

*Предисловие*

Джон Карлсон хмурился по мере того, как читал передовицу дневного выпуска Meillat, фундаменталистской газеты, имеющей тесные связи с оппозиционной политической партией. Статья, озаглавленная «Непростительная наглость Footwear», намекала на то, что компания осознанно оскорбила ислам тем, что использовала имя Аллаха, разместив его в качестве дизайна на подошве сандалий. В довершение всего газета разместила фотографию злосчастных сандалий на передовице. Газета призывала студенчество к демонстрации против Footwear на следующий день. Управляющий директор Footwear Бангладеш – Джон Карлсон вполне осознавал, что необходимо действовать очень быстро, чтобы избежать серьезного конфликта в этой взрывоопасной ситуации.

*Footwear International*

Footwear International – интернациональная компания по производству и продаже обуви. Производство было размещено по всему миру и включало 83 компании в 70 странах. А именно: обувные фабрики, кожевенные заводы, заводы по производству оборудования для обувной промышленности, исследовательские лаборатории, трикотажные фабрики, лаборатории контроля качества, а также приблизительно 6300 розничных магазинов и 50000 независимых розничных продавцов.

Служащие компании – 67 тыс. чел. – производили и продавали более 270 млн. пар обуви каждый год. Головной офис компании выполнял функции обслуживающего центра и был укомплектован специалистами со всего мира. Эти специалисты в области маркетинга, розничной торговли, дизайна, коммуникаций, обработки информации и бизнес-администрирования неоднократно в течение года отправлялись в командировки, для того чтобы проконсультировать различные компании. Тренинги и техническое обучение, проводимое этими коммивояжерами, а также стажировки в головном офисе, позволяли обеспечивать служащих компании во всем мире самыми последними достижениями в этом бизнесе.

Несмотря на то, что компания требовала стандартизации в технологии и дизайне, она поддерживала высокий уровень децентрализации и автономии для производителей. Компании фактически находились под самоуправлением и были в достаточной степени лояльны условиям той страны, в которой находились. Каждая компания была подотчетна совету директоров, который включал представителей местного бизнеса. Концепция партнерства на местном уровне позволяла компании быть желанным гостем по всему миру и производить продукцию даже в таких странах, где другие транснациональные компании не имели шанса выжить.

*Бангладеш*

Бангладеш с населением около 110 млн. чел. на территории 143998 кв. км является самой плотно населенной страной в мире. Она также находится среди наиболее бедных стран – с высокой степенью зависимости от зарубежной помощи. Более 40% валового национального продукта создается в сфере сельского хозяйства и более 60% экономически активного населения занято в секторе сельского хозяйства. Хотя земля в Бангладеш вполне плодородна, страна расположена в зоне тропического муссонного климата и страдает от периодических разрушительных циклонов. В 1988 г. страна пережила самое страшное наводнение в истории.

Основное население страны (85%) – мусульмане, и в 1988 г. ислам стал официальной религией Бангладеш. Приблизительно 95% населения говорит на Бенгали, остальное население – на племенных диалектах.

В XX в. Бангладеш имела весьма бурную историю. Большая часть страны была британской колонией. В 1947 г. она соединилась с Ассамом и стала Восточным Пакистаном – провинцией вновь образованной страны – Пакистана. Восточный Пакистан был отделен от западного 1600 км индийской территории, и хотя восток страны был более заселен, национальный капитал был сосредоточен в западной ее части. В последующие годы это стало причиной большого недовольства в восточной части, так как люди чувствовали, что они

получили непропорционально малую часть капитала и были недостаточно представлены в правительстве.

Следующий период недовольств начался в 1969 г., когда Awami League – лидирующая политическая партия – одержала убедительную победу на местных выборах в 1970 г. Awami League 26 марта 1971 г. объявила независимость Народной Республики Бангладеш, после чего началась гражданская война. Во время конфликта сотни тысяч беженцев пересекли границу с Индией в поисках безопасности. В декабре Индия, поддерживавшая независимость Бангладеш, объявила войну, и через 12 дней Пакистан капитулировал. Бангладеш отстоял свою независимость, новой столицей страны стал город Дхака. Вскоре последовал упадок в промышленности, как результат ухода финансистов и предпринимателей, большинство из которых были не бенгальского происхождения.

В последующие годы в Бангладеш более или менее поддерживалась политическая стабильность. Несмотря на то что проводились выборы, стабильность находилась под угрозой террористических актов со стороны как лево- так и праворадикальных группировок. Террористические акты и ущемление гражданских прав стали здесь привычными явлениями.

С 1983 г. в Бангладеш управляет самопровозглашенный президент генерал Х.М. Эршад. Несмотря на демонстрацию в 1987 г., которая привела к объявлению чрезвычайного положения в стране, Эршад удержал власть на выборах в следующем году, однако политическая нестабильность сохранилась. Awami League и альянс из восьми политических партий составляли оппозицию. Множество политических партий были связаны с оппозиционными газетами, которые отражали их политическую позицию. Забастовки и демонстрации были частым явлением, как результат объединенных действий оппозиционных политических партий, студенческих групп и различных союзов.

#### *Footwear Бангладеш*

Footwear начала свою деятельность в Восточном Бенгали в 1930-х гг. В 1962 г. имели место первые существенные инвестиции в строительство фабрики по производству оборудования для обувной промышленности в промышленном городке Тонги в 30 км от Дхаки. В последующие годы компания расширялась всеми возможными и невозможными способами. В 1971 г. управляющий директор стал единственным иностранцем в правительстве в знак заслуги его лично и компании за вклад в независимость Бангладеш.

В 1985 г. компания акционировалась и два года спустя стремительно возглавила крупнейший частный сектор зарубежных инвестиций в стране, а также кожевенную фабрику и предприятие по производству обуви в Дхамари. Новая кожевенная фабрика производила кожу для нужд местных заводов компании, на экспорт, а также широкий ассортимент обуви для местного рынка.

В 1988 г. Footwear Бангладеш наняла 1800 служащих и продавала свою продукцию через 81 универсам и 54 агентства. Компания представляла на рынок приблизительно 300 новых моделей обуви ежегодно, используя местный дизайн. Менеджеры компании весьма гордились потенциалом своего персонала, который был представлен исключительно местным населением.

Ежегодный объем продаж превышал 10 млн пар, что составляло 15% рынка в 1988 г. Доходы достигали 30 млн долл., а чистая прибыль – 1 млн долл. В финансовом аспекте в рамках холдинга Footwear International компания была средним по величине структурным подразделением. С населением в 110 млн чел. и потенциальным спросом из расчета 1 пара на каждого жителя в течение 2 лет Бангладеш сулила компании огромный потенциал роста.

Управляющий директор компании Джон Карлсон был одним из четырех иностранцев, работающих в компании. Остальные трое были менеджеры по производству, маркетингу и продажам. У всех был обширный опыт работы в холдинге.

#### *Инцидент*

22 июня 1989 г. Джону Карлсону показали копию дневного выпуска Meillat хорошо известной оппозиционной газеты. Статья под заголовком «Непростительная наглость Footwear» повествовала, что дизайн подошвы сандалий, производимых компанией, содержал написанное

по-арабски слово «Аллах». Далее статья утверждала, что компания находится в собственности еврейской семьи и причастна к убийству палестинцев в Израиле. Статья преподносила тот факт, что слово «Аллах» было использовано в дизайне подошвы как знак глубокого неуважения к исламу.

Карлсон немедленно связался с начальником отдела дизайна и попросил всю информацию о дизайне сандалий. Он уже знал, что сандалии принадлежали к среднеценовому диапазону линии женской обуви, дизайн которых изменялся с учетом особенностей местного рынка. Начальник отдела дизайна доложил, что дизайн основан на изображении китайских колокольчиков, которые дизайнер купила на местном рынке (рис. 1).

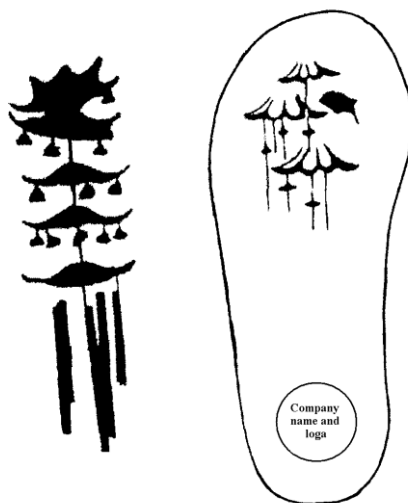


Рис.1. Китайские колокольчики и дизайн, используемый для сандалий  
(рисунок из факса, посланного Карлсоном в штаб-квартиру компании)

Они настолько понравились ей, что она решила использовать их в качестве основы для дизайна, который был представлен на рассмотрение и обсуждение начальнику отдела и был одобрен.

Все сотрудники в отделе маркетинга и дизайна были мусульмане. Шеф отдела дизайна также сообщил, что женщина-дизайнер, разработавшая эту модель, была очень набожной мусульманкой родом из Бангладеш, но она не говорила и не писала по-арабски, то же самое относилось почти ко всем остальным сотрудникам отдела. Он также подтвердил, что огромное количество сотрудников в отделе видели новый дизайн, пред тем как одобрить его, и у них не возникло и мысли о возможных проблемах.

Карлсон сравнил дизайн сандалий и написание слова «Аллах» по-арабски (рис. 2).



Рис. 2. Арабское написание слова «Аллах» (рисунок из факса, посланного Карлсоном в штаб-квартиру компании)

Карлсон был в недоумении от содержания статьи и времени ее выхода. Сандалии не были новым продуктом на рынке, и никаких жалоб на них до сего момента не поступало. По мере того как он перечитывал статью, он все более недоумевал, почему был сделан акцент на

то, что компания якобы принадлежала еврейской семье, хотя на самом деле семья, владевшая компанией, была христианской. Он также недоумевал, почему в статье о сандалиях придавалось такое значение студентам.

В ходе дня ситуация ухудшалась. Карлсону показали перевод листовок, которые распространялись двумя молодежными группами и призывали к демонстрации против компании на следующий день. Листовки связывали в одно целое компанию, Салмана Рушди – еврейское сообщество и зловеще угрожали «даже ценой своей жизни мы должны протестовать против еврейского заговора».

Последовали и другие плохие новости. В телефонных звонках Карлсона и других четверых иностранцев угрожали обвинить по статье уголовного кодекса за злонамеренные и предумышленные действия по разжиганию национальной розни и оскорблению чувств верующих.

Некоторое время спустя Карлсон получил копию искового заявления от местного юриста, что также не обещало ничего хорошего. В исковом заявлении говорилось, что компания нанесла непростительную обиду всем гражданам Бангладеш и их религии – исламу.

В то время как Карлсон обдумывал ситуацию, обеспокоенный голос секретарши сообщил ему, что звонил премьер-министр и назвал инцидент непростительным преступлением. Ситуация становилась все серьезней с каждой минутой, и Карлсон задумался, что же следует предпринять для того, чтобы минимизировать ущерб.

### *Структура проблемы*

Случай представляет собой непростую кризисную ситуацию в условиях нестабильной, агрессивной внешней среды. Менеджмент компании столкнулся с ситуацией, когда ему необходимо срочно (в течение суток) разработать стратегию и тактику минимизации возможного экономического ущерба от начинающегося политического скандала. При этом необходимо учитывать множество факторов экономического, политического и социального характера.

Задание:

1. Проведите анализ маркетинговой среды Footwear Бангладеш, составьте матрицу SWOT-анализа.

2. Предлагаемые мероприятия для разрешения сложившейся ситуации представьте в форме ментальной карты (карты идей). В виде ветвей следует изобразить мероприятия для всех контактных аудиторий (правительство, средства массовой информации, клиенты, студенты, адвокаты и сотрудники компании).

3. Расположите на временной оси предлагаемые мероприятия, разделив их на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.