

# Содержание

<b>Введение</b>	<b>15</b>
“Существует лишь один способ оценки корпорации”	16
Над этим стоит подумать	25
Несколько замечаний по поводу собственного опыта	25
Литература	26
<b>Глава 1. Оценка сильных и слабых сторон компании: цели и сущность</b>	<b>27</b>
Предыстория вопроса	27
Почему допускаются искажения сути концепции оценки корпорации	29
Кому вообще нужна оценка сильных и слабых сторон компании	31
Стратегический план	31
Обзор стратегической ситуации	34
Поглощение и слияние	35
Изъятие капиталовложений	37
Обзор процедуры оценки сильных и слабых сторон	37
Точки зрения на организацию	44
Некоторые фундаментальные вопросы	47
Как извлечь максимальную выгоду из мнений менеджеров	48
Резюме	51
Литература	52

---

<b>Глава 2. Оценка финансового положения</b>	<b>53</b>
Финансовое положение в целом	53
Исходные соображения	53
Многое зависит от ориентиров	54
Оценка рыночной стоимости компании	55
Финансовые ресурсы	56
Композиционная схема коэффициента доходности инвестиций	59
Источники прибыли: углубленный анализ	61
Конкретные области риска	67
Финансы и бухгалтерский учет	69
<b>Приложение 2.1</b>	<b>71</b>
Методы измерения финансового состояния компании	71
Методы оценки на основе определения стоимости акций	72
Некоторые коэффициенты ликвидности	76
<b>Приложение 2.2</b>	<b>77</b>
Контрольный перечень и анкета	77
Часть 1. Контрольный перечень	77
Часть 2. Анкета	79
Литература	84
<b>Глава 3. Аудит маркетинга</b>	<b>85</b>
Описание процесса маркетингового аудита	86
Оценка потенциала и устойчивости компании	88
Анализ сути бизнеса, его целей и ресурсов	89
Оценка маркетингового плана и важнейших маркетинговых решений	90
Оценка выполнения плана маркетинга	93
Влияние на управление маркетингом	93
<b>Приложение 3.1</b>	<b>96</b>
Анкета маркетингового аудита	96
Продукты и услуги	97
Конкуренция	102

---

Потребители	106
Маркетинговое планирование	111
Литература	114
Что еще прочитать	114
<b>Глава 4. Оценка производства</b>	<b>115</b>
Критические факторы производства	116
Факты	118
Производственная мощность действующих подразделений	118
Коэффициент использования производственной мощности	120
Предпосылки увеличения (или уменьшения) производственной мощности	121
А как насчет производительности?	122
Эффективность поставок	123
Производственная стратегия	124
Производство мирового уровня	124
Глобальное или местное производство	126
Сфокусированное предприятие	128
Аутсорсинг	130
<b>Приложение 4.1</b>	<b>133</b>
Перечень контрольных вопросов, касающихся производства, и его оценка	133
Оборудование и производственные технологии	135
Производство и контроль качества	140
Управление закупками и материально-техническими запасами	146
Литература	150
<b>Глава 5. Аудит технологии и инноваций</b>	<b>151</b>
Технологии	152
Что представляет собой аудит технологии	153
Содержание аудита технологии	155

---

Даже низкотехнологичные компании могут ощутить влияние перемен в технологии	166
Матричные методы	167
Инновации	170
Творческий подход	170
Эффективно ли компания занимается внедрением инноваций	174
Стимулируют или, напротив, тормозят внедрение инноваций методы работы, принятые в компании	175
Литература	182
<b>Глава 6. Управление кадрами, эффективность, культура и структура руководства компаний</b>	<b>183</b>
Управление кадрами	185
Анализ количественных показателей	185
Влияние внешнего окружения компании на ее кадровую политику	194
Управление кадрами в сопоставлении с целями и стратегией компании	196
Более глубокое исследование управления кадрами: аудит повышения квалификации руководителей	208
Выводы в связи с оценкой управления кадрами	224
Эффективность управления	224
Культура	226
Структура	229
<b>Приложение 6.1</b>	<b>231</b>
Широкая интерпретация	231
Детальная интерпретация	231
Литература	233
<b>Глава 7. Оценка информационных систем</b>	<b>235</b>
Информационные системы и их роль в процессах слияния и поглощения	236

---

От стратегии — к информационным потокам	237
Вопросы для формирования представлений об управленческой информационной системе	241
Анкета	241
Использование рис. 7.1	245
Группа 1	247
Группа 2	247
Группа 3	248
Формальные и неформальные информационные потоки	249
Управление знаниями	250
Новые способы использования компьютерных технологий	253
Литература	254
<b>Глава 8. Оценка бизнес-процессов</b>	<b>255</b>
Бенчмаркинг	255
В чем суть бенчмаркинга	255
Этапы бенчмаркинга	258
Роль бенчмаркинга в корпоративной оценке	260
Реинжиниринг бизнес-процессов	261
Что такое BPR	261
Ключевые процессы	262
Проблемы с BPR	263
Цепочка формирования ценности	264
Что представляет собой анализ ценности	264
Как это делается	267
Использование результатов анализа	272
Литература	273
<b>Глава 9. Ключевые компетенции, критические факторы успеха и базисные возможности</b>	<b>275</b>
Критические факторы успеха	276

---

Ключевые компетенции	287
Что такое “ключевые компетенции”	288
Выявление ключевых компетенций: концепция	290
Оценка: метод	292
Базисные возможности	299
Литература	300
<b>Глава 10. Анализ отрасли</b>	<b>301</b>
Важность анализа отрасли	301
Разработайте блок-схему своей отрасли	302
Выяснение сил, действующих в данной отрасли	305
Власть покупателя и посредников	305
Фирмы (лица), которые работают по контракту и задача которых — “оказание влияния”	307
Поставщики	308
Барьеры при вхождении в отрасль	309
Барьеры на пути выхода из отрасли	311
Товары-заменители	312
Фирмы-конкуренты в отрасли	312
Графическое изображение стратегических групп конкурентов	315
Анкета по сбору необходимой информации	317
Схематическое представление отрасли	317
Отрасль и ее бизнес-окружение	319
Изменение отрасли	321
<b>Приложение 10.1</b>	<b>323</b>
Анкета “анализ отрасли”*	323
Литература	333
<b>Глава 11. Подлинные сильные и слабые стороны компании</b>	<b>335</b>
Участие руководителей	337
Создание общей картины на основе разрозненных фактов	340
Оценка сильных и слабых сторон компании с одним видом бизнеса	341

---

Стратегические вопросы в резюме	341
Сопоставление важнейшей информации с помощью таблицы	349
Оценка сильных и слабых сторон многопрофильной компании	352
Табличный способ представления информации	352
Портфельный анализ	354
Источники стоимости для акционеров	356
Резюме	357
Литература	358
<b>Предметный указатель</b>	<b>359</b>