1. **КЕЙС. КОФЕ: «ПОКУПАЙ ДЕШЕВО, А ПРОДАВАЙ ДОРОГО»**

В 2000 г. перепроизводство на международном рынке кофе привело к тому, что [цена](https://e.sfu-kras.ru/mod/glossary/showentry.php?eid=110330&displayformat=dictionary) на кофе упала ниже производственных издержек. В декабре 2001 г. цены на кофе снизились до 41,5 центов за фунт — самой низкой цены за последние 30 лет. Фермеры в таких странах, как Алгола, Гондурас, Шри-Ланка и Зимбабве, даже прекратили ухаживать за кофейными деревьями, пытаясь экономить на удобрениях и содержании. Отчасти проблема была связана с обычными циклическими колебаниями цены, вызванными изме-нением спроса и предложения. Вспомните теоретический аспект о краткосрочных и долгосрочных изменениях цены. В ответ на высокую цену увеличивается предложение. У предложения всегда существует тенденция смещаться вправо, заставляя цену стремительно падать. Долгосрочное балансирование спроса и предложения редко проходит так гладко, как это показано на графиках в книжках (если такое вообще случается).

При таких низких ценах на кофе ожидается, что потребители извлекут выгоду из более дешевой стоимости чашки кофе. Однако хорошо известно, что не все чашки кофе созданы равными. В то время как иены на кофе продолжали падать, специализированные продавцы кофе, такие как Starbucks, брали со своих покупателей $3,50 за «tall skinny latte». Несмотря на то, что Starbucks всегда располагаются в местах с высокой платой за аренду, можно себе представить, что наценка на эти напитки, учитывая оптовые цены на кофе, определенно позволяет заплатить арендную плату и даже больше. Эта ситуация показывает, что, несмотря на то что общий рынок кофе может быть подвержен капризам смещения спроса и предложения, рынок розничной торговли дает продавцам лучшую возможность применять рыночную силу, удовлетворяя вкусы и предпочтения тех, кто любит высококачественные товары и готов за них платить. Компания Starbucks до сих пор виртуозно играет со спросом, предложением и рыночной силой: она покупает по низким ценам на подавленном оптовом рынке и продает по высоким ценам на дифференцированном специализированном рынке.

В середине 2004 г. оптовые цены стали расти, поднявшись примерно на 30% в период с мая по июнь. На рынок стало влиять то, что многие фермеры снизили производство в результате низких цен. Кроме того, в Бразилии, крупнейшем производителе кофе в мире, была засуха и необычно низкие температуры. (Представьте «долгосрочное» смещение влево кривой предложения.) Крупные продавцы кофе в отличие от Scarbucks и других специализированных продавцов последние 4-5 лет не могли поднимать цены из-за все общего спада на рынке кофейных зерен. Теперь же давление со стороны увеличившихся цен на зерна наконец-то дало им возможность объяснить рост своих цен ресторанам и другим удаленным покупателям.

Что будут делать потребители перед лицом повышения цен на неспециализированный кофе? Спрос на кофе считается достаточно неэластичным. Поэтому аналитики отрасли ожидают, что потребители кофе будут приобретать примерно такое же его количество, что и раньше. Как сказал в интервью человек, выпивающий по 10 чашек кофе в день: «Мне жаль, что цена может подняться, но я должен получить свой кофе».

Интересно, что Starbucks в действительности приветствуют высокие цены на кофе. Как объясняет генеральный директор компании Рин Смит (Rin Smith): «Мы платим высокие цены за кофе, и мы считаем, что это хорошо. Одним из последствий низких цен и является уход с рынка многих фермеров, а это угрожает нашему долгосрочному предложению». Это заявление показывает, что иногда непрерывность предложения может быть так же важна, как и покупная цена. Если более высокие цены на кофе помогают удержать фермеров, производящих кофе, в этом бизнесе, то такие покупатели, как Starbucks, готовы платить более высокую цену. Более того, как было сказано ранее, дифференцированные продавцы, такие как Starbucks, занимают более выгодное положение для поднятия цены по сравнению с компаниями перерабатывающей промышленности, которые продают кофе в рестораны. Фактически в сентябре 2004 г. Starbucks объявили, что они повышают цену своих напитков на 11 центов, ссылаясь на рост цен, на кофе и сахар.

***ЗАДАНИЕ к кейсу:***

1. Показать модели поведения экономических агентов и рынков.
2. Осуществить анализ существующей стратегии и разработать стратегию развития организации на основе современных методов и передовых научных достижений.
3. Показать модель принятия управленческих решений руководством организации.
4. **КЕЙС. АВИАПЕРЕЛЕТЫ: «А ПРОДАВАЙ ДЕШЕВО, ПОКУПАЙ ДОРОГО»**

С тех самых пор, как закончилось регулирование отрасли авиаперевозок в США, основные перевозчики грузов стараются превзойти конкурентов, которые их осаждают. В процветающих 1990-х гг. основные авиалинии наконец-то стали зарабатывать солидную прибыль. Но технологические неудачи, снижение активности, спад в отрасли авиапере-возок после 11 сентября разрушили все надежды на создание и поддержание прибыльности в долгосрочном периоде. Когда готовилось это задание, убытки авиакомпаний продолжали расти. United Airlines и USAirways находились в защищенном от банкротства состоянии. Складывалось впечатление, что Delta Airlines обречена на ту же судьбу. American Airlines находилась под угрозой банкротства в 2003 г. Ее покупка TWA несколько лет назад, по-видимому, сделала ее не более безопасной, чем все остальные «наследственные» авиакомпании.

Однако «недорогие» авиакомпании выжили и даже преуспели в условиях отсутствия регулирования. Компания Southwest Airlines была одним из пионеров в предоставлении недорогих авиауслуг, лишенных излишеств. Фирма предлагала перелеты на сравнительно набольшие расстояния (как правило, меньше 500 миль). Поступая таким образом, компания полагала, что ее конкурентом является скорее автотранспорт, а не крупные авиакомпании. Ее финансовый успех в результате использования различных моделей бизнеса вскоре привел к опюъттю JetBlue и AirTran (ранее — Valuejet).

Успех недорогих авиакомпаний можно увидеть по самой их номенклатуре. На рынках, на которых жестокая конкуренция приводит к снижению цен, могут уцелеть только компании с низкими издержками. Альтернативой может быть «подход Starbucks» и предложение услуг класса «премиум» по более высоким [цена](https://e.sfu-kras.ru/mod/glossary/showentry.php?eid=110330&displayformat=dictionary)м. Во многом именно это и попытались сделать крупные авиакомпании, рассчитывая на деловых путешественников, которые всегда были более чувствительны к расписанию перелетов, чем к цене. Однако, когда общий спрос на рынке резко снижается, становится сложнее полагаться на те сегменты рынка, которые готовы платить за услуги класса «премиум». Более того, чтобы снизить издержки, многие компании ограничили поездки своих сотрудников или стали требовать заменять поездки Интернетом и видеоконференциями. Если требуется перелет, от работников требуется искать наиболее дешевые тарифы.

Пытаясь конкурировать с недорогими авиакомпаниями, наследственные авиакомпании продолжали сокращать штат сотрудников и договариваться с профсоюзами о снижении зарплаты. До 11 сентября 2001 г. в United Airline: работало более 100 тыс. сотрудников. В 2004 г. это число стало меньше 55 тыс. Восьмого сентября 2004 г. Delta Airlines объявила об увольнении 7 тыс. человек. В январе 2005 г. Delta объявила об обширном снижении структуры тарифов на пассажирские авиаперевозки. Компания надеялась, что ее меньшая структура позволит ей обеспечить это снижение цен.

Что реально ухудшило ситуацию для наследственных авиакомпаний, так это повышение цен на нефть. В конце 2004 г. цена на нефть составляла практически $50 за баррель. Это заставило American Airline прогнозировать, что расходы на топливо в 2004 г. составят примерно на $1 млрд больше, чем было запланировано. Если наследственные авиакомпании не смогли поддерживать более высокие цены перед лицом растущей конкуренции со стороны недорогих авиакомпаний, они, конечно же, не были способны компенсировать более высокие цены на топливо более высокими тарифами на авиаперевозки. Тем не менее, некоторые из крупнейших авиакомпаний предприняли незначительную попытку в этом направлении, назначив цену за продажу и покупку билетов. В сентябре 2004 г. компания Northwest Airlines объявила, что начинает взимать с пассажиров $5 за билет, заказанный через их агентов, занимающихся бронированием, и $10 за билеты, купленные в аэропорту. American Airline быстро последовала их примеру, объявив, что, по ожиданиям компании, эти сборы принесут дополнительную выручку размером $25 млн в год.

В заключение рыночные силы поймали руководство крупнейших авиалиний в стоимостную ловушку, из которой непросто выбраться. Условия спроса и предложения на нефть чрезмерно подняли цены на топливо и в то же время условия спроса и предложения на авиаперелеты сделали сложным, если не невозможным, повышение тарифов на пассажирские авиаперевозки. Сравните это с ситуацией, с которой сталкиваются менеджеры компаний, продающих кофе. Специализированные продавцы кофе, такие как Starbucks, наслаждались огромной прибылью за счет того, что были способными повышать цену на свой кофе, платя довольно мало за кофейные зерна. Когда условия спроса и предложения увеличили цену на кофейные зерна, крупные продавцы кофе смогли увеличить цену на свою продукцию. Эти крупные продавцы не только могут повышать цену, но и хотят этого, потому что они уверены в том, что потребители кофе не снизят величину своего спроса. Супермаркеты и рестораны (например, Folgers и Maxavll House), а также у тех, кто продает кофе латте в эспрессо в розничных магазинах (например, Starbucks), есть намного больше возможностей применять рыночную силу и воздействовать на цену.

Существуют два основных сорта зерен, которые становятся нашим кофе, — робуста и арабика. Первый тип зерен хуже по качеству и более горький. На данный момент он продается на мировом рынке примерно по $380 за тонну (около $0,20 за фунт). Арабика — это сорт с зернами более высокого класса, и на товарном рынке цены на него назначаются за фунты, а не за тонны. Бразилия является крупнейшим в мире производителем кофейных зерен. Эта страна производит и робусту, и арабику. Примерно за последние 4 года Вьетнам стал крупнейшим в мире экспортером зерен робусты. В последние годы возник избыток предложения зерен робусты (отчасти из-за подъема производства кофе во Вьетнаме). На Бразилию это не сильно подействовало, потому что снижение цен на кофе было смягчено снижением реального обменного курса денежной единицы Бразилии (мировые рыночные цены и контракты устанавливаются в долларах США).

Как и следовало ожидать, на вьетнамских фермеров сильно повлияло снижение цен на зерна робуста. Вьетнамское правительство пыталось убедить фермеров снизить производство сорта робуста и перейти к производству арабики,чтобы обеспечить большую прибыль. Но Доан Трю Нхан (Don Trieu Nhan),председатель вьетнамской Ассоциации кофе и какао, заявил, что это сложно сделать, потому что «мы придерживаемся демократической политики в области производства и коммерции. Фермеры сами решают, что выращивать».

Страной, которая преуспела, несмотря на снижение цен на кофе, была Коста-Рика. Ей это удалось за счет: 1) убеждения производителей выращивать более дорогой сорт арабику; 2) использования высоких стандартов выращивания и сбора зерен в соответствии с соображениями охраны окружающей среды; 3) использования своих высококачественных зерен и стандартов в качестве маркетингового инструмента для привлечения таких специализированных продавцов, как Starbucks. Например, Coopedota (кооперативное общество производителей кофе района Дота) (Cooperative of Coffee Growers of ihe Dota region), главный кооператив в Коста-Рике, продает 40% своего кофе Starbucks. Роберто Мата (Roberto Mata), глава кооператива, заявил, что «одно из наших главных преимуществ является результатом того, что наше производство находится в гармонии с природой и мы по-особому относимся к отходам от производства кофе, перерабатывая их в органические удобрения». Более того, кофе, произведенное в Коста-Рике, обладает действительно хорошим вкусом. В той же статье, в которой приводится заявление мистера Мата, говорится, что группа покупателей и тех, кто обжаривает кофе, из Англии, Шотландии и Финляндии заявили, что кофе из Коста-Рики обладает «высоким качеством, а из зерен этого кофе получается традиционный изысканный напиток со сложным, сбалансированным, приятно крепким и душистым вкусом».

ЗАДАНИЕ к кейсу:

1)Показать модели поведения экономических агентов и рынков.

2)Осуществить анализ существующей стратегии и разработать стратегию развития организации на основе современных методов и передовых научных достижений.

3)Показать модель принятия управленческих решений руководством организации.