



04 Июль 2008, Пятница

[Свежий номер](#) • [Архивы](#) • [Рассылки](#) • [Карта сайта](#)

[Українською](#)

<b>КОНТРАКТЫ UA</b>	<a href="#">Деловые новости</a>	<a href="#">Пресс-релизы</a>	<a href="#">Бизнес-события</a>	<a href="#">Форум</a>	<a href="#">Личный счет</a>	<a href="#">Авто</a>	<a href="#">Нед</a>
---------------------	---------------------------------	------------------------------	--------------------------------	-----------------------	-----------------------------	----------------------	---------------------

Украинский деловой еженедельник "Контракты" / № 22 от 02-06-2008

**РЕКЛАМА** П

**ПОИСК**

**В этом номере:**

- ▶ Тема номера
- ▶ Эпицентр
- ▶ Деньги
- ▶ Сфера влияния
- ▶ Персона
- ▶ Рынки и Компании
- ▶ Автоклуб
- ▶ Секрет фирмы
- ▶ Маркетинг
- ▶ Вещи
- ▶ **Содержание**

**В "Контрактах":**

- Свежий номер
- **Архивы**
- **Об издании**
- Редакция
- Подписка
- Реклама в газете
- "Конкретно о..."
- "КАК КУПИТЬ"
- "Гвардия"

**На сайте:**

- **Акция**
- **Новости компаний**
- **Рассылки сайта**
- **Реклама на сайте**
- Каталог ссылок
- Контакты
- **Карта сайта**

Сделай стартовой

Добавить в избранное

**RSS** rss каналы

**Реклама:**

**Маркетинг**

**Шины в подарок**

*Алексей ГОШ, директор по коммуникациям Reputation Capital*



**Однажды сделав выяснение отношений достойным публики, Ford Motor Company и Bridgestone/Firestone потеряли несколько миллиардов долларов и лояльность клиентов**

Всемирная история развития бизнеса знает массу удачных партнерских альянсов, длившихся несколько десятков лет. Многие компании в начале своего восхождения на бизнес-Олимп объединяют усилия для того, чтобы сделать свое развитие еще стремительнее. Однако не у всех получается пронести свою дружбу сквозь годы. С подобной проблемой столкнулся «образцовый» тандем компаний Bridgestone Inc. и Ford Motor Company. Партнеры, успешно выстраивавшие деловые отношения на протяжении многих десятилетий, в один миг оказались по разные стороны баррикад и опустили до взаимных обвинений.

**Восхождение звезд**

Обе компании, вовлеченные впоследствии в грандиозный конфликт, начали свою историю еще в начале XX века, когда лишь немногие бизнесмены распознали в новом изобретении — автомобилях — большое будущее. Firestone Tire & Rubber Company была основана Харвеем Файерстоуном в 1900 году в Эйкроне (США). Штат новой компании насчитывал 12 работников, производивших автомобильные шины. Спустя 90 лет компания пережила важнейшее в своей истории событие — слияние с японской Bridgestone Corporation. Сегодня компания производит более 8 тыс. видов продукции, начиная от легковых автомобилей и заканчивая крупной сельскохозяйственной техникой. Количество ее сотрудников превышает 100 тыс. человек, а уровень доходов достиг отметки в \$26 млрд.

Не менее блистательной историей может похвастаться и Ford Motor Company. Начав в 1903 году с мастерской в штате Мичиган, компания быстро развилась благодаря конвейерному подходу в производстве автомобилей. Ford Motor Company и сегодня является одним из флагманов отрасли, занимая 1-е место в мире по производству грузовых авто и 2-е — в общем объеме.

**Первые проблемы**

Мало кто мог разглядеть в дорожном инциденте, произошедшем в 1998 году в Саудовской Аравии, предвестие будущего скандала. На

Реклама от Google

**Зимние и летние шины**

Ведущие мировые производители. Бесплатная доставка. Скидки! [www.4tochki.ru](http://www.4tochki.ru)

Издания "ГК":

**Бухгалтерский еженедельник "ДЕБЕТ-КРЕДИТ"****№26/2008**

Актуальные вопросы налогового учета ::  
Учет подотчетных средств на предприятии ::  
Изменены правила ввоза и вывоза валюты ...

**Рейтинги "ГВАРДИЯ"**

**"Гвардия брендов"**  
Рейтинг самых дорогих брендов Украины

**Каталог "Конкретно о строительстве"**

местной автостраде у ехавшего на большой скорости Ford Explorer лопнула шина. Происшествие, которое могло стать трагическим, объяснили тогда сложными условиями эксплуатации автомобиля, а также высокой температурой воздуха. Примечательно, что за рулем машины был секретарь президента одного из крупнейших дилеров Ford. Также работники дорожных служб обратили внимание на нетипичные для подобного случая повреждения колеса.

Поскольку инцидент произошел с одним из сотрудников, дилер знаменитых автомобилей Al Jazirah Vehicle Agencies начал собственное расследование. Сразу же было обращено внимание на то, что это был далеко не единичный случай в ближневосточном регионе, когда лопнувшие шины Firestone, установленные на автомобилях Ford Explorer, становились причиной аварий. С 1997 года в Саудовской Аравии, Катаре и Кувейте было зарегистрировано несколько дорожно-транспортных происшествий с трагическим исходом. Любопытно, что проблемы касались лишь нескольких видов шин Firestone. Топ-менеджеры производителя, оповещенные об обнаруженных совпадениях, объяснили их «ненадлежащим способом эксплуатации продукции владельцами автомобилей».

Не столь однозначными в своих оценках были представители автомобильного гиганта. В январе 1999 года руководству регионального представительства компании Ford в Дубаи была направлена служебная записка с настоятельным предложением исследовать надежность продукции партнера. И уже в марте был предложен план замены шин, установленных на автомобилях Ford Explorer.

Летом 1999 года представительства Al Jazirah Vehicle Agencies, не оглашая официального отзыва продукции, начали замену шин на продаваемых Ford Explorer. Владелец автомобилей, прошедшим технический осмотр, предлагалось приобрести новые покрышки Goodyear с 75%-ной скидкой. Дилер также нанял специальный штат для проведения дополнительных сервисных осмотров.

Подозревать наличие серьезных дефектов в знаменитых шинах начали и в Южной Америке. В Венесуэле насчитывалось 46 жертв ДТП, связанных с использованием Firestone на автомобилях Ford Explorer. Длительные испытания шин в экстремальных условиях не выявили проблемы. Однако Ford Motor Company все же заменила около 47 тыс. шин Firestone на спортивных автомобилях, проданных в Венесуэле, Таиланде, Малайзии и на Ближнем Востоке.

**Катастрофическое дежавю**

Проблемы, связанные с качеством своей продукции, знаменитый производитель шин испытывал и раньше. Наиболее резонансный случай произошел в ноябре 1978 года, когда компанию Firestone обвинили в выпуске некачественной партии товара, ставшей причиной многочисленных ДТП, повлекших человеческие жертвы. Большой резонанс и внимание общественности заставили компанию дважды отзывать продукцию (всего было отозвано 13 млн шт.). Нежелание признавать свою вину поставило Firestone под удар критики и шквала обвинений в отсутствии лояльности к покупателям. Еще более значимую угрозу для компании представляла череда разбирательств в государственных органах и судах.

Проблемы с продукцией в 1978 и 2000 годах имели много общего.



**"Конкретно о строительстве"  
№6-2008**

Строительство, ремонт,  
материалы,  
инструменты

**Каталог  
"Как купить ..."**



**"Как купить ..."  
№4-2008  
АВТОМОБИЛЬ**

Реклама:

Скандал в обоих случаях вышел за пределы США. В далеких 1970-х, как и тридцать лет спустя, инцидентами заинтересовались государственные органы, включая Конгресс США. И, наконец, нежелание компании Firestone признавать ошибки и оперативно внедрять меры по их устранению, имели в обеих ситуациях крайне негативные последствия.

### Когда тайное стало явным

Неизвестно, как долго проблемы с шинами Firestone оставались бы в тайне, если бы не вмешательство одного из американских телеканалов. В феврале 2000 года журналистка Анна Вернер узнала о многочисленных ДТП с участием Ford Explorer от знакомого адвоката, представлявшего интересы пострадавших водителей в судах. Передача, открывшая широкой общественности проблему, вовлекла в расследование как Ford, так и Национальное агентство по безопасности движения. В то же время представители Firestone называли утверждения об опасности использования их шин «однозначно ошибочными».

Как стало известно позже, обе компании были осведомлены о существовании проблемы задолго до того, как о ней объявили по телевидению. За четыре года до выхода передачи в эфир инженеры компании Firestone знали о том, что при

использовании их продукции при высоких температурах происходит что-то неладное. С 1997 года производитель шин получил более 1500 официальных жалоб от автовладельцев. Спустя два года трагические совпадения попали в поле зрения и руководства Ford Motor Company. Регулярно затрагивая во внутренней переписке данную проблему, производитель автомобилей получал ответ от Firestone — причиной инцидентов является «неправильное использование продукции покупателями».

### Взаимные обвинения дорого стоили Ford и Firestone

Тщательное расследование выявило ряд существенных недоработок, которые допускались Firestone в ходе производственного процесса. После свидетельств сотрудников компании в суде стало известно о том, что инспекторам по безопасности ставилась слишком большая норма по выработке, и это могло стать причиной их некачественной работы. Также возникали большие сомнения в правильности технологического процесса и даже в адекватности уровня зарплаты на предприятиях компании.

Ко всем неприятностям Firestone добавилась еще одна. Когда обсуждение проблемы достигло апогея, известное PR-агентство Fleishman-Hillard, работавшее с производителем, заявило о разрыве контракта и невозможности дальнейшего сотрудничества. Несмотря на то что официально причина так и не была названа, эксперты считают, что решающую роль сыграли расхождения сторон в выборе коммуникационной стратегии.

9 августа 2000 года Bridgestone/Firestone и Ford Motor Company объявили об изъятии 6,5 млн шин в США, заявив, что «безопасность клиентов — их первоочередная цель». По оценкам специалистов, финансовые затраты, связанные с данным решением, достигли \$4 млрд. Невзирая на то что бракованные шины Firestone использовались во всей автомобильной отрасли, самые ощутимые потери понес Ford, наиболее активно использовавший продукцию

партнера.

Массовый отзыв продукции Bridgestone/Firestone привел к возникновению дефицита в сегменте 15-дюймовых шин. Компании вынуждены были проводить их замену в несколько этапов, начиная с регионов, где было зарегистрировано максимальное количество происшествий. В это же время Ford Motor Company разрешило своим дилерам заменять продукцию Bridgestone/Firestone на модели конкурентов.

### **Немалой кровью**

Скандал дорого обошелся компаниям. Стоимость акций Ford Motor Company в период с августа 2000 по июнь 2001 года снизилась с \$47,50 за одну штуку до \$24,59. Еще больший удар постиг ценные бумаги Bridgestone/Firestone, которые за аналогичный период понизились в цене более чем в два раза.

Главной угрозой, с которой столкнулись обе компании, стал сильный удар по корпоративной репутации и стоимости брендов. Более активные действия по восстановлению статус-кво проявлял Ford. Еще до отзыва продукции партнера в главном офисе компании был организован антикризисный штаб, занимавший восемь конференц-залов. 500 менеджеров должны были вывести компанию из сложной ситуации.

Активно включился в решение проблемы и генеральный директор Ford Motor Company Жак Насер. Помимо разработки программы по проведению замены некачественных покрышек, топ-менеджер принял личное участие в коммуникационной программе, начиная от изучения потребительского мнения в интернете и заканчивая участием в рекламе.

Коммуникационная программа Bridgestone/Firestone во многом напоминала действия партнера: топ-менеджмент фигурировал в рекламных сообщениях, размещаемых в различных масс-медиа, сайт компании обновлялся каждый час, работала круглосуточная телефонная линия. Все это должно было восстановить доброе имя компании. Главным мес-седжем для потребителей было уверение в качестве выпускаемой продукции и безопасности ее использования.

Наиболее серьезным и болезненным испытанием для репутации компаний и дальнейшего развития бизнеса стали обоюдные обвинения и разрыв деловых отношений. 21 мая 2001 года генеральный директор Firestone объявил о завершении сотрудничества с многолетним партнером Ford Motor Company, прямо обвинив некогда дружественную компанию в выпуске некачественных автомобилей, что оказалось причиной многочисленных транспортных происшествий, и обратился к Национальному агентству по безопасности движения с требованием расследовать это обстоятельство. По мнению специалистов Firestone, подвесная система автомобиля меняла его центр тяжести, и это могло негативно отразиться на эксплуатации шин.

На следующий день топ-менеджмент Ford Motor Company заявил о том, что проблема заключается в низком качестве покрышек. Также автомобильный гигант выразил готовность потратить \$3 млрд для замены более 13 млн шин Firestone.

Последствия такого противостояния сложно переоценить. Пытаясь

перенести вину за трагические инциденты на партнера, обе компании привлекли пристальное внимание контролирующих органов. Кроме того, на них обрушился шквал судебных исков от пострадавших водителей. Публичные разбирательства еще больше отразились на репутации компаний.

[Обсудить на форуме](#)

[Вверх](#) 

 [Версия для печати](#)

 [Отправить почтой](#)

 [Оценить статью](#)

 [Ваш комментарий](#)



[Главная](#) - [Свежий номер](#) - [Архивы](#) - [Новости компаний](#) -  
[Подписка](#) - [Реклама](#) - [Карта сайта](#) - [Рассылки](#) - [Поиск](#)



© **Контракты, 2008** Копирование и размещение материалов на других сайтах разрешается только с ГИПЕРссылк <http://kontrakty.com.ua> - КОНТРАКТЫ. Ссылка должна быть - прямая, активная, нескриптовая, не закрытая от запрещенная для следования робота.

Редакция: [gazeta@gc.kiev.ua](mailto:gazeta@gc.kiev.ua), т/ф:(044) 391-51-75. Интернет-проект: [kontakty@kontrakty.ua](mailto:kontakty@kontrakty.ua)