

РАТАН ТАТА - ПОСОЛ ИНДИЙСКОГО БРЕНДА

Ключевые слова: Индия, парсы, *Tata Group*, *Tata Motors*, *Tata Nano*, *JLR*

М.С. КАЛАНДАРОВА

Кандидат исторических наук
Институт востоковедения РАН

Джамшеджи Нассерванджи Тата (1839-1904) - один из основателей индийской промышленности. Он основал компанию *Tata & Sons* (позже - *Tata Group*), построил в XIX в. на востоке Индии город Джамшедпур (штат Джаркханд), который индийцы называют Татанагар. Каждое новое поколение клана Таты вносит свой вклад в процветание компании. Ратан Тата, правнук Джамшеджи, занимал пост президента конгломерата *Tata Group* на протяжении двух десятилетий и сыграл важную роль в формировании современного имиджа экономики Индии.

«Сегодня мы - группа с годовым доходом в 100 миллиардов долларов. За прошедшие 20 лет наши доходы выросли в 20 раз, 58% поступают благодаря операциям за рубежом. Наш бренд находится на 45-м месте в мире и на 1-м месте в Индии. Наша продукция и наши предприятия представлены в 45 странах. У нас есть повод гордиться и испытывать чувство уверенности, сталкиваясь с впереди стоящими задачами» [1].

С этими словами Ратан Тата, президент индийской компании *Tata Group*, обратился к служащим в день своего 75-летия, 28 декабря 2012 г., покидая пост в связи с достижением предельного возраста для членов Совета директоров.

Компания трижды меняла



В Индии сложно представить сферу жизни без бренда *Tata*. Миллионы индийцев трудятся на заводах, фабриках и в компаниях *Tata*, молодежь и дети учатся в вузах и школах, созданных *Tata*, ездят на автомобилях *Tata*, регулярно пользуются товарами и услугами *Tata*, гости Индии останавливаются в отелях *Tata*.

свои правила возрастного ценза для руководящего состава. В 2002 г., когда Р.Тате исполнилось 65 лет, компания быстро перевела его на должность не-исполняющего председателя Совета директоров, что позволило Ратану сохранить свой пост ещё на пять лет. Три года спустя компания окончательно утвердила возрастной предел - 75 лет.

Принятие подобного рода закона - свидетельство признания заслуг Ратана Тата не только со стороны Совета директоров, но и акционеров компании, заявляв-

ших: «Мы не можем потерять нашего ратана» («ратан» с санскрита - «драгоценный камень»).

ПРЕДСТАВИТЕЛЬ КЛАНА ТАТА

Ратан Навал Тата - пятый президент *Tata Group*, представитель общины парсов [2], правнук основателя корпорации Джамшеджи Нассерванджи Таты, чьи предки были священнослужителями в Навсари (штат Гуджарат). Он родился 28 декабря 1937 г. в Бомбее (Мумбаи) в одной из самых богатых семей Индии. Его отец Навал Хормусджи Тата был членом Совета директоров компании, мать - индианка из состоятельной семьи Суну Коммисариат. Навал развелся с ней в середине 1940 г. и женился на француженке Симоне Дунойе (р. 1930).

Ратана и его брата воспитывала бабушка Наваджбаи, которую мальчики обожали. Он закончил школу в Бомбее, а затем Корнельский университет в США по специальности архитектура и структурная инженерия, получив степень бакалавра в 1962 г. Вероятно, он мог бы остаться жить и работать в Америке (у него было предложение от компании *IBM*), но сыну члена Совета директоров и племяннику Джехангира Р.Д.Таты (1904-1993), на тот момент президента компании *Tata Group*, работать не в семейном

бизнесе было не этично, поэтому трудовую деятельность молодой специалист начал в *Tata Steel* в Джемшедпуре.

Его первым серьезным назначением был пост директора в компании *NELCO (National Radio & Electronics)*. Компания находилась в тяжелом положении. Ему удалось исправить ситуацию. Однако «никто не хотел признавать, что компания стала рентабельной и её доля на потребительском рынке выросла с 2% до 25%», - вспоминал позже Ратан [3]. Следующее назначение - угасающая фабрика *Empress Mills*. Для реанимации предприятия требовалось 5 млн рупий. Не найдя финансовой поддержки, фабрику вынуждены были закрыть в 1981 г.

В течение десятилетия Ратана преследовали неудачи. Нападки стали более язвительными, когда в 1981 г. Дж.Р.Д.Тата ушел с поста президента компании *Tata Industries* и передал бразды правления Ратану. Вспоминая тот период, он говорил: «Очень долго я топтался на месте, но, в конце концов, жизнь повернулась ко мне лицом» [3].

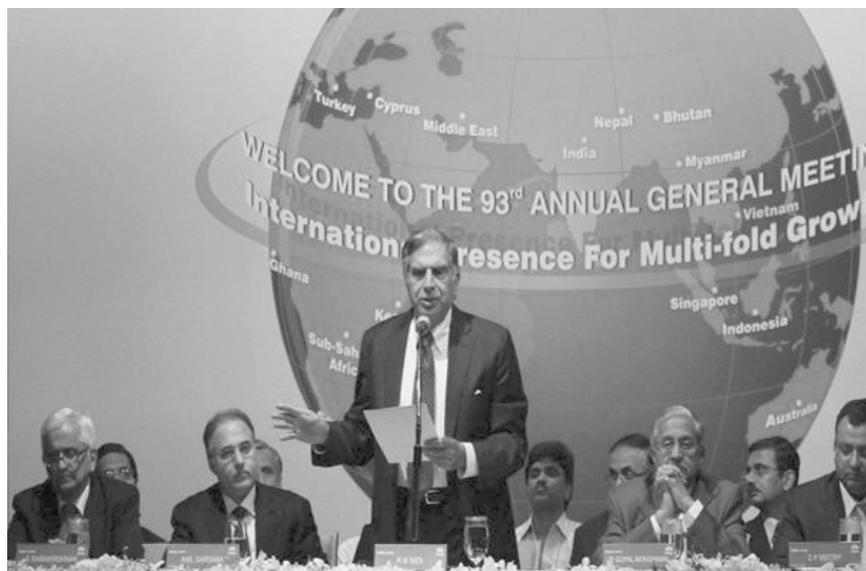
ОБЪЕДИНЕНИЕ КОМПАНИЙ, ПОКУПКИ, СЛИЯНИЯ

С именем Ратана Таты связано объединение всех компаний *Tata* под единым брендом. До прихода его к власти компании действовали независимо друг от друга, подчас воспринимая друг друга как своих конкурентов. Руководители этих групп позиционировали себя удельными князьями, управлявшими феодальными владениями, часто откровенно игнорируя решения высшего руководства. В 1983 г. Р.Тата разработал стратегический план, главной целью ко-

торого было возвращение контроля над компаниями группы, а также освоение новых рынков и продукции, продуманные слияния и покупки, использование групповой синергии.

В 1991 г. Совет директоров *Tata Sons* назначил Ратана президентом компании. Первым его шагом было введение возрастного ценза для глав компаний. Это позволило ему расстаться с заси-

магнат парсийско-ирландского происхождения, вытеснит Ратана и возглавит группу. Он единственный акционер, доля которого в *Tata Sons* составляла 17,5%, в то время как доля клана Тата - всего 1,5%. Такое положение наносило моральный ущерб компании и формально лишало Тата права управления группой. Ситуация была крайне сложной, но Ратан принял эффективное решение.



Р.Тата выступает на международной конференции.

девшимися директорами и установить контроль над многочисленными компаниями группы. Процедура сопровождалась отставками, скандалами, например, с Русси Модии (*Tata Steel*), Дарбаи Сетхом (*Tata Chemicals*), Аджитом Керкаром (*Indian Hotels*). Особенно громким и язвительным был скандал, связанный с увольнением Русси Модии в 1993 г., ставший достоянием общности, что шло вразрез с парсийской этикой ведения бизнеса [4]. В компании появилась шутка: замена двух букв превратила *Russi Mody* в *Rude-i-Mody* (“*rude*” с английского - невежественный, невоспитанный). Но положение Ратана все ещё было устойчивым.

В 1997 г. появились слухи, что Шапурджи Паллонджи Мистри,

Был проведен ряд финансовых операций с целью уровнять пакеты акций всех компаний (до 26%), и это позволило блокировать решения на официальном уровне.

Р.Тата уделяет много внимания бренду компании. Уже к 1998 г. у компании был единый логотип и бренд, принадлежавший *Tata Sons*, а также был разработан важный документ - *Tata Code of Conduct* (Кодекс поведения *Tata*). Каждая компания была обязана подписать его. Согласно этому документу, в случае нарушения компанией групповых интересов *Tata Sons* продают свою долю компании. Эти

жесткие, но действенные шаги управления были приняты своевременно, т.к. сегодня бренд *Tata* - гарантия успеха и качества, признания на международном рынке.

Р.Тата всегда считал, что превосходство на глобальном рынке означает не только соревнование доходов и долей, представленных на рынке. Он постепенно начинает скупать европейские и азиат-

пила компанию по производству кофе *Eight O'clock* за \$220 млн.

В мае 2010 г. компания *Tata tea Ltd*, объединив старые компании *Tata Tea*, *Tetley*, *Eight O'clock* и др., была переименована в *Tata Global Beverages Ltd* и заняла 2-е место на мировом рынке аналогичных товаров [5].

В середине 1990-х и начале 2000-х гг. *Tata Tea* предприняла две попытки выхода на россий-

SuntyCo, соответственно. Стороны сумму сделки не разглашают. «Россия по-прежнему остается важнейшим рынком для нас. Рынком, на котором мы планируем построить гораздо более обширную базу путем приобретений и органического роста», - отметил Колин Бернс [6].

В 2005 г. индийский журнал *The Week* задал вопрос Р.Тате, будет ли *Tata Power* пытаться купить *General Motors*. На что глава компании ответил: «А почему бы и нет?». Два года спустя, в январе 2007 г., внимание мировой общественности было приковано к *Tata Group*, купившей крупнейшую сталелитейную англо-датскую компанию *Corus*, во много раз превышающую по размерам *Tata Steel*, за \$12,1 млрд.

Что получила Индия в результате покупки *Corus*? По мнению западных экономических обозревателей, индийцы отхватили самый большой кусок пирога от стального рынка: страна, занимавшая 56-е место в мире по производству стали до этой покупки, переместилась на 5-е [7].

Отзывы о покупке были в основном положительными, хотя в некоторых из них и звучали нотки тревоги и сомнения. Так, например, в редакционной статье *The Times of India* авторы, с одной стороны, восторгались, что индийцы опередив бразильцев, штурмом взяли мир, с другой - считали, что сделка была переоценена. Но, даже выразив эти вполне человеческие эмоции, газета объективно отметила, что сделка была переломной, она подтвердила явление Индии как крупного игрока в глобальной игре.

Не менее важна оценка значения *Corus* для Индии самим Ратаном Тата: «...чтобы создать компанию такого масштаба, потребовались бы годы тяжелого труда. Это была последняя, доступная стра-



Р.Тата и его детище - первый национальный автомобиль *Tata Nano*.

ские компании. Объединяя их со своими, он выводил на мировой экономический рынок новые предприятия, но уже под индийским брендом. Приведем несколько примеров.

В 1995 г. Р.Тата впервые обратил внимание на известную чайную компанию *Tetley*. Но предложенная им сумма за сделку (\$318 млн) не устроила владельцев компании. Тата отступился, но продолжал наблюдать за ее деятельностью.

В феврале 2000 г. *Tata* купила компанию за \$430 млн и стала третьим крупным игроком в мире брендированного чая.

В июне 2006 г. *Tata Group* ку-

пала компанию со своим брендом *Tetley*. Однако завоевать более 1% рынка ей на тот момент не удалось.

В 2009 г. *Tata Group* при участии Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) и российского ТД «Гранд» создала совместное предприятие *SuntyCo*. В 2012 г. *Tata Global Beverages (Tata GB)* выкупила 49% *SuntyCo* у своего партнера - основателя чайно-кофейного ТД «Гранд» Александра Борисова.

Генеральный директор *Tata GB* в России Колин Бернс подтвердил выкуп 49% *SuntyCo*, отметив, что сделка совершилась при участии ЕБРР, которому вместе с *Tata GB* принадлежал 51% СП. Теперь *Tata GB* и ЕБРР будут принадлежать 65% и 35%

тегическая покупка. Первый шаг, доказывающий, что Индия может работать за пределами своей страны на международном рынке и оправдать себя как глобальный игрок. Если вы хотите быть глобальной компанией, вы обязаны отказаться от понятия «единая нация» и вести себя как лояльная глобальная компания, действуя на мировых рынках, проводя операции в разных географиях» [8].

ТРИ ШАГА НА ПУТИ К МЕЖДУНАРОДНОМУ АВТОРЫНКУ

Индийский авторынок относительно небольшой, но быстро растущий. Р.Тата, сторонник глобализации, стремился превратить *Tata Motors* в международного игрока на авторынке. С этой целью он предпринял три важных шага.

Шаг первый - создание первого национального легкового автомобиля. Согласно концепции Ратана, машина должна была иметь технические характеристики популярных в Индии автомобилей: размер *Maruti Zen*, дизайн *Ambassador*, цена *Maruti-800* (\$3,5 тыс.). И таким первенцем стала *Indica*. В 1995 г., когда идея создания машины была озвучена, окружение Таты открыто осуждало его за непомерные затраты на производство (17 млрд рупий = \$284 млн), хотя, по предварительным расчетам, эта сумма была значительно ниже. Ратан, вспоминая трудные для него времена, говорил: «Даже среди Тата были люди, которые отговаривали меня от этого проекта, и когда затея провалилась, обвинения в мой адрес не прекращались... Люди дистанцировались от меня» [8].

Путь *Indica* на рынок был тернистым. После продажи первой партии машин на внутреннем рынке в компанию стали поступать жалобы о серьезных полом-

ках, угрожавших жизни людей. В 2008 г. с конвейера сошла новая модель второго поколения - *Indica Vista*, произведенная английской компанией *MG Rover*, и продемонстрировала прогресс, достигнутый *Tata Motors* за последние несколько лет в производстве легковых автомобилей. Модель превзошла своих предшественниц в области дизайна, технологии и качества. Сегодня *Indica Vista* занимает свою нишу на мировом рынке пассажирских автомобилей, а Ратан приступил к осуществлению **второго шага**.

Он мечтал пересадить немощных индийцев с велосипедов и мопедов в маленькую, недорогую машину и объявил о создании «народного автомобиля» стоимостью \$2,5 тыс. С легкой руки индийских журналистов машину окрестили *хэтчбек*, «машиной за один лакх» (1 лакх = 100 тыс. рупий). Первоначально машина была рассчитана на внутренний рынок. Доступная цена вызвала ажиотаж у населения. Однако уже в ноябре 2010 г. спрос на автомобили снизился на 85%.

Причин резкого спада спроса было много, но одна из основных - вынужденный перенос отстроенного автозавода из Западной Бенгалии в Сандан (штат Гуджарат) в 2008 г. Другая причина - случаи самопроизвольного возгорания машины во время движения. И наконец, цена машины.

Модернизация автомобиля, получившего название *Tata Nano*, привела к повышению цены на 15-20%, он перестал быть доступным для небогатых. *Tata Nano* оказалась в нейтральной ценовой зоне: слишком дорогая для малоимущих, но недостаточно дорогая для более обеспеченных покупателей, что также повлияло на спрос на микролитражки.

В октябре 2012 г. в одном из своих интервью Р.Тата заявил,

что через три года *Tata Nano* будет экспортироваться в США. Компания работает над новым дизайном как для США, так и для Европы. В США *Tata Nano* будет стоить в три раза дороже, чем в Индии - \$10 тыс., но даже при такой цене она будет самой дешевой машиной на американском рынке [9]. Согласно опубликованным *Society of Indian Automobile Manufacturers* данным, в апреле 2011 г. *Tata Motors* экспортировала 498 единиц в Индонезию, Таиланд, Шри-Ланку, Непал и Африку [10].

Третий шаг к международному авторынку был сделан в 2008 г., когда *Tata Motors* объявила о покупке двух «икон» британского автопрома - *Jaguar* и *Land Rover* (далее - *JLR*) у компании *Ford*. Эта покупка позволила *Tata Motors* попасть в люксовый сегмент автоиндустрии, где господствуют две конкурирующие между собой компании - *Mercedes Benz* и *Lexus*. Не менее важен и тот факт, что *Tata Motors* приобрела обе марки за рекордно низкую цену - \$2,3 млрд. В свое время компания *Ford* приобрела *Jaguar* за \$2,5 млрд, а *Land Rover* - \$2,8 млрд [11].

Была ли эта сделка своевременной? В 2008 г. банки и рынки стран Европы и Америки переживали глубокий экономический кризис. Для решения собственных финансовых проблем компания *Ford*, например, продала свои бренды, объединив их. Хотя *Tata Motors* планировала купить только *Land Rover*, компания не пошла на уступки. Резкий спад спроса на внедорожники нанес колоссальный ущерб *Tata Motors* - \$510 млн только за первые 10 месяцев.

На компанию легло бремя поиска экстренных мер выхода из кризисной ситуации. В августе 2009 г. *Tata Motors* смогла собрать

\$288 млн в частных фондах и в Европейском инвестиционном банке. Ситуация постепенно стала улучшаться. В первом квартале 2009/2010 фин. г. ущерб был ещё достаточно высоким и составлял \$119 млн, но уже в следующем квартале снизился до \$43 млн. Доходы в последующих кварталах составили \$75 млн, и этот график стал неуклонно расти. В 2010-2011 гг. доход от продаж *JLR* составил \$2 млн.

Спасенные Индией *JLR* продолжают набирать обороты. Сегодня внедорожники приносят 75% прибыли всей *Tata Motors*. «Данная сделка вывела нас на международную арену, и мы сами поверили в то, что перестали быть исключительно индийской компанией», - сказал Ратан в своем интервью [12].

* * *

Ратан Тата - публичный человек, но даже очень близкие ему люди мало знают о личной жизни патриарха индийского бизнеса. Более 40 лет он работает на благо и процветание своей империи, но не стал миллиардером. Его клану принадлежит всего 1-1,5% акций. Однако журнал «Форбс» в 2010 г. занес его имя на 61-е место в список самых богатых людей мира и назвал «лучшим послом индийского бренда».

Ратан - холостяк, живет в Мумбаи в особняке с видом на море. Его самая большая страсть - самолеты и машины.

Любовь к летательным аппаратам он унаследовал от своего предшественника, дяди Джехангира Таты, основавшего в 1932 г. авиакомпанию *Tata Airlines*. Компания была национализирована правительством независимой Индии в 1950-х гг. и переименована в *Air India*. Попытка вернуть авиационный бизнес в холдинг после трудных, длившихся семь лет, пе-

реговоров с правительством не увенчалась успехом. По мнению Ратана, во всем виноваты «реалистичность и семейственность».

Ратан имеет лицензию на управление служебными реактивными самолетами. Свой первый одиночный полет он совершил в 17 лет. Р.Тата чаще летает на вертолетах. «Мне нравится инженерное решение вертолетов и управление ими - не простое, но интересное занятие», - говорил Ратан [3]. В 2007 г. он принял участие в аэрошоу. Ратан любит плавать и играть в гольф. В молодости он регулярно занимался подводным плаванием.

В интервью бизнес-газете *Mint* Ратан поделился своими планами после выхода на пенсию. Он намерен заниматься проблемами развития сельского хозяйства, консервации воды и производства детского питания. «Моя главная цель - сделать что-то в питании детей Индии и беременных женщин, потому что это изменит менталитет и физическое здоровье нашего населения в ближайшие годы», - сказал он [13].

По данным национальной службы «Здоровье семьи», детей с признаками голода в 2005 г. насчитывалось 46% (31 млн). В 1999 г. эта цифра составляла 47%.

Ратан, несмотря на выход в отставку, будет продолжать взаимодействовать с *Tata Group*. Почти 60% прибыли группы контролируются двумя благотворительными организациями - *Sir Dorabji Trust* и *Sir Ratan Tata Trust*. Ратан возглавляет обе.

Десятки исследовательских и образовательных центров Индии содержатся на средства *Tata Group*: Институт фундаментальных исследований *Tata*, Институт социальных наук *Tata*, медицинский центр *Tata Memorial Hospital* и др.

Предвидение, терпение и трудолюбие - слагаемые успеха Ратана Тата. Молодой бизнесмен возглавлял угасающие компании, которые он превращал в рентабельные. Так было с раздробленными компаниями *NELCO* и *TELCO* (ныне всемирно известная компания *Tata Motors*), где он столкнулся с устаревшим промышленным производством. Похожий сценарий был и в компаниях *TISCO* и *Indian Hotels*.

Tata Group была на грани распада, и только с приходом Ратана встала на путь консолидации.

Достижения Ратана в укреплении группы и обеспечении лидерства в индийской промышленности могут служить образцом бизнесмена.

1. <http://parsi.khabar.net/individuals/ratan-tatas-farewell-letter-to-all-tata-employees/4858/>

2. Подробнее см.: *Каландарова М.С.* Индия. Зороастрийцы - исчезающая община // *Азия и Африка сегодня*. 2012, № 7. (*Kalandarova M.S.* Indiya. Zoroastriytsy - ischezayushaya obshina // *Aziya i Afrika segodnya*, 2013, № 9) (in Russian)

3. <http://www.rediff.com/business>

4. *Каландарова М.С.* Парсы в политической жизни Индии (XIX - начало XX в.) // *Восток/Oriens*, 2013, № 2, с. 40-54. (*Kalandarova M.S.* Parsy v politicheskoy zhizni Indii (XIX-XX v.) // *Vostok/Oriens*, 2013, № 2) (in Russian)

5. http://e.wikipedia.org/wiki/Tata_Global_Beverages

6. <http://www.kommersant.ru/doc/20002846>

7. http://www.intalev.ru/agregator/finance/id_45288.

8. *The Week*, February 11, 2007, p. 39.

9. <http://www.usatoday.com/story/driveon/2012/10/15/tata-nano-ratan/1633903/>

10. <http://www.rediff.com/business/slide-show/slide-show-1-auto-the-past-present-and-future-of-tata-nano/20110615.htm>

11. <http://www.avtomanual.com/news/4-ford-prodal-jaguar+land-rover-za-23.html>

12. http://money.cnn.com/2011/04/15/news.international/tata_auto_empire_indica

13. <http://www.livemint.com>