

Чернов Д.В.,

к.э.н., преподаватель
ИКМ НИУ «Высшая школа
экономики»,
chernov@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВОЗРАСТА КОМПАНИЙ И НАСЫЩЕННОСТИ РЫНКОВ

Для человека, интересующегося влиянием стейкхолдеров на деятельность организаций, органичен вопрос: почему за пределами СНГ компании сталкиваются с бойкотами, которые приводят к многомиллионным убыткам, а в России вызывающее поведение компаний лишь приводит к всплеску негативных комментариев в СМИ и блогосфере, но не влияет на деловые показатели нарушителей морали. На мой взгляд, ответ на этот вопрос зависит не от моральных качеств потребителей, а от уровня насыщенности рынков, от жёсткости конкурентного напряжения и от того, на какой стадии жизненного цикла пребывают компании.

Теория жизненного цикла организации (Life cycle models) подробно описана в [1]. Теория LCM утверждает, что компании являются динамичными системами, которые проходят в своем жизненном цикле идентичный набор стадий развития. У каждой стадии есть особенности, которые присущи только этому этапу развития, и поэтому менеджерам на разных стадиях жизненного цикла нужно применять разные управленческие инструменты. Теория стадий жизненного цикла организации описывает организационный рост по аналогии с биологическим процессом онтогенеза (от «зарождения» до «стабилизации», с дальнейшим «затуханием», оканчивающимся «смертью» организации) (рис. 1).

Главной задачей компании на стадии *зарождения* является выживание бизнеса (общеизвестно, что в России за первый год существования прекращают работу до 85% компаний). Выживание есть подтверждение того, что положенные в основу организации бизнес-идеи жизнеспособны и организация может найти потребителей товаров или услуг.

Главная задача компании на стадии *формирования* — сосредоточение на развитии наиболее перспективного бизнес-направления и формирование эффективной бизнес-модели на уровне отдельного рынка (например, в регионе).

Ключевые слова:

жизненный цикл организации, конкуренция, насыщение, услуги, производство, бойкоты

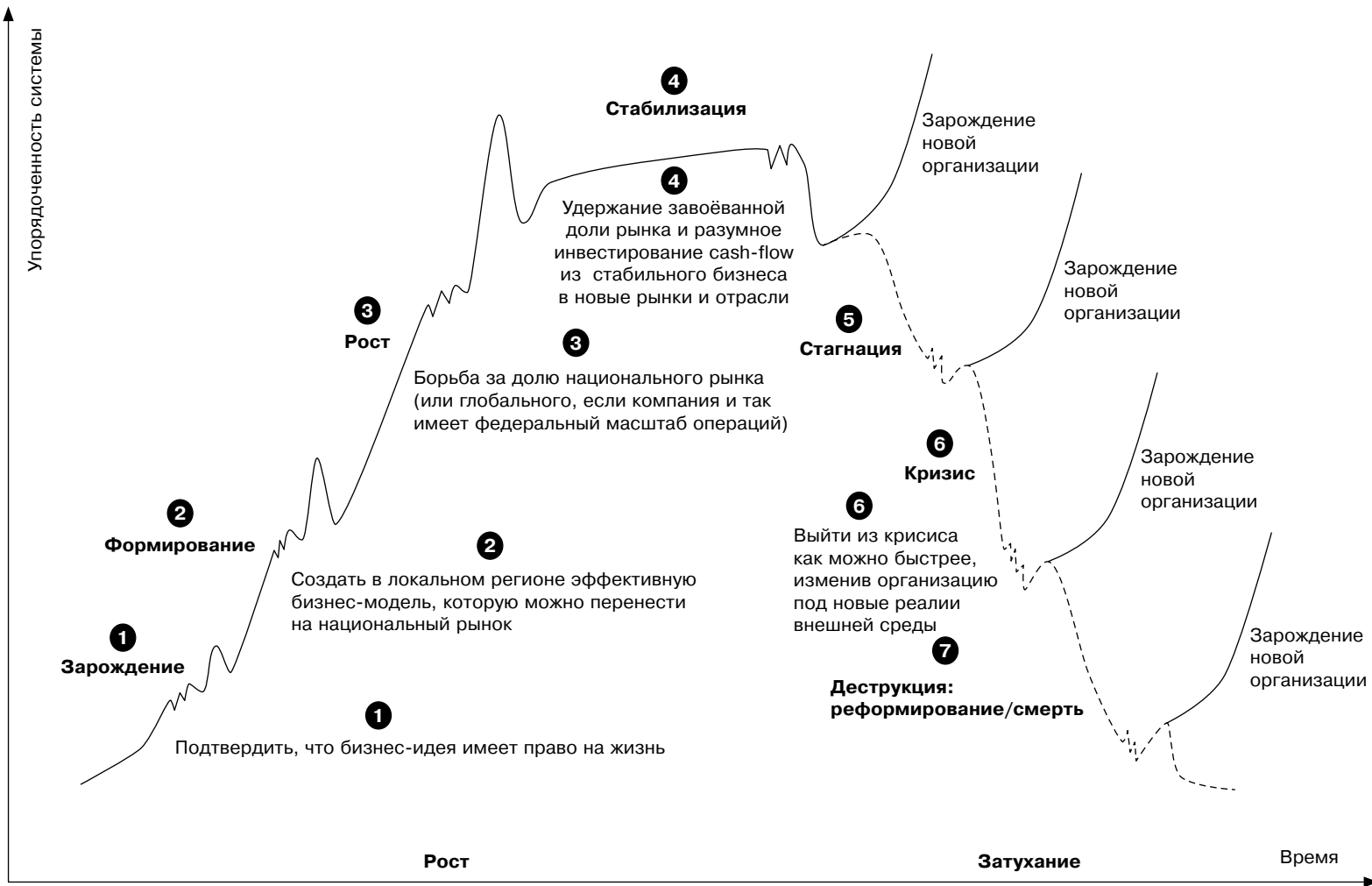


Рис. 1. Изменение характера задач компании в зависимости от стадии её жизненного цикла

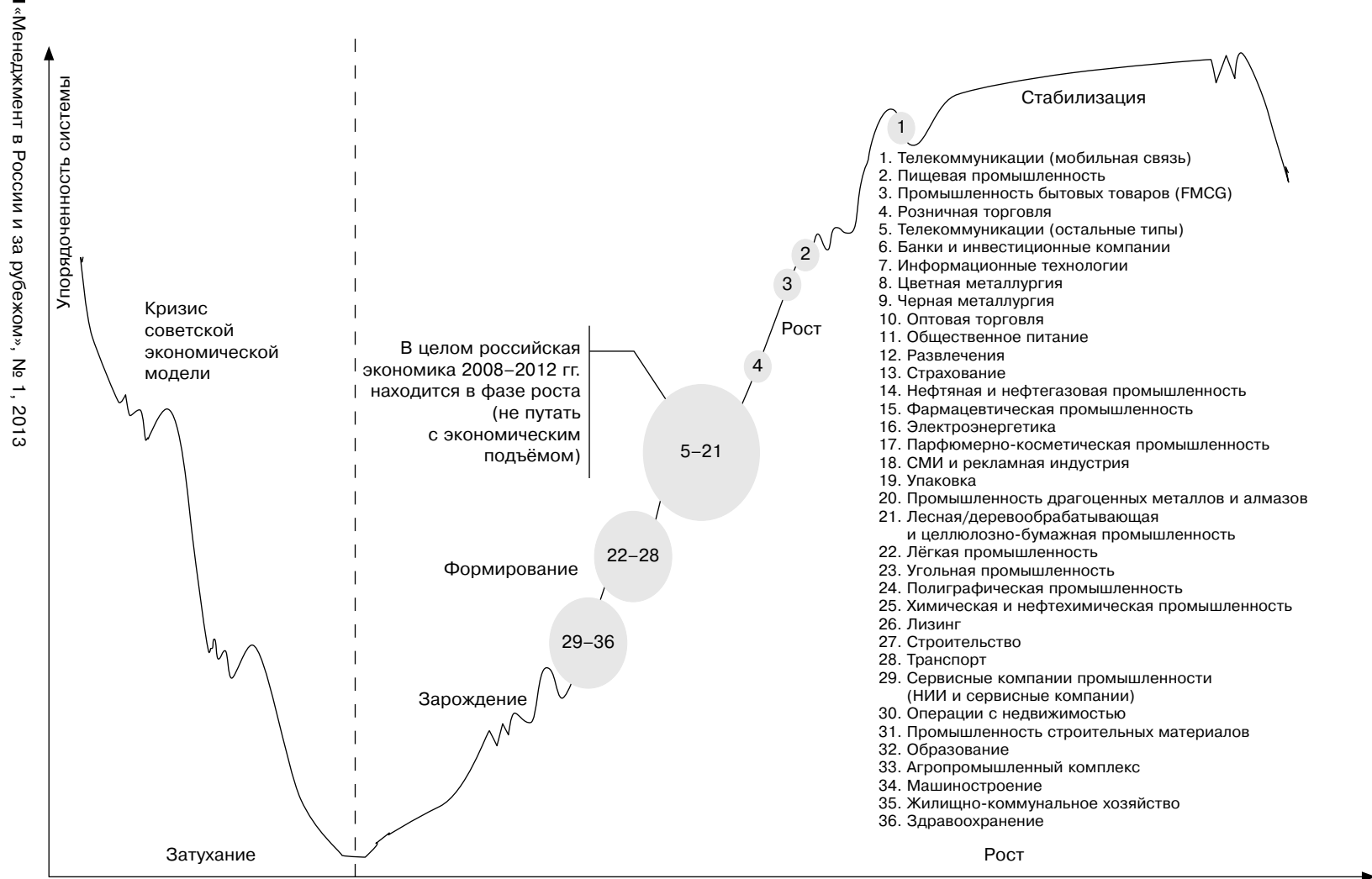


Рис. 2. Распределение отраслей по стадиям развития российской рыночной экономики в 2010–2013 гг. (оценки автора [2])

Главной задачей компании на стадии *роста* является борьба за долю национального рынка. Завоевать максимальную долю рынка нужно именно на этой стадии. При такой стратегии в дальнейшем (на стадии стабилизации) появление опасных конкурентов маловероятно — создание конкурентоспособного игрока в отрасли потребует расходов, не окупаемых доходами, возможными на стабильном, медленно растущем рынке. Тот, кто возьмёт значительную долю рынка в стадии роста, в стадии стабилизации получит главные конкурентные преимущества — лояльность миллионов потребителей и большой регулярный денежный поток. Для завоевания новых рынков необходима экспансия: компания переносит на эти рынки успешную бизнес-модель, отработанную на первичном рынке.

После того как компания смогла адекватно пережить трудности роста (в том числе рисками слишком быстрой экспансии), жёсткую конкурентную борьбу и завоевать долю на рынке, она вместе с небольшим числом конкурентов оказывается в стадии стабилизации (как рынка, так и своей деятельности). Главная задача компании на стадии *стабилизации* — удержание доли на завоёванном рынке и снижение издержек в ответ на требования конкурентной борьбы. Как разумное инвестирование средств от стабильного денежного потока рассматривается возможность инвестиций вне национального рынка либо инвестиций в диверсификацию бизнеса компании, в новые технологические решения, в приобретение активов в смежных отраслях. Последнее позволяет обеспечить большую устойчивость бизнеса и контроль над целыми кластерами национальной экономики. В этой же стадии рассматривается вопрос продажи бизнеса международным корпорациям. Это либо путь выхода собственников из бизнеса «в кэш», либо новый шаг в международной экспансии.

К настоящему времени российские компании (рассматриваемые в совокупности) даже не приблизились к этой стадии развития [2]. На мой взгляд, отечественными компаниями, которые в 2008–2010 гг. вошли в стадию стабилизации, являются лишь операторы сотовой связи и некоторые сегменты пищевой промышленности. В развитых странах уже с конца 1990-х годов наблюдается тотальный переход розничных отраслей со стадии роста к стадии стабилизации [3]. Критериями таких оценок являются низкий темп роста бизнеса (иногда даже отрицательный рост), 100% проникновения продуктов в географической точке (вплоть до удалённых низкомаржинальных регионов), выравнивание ценового предложения и консолидация доходов отрасли у ограниченного круга наиболее эффективных и крупных компаний [4].

Стадия стабилизации позволяет организации выбрать два дальнейших сценария. Первый основан на инновационном потенциале организации. Он предполагает выбор нового пути развития, в рамках которого зарождается новая организация или абсолютно новая бизнес-модель (средства для нового бизнеса у собственников организации были на протяжении многих лет, но вопрос в том, смогли ли они эффективно их инвестировать). Второй сценарий, который принимается управленцами гораздо чаще, — это выбор спокойного развития. Им кажется, что все проблемы роста и борьбы за долю рынка остались в прошлом, «запас прочности» системы видится максимальным.

Тем не менее внешняя среда накапливает изменения. Спустя несколько лет или десятилетий стабильности оказывается, что окружающий компанию мир изменился, и она больше не соответствует требованиям внешней среды. В такой ситуации любой риск легко приводит к тому, что у компании не находится адекватного ответа. Руководство не понимает ситуацию, начинается управленческий хаос, что приводит сначала к стагнации бизнеса, а затем к его быстрому и неконтролируемому распаду. Поэтому главные задачи для компании на стадиях *стагнации*, *кризиса* и *деструкции* — это осознать, что компания находится на краю гибели, выделить активы и перспективные направления развития, способные стать ядрами новых бизнесов. От всего, что не приносит дохода

и тяготит компанию, нужно избавиться, вкладывая вырученные средства в передовые технологии и в экспансию на новые рынки. Чем раньше будут предприняты эти меры, тем меньше шансов, что компания войдет в неконтролируемый кризис распада.

Поэтому в зависимости от уровня развития компаний и рынков меняются задачи в области работы с потребителями. Тезис о том, что компания должна «следовать за потребителем», работает только на насыщенных рынках. На зарождающихся или формирующихся рынках отношения с потребителем, напротив, руководит компания, поскольку её услуги на этом рынке в стадиях зарождения и формирования всегда несут уникальный характер (либо по их принципиальному содержанию, либо по их доступности с точки зрения цены или местоположения). Логично, что только такие услуги и имеет смысл выводить на рынок (принципиально новые для рынка или обычные, но по такой низкой цене, о которой потребитель даже не мечтал).

Например, когда после кризиса 1998 г. компания «ВымпелКом» (бренд «Билайн») предложила рынку новую услугу «Би+», включавшую предоставление сотового телефона по цене существенно ниже себестоимости (фактически компания кредитовала покупку аппарата абонентом), это вызвало ажиотажный спрос [5]. Только за первый месяц акции продажи выросли впятеро, хотя в пакет «Би+» входили аппараты не самых новых моделей. Наплыв желающих в офисах компании был такой, что, по воспоминаниям основателя «ВымпелКома» Дмитрия Зимина, однажды он с трудом пробрался в свой кабинет [Там же]. Можно вспомнить аналогичный ажиотаж на услуги «МегаФона»: приход на московский рынок компания сопровождался резким снижением цен на контракты по отношению к среднерыночным, и рост абонентской базы был таким резким, что с ней не справлялась существовавшая сеть. Можно вспомнить и очереди за легковыми машинами у официальных дилеров, которые до кризиса 2008 г. становились всё длиннее и длиннее.

Когда публике была представлена революционная новинка «iPhone», тысячи человек выстраивались в очереди, желая приобрести самый передовой телефон в мире. Люди занимали очередь с самого раннего утра. Менеджеры магазинов запускали покупателей «ограниченными партиями». Казалось, что розничные сети Apple и мобильных операторов могли бы организовать продажу так, чтобы людям не приходилось стоять в очереди часами. Ничуть не бывало! Но покупатели приняли эти неудобства удивительно легко, более того, самые умные пришли со складными стульями.

Иными словами, когда компания выводит привлекательный продукт на ненасыщенный рынок, то можно ожидать терпеливого отношения потребителей и сфокусироваться на развитии отношений с другими аудиториями, более важными на этих стадиях. Если же компания работает на высококонкурентном и близком к насыщению рынке, но не уделяет должного внимания клиентам, можно ожидать скорой смерти бизнеса. Итак, «клиентоориентированность», конечно, желательна на всех стадиях жизненного цикла компании, но по-настоящему потребители становятся ключевой аудиторией только в стадиях роста и стабилизации.

Уместно подробнее рассмотреть, как потребители выбирают продукты. На *стадии зарождения* клиенты оценивают компанию по цене продукции (товар или услуга). Компания часто даже не имеет сильной торговой марки. Но есть продукт, уникальный по соотношению «цена-качество». Когда подтверждён интерес к продукту, то начинается формирование торговой марки. Инвестирование в продвижение продукта становится таким же важным, как и в модернизацию производственных линий или построение сети точек обслуживания. Клиенты начинают обращать внимание на продукцию компании с точки зрения не только цены, но и удобства потребления продуктов и услуг. Когда компания готова к росту бизнеса в национальном масштабе, то торговая марка наполняется эмоциональным содержанием, в идеале превращается в бренд. Если при

зарождении и формировании компания ориентировалась на одну-две приоритетные группы потребителей, то при выходе на новые рынки коммерческое предложение компании неизбежно меняется. Логика экспансии заставляет её расширяться не только географически, но и за счёт ассортимента. Теперь число приоритетных потребительских групп растёт до 5–6. Они сильнее различаются по потребительским предпочтениям, уровню достатка, возрасту и другим характеристикам. Поэтому компания вынуждена создавать универсальный (зонтичный) бренд, который доносил бы послания компании на единой идеологической и визуальной платформе. Цена для потребителей по-прежнему важна, но с ростом благосостояния и по мере выравнивания соотношения цены и качества между конкурентами потребительский выбор начинают определять нематериальные критерии.

Когда национальный рынок полностью насыщается, то компании переходят к стадии стабилизации своего развития. Здесь уже позиционирование осуществляется исключительно за счёт точного определения места компании по отношению к конкурентам. В отличие от предыдущей стадии, где доминирует проактивное воздействие на потребителя, в стадии стабилизации компании стараются вступить с потребителем в двусторонние отношения. Становясь субъектом таких отношений, компания принимает на себя социальную роль, формирует систему социальной ответственности, позиционируется как «корпоративный гражданин» общества.

Конкуренция осуществляется на уровне идеологий и миссий. Вот почему нефтяной мейджор «BP» до аварии в Мексиканском заливе позиционировался как активный защитник окружающей среды, «Google» — как революционные бесплатные технологии для сети Интернет, «IKEA» — как возможность потребителя самостоятельно формировать свое жизненное пространство.

На стадии стабилизации и при полном проникновении (насыщении) бренды и торговые марки много лет известны потребителям, качество продукции у всех конкурирующих компаний на одинаковом уровне, цены у всех на пороге рентабельности (с разницей в 1–5%), все коммерческие предложения похожи. Возьмём, к примеру, автозаправочный комплекс на западе Канады. В США, Канаде и многих других странах так называемого английского общего права (лежащего в основе национальных законодательств) запрещается строить отдельно стоящие заправки, поскольку географическое положение может дать компании конкурентное преимущество в условиях, когда на трассе у автомобилиста нет выбора. Разрешается строить от 2 до 6 заправочных комплексов разных компаний в одном месте на шоссе. И вот в одном специально выделенном пятисотметровом «кармане» вдоль дороги стоят заправки с брендами «BP», «ExxonMobil», «Shell», «ChevronTexaco», «PetroCanada» и, скажем, «PertoChina». Цена на бензин у всех одинаковая. Качество топлива соответствует стандартам, качество обслуживания у всех на высоком уровне. В каждом магазинчике при заправке можно бесплатно выпить кофе (законы провинции обязывают компании заботиться о безаварийном движении). Какую выбрать? Патриот-канадец обратится к «PetroCanada» — это национальная компания. Проезжающий европеец не выберет ни национальную компанию, ни «ExxonMobil» (этот бренд ему не известен, потому что в Европе компания работает под маркой «Esso»). Скорее, он заправится на «Shell» или «BP», ведь эти европейские марки ему знакомы. Американец, наоборот, заправится в «ExxonMobil» или «Chevron». Человек на дорогом автомобиле, скорее, посетит «Shell», поскольку компания позиционируется как технологический лидер в переработке бензина. А огромная волна эмигрантов из Гонконга и Китая, обосновавшаяся на западном побережье Канады, наверняка, предпочтёт отдать свои деньги «PertoChina» из-за этнической солидарности, обычной у хуацяо. Заботящийся об экологии гражданин, вероятно, проигнорирует «Shell» из-за истории с затоплением платформы «Brent Spar», не посмотрит

в сторону «Chevron-Toxico» (так компанию прозвали после того, как она отравила леса в бассейне Амазонки, в результате чего под угрозой оказалась жизнь более 5 млн индейцев) и с высокой вероятностью заправится на «BP» — ведь она позиционировалась как компания, уделяющая особое внимание альтернативной энергетике! Но так было до аварии на морской платформе «BP» «DeepWater Horizon» в Мексиканском заливе весной 2010 г. За несколько месяцев до аварии аудиторы выявили на платформе почти четыре сотни фактов невыполнения штатных работ по системе безопасности, которые в итоге привели к крупнейшему в мире невоенному разливу нефти — более 800 тыс. т [6]! Компании потребовалось 87 (!) дней, чтобы остановить фонтанирующую на дне моря скважину. Возмущение потребителей действиями «BP» привело к тому, что через 3 месяца после аварии розничные продажи топлива у «BP» сократились почти на 40% [7]. Компания была вынуждена ликвидировать часть вывесок с логотипом «BP», заменив их на марки «Arco» и «Am-Pm», снизить стоимость топлива по сравнению с конкурентами в географической зоне. Вот так не свойства услуги и цена товара, а свойства компании становятся определяющими для потребителя на насыщенном рынке.

Акцент на социальной роли компании привносит в её работу репутационные риски, связанные с соблюдением не только деловой этики, но и норм общественной морали. В странах с развитым гражданским обществом потребители достаточно чувствительны к нарушению компанией подобных норм, голосуя «против» снижением спроса на продукцию. С репутационными рисками, вызванными пренебрежением к общественному мнению, столкнулись в последнее десятилетие тысячи компаний. Для многих из них эти риски превратились в масштабные кризисы.

Компания «Nike» потеряла заметную долю рынка в США и Европе, когда достоянием общественности стали детали её производственной политики в странах Юго-Восточной Азии. На фабрике в Индонезии использовался детский труд; на фабрике во Вьетнаме все 35 тыс. рабочих сообща зарабатывали за год столько же, сколько рекламный герой компании Майкл Джордан; на фабрике в Китае выделение вредных веществ превышало норму в 177 раз, и 78% рабочих переболели респираторными заболеваниями, причем на 10 тыс. рабочих приходился всего один доктор и две медсестры [8]. Репутацию компании не спасло даже то, что формально все эти фабрики не входили в её структуру — они производили товар на условиях аутсорсинга. Но ведь использовался бренд!

Компанию по производству женского белья «Victoria Secret» обвинили в том, что она закупала в Буркина-Фасо хлопок, собранный жестоко эксплуатируемыми детьми [9]. Производители электроники (в том числе Apple) до сих пор не избавились от обвинений в том, что размещают заказы у тайваньско-китайской компании «Foxconn», известной десятками самоубийств сборщиков, которые не выдерживают условий работы и проживания в общежитиях завода [10]. Важно отметить, что когда в 2007 г. «Apple» выпустил революционный уникальный смартфон, никто не обращал внимания на то, какими руками и в каких условиях он был создан. А когда на рынке к 2011 г. появились десятки похожих моделей по схожей цене, то потребители начали обращать внимание на нематериальные аспекты политики компании.

В новой парадигме «социально ответственного капитализма» список моральных ценностей, которые необходимо поддерживать социально ответственной компании, расширится. В число важнейших войдут не только вопросы охраны природы и эксплуатации наёмного труда, но и сдерживание прибыли, предоставление всем слоям населения продукции по адекватным ценам, отказ от инвестирования в «конкурентные» экономики и государства, сохранение рабочих мест в материнских для компании странах. Потребители в обществах, достигших стадии экономической стабилизации, не стесняются проявлять свою гражданскую позицию, предпочитая тратить деньги

в «социально правильных» компаниях, которые успешно реализуют концепции устойчивого развития, корпоративного гражданства.

Например, сеть гастрономов «Whole Foods Market» позиционирует себя как продавец полезной для здоровья натуральной продукции, которая не содержит искусственных консервантов, красителей, ароматизаторов и подсластителей. «WFM» — крупнейший в мире ритейлер органической продукции и флагман «зелёного движения» в США. Компания использует только возобновляемую энергию. Вся электроэнергия, которую сеть потребила в 2008 г. (463,1 млн кВт/ч), была получена из альтернативных источников, в том числе геотермальных, солнечных, ветряных. В будущем компания планирует увеличить объём используемой возобновляемой энергии в основном за счёт ветряков. По подсчётам специалистов, это позволит предотвратить выброс в атмосферу около 300 т углекислого газа. Такого эффекта можно добиться, если освободить дороги от 60 тыс. автомобилей или засадить деревьями территорию в 360 кв. км [11].

На «зелёный» тренд откликнулась и крупнейшая в мире сеть кофеен «Starbucks». Все её экологические инициативы были сведены в социально-гуманитарную программу «Shared Planet» («Общая планета»), рассчитанную до 2015 г. Компания реализует ряд мер, направленных на снижение отрицательного воздействия заведений сети на окружающую среду с помощью рационального использования природных и энергетических ресурсов. Один из пунктов программы предполагает активное использование технологий вторичной переработки — это вклад «Starbucks» в решение проблемы загрязнения окружающей среды неорганическими отходами. В 2006 г. компания начала выпускать одноразовые стаканчики, на 10% состоящие из вторично переработанных бумажных волокон. По оценкам специалистов «Starbucks», это позволило сохранить около 200 тыс. деревьев. К 2015 г. все заведения сети перейдут на использование многоразовой или подлежащей вторичной переработке посуды. Также в линейке фирменных товаров «Starbucks» появился новый вид термкружек (recycled-тамблеры), на 83% состоящих из вторсырья и пригодных для переработки. Ещё одна глобальная задача, стоящая перед сетью, — максимально сократить потребление воды и электроэнергии. Планируется, что с каждым годом энергоэффективность кофеен «Starbucks» будет увеличиваться на 25%, причём используемая ими энергия на 50% будет возобновляемой.

Особые требования «Starbucks» предъявляет к фермерским хозяйствам, поставляющим ей кофе. Компания сотрудничает только с теми фермерами, которые выращивают кофе экологически сбалансированными методами, с ограниченным использованием пестицидов, что позволяет сохранить биологическое разнообразие тех территорий, где он произрастает. Взамен компания предлагает фермерам материальные стимулы, например увеличение объёма кредитования хозяйств с 12,5 млн до 20 млн долл. в 2015 г. Ключевой «зелёный» проект кофейной сети направлен на сохранение тропических лесов за счёт выращивания кофе в тени, под покровом деревьев (такие программы уже действуют на Суматре и в Мексике). По словам представителей «Starbucks», такой способ известен давно, однако с 1970-х годов для повышения урожайности кофейных плантаций большинство фермеров деревья вырубали. При выращивании кофе под солнцем используются более эффективные средства борьбы с вредителями, что приводит к эрозии и истощению почвы; также страдает крупная фауна, особенно достаётся колониям птиц [11].

Также компания борется против СПИДа в Африке. Полагаю, дело не в том, что это интересно компании. Но потребители сочувствуют африканцам в их нелегкой борьбе за жизнь. Выбирая, кому отдать деньги за кофе (при том, что везде кофе высокого качества и примерно по одной цене), большая часть потребителей выберет компанию с активной социальной позицией. Во многом благодаря этому у «Starbucks» 15 700 кофеен в 43 странах мира [12].

В России, где полноценного гражданского общества нет, эти проблемы считают несущественными. Но сбрасывать со счетов их нельзя. Большинство компаний розничного сектора приблизится за 10 лет к стадии стабилизации, а это потребует реализации социальных проектов, в том числе и экологических. Компании, которые уже перешли на эту стадию, реализуют подобные программы. Таковы проект «МегаФона» «Зелёный субботник» и инициативы МТС по открытым инновациям.

В формирующихся и растущих российских отраслях при недостатке выбора высококачественных продуктов компании могут делать всё, что захотят, и не получать наказание от потребителей в виде бойкота своей продукции. Наиболее резонансный пример — авария с участием вице-президента по безопасности НК «ЛУКойл» на Ленинском проспекте в Москве. В феврале 2010 г. произошло столкновение машины топ-менеджера с легковым автомобилем, в результате которого погибли две женщины [13]. Несмотря на явную вину автомобиля вице-президента «ЛУКойл», виновной признана погибшая автомобилистка, а сам руководитель недавно стал потерпевшим. В многочисленных российских «VIP-авариях» прослеживается одна закономерность: чем выше статус участника ДТП, тем больше у него шансов избежать наказания за преступление. И в обществе эта ситуация многими воспринимается как данность. Но в случае с вице-президентом «ЛУКойл» накопившееся общественное недовольство вылилось в призывы к автомобилистам бойкотировать розничный бизнес компании. Обращению гнева общественности против именно корпорации, а не личности, способствовала и отстранённая позиция «ЛУКойл»: «Даже если установят вину нашего сотрудника, фирма тут ни при чём» [14].

Существенного снижения розничных продаж топлива у компании не произошло только потому, что из-за неразвитости рынка нефтепродуктов в России по многим позициям (доступность АЗС, качество топлива, ассортимент) коммерческое предложение «ЛУКойл» пока имеет заметные потребительские преимущества. Поэтому российские потребители, не видя альтернативы высококачественному топливу компании в своей стране, вынуждены возвращаться на АЗС компании. Но будь конкуренция более жёсткой, как в развитых странах, бойкот заправок «ЛУКойл» привел бы компанию к значительным финансовым потерям, а вице-президента — к позорной отставке. С большой вероятностью поведение компании было бы другим, если бы авария произошла в США или в Европе, где у «ЛУКойл» тысячи заправок, которые борются за каждого потребителя на насыщенном рынке высококачественного топлива.

Более мягкие, но такие же безрезультатные призывы к бойкоту услуг и продуктов звучали в отношении «Сбербанка», «Почты России», региональных транспортных монополистов, государственных медицинских и образовательных учреждений, госуслуг широкого спектра, а также продукции «АвтоВАЗ».

Выводы

Компании розничных услуг и производства во множестве стран мира сталкиваются с призывами к бойкоту их услуг и товаров со стороны потребителей. Но, только когда компания работает на насыщенном, высококонкурентном рынке, такие призывы могут повлиять на действия многих потребителей. Всеми виной — широкое разнообразие альтернативных решений, которые предлагают конкуренты, взамен услуг или продуктов компании, которая нарушила моральные и этические нормы ведения бизнеса. К сожалению, когда рынок не насыщен и конкуренция на рынке слабая, любые бойкоты компаний-лидеров заканчиваются лишь всплеском негативных публикаций в СМИ и блогосфере, не оказывая влияния на операционные

и финансовые результаты компаний. В отсутствие на рынке альтернативных решений по соотношению «цена/качество» потребители вынуждены возвращаться к компании-нарушителю.

Литература

1. Яцына А., Хлебников Д. Бизнес-проблемы роста. — 2003 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.mac.com/dkhlebnikov>
2. Чернов Д.В., Солдатенков С.В., Приданцев С.В., Гулейков М.Ю., Патрацкий Д.А., Филимонова Н.А. Генератор прибыли, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг. — М. : Russian Service Book, 2010.
3. Retail Global Expansion. The journey starts at home. Deloitte. 2010. URL: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/us_Retail_RetailGlobalExpansion_021610.pdf
4. Чернов Д.В. Стратегические коммуникации российского бизнеса : учеб. пособие. — М. : Высшая школа экономики, 2011.
5. Проскурнина О., Цуканов И. Хроники 1999—2009 гг.: Абонент доступен // Ведомости. — 2009. — 2 марта.
6. US gas stations: Stay BP or change name to Amoco? 2010, URL: <http://royaldutchshellplc.com/2010/07/30/us-gas-stations-stay-bp-or-change-name-to-amoco/>
7. Spill Uncorked 4.9 Million Barrels, 2010, URL: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704271804575405992789059342.html>
8. Amos Tuck's PostSweat Nike Spin Story. Business Research Yearbook, 1998 URL: <http://cbae.nmsu.edu/mgt/handout/boje/bnike/index.html>
9. Report alleges Victoria's Secret linked to child labor, CNN. 2010 URL: http://articles.cnn.com/2011-12-15/africa/world_africa_victorias-secret-child-labor_1_child-labor-cotton-fair-trade?_s=PM:AFRICA
10. Apple, Foxconn Scandal Highlights Exploitation Of Chinese Workers By Foreign Firms. 2012 URL: http://www.huffingtonpost.com/2012/03/07/apple-foxconn-scandal_n_1325930.html
11. Россоховатская Д. Натуральная Америка // Коммерсант-Деньги. — 2009. — 30 марта.
12. Starbucks: как прививали культ кофе в Америке. URL: www.biztimes.ru/index.php?artid=597
13. Расследование ДТП на Ленинском проспекте, 2010 [Электронный ресурс]. URL: <http://lenta.ru/story/citmer/>
14. Свидетели: машина «ЛУКОЙла» спровоцировала ДТП на Ленинском проспекте 2010 [Электронный ресурс]. URL: http://infox.ru/accident/crime/2010/02/26/Syemi_pogibshih_schi.phtml

Статья поступила в редакцию 15 мая 2012 г.