

УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**ON CRISIS
MANAGEMENT**

Пономарева Т.В.

Классификация кризисных явлений

- **Кризис** — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Классификация кризисных явлений

По широте охвата:

- - локальные (или групповые, охватывающие лишь часть или группу явлений, процессов, субъектов хозяйствования);
- - системные, порождающие весь экономический организм в целом.

Классификация кризисных явлений

По уровням экономики:

- микро - (уровень отдельного предприятия, организации);
- мезо- (уровень межотраслевых хозяйственных связей);
- макро - (уровень экономики как структурного организма);
- мировые.

Классификация кризисных явлений

По причинам возникновения:

- - случайные;
- - закономерные;
- - циклические (на микроуровне возникают в соответствии с жизненным циклом процесса воспроизводства; на макроуровне в соответствии с фазами цикла – подъем, спад, застой, оживление, новый подъем и т.д.)

Классификация кризисных явлений

По силе воздействия:

- болезненные;
- разрушительные;
- катастрофические.

По времени воздействия:

- кратковременные;
- средней продолжительности;
- долговременные.

Классификация кризисных явлений

по источникам происхождения:

- внутренние;
- внешние;
- смешанные;
- стихийные;
- искусственные (сознательно созданные теми или иными силами с целью ослабления конкурента и присвоения его ресурсов);
- смешанные (из стихийных и искусственных).

Классификация кризисных явлений

По возможности преодоления:

- преодолимые с помощью внутренних сил;
- преодолимые с внешней помощью или под внешним воздействием;
- непреодолимые.

Классификация кризисных явлений

По структуре отношений в социально-экономической системе

- ЭКОНОМИЧЕСКИХ,
- СОЦИАЛЬНЫХ,
- ОРГАНИЗАЦИОННЫХ,
- ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ, Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.
- ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ.

Фазы классического цикла кризиса

- Кризис (спад)
- Депрессия (стагнация, рецессия)
- Оживление
- Подъем (бум)

Экономические циклы на макро и микро уровне

- Циклы Кондратьева. Причина – радикальные изменения в технологической базе производства. (40-60 лет большие циклы, 8 -10 лет малые циклы);
- Циклы Кузнецова. Воспроизводственные, строительные циклы (20 лет);
- Циклы Джаглера. Взаимодействие денежно-кредитных факторов (7-11 лет);
- Циклы Китчина. Динамика товарно-материальных ценностей на производственных предприятиях (3-5 лет)

Научные концепции объяснения циклов и экономических кризисов

- А. Смит, Д. Рикардо XVIII в.: исключали наличие кризисов капиталистической системы, считая ее самодостаточной в самонастройке.
- К. Маркс, «Капитал» 1867 г.: цикличность капиталистического воспроизводства, общественный характер производства и частный характер присвоения результатов производства, диспропорция в капиталистическом воспроизводстве, поляризация доходов, безработица, снижение покупательской способности, сокращение спроса.

Научные концепции объяснения циклов и экономических кризисов

- И. Шумпетер, «Теория экономического развития», 1911г. : Разграничение между экономическим ростом и экономическим развитием. Для каждой фазы воспроизводственного цикла характерна своя психологическая картина, которая формирует свое отношение к инвестициям. Кризис – Паника – Сужение инвестиций. Подъем – Горячка в инвестициях – Приводит к их избытку и резкому сокращению спроса.
- Дж. М. Кейнс 1934г., «Общая теория процента, занятости и денег»: экономические кризисы, депрессия, застой - неизбежны. Рыночное хозяйство содержит элементы монополизации цены и зарплаты становится негибким – падение спроса, затоваривание, безработица и т.д. Преодоление кризисных явлений в государственном вмешательстве в экономику для стимулирования совокупного спроса. Теория мультипликаторов – целевое государственное воздействие. Теория государственного вмешательства в рыночную экономику.

Научные концепции объяснения циклов и экономических кризисов

- Ф. Хайек: сторонник рыночной свободы и противник государственного вмешательства, считает, что кризисы воспроизводства возникают при избыточном финансировании со стороны государства (дешевые кредиты).
- Дж. Сорос, 1998г., «Кризис мирового капитализма»: Рыночная система несовершенна, финансовые рынки нестабильны, отток капитала из периферии к центру приводит к их избытку и нарушению инвестиционного процесса.

К середине XX в. четко обозначились две тенденции:

- Усиление потребностей в административно-распределительном регулировании конкурентно-рыночных отношений капиталистического хозяйства;
- Внедрение в социалистическое хозяйство конкурентно-рыночных принципов – приватизация.

Государственное регулирование кризисных ситуаций

- Предприятие для менеджмента – это объект управления;
- Предприятие для страны – это микроэкономический потенциал страны.

Рыночная экономика – это не самоцель,
а средство!!!

Функции государственных институтов в регулировании хозяйствующих субъектов

- Профилактика кризисов и падения уровня жизни населения;
- Развитие национальной экономики как основы повышения уровня жизни населения;

Государственное участие в условиях кризиса.

- Милитаризация экономики;
- Ускорение осуществления программ национального масштаба;
- Изменение геополитического положения государства;
- Смена способа производства (Достижение соответствия производственных сил и производственных отношений);
- Мобилизация сил для преодоления политического или экономического(финансового) кризиса.

Формы государственного регулирования экономических процессов

- Правовое – законотворчество и обеспечение соблюдения законодательства;
- Административное – постановления, распоряжения, нормативные документы, решения органов государственной власти по неэкономическому регулированию деятельности хоз. субъектов;
- Экономическое – создание условий для развития деловой активности коммерческих фирм (учетная ставка Центробанка, налоги, платежи, ссуды, заказы);
- Социальное – издание документов регламентирующих воспроизводство человеческих ресурсов, участие работников в деятельности предприятий (найм, зарплата, отдых, условия труда, обучение и др.)
- Экологическое – принуждение к выполнению природоохранных мероприятий;
- Информационное – создание эффективного информационного поля.

Процедура банкротства – защита субъектов отношений

- Кредиторов – от недобросовестного должника;
- Кредиторов – от недобросовестных кредиторов;
- Должника от недобросовестных – кредиторов;

Восемь способов увеличения поступления денежных средств

1. Рекомендации по изысканию дополнительных денежных поступлений от ваших основных средств:
2. Советы по взысканию задолженности с целью ускорения оборачиваемости денежных средств:

Восемь способов увеличения поступления денежных средств

3. Рекомендации по разграничению выплат кредиторам по степени приоритетности для уменьшения оттока денежных средств:
4. Советы по реорганизации инвентарных запасов:
5. Рекомендации по увеличению притока денежных средств за счет пересмотра планов капитальных вложений:

Восемь способов увеличения поступления денежных средств

6. Рекомендации по увеличению поступления денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с взаимной торговлей:
7. Советы по оптимизации или уменьшению затрат:
8. Методы увеличения продаж:

Международный опыт антикризисного управления

- **«Новый курс», Ф. Рузвельт, США
30-е гг.;**
- **«Германское чудо», Л. Эрхард,
Канцлер ФРГ: концепция
«социального рыночного
хозяйства»;**
- **Антикризисная политика Японии
1945-1952гг.**

Параметры, сигнализирующие о начале кризиса в компании

- **время жизни компании на рынке;**
- **объем продаж компании;**
- **количество сотрудников компании.**

Исследование Harvard Business Review

(Статистика американских и европейских рынков за последние 100 лет, а также статистика развития российского рынка за последние 15 лет)

ВОЗРАСТ КОМПАНИИ

- Первый кризис 3-4 год жизни компании, вызывается прежде всего факторами, связанными с финансовой устойчивостью компании и с финансовым управлением компании.
- Второй кризис, кризис 6-8-го года в большинстве случаев носит менеджерский оттенок. Все ключевые аспекты управления компанией: основная философия компании: цели, миссия, ценности и пр.; регламентированные бизнес-процессы; управленческая и организационная структуры;

20\80%

ПРОДАЖИ: НЕ ВСЕ КОМПАНИИ СПРАВЛЯЮТСЯ С ДЕНЬГАМИ

- Первая серьезная критическая ситуация складывается в тот момент, когда компания в своем росте достигает объемов продаж размером \$100 тыс. в год.
- Более сложными периодами роста для компании являются рубежи продаж - \$200, \$400, \$800 тыс. и далее вверх
- По нашим наблюдениям, наибольшую трудность компании испытывают в преодолении следующих значений продаж:
\$100-200 тыс.; \$3-6 млн; \$50 и \$100 млн; \$800 млн.

СОТРУДНИКИ: НЕ ВСЕ СПРАВЛЯЮТСЯ С ЛЮДЬМИ

- **Необходимо подчеркнуть, что считать нужно полное количество сотрудников. Также не важно, в каком количестве офисов эти сотрудники сосредоточены.**
- **Первый критический шаг - это 7 человек. Из практики менеджмента известно, что 7 человек это оптимальная группа людей. Оптимальная с точки зрения эффективности управления и достижения целей. Также при количестве 7 человек в группе уже присутствуют все необходимые роли для эффективного взаимодействия и управления.**
- **Если в коллективе работает меньше 6 человек, то возникает необходимость сосредотачивать некоторые роли в одном человеке или разбрасывать одну роль по нескольким сотрудникам. Если же коллектив состоит более чем из 8 человек, то роли начинают дублироваться.**

СОТРУДНИКИ: НЕ ВСЕ СПРАВЛЯЮТСЯ С ЛЮДЬМИ

- Наиболее сильные точки роста и наиболее тяжелое время для компании, когда компания состоит: из 30 человек; из 250/500 человек; из 1000 человек.
- В эти моменты компания и менеджмент компании сталкиваются с наибольшими трудностями. Для того чтобы их разрешить, необходимо по-новому взглянуть на существующие структуры взаимоотношений, подчиненности, организационного взаимодействия бизнес-процессов, которые протекают в компании.

НЕОБХОДИМО СЛЕДИТЬ ЗА СИГНАЛАМИ

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

- **Шаг 1.** Определить, на каком этапе находится компания.
- **Шаг 2.** Подготовиться к новому этапу развития:
 - выделить компании-лидеры в вашей товарной группе, уже прошедшие критические точки развития;
 - собрать информацию об управлении в этих компаниях;
 - выделить решения, применимые для вас;
 - провести работу по внедрению и управлению изменениями;
 - разработать собственные решения;
 - провести серию экспертных совещаний;
 - отслеживать внедрения изменений.

Стадии кризиса (Норман Огастин)

1. **Предупреждение кризиса**
2. **Подготовка к управлению в условиях кризиса** («побочные эффекты», ураган «Эндрю» детские сады)
3. **Признание кризиса** (ежедневники руководителей, «Касандры», Демосфен)
4. **Сдерживание кризиса** (Тайленол J&J)
5. **Разрешение кризиса** (Pepsi-Cola шприцы в банках)
6. **Извлечение пользы из кризиса** («Опыт – это имя, которое человек дает своим ошибкам» О. Уайлд)

Эндрю Гроув

«Десятикратное изменение»

Michael Porter 1980 Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

1. Сила, могущество и компетентность клиентов;
2. Сила, могущество и компетентность поставщиков;
3. Сила, могущество и компетентность конкурентов;
4. Сила, могущество и компетентность потенциальных конкурентов;
5. Сила товаров заменителей, принципиально иной способ изготовления товара;
6. Сила, могущество и компетентность смежников.

«Десятикратное изменение»

- **Конкуренты.** Wal-Mart (Home-Depot, Toys-R-Us)
- **Технология.** Немое кино (1927г. «Певец Джаза», 1940г. «Великий диктатор» «Грета Гарбо заговорила!»)
- Индустрия перевозок – реорганизация портов (Сингапур, Сиэтл)

«Десятикратное изменение»

- **Потребители.** Лозунг Г. Форда «Она отвезет вас туда и обратно!»
GM «Машины для любого кошелька и любой цели!»
- **Госрегулирование.** 1906 г. США “Food and Drug Act” (закон «О пищевых продуктах и лекарственных препаратах»)
- **Телекоммуникации.** 70-г.г. США
разделение междугородней и международной связи AT&T

INTEL

- 1968г. Основание компании Производство полупроводников (модулей памяти)
- 1970г. Разработка микропроцессора.
- 1985г. 386 процессор готов к производству
- 1984г. Показатели падают.
- 1985г. Принято решение о выходе с рынка полупроводников.
- 1986г. Осуществлен выход с рынка модулей памяти.
- 1987г. Выправление показателей. “Intel Inside”
- 1994г. Pentium ошибка (отзыв 500 млн.\$)

Кеничи Омае «Мышление стратега» The Mind of the Strategist 1982г.

Главные “R”

Reality

Ripeness

Resources

Развитие творческой интуиции. Тренировка мыслительных навыков и механизмов творческой интуиции.

1. Первоначальный заряд
2. Направленная антенна
3. Устойчивость к внешним помехам

Функции кадровой политики в условиях кризиса

- Формирование антикризисной команды;
- Удержание ключевых сотрудников компании;
- Увольнение, сокращение персонала компании;
- Социальные программы поддержки;
- Найм новых сотрудников;
- Снижение социально-психологической напряженности в коллективе;
- Программы переподготовки кадров.

В чем опасность неконтролируемых увольнений?

- Потеря ключевых сотрудников.
- Уязвимость компании перед конкурентами, рекрутинговыми агентствами и "охотниками за головами".
- Угроза утечки ценной информации.
- Падение производительности труда.
- Падение качества продукции и услуг.
- Разочарование и подавленность остающихся на рабочем месте из-за увольнений коллег.
- Потеря накопленной неформализованной информации, способностей и потенциала.
- Рост расходов на поиск, найм и обучение кадров.

Рекомендации по разработке стратегии закрепления персонала на этапе реорганизации

Кто из ваших подчиненных вызывает у вас наибольшее беспокойство?

Перечислите тех сотрудников или категории персонала, чье возможное увольнение вызывает у вас наибольшее беспокойство.

Сотрудники и категории персонала.	Должности, подразделения.
1	
2	
3	

Рекомендации по разработке стратегии закрепления персонала на этапе реорганизации

Последствия их увольнения.

Каковы будут отрицательные последствия увольнения или потери заинтересованности в работе тех сотрудников и категорий персонала, которые перечислены выше?

Сотрудники и категории персонала	Возможные негативные последствия увольнений
1	1
2	2
3	3

Рекомендации по разработке стратегии закрепления персонала на этапе реорганизации

Какие меры вы уже приняли?

Перечислите действия, которые вы уже предприняли для предотвращения увольнения ваших подчиненных.

Действия	Сроки и результаты
1	
2	
3	

Рекомендации по разработке стратегии закрепления персонала на этапе реорганизации

Что еще можно предпринять?

Перечислите мероприятия, которые вы собираетесь предпринять в будущем

- Мероприятия
- Целевые сотрудники или
- Сроки проведения
- Чья и какая именно категории персонала
- Какая помощь нужна?
 - 1.
 - 2.
 - 3.

Помните! У вас есть выбор: затратить время, силы и средства сейчас и сохранить ваши кадры, информацию, знания или затратить намного больше сил и средств, чтобы в будущем заменить их новыми людьми.

Матрица мероприятий по закреплению ключевых сотрудников

<i>Цели</i>	<i>Негативные последствия увольнения сотрудников</i>	<i>Проблемы</i>	<i>Стратегия закрепления</i>	<i>Ответствен. лица и сроки</i>
10 топ-менеджеров	Откладывается внедрение в производство базовой модели нового продукта жизнедеятельности (1,6 млн. долл.). Утрата лидерства на рынке Их примеру могут последовать другие сотрудники	Признание ценности топ-менеджеров для обеспечения компании. Перспективы карьеры Предоставление Новой компании финансовой независимости	Введение премий за лояльность, привлечение к участию в интеграции, назначение вице-президентами Новой компании	Целевая группа по персоналу, 20-22.11 i
Другие ключевые сотрудники (список) Ключевые сотрудники подразделений X, Y, Z	Ухудшение отношений с потребителями Снижение производительности труда Падение объемов продаж	Предложение конкурентной зарплаты и пакета компенсаций Гарантия сохранения рабочих мест	Премирование акциями компании Разъяснение политики материнской компании	Целевая группа по персоналу, 20.11 Менеджер по слиянию, 14.11

Издержки по осуществлению кадровой политики в условиях кризиса.

- Маркетинг персонала.
- Компенсации при увольнении.
- Переобучение кадров.

Демотивация как фактор кризиса

- ***Нарушение негласного «контракта»***
- ***Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит***
- ***Игнорирование идей и инициативы***
- ***Отсутствие чувства причастности к компании***
- ***Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста***
- ***Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства***
- ***Отсутствие изменений в статусе сотрудника***

Диагностика в антикризисном управлении

- Элемент регулярного менеджмента.
- Прогнозирование кризиса.
- Диагностика в условиях кризиса.

- Диагностика на макроуровне.
- Диагностика на микроуровне.

Управленческий анализ (Бизнесдиагностика)

- Управленческий анализ (диагностика) — это процесс комплексного анализа внутренних и внешних ресурсов и возможностей организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Методы управленческого анализа (диагностики) подбираются в зависимости от специфики бизнеса.

Оценка деятельности компании.

1. Оценка финансового положения;
2. Аудит маркетинга;
3. Оценка производства;
4. Аудит технологий и инноваций;
5. Управление персоналом, культура, организационная структура управления компании;
6. Оценка информационных систем;
7. Оценка бизнес-процессов;
8. Ключевые компетенции, критические факторы успеха и базисные возможности;
9. Анализ отрасли;

Оценка финансового положения компании.

Необходимость использования
нескольких методов оценки
финансовых успехов компании.

- Рост дохода и прибыли;
- Доходность использования активов;
- Показатели денежного потока.

Методы измерения финансового состояния предприятия.

- **EPS (Earnings Per Share) Прибыль в расчете на одну акцию.**

Показатель вычисляется делением величины чистой прибыли (за вычетом налогов), которая поступает держателям обыкновенных акций на количество обыкновенных акций.

Данный показатель не учитывает рыночную стоимость акций.

Методы измерения финансового состояния предприятия.

- **Margin on sales. Коэффициент рентабельности продаж.**
Чистая прибыль, деленная на объем продаж; выражается в процентах.
- **Market value. Рыночная стоимость акций компании (котируемых на фондовом рынке)**
Текущая рыночная цена одной акции на количество обыкновенных акций.

Методы измерения финансового состояния предприятия.

- **P/E ratio (Price/Earnings ratio).** Коэффициент «цена/прибыль»

Рыночная цена одной акции, деленная на прибыль от одной акции.

- **ROI (Return On Investment).** Коэффициент доходности инвестиций.

Вычисление прибыли как определенного процента от величины инвестированного капитала. (Варианты на доналоговой и посленалоговой основе).

ROA (Return On Assets). Коэффициент доходности активов.

ROE (Return on Owners' equity). Коэффициент доходности акционерного капитала.

Методы оценки на основе определения стоимости акций.

Используется схема DCF – discounted cash flow.

Конечная цель всех стратегий сводится к получению **доходности от инвестиций** и большей **стоимости капитала** компании.

Методы оценки на основе определения стоимости акций.

- **Методы оценки стоимости капитала (Cost of capital)**
Метод средневзвешенной стоимости капитала
WACC (Weighted Average Cost of Capital)
- **Методы оценки стоимости инвестиций.**
 1. **Метод акционерного спреда (equity-spread approach);**
 2. **Коэффициенты рыночной стоимости (market value multiples);**
 3. **Метод добавленной экономической стоимости (EVA Economic Value Added);**
 4. **Методы положительной и отрицательной стоимости бизнес-подразделений (Positive-value and negative value business approaches);**
 5. **Метод коэффициента Q – Tobin**

Некоторые коэффициенты ликвидности.

- **Коэффициент текущей ликвидности (current ratio).**
Величина текущих активов, деленная на величину текущих обязательств.
- **Отношение долга к собственному капиталу (в процентах)(debt and equity ratio).**
Общая величина обязательств, деленная на величину акционерного капитала.
- **Долговые обязательства – капитализация (в процентах). (debts/capitalisation).**
Нетекущие долговые обязательства, деленные на сумму долгосрочных обязательств и акционерного капитала.

Аудит маркетинга.

**Per Jenster, David Hussey “Company Analysis:
Determining Strategic Capability” (2001)**

Процесс маркетингового аудита:

- 1. Аудит рынка (внешние факторы, внутренние факторы);**
- 2. Оценка потенциала и устойчивости компании;**
- 3. Анализ сути бизнеса его целей и ресурсов;**
- 4. Оценка планов и решений;**
- 5. Исполнение и оценка.**

Аудит рынка.

- Потребители
- Конкуренты
- Каналы распределения
- Факторы маркетинговой макросреды
- Компетенции компании
- Затраты на рентабельность

Оценка потенциала и устойчивости компании.

- Будущий спрос, конкуренция.
- Зависимость бизнеса от технологии, структуры издержек.
- Привлекательность рынка и обслуживаемых сегментов.
(привлекательность - рост и рентабельность бизнеса). Да – Факторы, угрожающие привлекательности рынка. Нет – Что можно сделать для повышения привлекательности рынка.
- Оценка будущей «вилки эффективности»

Анализ сути бизнеса, его целей и ресурсов.

- Как мы определяем суть нашего бизнеса?
- Что мы хотим сделать нашим бизнесом?
- Как мы хотим вести наш бизнес?

Оценка маркетингового плана и маркетинговых решений.

1. Решение о позиционировании;
2. Совокупность решений, связанных с продуктами или услугами;
3. Совокупность решений, связанных с ценообразованием;
4. Совокупность решений, связанных с продвижением товаров на рынок;
5. Совокупность решений, связанных с каналами распределения.

Оценка выполнения плана маркетинга.

- Оценка на «непротиворечивость» планов и программ маркетинга компании;
- Оценка актуальности планов и программ;
- Увязка с целями компании;
- Оценка бюджетов с фактическим расходованием средств;
- Степень достижения целей по планам и программам;
- Оценка соблюдения графика выполнения;
- Оценка результата.

Влияние на управление маркетингом.

(P. Jenster, A.B. Jaworsky 2000, Driving forces in market orientation: a study of industrial firms.)

Группы факторов, которые оказывают влияние на маркетинговую ориентацию фирмы:

1. Высшее руководство фирмы, степень участия в аналитической работе и обеспеченность своевременными маркетинговыми исследованиями. Приверженность маркетинговой деятельности фирмы.
2. Взаимодействие подразделений компании. Распространение информации.
3. Организационные и системные факторы. Оргструктура, процессы формирования бюджета и планирования, системы вознаграждений, система ИТ.

Задание: составить вопросы анкеты маркетингового аудита по следующим направлениям.

1. Продукты и услуги.
2. Конкуренция.
3. Потребители.
4. Маркетинговое планирование.

Оценка производства: базовые факты, производственная стратегия.

- **Производственная мощность, действующих подразделений.**
- **Коэффициент использования производственной мощности.**
- **Возможности прироста производственной мощности.**
Затраты (капитал, доходы), время, необходимое для повышения пропускной способности, возможности применения аутсорсинга, введение дополнительных рабочих смен.
- **Производительность.**
- **Эффективность поставок.**
- **Производственная стратегия.**

Производительность.

Показатели для определения производительности:

- Стоимость готового продукта/трудозатраты;
- Объем готового продукта/стоимость исходных материалов;
- Коэффициент готовности оборудования;
- Совокупные издержки/единица конечного продукта.
(пример: Гурков И.Б. «Матрица производителя»)
- Показатель совокупной производительности факторов производства TFP (Total Factor Productivity)

(Heyes R.H., Wheelwright S.C., Clark K.B., 1988. Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organisation)

TFP = Выход продукта A / Сумма совокупных затраченных ресурсов

TFR = Выход продукта А / Сумма совокупных затраченных ресурсов

- **Выход продукта А =**
количество изделий x себестоимость или продажную цену;
- **Затраченные ресурсы=**
 - 1. Материалы, 2. Энергия, 3. Трудозатраты** (выражаются в соответствующих физических единицах, затем оценивается их стоимость (с поправкой на инфляцию), **4. Капитал** - балансовая стоимость станков и оборудования (может использоваться первоначальная стоимость). Его величина оценивается следующим образом: сначала поправка на инфляцию, затем вычисляется годовая стоимость этого капитала – умножение его величины на стоимость капитала в данной фирме (с поправкой на инфляцию).

Производственная стратегия.

- Производство должно подчиняться требованиям маркетинга или финансов. (Pendlebury A.J., 1990. Manufacturing strategy for competitive advantage.)
- Производство мирового уровня (Heyes R.H., Wheelwright S.C., Clark K.V., 1988.) Производитель мирового уровня – это быть лучше, чем любая компания в отрасли – по крайней мере в каком-то одном важном аспекте производства.

Производственная стратегия.

- Глобальное или местное производство;
- Сфокусированное предприятие;
- Аутсорсинг.

Аудит технологии и инноваций.

- «**Технология** – практическое использование одной или всех прикладных наук, которые имеют практическую ценность и/или находят промышленное использование; технические методы в какой-либо конкретной области промышленности или искусства»

Chambers Twentieth Century Dictionary

Подход к анализу технологии Henry J.P., 1990. Making the Technology-strategy connection.

1. Аудит технологии.
2. Определение влияния портфеля технологий на стратегию компаний.
3. План внедрения технологий.
4. Программа мониторинга технологии.

Технология это вид активов, который добавляет стоимость компании.

Подход к анализу технологии Henry J.P., 1990. Making the Technology-strategy connection.

Сравнение технологии компании с технологиями конкурентов:

- **Каковы базовые технологические посылки, заложенные в нынешней стратегии бизнеса?**
- **Каковы базовые технологические посылки, заложенные в стратегиях конкурентов?**
- **Важно ли то, как технологические качества продуктов данной компании воспринимаются потребителями?**
- **Какую ценность потребители приписывают технологическим качествам продукции (если вообще приписывают)?**
- **Обеспечивают ли корпоративные НИОКР вклад в улучшение нынешних технологических инноваций? Не становятся ли они слишком дорогостоящими и не отнимают ли они слишком много времени?**
- **Не становятся ли более рентабельными конкурентные технологии?**
- **Как данная компания распоряжается информацией, касающейся этих вопросов?**

Цели технологического аудита. Lindsay J., 1994. The technology Management Audit.

- Выявить и оценить технологические ресурсы и возможности компании.
- Оценить значимость рынка и потенциал стратегий компании.
- Оценить конкурентную позицию компанию с точки зрения используемых технологий.
- Выявить способы развития и использования компанией ее технологий для формирования и поддержания устойчивого конкурентного преимущества.

Содержание аудита технологии.

1. Продукт или производство?
2. Дальнейшая классификация.
3. Идентификация ключевых технологий.
4. Затраты и выгоды, связанные с ключевыми технологиями.
5. Позиция ключевых технологий, отражающая их «жизненный цикл».
6. Нарождающиеся технологии, еще не используемые компанией, но, возможно, способные сыграть важную роль в ее будущей деятельности.
7. На какие фазы проекта высшее руководство компании тратит большую часть своего времени.
8. Определить разрыв между технологическими знаниями компании и технологическими знаниями ее основных клиентов.

Продукт или производство?

- Сталелитейные заводы. используют сложную технологию производства для производства низкотехнологичного продукта – стали.
- Новое применение технологий самого продукта (новый метод закрепления нефтяных платформ в море).
- Производство микропроцессоров.

Классификация технологий.

Дж. Форд (1988) :

1. Характерные для компании технологии;
2. Базовые технологии;
3. Внешние технологии;

Идентификация ключевых технологий.

G. I. Nakamura (2000)

«Дерево технологий»

- Корни – Базовые технологии;
- Ствол – ключевые технологии, вырастающие из этих корней;
- Ветви – производные технологии от ключевых;
- Листья и плоды – продукты. Вырастающие из каждой такой технологии.

Переплетение ветвей предполагает дополнительное применение технологий.

Затраты и выгоды, связанные с ключевыми технологиями (НИОКР).

Per Jenster, David Hussey “Company Analysis: Determining Strategic Capability” (2001)

- Количество зарегистрированных патентов;
- Годовой вклад, обеспечиваемый новыми продуктами;
- Годовой вклад, обеспечиваемый усовершенствованием процессов;
- Годовой доход от лицензионных соглашений, которые удалось заключить;
- Годовые затраты.

Жизненный цикл технологий.

- Стадии: зарождение, развитие, зрелость, спад.
- Технология: формирующаяся, жизнеспособная, быстроразвивающаяся, зрелая, теряющая свои позиции. (Lindsay, 1994)

Влияние нарождающихся технологий на деятельность компании.

Способность компании справиться с возможными критическими последствиями появления новых технологий на рынке необходимо оценивать посредством оценки процесса управления компании.

Необходимо задавать вопросы :

- Используемые источники информации;
- Периодичность обновления базы знаний;
- Распределение обязанностей и отслеживание результатов.
- Отслеживание деятельности конкурентов, появление новых патентов, выявление перемен в запросах потребителей, новых тенденций в исследованиях.

**На какие фазы проекта руководство тратит большую часть своего времени?
(F. Gluck, R. Foster, 1975)**

Стадии проекта:

- Исследование;
- Проектирование;
- Разработка;
- Производство;
- Маркетинг;
- Пост-маркетинг;

Руководство, отвечающее за стратегию компании должно подключаться на ранних стадиях проекта.

Цель оценки технологий.

- **Реактивная роль** технологии.
Действующая стратегия служит основой для сопоставления.
- **Проактивная роль** технологии.
Необходимо выявить области в которых стратегия может не соответствовать новым потребностям рынка.

Матричные методы оценки технологий.

- **«Сетка технологий»**
(J. F. Neubauer,
Portfolio Management,
1990)

Оси: сильная, слабая
технология и
актуальность
технологии.

**Факторы для каждой
оси:**

Позиция технологии	Актуальность технологии
Патенты	Широта применения
Лицензии	Быстрота внедрения
Время на разработку	Потенциал развития
Персонал	Применение в других отраслях
Бюджеты НИОКР	Приемлемость для окружающей среды

Матричные методы оценки технологий.

- **Концепция**
«высокая - лидер»,
«низкая – последователь»

(Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. I., 1994. Strategic Management: A Methodological Approach.)

Оси: Техническая важность (большая, малая) и техническая позиция (высокая, низкая).

«Важность» = «актуальность»

«высокая - лидер»

«низкая – последователь»

- Большая важность – высокая позиция: **технологический лидер**. Необходимо отстаивать позицию агрессивно, если компания желает остаться в этой роли.
- Малая важность – высокая позиция: **чрезмерная технологичность**. Предприятия расходуют больше, чем требуется. Возможно необходимо снизить уровень своей приверженности технологиям.
- Большая важность – низкая позиция: **Кто не успел, тот выбывает**. Долго поддерживать такой вариант невозможно. Два выхода из ситуации: направить ресурсы на перемещение в ячейку «высокая позиция», либо свернуть этот вид деятельности.
- Малая важность – низкая позиция: **организация, внедряющая у себя технологию**. Совет: позаимствовать ее из внешних источников и не направлять в эту область значительные ресурсы.

Оценка инноваций.

«У компании обычно нет недостатка в новых идеях, но идеи воплощаются в конкретных продуктах и процессах. Лучшая проверка жизнеспособности идеи – ее экономическая эффективность и достигнутые на ее основе экономические показатели. Настоящая предпринимательская идея, та на основе которой можно построить бизнес.

(П. Друкер, 1964)

Оценка инноваций.

Эффективно ли компания занимается внедрением инноваций?

- Зарождение (появление идеи);
- Побуждение к действию (восприятие идеи);
- Реализация (воплощение идеи в жизнь);
- Контроль (выяснение, удалось ли достичь ожидаемых результатов).

Возможно проведение в форме анкетирования или собрания с группами руководителей и специалистов.

Проверьте инновационный потенциал своего бизнеса!

Сочетание позиционирования с объективной готовностью к генерированию и реализации инноваций заключается подлинное определение **стратегического типа бизнеса**. (Гурков И.Б.)

Определение стратегического типа фирмы (Гурков И.Б.)

- «Фирма – аутсайдер» (Низкое качество, высокие издержки и низкая цена)
- «Защитник качества» (Высокая цена, высокое качество, высокие издержки)
- «Защитник издержек» (Низкая цена, умеренное качество, низкие издержки)
- «Интегрированный анализатор» (Высокая цена, особое качество, низкие издержки)
- «Диверсифицированный анализатор» (Обширный набор ключевых компетенций, умеренные издержки, присутствие на различных сегментах рынка)
- «Фирма - проспектор» (Высокое качество (нет аналогов), обширные компетенции, низкие издержки, умеренная цена)
- «Монополист» (Различный уровень качества, высокие компетенции, умеренные издержки, повышенная цена)

8 критериев оценки инновационного потенциала фирмы

Гурков И.Б.

- 1. Генерирование новых идей
- 2. Постановка бизнес-планирования
- 3. Состояние инновационного проектирования
- 4. Поддержание качества НИОКР
- 5. Координация технических и сбытовых подразделений
- 6. Внедрение новой технологии
- 7. Стимулирование инновационной деятельности
- 8. Учет затрат на инновационную деятельность

Соответственно, по каждому из выделенных параметров возможно создать шкалу оценки.

Определение корневых компетенций

- ***Корневые компетенции*** – знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Термин «корневые компетенции фирмы» введен в лексикон стратегического менеджмента в начале 1990-х гг. (Prahalad, C.K. and Hamel, H. “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, May-June 1990, pp. 79-91. □

Корневые компетенции имеют три основные характеристики:

- Они должны создавать возможность создавать особую ценность для потребителя.
- Их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам.
- Они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

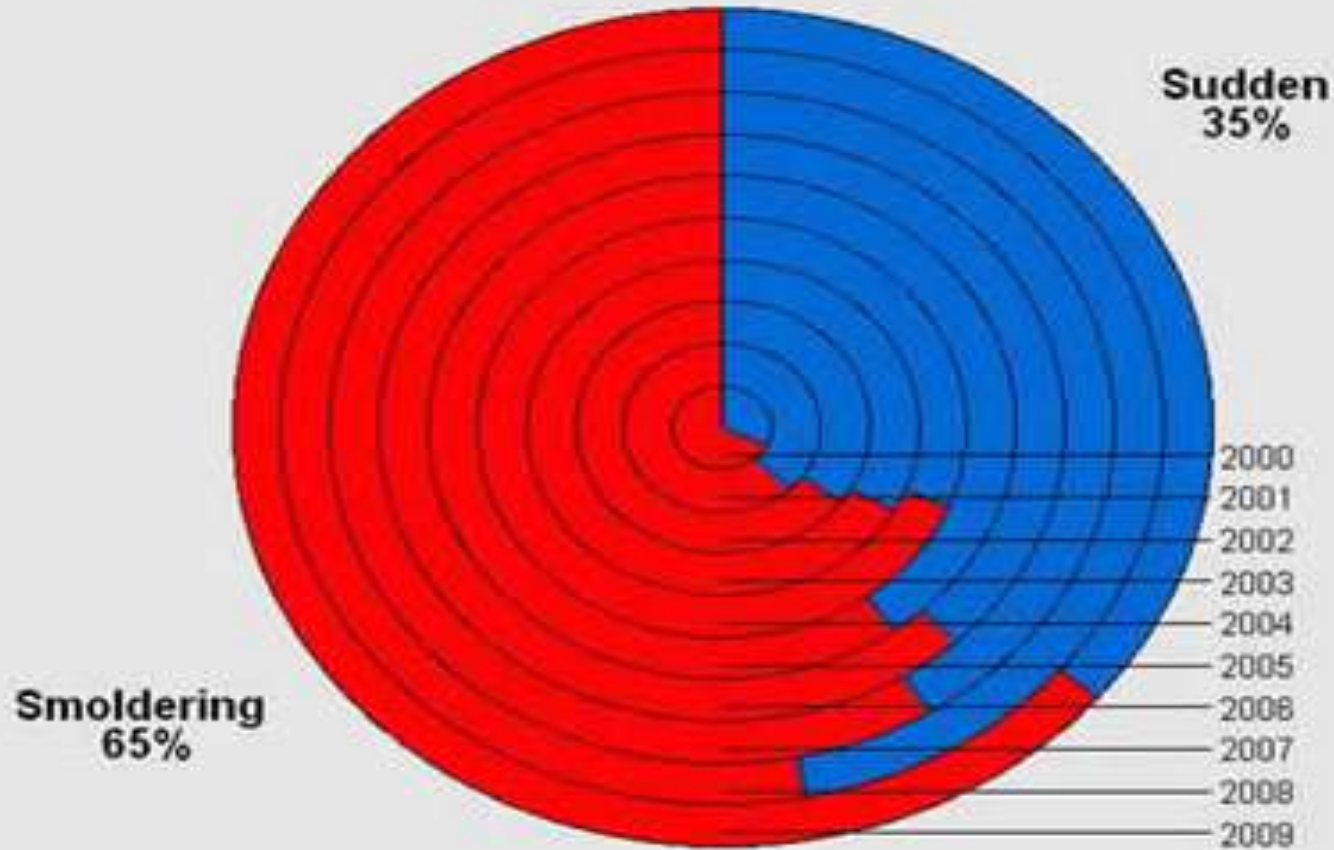
Состав корневых компетенций:

- Ноу-хау.
- Системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта.
- Особые внешние контракты и связи.

Myths in Business Crisis Management

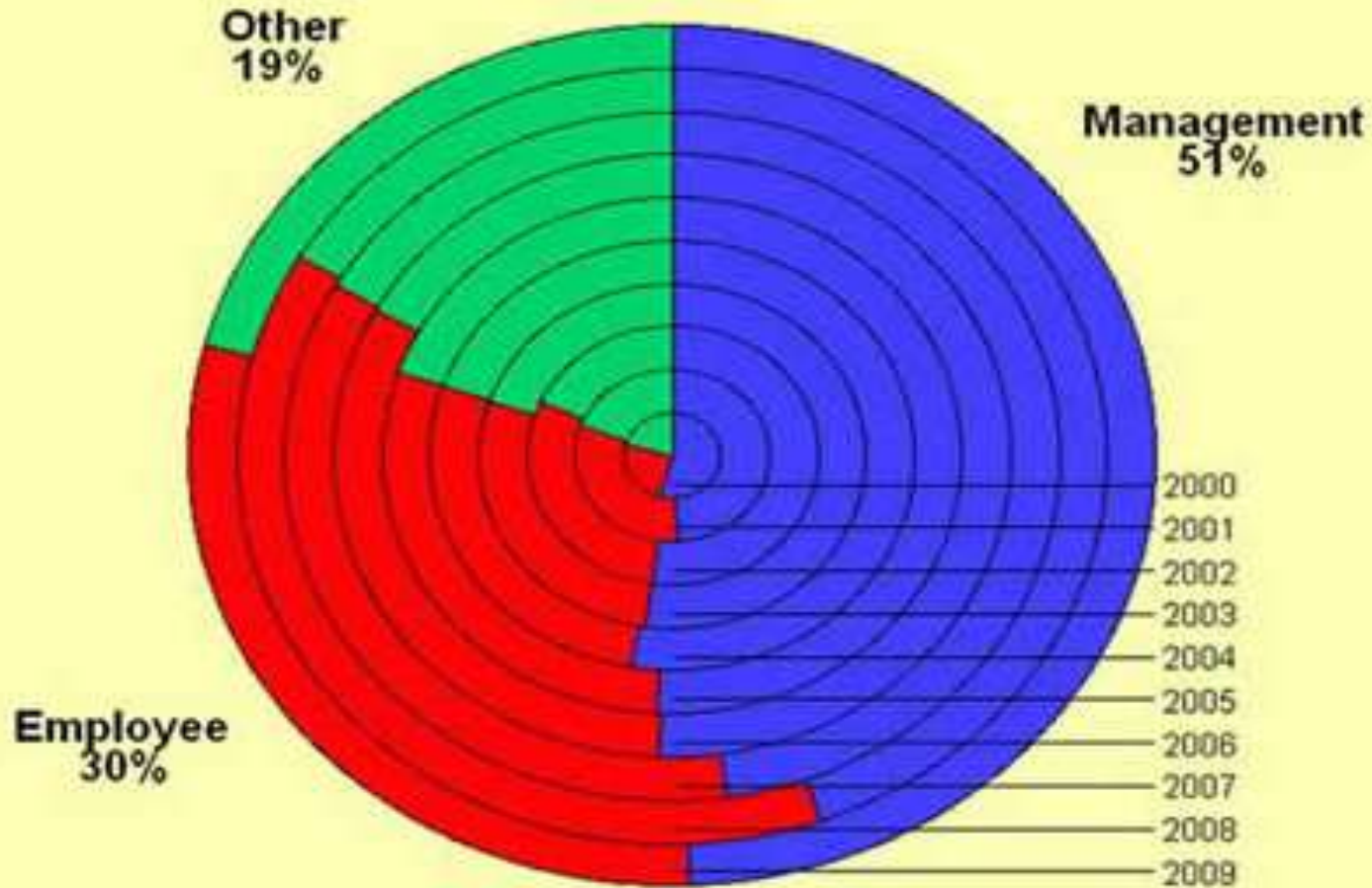
- ICM's analysis of business crises since 1990 indicates these 'no-warning' crises are the minority. The majority are smoldering crises. In other words management knows about them before they go public.

Sudden VS Smoldering Crises

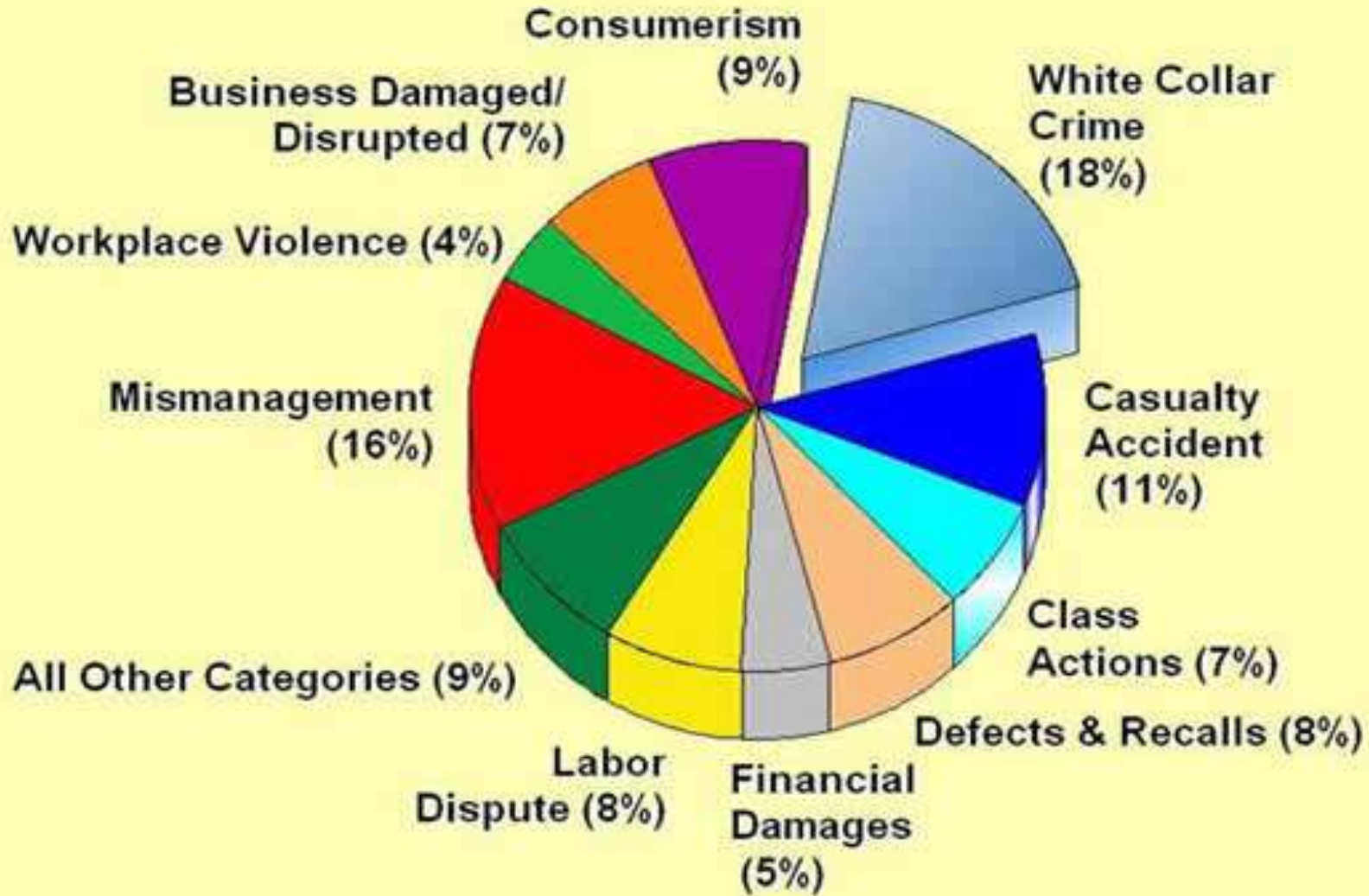


Source: Institute for Crisis Management

Origins of Crises



Source: Institute for Crisis Management



Source: Institute for Crisis Management

Checklist: Are you Crisis Prepared?

Mark Braverman, Ph.D.

Has conducted a “crisis audit”

- *In order to be crisis prepared, every company should conduct an assessment of its readiness to meet crises. This will include both an audit of what crises they are likely to face, as well as an evaluation of systems. Audit methods may include survey questionnaires, focus groups, interviews with individuals from upper and line management and specialized functions, and review of existing policies, procedures and resources that bear on prevention and response to crisis.*

Checklist: Are you Crisis Prepared?

□ Has developed policies, procedures, and available specialists as result of audit.

- Being prepared means following through by training personnel in policies and having meaningful procedures for timely and coordinated response. Too many companies have crisis plans “on the books” but fumble when a real crisis presents itself. Here is where the involvement of top management separates the truly crisis prepared from the crisis prone.

Checklist: Are you Crisis Prepared?

□ Has a cross-functional crisis response team.

- The crisis team, is a crucial component of crisis readiness. **Don't** allow managers, however seasoned, to deal with crises alone! Crisis response requires teamwork, and it requires an ongoing process of consultation, information collecting, and decision-making. Only a team can do this right.

Checklist: Are you Crisis Prepared?

□ Has progressive, well designed work-family and preventive health policies.

- Crisis will be a fact of life for companies and the people who work in them. Crisis prepared companies take into account that stress will take its toll in increased accidents, absenteeism, family, mental health and substance abuse problems, poor performance, and faulty judgment. Employees need flexibility in their work schedules to stay healthy, and they need access to good general health and mental health services, including Employee Assistance Programs.

Checklist: Are you Crisis Prepared?

□ Take charge of disability and Workers Compensation programs.

- Some crises involving poor working conditions or overly stressed employees begin as “standard” occupational health claims. Crisis prepared workplaces have systems in place to detect these situations and, in a proactive, non-punitive fashion, take coordinated action to resolve the problem before it becomes a crisis. Downsizings and restructurings are often accompanied by an uptick in claims. This is not fraud: it is a symptom and a warning signal. Your crisis team can prevent this.

Виды реструктуризации в зависимости от целевых установок и стратегии компании:

Оперативная реструктуризация:

(направлена на краткосрочный период)

Цель- изменение структуры компании для финансового оздоровления (если компания находится в кризисе) или улучшения кредитоспособности.

Проводится за счет внутренних средств с помощью инструментария сокращения или «выпрямления» (переход от косвенных к прямым) издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов.

Результат успешного проведения- прозрачная и более управляемая компания, в которой собственники и менеджеры могут понять, какие бизнесы следует развивать, а от каких избавляться.

Виды реструктуризации в зависимости от целевых установок и стратегии компании:

Стратегическая реструктуризация:

(направлена на долгосрочный период)

Цель- повышение инвестиционной привлекательности компании, расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости.

Результат успешного проведения- возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала.

Виды реструктуризации в зависимости от масштаба охвата структурных изменений:

Комплексная реструктуризация -

это долгосрочный и дорогостоящий процесс, который проводится поэтапно, а преобразования затрагивают все элементы компании. При этом в зависимости от влияния точечных преобразований на отдельные направления деятельности компании происходит корректировка общей программы реструктуризации и продолжается дальнейшая работа.

Частичная («лоскутная») реструктуризация-

затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы, а изменениями в функциональных областях разрозненно занимаются привлеченные консультанты.

Часто преобразования носят хаотичный характер, их влияние на другие направления деятельности компании не анализируется. Поэтому частичная реструктуризация приводит лишь к локальным результатам и может быть неэффективна в рамках всей бизнес-системы.

Этапы реструктуризации компании



Этапы реструктуризации компании:

1 этап – Определение целей реструктуризации. Собственники и менеджмент должны определить, что именно их не устраивает в текущей деятельности компании, чего они хотят добиться в результате структурных изменений.

2 этап – Диагностика компании. Выявление проблемы компании, определение ее слабых и сильных сторон, перспективы развития и рентабельность дальнейшего инвестирования в этот бизнес. (Правовой, налоговый анализ, анализ операционной деятельности, рынка и инвестиционной привлекательности компании, изучение ее финансового состояния, стратегии и деятельности руководства.)

3 этап - Разработка стратегии и программы реструктуризации.

- Составляется несколько альтернативных вариантов развития компании.
- Для каждого варианта определяются методы реструктуризации, рассчитываются прогнозные показатели, оцениваются возможные риски, объемы задействованных ресурсов.
- Проводится оценка эффективности альтернатив и осуществляется выбор.
- Уточняются стратегические цели предприятия, качественные и количественные целевые параметры, которые должна достичь система с учетом ресурсных ограничений.

4 этап - Осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой. Формируется команда специалистов, которые прорабатывают и последовательно реализуют все этапы программы.

5 этап - Сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов.

Риски, связанные с проведением реструктуризации

Риск 1. Риск неправильного выбора метода реструктуризации.

Метод реструктуризации определяется в зависимости от стратегии, целей и состояния компании.

Риск 2. Риск преждевременной оценки результатов реструктуризации.

Часто негативные краткосрочные последствия реструктуризации менеджмент компании принимает за ее итоги, и вся программа может быть свернута. Для минимизации необходимо грамотное составление программы реструктуризации с подробным описанием всех краткосрочных результатов и целевых показателей.

Риск 3. Риск недостаточной квалификации представителей органов управления компании.

Этот риск можно минимизировать двумя способами: уволить менеджмент компании и привлечь новую команду управленцев, или провести специализированные семинары и тренинги для разъяснения руководству целей и основных направлений реструктуризации.

Риск 4. Риск неправильной оценки необходимых для реструктуризации ресурсов.

Традиционно компании недооценивают сложность реструктуризации. Поэтому для ее реализации даются ограниченные временные сроки, оказывается задействовано незначительное число специалистов, выделяется скудное финансирование.

Риск 5. Риск низкой мотивации лиц, участвующих в процессе реструктуризации.

Этот риск подразумевает различную степень заинтересованности сотрудников, конфликт интересов, который может возникнуть между менеджментом и собственниками компании. Для управления этим риском необходимо, чтобы программа реструктуризации исходила "сверху вниз", а не "снизу вверх".

Риск 6. Риск появления негативных социальных последствий

Проявляется в массовых сокращениях персонала с действующих производств, в увольнениях на ликвидируемых компаниях, в закрытии компаний социальной сферы.

Пример: Так, в январе этого года такая крупная компания как Eastman Kodak объявила о своих планах по сокращению до конца 2006 года штата сотрудников на 21% (это значит увольнение от 12000 до 15000 человек). По утверждению руководства компании, подобное сокращение работников, занятых в производстве традиционной фотопродукции, позволит компании больше инвестировать в свое цифровое будущее.

Риск 7. Риск некачественного юридического сопровождения проекта.