обеспечить корпорации 6–7% российского шинного рынка. Начало строительства второй очереди производства, мощность которой также составит 4 млн шин, запланировано на 2015 г., а в перспективе суммарные мощности могут достигнуть 16 млн шин в год [Елькова, 2013].

Первоначально новый завод выпускал шины только для легковых автомобилей. Наличие потребителя в лице действующего в Калужской области завода Volvo Truck, выпускающего грузовые автомобили, повлияло на решение производить на новом заводе и грузовые шины. В 2013 г. специалисты Continental RUS изучили российский рынок грузовых шин и провели инвестиционный анализ новой производственной линии. В 2011 г. общий объем рынка грузовых шин в России составил 7,2 млн штук; доля Continental при этом не превысила 1% [Елькова, 2013].

Для производства шипованных шин с повышенным сопротивлением ускорению на калужском заводе внедрены специальные технологии, которые уже успешно используются на заводе Continental в г. Корбахе (Германия). В целом новый завод в Калужской области стал самым современным и наиболее технически оснащенным заводом Continental.

Ключевые компетенции Continental сконцентрированы в материнской компании. Российские операции слабо интегрированы в бизнес компании в других странах (имеет место только некоторая координация закупок). Кастомизация продукции ограничена. Российских потребителей продукция фирмы привлекает теми же ценностями, что и потребителей на национальном рынке Continental. Многие аспекты деловых операций Continental RUS повторяют бизнес Continental во всех других странах, где действует корпорация. Ключевые компетенции в производстве и дистрибуции шин были перенесены из материнской компании на российское дочернее предприятие для того, чтобы обеспечить там преимущества дифференциации.

Continental реализует свою продукцию в России как на OEM-рынке, так и на вторичном рынке. При этом 70% продаж приходится на вторичный рынок шин. Continental до сих пор не имеет в России собственных дилеров. Более десяти лет корпорация успешно работала с независимыми дилерами и планирует работать с ними и после строительства завода в Калуге. Предполагается развитие дилерской сети и на отдаленных территориях, где до сих пор Continental был представлен недостаточно.

Оставшиеся 30% российских продаж Continental приходится на OEM-партнеров компании, действующих в России. Continental не заключает отдельных контрактов с сборочными автомобильными заводами, а действует

как их глобальный партнер. Среди покупателей продукции — ведущие мировые производители легковых и грузовых автомобилей и автобусов, такие как Volkswagen, Daimler AG, Ford, Volvo, Iveco, Schmitz, Koegel, Freightliner Trucks, BMW, General Motors, Toyota, Honda, Renault, PSA и Porsche. Подобная бизнес-модель применяется в России, как и в других странах. Компании Volkswagen, Peugeot, Citroen и Mitsubishi уже производят свои автомобили в Калуге, и это обстоятельство повлияло на выбор Калужской области в качестве места размещения нового шинного завода Continental.

**Nokian Tyres.** В 2005 г. Nokian Tyres открыла свой новый шинный завод в Ленинградской области. После пуска производственная мощность завода составляла 1,5 млн шин в год. Первоначальные инвестиции достигли 30 млн евро.

Шины, произведенные всеволожским заводом, продаются в основном в России, хотя больше половины экспортируются в более чем 40 стран, преимущественно в Казахстан и на Украину, а в меньших объемах — в Скандинавию, Германию, Китай и США. К 2011 г. Nokian стала крупнейшим российским экспортером потребительских товаров.

Как отметил вице-президент по развитию Nokian Т.Хуовила, на новом дочернем предприятии фирмы в России, как и на заводе Nokian Tyres в Финляндии, «выпускается продукция одинакового качества, поскольку компания применяет одинаковые технологические процессы, резиновые смеси, рецепты, а также идентичное производственное оборудование... единственное, что во Всеволожке оно более современное» [Хуовила, 2009].

Таким образом, роль российского дочернего предприятия заключается прежде всего в адаптации и применении всех компетенций материнской компании — промышленные знания, технологии и производственный опыт. Хотя некоторые активы и ресурсы Nokian Tyres децентрализованы, контроль над ними осуществляет материнская компания. Штаб-квартира фирмы Финляндии координирует такие виды деятельности, как глобальное снабжение, использование результатов НИОКР и т. п.

С момента открытия в 2005 г. всеволожский завод представлял собой ультрасовременное предприятие, постоянно наращивающее объемы производства. В конце 2011 г. там действовали 10 производственных линий общей мощностью около 11 млн пассажирских шин в год (в 2005 г. — 1 млн). Позже по соседству с имеющимся заводом компания Nokian Tyres осуществила строительство его второй очереди мощностью 5–6 млн шин в год. К концу 2013 г. суммарная мощность всех линий достигла 15 млн шин. Это означало, что всеволожский завод стал крупнейшим шинным заводом в России.

Новый российский завод после своего ввода в эксплуатацию помог компании Nokian Tyres существенно увеличить продажи шин в России и странах СНГ (рис. 5).



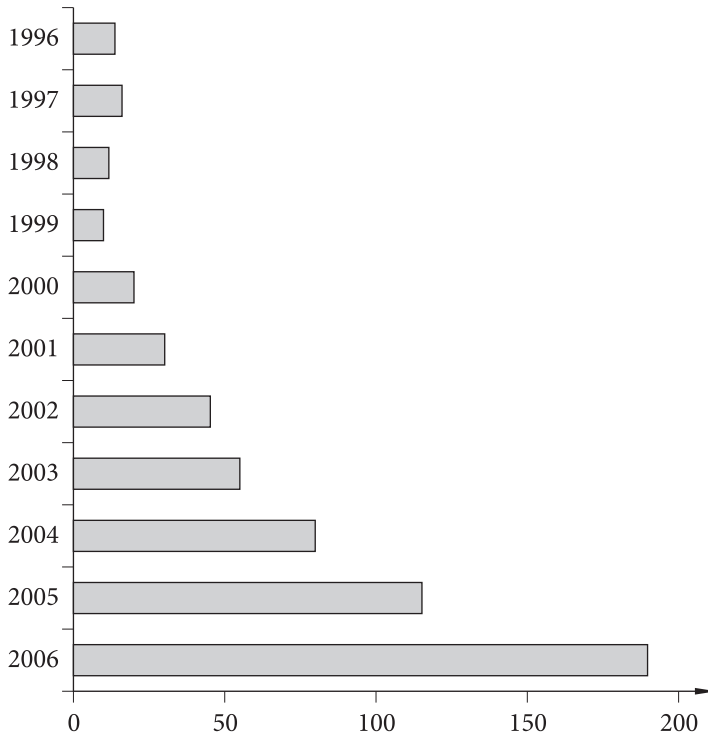


Рис. 5. Объем продаж Nokian Tyres в России и странах СНГ, млн евро  
 Источник: [Nokian Tyres, 2006, с. 21].

В 2005 г. Россия стала крупнейшим рынком для Nokian Tyres, опередив Финляндию. В конечном счете масштаб и природа деловых операций всеволжского завода приобрели стратегическое значение для всей фирмы. 2/3 производственных мощностей Nokian Tyres оказались сконцентрированными в России. Доля России и стран СНГ в продажах фирмы поднялась до 34% — в 2013 г.

Компания Nokian Tyres является рыночным лидером и крупнейшим производителем шин сегментов «А» и «В» (особенно в части зимних шин) в России. Следует отметить, что она никогда не ставила перед собой цель работать на OEM-рынке в России. Все легковые шины под брендами фирмы и приблизительно 60% шин для тяжелых машин продаются на вторичном рынке в специальных центрах, у автодилеров и через иные торговые каналы. Для того чтобы поддержать свои продажи в России, с 2006 г. Nokian Tyres развивает в стране сеть шинных центров Vianor, занятых розничными и оптовыми продажами шин и действующих по соглашениям франчайзинга. Российская сеть Vianor насчитывает 389 центров более чем в 200 городов. Это наиболее широкая сеть шинных центров в стране (общее число цен-



тров Vianor в 27 странах — около 1200). Центры Vianor в России реализуют шины, выпущенные не только на заводах Nokian Tyres, но и другими глобальными производителями. Сеть Vianor обеспечивает Nokian Tyres прямой доступ к конечным потребителям и помогает фирме более эффективно контролировать объемы продаж.

**Michelin.** Корпорация Michelin начала экспортировать в Россию свои шины для легковых и грузовых автомобилей, тяжелой техники, самолетов и сельскохозяйственных машин в 1997 г. В 2004 г. она стала первой иностранной фирмой, организовавшей собственное производство пассажирских шин в России. Менеджмент Michelin видел главной целью поставки на быстрорастущие рынки России и стран СНГ летних и зимних (шипованных и нешипованных) шин под брендами Michelin и BFGoodrich в премиальном сегменте рынка. Производственная мощность завода в г. Давыдово Московской области составляет 1,5–2 млн шин в год. Численность занятых на заводе — около 900 человек.

С 2004 г. инвестиции Michelin в развитие операций в России и странах СНГ достигли 150 млн евро. К 2010 г. продукция компании заняла 7% российского рынка шин. Как отмечает директор российского подразделения Michelin Ж. Рукетт, завод в Давыдово является одним из лучших среди производственных подразделений корпорации с точки зрения прогресса, осуществленного за эти годы [Michelin отмечает..., 2014].

Важной задачей корпорации Michelin в Восточной Европе является развитие сети розничных продавцов шин TYREPLUS. К 2011 г. в России и странах СНГ сеть насчитывала 150 центров продажи легковых и грузовых шин.

Michelin до сих пор не производит в России грузовых шин. Импортируя такие шины, выпускаемые своими зарубежными заводами, российские подразделения Michelin должны платить существенные импортные пошлины. Поэтому в 2011 г. корпорация Michelin открыла в Давыдово производство восстановленных грузовых шин мощностью 50 тыс. шин в год.

**Yokohama.** Рассматривая Россию как один из своих крупнейших рынков, менеджмент корпорации Yokohama принял решение инвестировать 140 млн долл. в строительство первой очереди нового завода по производству шин в Липецкой области. С 2012 г. новый завод в Липецке поставляет на вторичный рынок зимние шипованные и летние шины под брендом Yokohama для пассажирских автомобилей. Завод в Липецке позволяет фирме Yokohama еще больше увеличить уже растущие продажи шин на российском рынке. По проекту производственная мощность завода, расположенного на территории в 4,3 га, составляет 1,6 млн шин в год. Менеджмент Yokohama планирует в будущем стадийное расширение производственных мощностей с возможным увеличением мощности до 3–4 млн шин в год. Инвестиции в расширение могут составить около 350 млн долл. Под будущую

экспансию предприятие арендует в ОЭЗ «Липецк» участок площадью 24 га. После расширения завод сможет осуществлять поставки автопроизводителям для первичной комплектации легковых автомобилей.

90% шин, производимых на липецком заводе, поставляются на российский рынок, который в 2012 г. стал четвертым по значимости рынком для Yokohama после Японии, США и Китая; остальные шины будут экспортироваться в страны Европы.

С апреля 2005 г. в России действует торговая компания Yokohama Russia L.L.C., задачей которой является организация маркетинга и продаж шин на российском рынке. Во всех российских активах Yokohama как в липецком заводе, так и в торговой компании партнером корпорации выступает японская фирма Itochu Corporation (ей принадлежит 20% в обоих предприятиях) [Окишима, 2011].

Активное освоение российского рынка шин ведется с помощью крупных оптовых фирм и ориентированной на розничных торговцев сети Yokohama Club. Локальное производство в Липецке будет содействовать дальнейшей рыночной экспансии за счет сокращения сроков поставок.

**Bridgestone.** Около 10 лет назад специалисты Bridgestone приступили к оценке целесообразности начала деловых операций в России. Однако фирма столкнулась с многочисленными препятствиями; только немногие областные администрации были склонны к сотрудничеству с зарубежными инвесторами. В 2006 г. менеджмент Bridgestone рассматривал возможность организовать производственные мощности в Санкт-Петербурге, но эти попытки не привели к положительному результату. Однако позже ситуация кардинально изменилась, и позитивные тенденции наметились в начале 2010-х гг., когда доля России в глобальных продажах Bridgestone была относительно невысокой. В то же самое время доля Bridgestone на российском шинном рынке в 2010 г. превысила 9% (наивысшая доля среди иностранных фирм).

В апреле 2013 г. руководство Bridgestone объявило о начале строительства своего нового завода по производству радиальных шин для легковых автомобилей в Ульяновской области. По плану производственные операции на новом заводе должны начаться в первой половине 2016 г. Годовая производственная мощность завода составит 4 млн шин. На заводе будет организовано производство полного цикла. Возможность строительства второй очереди завода выступает для Bridgestone в качестве реального опциона. Общий объем инвестиций в завод в Ульяновске прогнозируется на уровне 37,5 млрд иен.

Строительство нового завода позволит Bridgestone быть ближе к своим потребителям и удовлетворить с помощью локального производства растущий спрос на шины в России и странах СНГ, общее население которых составляет примерно 300 млн человек

Как отметил Е. Хираиси, стратегическая цель Bridgestone состоит в увеличении рыночной доли в России до 15%, хотя на первое время корпорация ставит задачей рост «быстрее рынка» [Хираиси, 2013]. Продуктовый портфель ульяновского завода должен обеспечить потребителям широкий выбор шин. Новый завод в Ульяновске будет выпускать летние и зимние шины. Корпорация Bridgestone знаменита своими технологиями производства зимних шин. Она является рыночным лидером в сегменте зимних нешипованных (фрикционных) шин в России.

Сконцентрировавшись в России в первую очередь на вторичном шинном рынке, Bridgestone реализует шины через свое торговое подразделение Bridgestone CIS. Вместе с тем, менеджмент Bridgestone рассматривает возможности поставок продукции на OEM-рынок в будущем.

Bridgestone строит российский завод в партнерстве с японской корпорацией Mitsubishi, которая владеет 10% в Bridgestone Tire Manufacturing CIS, производственном подразделении проекта, и 20% в торговом подразделении Bridgestone CIS. Располагая долговременным опытом операций в России, Mitsubishi должна помочь Bridgestone оптимизировать бизнес-процессы в производстве и маркетинге шин на российском рынке. Обе компании уже осуществили несколько совместных проектов, в частности, в Таиланде.

#### **СНАБЖЕНИЕ СЫРЬЕМ И ЛОКАЛИЗАЦИЯ**

В производстве шин используются натуральный каучук, синтетические каучуки, технический углерод, специальные химические материалы, текстиль и сталь. Одни из этих материалов производители шин могут закупать в России (Россия является нетто-экспортером синтетического каучука), другие — приходится импортировать.

Дочернее предприятие Continental в России, будучи полностью независимым, стремится ограничить импорт материалов только исходным сырьем, которое нельзя найти в России, таким как натуральный каучук, а также специальные химикаты. Все производственные операции (от резиновой смеси до конечного продукта) и маркетинг продукции осуществляются в России.

По мнению руководства Continental, локализация производства вряд ли существенно повлияет на уровень цен. Собственные расходы дочернего предприятия могут быть сокращены, главным образом, за счет снижения логистических затрат и упрощения логистических операций в целом, а также экономии на таможенных пошлинах.

Менеджеры Pirelli при формировании политики закупок следуют логике “local for local”. Это означает, что большая часть поставщиков дочерних предприятий Pirelli (за исключением поставщиков сырья) являются местными поставщиками (78% в 2013 г.) [Pirelli, 2013]. Так, на заводах Pirelli в Кирове и Воронеже используется российское сырье. В России ключевым постав-

щиком синтетических каучуков для Pirelli является «Нижекамскнефтехим». Эта химическая компания поставляет сырье заводам Pirelli по всему миру. Поэтому Россия выступает для Pirelli не только рынком сбыта продукции, но и важным регионом закупок сырья [Пирондини, 2012].

Завод Yokohama в Липецке после открытия начал работать на привозном сырье, однако компания планирует привлекать и российских поставщиков. Менеджеры Yokohama считают, что если липецкий завод будет обеспечен российским синтетическим каучуком, то это позволит избежать 20%-й пошлины на импортируемое сырье. Они рассчитывают, что в ОЭЗ «Липецк» будет сформирован комплекс взаимосвязанных производств. В этом случае Yokohama сможет закупать стальную проволоку для производства металлокорда для своих шин у другого резидента ОЭЗ — бельгийской компании Bekaert. Германская химическая фирма Lanxess открыла в ОЭЗ «Липецк» свое производство добавок для каучуков и других компонентов для производства шин и резинотехнических изделий [Елькова, 2012].

Фирма Bridgestone пока не имеет опыта взаимодействия с российскими поставщиками сырья, но ее менеджеры планируют закупать некоторые материалы у специализированных российских производителей.

\* \* \*

Предложенный читателю кейс позволяет проследить процесс принятия стратегических решений и приложить соответствующие инструменты международного стратегического менеджмента в корпорациях, действующих в одной и той же отрасли — производства шин, рассматривающих возможность проникновения в экономику одной и той же целевой страны — России. На принимаемые решения могли повлиять различные факторы: отраслевые (структура цепочки ценности, продуктовая дифференциация, технологические особенности, положение поставщиков сырья, особенности спроса на продукт отрасли и пр.), корпоративные (страна происхождения компании, ее история, размер, менталитет высших менеджеров, степень доверия местному менеджменту) и географические (дистанция между странами, особенности национальных рынков).

Особенно интересно, что менеджеры разных компаний, действующих в одной и той же отрасли с одними и теми же поставщиками и на одном и том же рынке, по-разному оценивали все эти факторы, что обусловило в конечном счете выбор различных способов ведения деловых операций (бизнес-моделей) и различных ролей дочерних предприятий в России. При этом актуальным является вопрос не о том, какой способ ведения операций «в шинной отрасли России» более эффективен с точки зрения общих теоретических представлений, а о том, почему был выбран тот или иной способ в конкретной ситуации и насколько реализуемая модель ведения

бизнеса соответствует отраслевым, национальным и корпоративным характеристикам.

Очевидно, что, принимая те или иные управленческие решения в 2004–2012 гг., руководители рассмотренных в кейсе производителей шин принимали в расчет характеристики внешней и внутренней среды компаний, сложившиеся именно в те годы. Менеджеры и аналитики вряд ли могли предсказать, как изменятся условия ведения деловых операций в России в 2014–2015 гг. Вопрос, что может произойти в деятельности описанных компаний после драматического изменения внешней среды, требует отдельного рассмотрения и выходит за рамки представленного кейса.

Кейс иллюстрирует тезис о том, что современные теоретические представления в международном менеджменте и практика компаний далеко отошли от «традиционных» концепций международного бизнеса. В частности, подтверждается тот факт, что при выборе способов ведения операций за рубежом значение отраслевых факторов и характеристик компаний существенно превосходит значения характеристик принимающей страны. Читатель может убедиться в этом при обсуждении предложенных далее вопросов.

#### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Является ли степень необходимости учета национальных условий (pressure for national responsiveness) релевантной для определения способа проникновения на шинный рынок России и способа ведения операций в шинной отрасли?
2. Какая из стратегических альтернатив является наиболее подходящей в процессе интернационализации фирм — производителей шин с учетом возможной конфигурации глобальной цепочки ценности?
3. Какие выводы можно сделать на основе анализа деловой среды (business environment) в России, отраслевого и рыночного анализа? Каким образом результаты такого анализа могли повлиять на решение о начале деловых операций в России, сделанное каждой фирмой? Каковы были деловые возможности для глобальных игроков шинной отрасли в России в середине 2000-х гг.?
4. Как различные стратегии и способы ведения операций могут способствовать усилению рыночных позиций производителей шин в России? Каковы преимущества и недостатки использования шинными фирмами в России экспортного способа проникновения, организации совместного предприятия и осуществления инвестиций в форме проекта green-field?
5. Как можно объяснить выбор места размещения шинных заводов зарубежных корпораций в России?

6. Как могли проявиться сильные и слабые стороны стратегий и способов ведения операций шинных фирм в условиях замедления экономического роста, высоких темпов инфляции и ослабления национальной валюты в России в 2014–2015 гг.? Насколько возможна трансформация стратегий и бизнес-моделей, используемых производителями шин в России, в изменившихся условиях?

### Литература

- Видмайер Я.* Мы решили идти сами по себе, без партнера // РБК daily. 2012. 10 января. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949982483124> (дата обращения: 10.01.2015).
- Виллот Б.* Мы хотим расти быстро на российском рынке // РБК daily. 2012. 6 июня. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949984048220> (дата обращения: 10.01.2015).
- Елькова О.* Yokohama запустила свой шинный завод в Липецке // РБК daily. 2012. 31 мая. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949983988463> (дата обращения: 10.01.2015).
- Елькова О.* Continental может создать в Калуге производство грузовых шин // РБК daily. 2013. 24 января. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949985577327> (дата обращения: 10.01.2015).
- Елькова О., Колобков С.* Bridgestone построит завод в Ульяновской области // РБК daily. 2013. 12 апреля. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949986572813> (дата обращения: 10.01.2015).
- Елькова О., Мишанина А.* Fleming готова поделить с Pirelli долей в E-Volution Tyre, владеющей двумя шинными заводами в России // РБК daily. 2012. 11 мая. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949983796463> (дата обращения: 10.01.2015).
- Конкуренция на российском шинном рынке усиливается за счет роста производства* // Colesa.ru. 2013. 26 ноября. URL: <http://colesa.ru/news/21201> (дата обращения: 10.01.2015).
- Медведев А. Г.* Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014.
- Окишима Ж.* Инвестиции могут оказаться даже больше, чем изначально прогнозировалось // РБК daily. 2011. 5 сентября. URL: <http://pics-mf-mrr01.v4.rbcdaily.ru/industry/562949981404071> (дата обращения: 10.01.2015).
- Пантюхов А.* Почему производить шины в России дешевле, чем в Финляндии // РБК daily. 2012. 21 февраля. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949982859836> (дата обращения: 10.01.2015).
- Пирондини А.* Для России двух заводов нам достаточно // РБК daily. 2012. 21 марта. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949983306399> (дата обращения: 10.01.2015).
- Хираиси Е.* Ключевое преимущество собственного производства в России — это гибкость // РБК daily. 2013. 14 мая. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949986929858> (дата обращения: 10.01.2015).



- Хувила Т. У нас все равно будет зима со снегом и льдом // РБК daily. 2009. 26 марта. URL: <http://www.rbcdaily.ru/autonews/562949979002577> (дата обращения: 10.01.2015).
- Шабашов Д. Укатили // РБК daily. 2008а. 25 сентября. URL: <http://pics-masters.v4.rbcdaily.ru/industry/562949979007571> (дата обращения: 10.01.2015).
- Шабашов Д. Goodyear сватают партнера // РБК daily. 2008б. 7 июня. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949979037974> (дата обращения: 10.01.2015).
- Michelin отмечает 10-летие завода в Давыдово // Colesa.ru. 2014. 14 июля. URL: <http://colesa.ru/news/23302>. (дата обращения: 10.01.2015).
- Griffin R. W., Pustay M. W. International Business: A Managerial Perspective. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2015.
- Lasserre P. Global Strategic Management. 2nd ed. Basingstock, UK; N. Y.: Palgrave Macmillan, 2007.
- Nokian Tyres. Annual Report, 2001. URL: <http://www.nokiantyres.com/company/investors/> (дата обращения: 10.01.2015).
- Nokian Tyres. Annual Report, 2003. URL: <http://www.nokiantyres.com/company/investors/> (дата обращения: 10.01.2015).
- Nokian VIP. Nokian Tyres' Information Bulletin and Customer Magazine, 1/2004. URL: <http://www.nokiantyres.com/company/investors/> (дата обращения: 10.01.2015).
- Nokian Tyres. Annual Report, 2006. URL: <http://www.nokiantyres.com/company/investors/> (дата обращения: 10.01.2015).
- Nokian Tyres. Annual Report, 2013. URL: <http://www.nokiantyres.com/company/investors/> (дата обращения: 10.01.2015).
- Pirelli. Sustainability Report, 2013. URL: [http://annual-sustainability-report-2013.pirelli.it/sites/pirelli2013csr/files/basket/pirelli\\_sustainability\\_report\\_2013.pdf](http://annual-sustainability-report-2013.pirelli.it/sites/pirelli2013csr/files/basket/pirelli_sustainability_report_2013.pdf) (дата обращения: 10.01.2015).
- PRNewswire. London: April 28, 2014. URL: <http://www.prnewswire.com/news-releases/world-tires-market-257027571.html> (дата обращения: 10.01.2015).
- Ranking of the top 75 global tire manufacturers 2013 // Tyres & Accessories. URL: <http://www.tyrepress.com/wp-content/uploads/2013/09/1206top20.pdf?b11b6a> (дата обращения: 10.01.2015).
- Ranking of the top 75 global tire manufacturers 2014 // Tyres & Accessories. URL: <http://www.tyrepress.com/wp-content/uploads/2015/06/Leading-Companies-2015.pdf?b11b6a> (дата обращения: 10.01.2015).

## References

- El'kova O. Yokohama zapustila svoj shinnyj zavod v Lipetske (Yokohama Launched Its Tire Plant in Lipetsk). *RBK daily*. 2012. 31 maya. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949983988463> (accessed: 10.01.2015).
- El'kova O. Continental mozhet sozdat' v Kaluge proizvodstvo gruzovykh shin (Continental Might Set Up the Truck Tires Production in Kaluga). *RBK daily*. 2013. 24 yanvarya. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949985577327> (accessed: 10.01.2015).
- El'kova O., Kolobkov S. Bridgestone postroit zavod v Ul'yanovskoj oblasti (Bridgestone Will Build the Plant in Ulyanovsk Region). *RBK daily*. 2013. 12 aprelya. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949986572813> (accessed: 10.01.2015).



- El'kova O., Mishanina A. Fleming gotova podelit'sya s Pirelli dolej v E-Volution Tyre, vladeyushhej dvumya shinnymi zavodami v Rossii (Fleming is Ready to Share with Pirelli Shares in E-Volution Tyre, Owned Two Tire Plants in Russia). *RBK daily*. 2012. 11 maya. (accessed: 10.01.2015).
- Hiraiso Y. Klyuchevoye preimushhestvo sobstvennogo proizvodstva v Rossii — eto gibkost' (A Key Advantage of Its Own Production in Russia Is Flexibility). *RBK daily*. 2013. 14 maya. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949986929858> (accessed: 10.01.2015).
- Huovila T. U nas vse ravno budet zima so snegom i l'dom (It Will Still Be Winter with Snow and Ice). *RBK daily*. 2009. 26 marta. URL: <http://www.rbcdaily.ru/autonews/562949979002577> (accessed: 10.01.2015).
- Konkurentsia na rossijskom shinnom rynke usilivaetsya za schet rosta proizvodstva (Competition in the Russian Tire Market Is Enhanced by the Growth of Production). *Colesa.ru*. 2013. 26 november, URL: <http://colesa.ru/news/21201> (accessed: 10.01.2015).
- Griffin R. W., Pustay M. W. *International Business: A Managerial Perspective*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2015.
- Lasserre P. *Global Strategic Management*. 2nd ed. Basingstock, UK; New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- Medvedev A. G. *Mezhdunarodnyj menedzhment: strategicheskie resheniya v mnogonatsional'nykh kompaniyakh* (International Management: Strategic Decisions at Multinational Companies). St. Petersburg: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta», 2014.
- Nokian Tyres*. Annual Report, 2001. URL: <http://www.nokiantyres.com/company/investors/> (accessed: 10.01.2015).
- Michelin otmechaet 10-letie zavoda v Davydovo (Michelin celebrates the 10th anniversary of the factory in Davydovo). *Colesa.ru*. 2014. 14 july. URL: <http://colesa.ru/news/23302> (accessed: 10.01.2015).
- Nokian Tyres*. Annual Report, 2003. URL: <http://www.nokiantyres.com/company/investors/> (accessed: 10.01.2015).
- Nokian VIP*. Nokian Tyres' Information Bulletin and Customer Magazine, 1/2004. URL: <http://www.nokiantyres.com/company/investors/> (accessed: 10.01.2015).
- Nokian Tyres*. Annual Report, 2006. URL: <http://www.nokiantyres.com/company/investors/> (accessed: 10.01.2015).
- Nokian Tyres*. Annual Report, 2013. URL: <http://www.nokiantyres.com/company/investors/> (accessed: 10.01.2015).
- Okishima Zh. Investitsii mogut okazat'sya dazhe bol'she, chem iznachal'no prognozirovalos' (Investments Might Be even Higher than It Was Forecasted before). *RBK daily*. 2011. 5 sentyabrya. URL: <http://pics-mf-mrr01.v4.rbcdaily.ru/industry/562949981404071> (accessed: 10.01.2015).
- Pantukhov A. Pochemu proizvodit' shiny v Rossii deshevle, chem v Finlyandii (Why Tires Production in Russia is Cheaper than in Finland). *RBK daily*. 2012. 21 fevralya. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949982859836> (accessed: 10.01.2015).
- Pirondini A. Dlya Rossii dvukh zavodov nam dostatochno (Two Plants Are Sufficient in Russia). *RBK daily*. 2012. 21 marta. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949983306399> (accessed: 10.01.2015).

*Pirelli. Sustainability Report, 2013.*

*PRNewswire. London: April 28, 2014. URL: <http://www.prnewswire.com/news-releases/world-tires-market-257027571.html> (accessed: 10.01.2015).*

Ranking of the top 75 global tire manufacturers 2013. *Tyres & Accessories*. URL: <http://www.tyrepress.com/wp-content/uploads/2013/09/1206top20.pdf?b11b6a> (accessed: 10.01.2015).

Ranking of the top 75 global tire manufacturers 2014. *Tyres & Accessories*. URL: <http://www.tyrepress.com/wp-content/uploads/2015/06/Leading-Companies-2015.pdf?b11b6a> (accessed: 10.01.2015).

Shabashov D. Ukatali (Rolled). *RBK daily*. 2008a. 25 sentyabrya. URL: <http://pics-masters.v4.rbcdaily.ru/industry/562949979007571> (accessed: 10.01.2015).

Shabashov D. Goodyear svatayut partnera (Goodyear Matchmakers Partner). *RBK daily*. 2008b. 7 iyunya. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949979037974> (accessed: 10.01.2015)

Vidmayer Ya. My reshili idti sami po sebe, bez partnera (We Decided to Go on Their Own, without a Partner). *RBK daily*. 2012. 10 yanvarya. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949982483124> (accessed: 10.01.2015).

Villota B. My khotim rasti bystro na rossijskom rynke (We Want to Grow Rapidly in the Russian Market). *RBK daily*. 2012. 6 iyunya. URL: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949984048220> (accessed: 10.01.2015).

Статья поступила в редакцию 13 января 2015 г.

#### Контактная информация

*Медведев Андрей Георгиевич — доктор экономических наук, профессор;  
Andrey andrey.medvedev.gsom@mail.ru*

*Medvedev Andrey G. — Doctor of Sciences in Economics, Professor;  
andrey.medvedev.gsom@mail.ru*