

LG может стать одним из крупнейших производителей бытовой техники в мире .

Благодаря девальвации местной валюты и умелому менеджменту, корейская компания LG смогла превратиться в одного из крупнейших производителей бытовой техники, всерьез претендующего на лидерство на мировом рынке.

Для большинства корейцев азиатский финансовый кризис стал самым тяжелым периодом в истории их страны со времен окончания войны в Корее. Однако Ким Ссанг Су, президент отделения LG Electronics Inc., занимающегося производством бытовой техники, этот кризис считает настоящим Золотым веком. После того, как в 1998 году корейский вон обесценился на треть, у компании Кима появилась возможность резко увеличить объемы экспорта производимых ею стиральных машин, холодильников и кондиционеров. «Безусловно, кризис дал нам прекрасные возможности для роста», - говорит Ким.

В настоящее время возглавляемое Кимом предприятие превратилось в ведущего корейского производителя бытовой техники, намного обошедшего своих конкурентов. Сегодня экспорт создает до 70% доходов LG от продажи бытовой техники, тогда как до кризиса его доля в доходах составляла лишь 30%. Продукция концерна идет во все уголки нашей планеты, от Китая до Чили, и от Саудовской Аравии до Швеции. В этом году общая величина доходов возглавляемого Кимом отделения должна составить \$6.2 млрд, что более чем в два раза превышает показатели 1998 года, когда компания заработала \$2.7 млрд. Производство бытовой техники создает 35% от общего объема продаж LG Electronics Inc. и приносит этой компании 60% ее прибыли. Для сравнения, до кризиса эти показатели составляли, соответственно, 25% и 30%. За время, прошедшее после кризиса, LG стала крупнейшим и самым прибыльным в мире производителем бытовых кондиционеров, и шестым по величине в мире производителем бытовой техники. Это огромный успех: в середине 1990-х годов имя концерна был практически неизвестно за пределами Кореи, и он не мог даже и мечтать о том, чтобы быть причисленным к лидерам мировой индустрии. Успех LG «...доказывает, что для подготовленного даже беда может стать хорошей возможностью», - говорит Ким.

Нельзя не признать, что Ким действительно оказался подготовленным к региональному кризису. В 1995 году, будучи директором главного завода LG по производству кондиционеров и стиральных машин, Ким принял программу повышения производительности, получившую название «Шесть Сигма». Главным элементом стратегии Кима было сокращение численности и переформирование рабочих бригад,

позволившее в течение двух лет сократить издержки компании на треть.

Осуществленное Кимом сокращение сборочных линий и упорядочивание процесса создания новых продуктов привело к 50-процентному росту производительности труда. Усилив контроль над качеством, он сумел сократить выход брака на треть в течение трех лет. Все это помогло компании Кима начать на равных конкурировать с ведущими мировыми производителями бытовой техники в тот момент, когда девальвация местной национальной валюты повысила привлекательность корейских товаров для иностранных покупателей.

Сегодня 57-летнему Киму, с 1996 года стоящего во главе производства бытовой техники LG, предстоит решить еще более серьезную задачу. Для того, чтобы продолжить столь успешно начатую им экспансию, ему необходимо расширить присутствие товаров его компании на рынках США и Европы. В настоящее время торговая марка LG доминирует на развивающихся рынках, однако в Европе она остается на вторых ролях, уступая в популярности продукции местных компаний. При этом, продукция LG практически неизвестна в США, несмотря на то, что эта корейская компания производит кондиционеры, холодильники и микроволновые печи для таких крупных американских производителей как Whirlpool Corp. и General Electric Co. «Никто не станет спорить с тем, что сегодня LG стала одним из ведущих мировых производителей бытовой техники. Однако, производство техники и создание узнаваемого бренда - это две разные вещи», - отмечает Джеймс Ким, аналитик электронной промышленности в сеульском отделении Salomon Smith Barney. Только в этом году LG начала продавать производимые ею кондиционеры и стиральные машины в США под своим собственным брендом. „Для того, чтобы получить известность на этом рынке, компания планирует к будущему году увеличить свой рекламный бюджет в Америке до \$20 млн.

Другая задача Кима состоит в том, чтобы повысить инновационность продукции его компании. До настоящего времени LG, в основном, специализировалась на выпуске относительно простой и недорогой техники, так что сегодня ей необходимо уделять больше внимания продукции класса «hi-end». Среди таких перспективных разработок - малолитражная стиральная машина Tromm, предлагаемая по цене в \$1250, и сверх-тонкий кондиционер Whisen. «Мы больше не можем себе позволить использовать чужие идеи - теперь мы должны сами создавать товары, обладающие новыми возможностями», - говорит Канг Тай Кил, вице-президент LG Electronics Inc. по вопросам стратегического планирования.

Конечная цель Кима - превратить LG в одного из трех ведущих мировых производителей бытовой техники. Он надеется на то, что к 2005 году доходы его компании превысят \$8 млн, что поставит LG впереди таких компаний как GE, Bosch, Siemens Hausgerate, и Matsushita, вплотную приблизив ее к лидерам Whirlpool and Electrolux. Однако, с 1998

года курс корейского вона по отношению к доллару вырос на 16%, из-за чего LG частично утратила одно из своих главных конкурентных преимуществ. В этих условиях Ким поступает точно так же, как и любой другой менеджер на его месте, переводя производственные мощности своей компании в Китай, Индию, Мексику и Вьетнам. Так, в будущем году примерно 60% из 11 миллионов микроволновых печей и половина из 7 миллионов кондиционеров, производимых LG ежегодно, будут выпускаться на китайских заводах.

Усиление позиций на рынке бытовой техники может укрепить положение и других бизнесов LG. Будучи вторым по величине производителем электроники в Корее, традиционно LG воспринимается как компания второго плана, уступающая местному лидеру Samsung Electronics Co. Однако, на сегодняшний день LG смогла обойти Samsung в производстве бытовой техники, направляя средства от ее продажи на расширение своего присутствия на рынках сотовых телефонов, цифровых телевизоров и плазменных дисплеев. Можно предположить, что именно успех на рынке бытовой техники в конце концов может превратить LG в одного из ведущих мировых производителей потребительской электроники.

Обсудить эту статью в конференции «Корпоративные финансы» >>>