

Кейс 1

До яких наслідків і змін в управлінні привела криза в представлених прикладах?

1. Компанію «Юньон Карбід», що являла собою великий, але посередній член національної хімічної асоціації, вразив найбільш важкий промисловий інцидент - аварія. Після першого потрясіння компанія дізналася про свою сильну уразливість. Навіть якщо б невелика частина позовів потерпілих була б приведена до виконання, фінансовий збиток був би приголомшливим. Скориставшись кризою, компанія «Гаф» - набагато менша хімічна компанія, робила зусилля з придбання контрольного пакету.

Зіткнувшись із загрозою ззовні на додаток до аварії, керівництво компанії «Юньон Карбід» вжило ряд заходів. Компанія провела реструктуризацію своїх основних видів діяльності, на яку витратила 1,06 млрд дол, за 9 місяців було звільнено 14 000 службовців, зайві активи були продані і списані, оголошено про плани викупити основну частину акцій. Криза прискорила зміни в компанії.

2. Можливо, одним з кращих прикладів нової ділової стратегії, що з'явилася завдяки кризі, є компанія «Дженерал моторз».

Дві нафтові кризи послабили лідуєче положення «Дженерал моторз» на американському автомобільному ринку. З тих пір вище керівництво реорганізувало корпорацію з тим, щоб запобігти загрози імпорту. Компанія змінила також основну стратегію.

Початковий підхід її полягав у виробництві продукції, яка зацікавила б покупців у придбанні великих і більш дорогих автомобілів як більш сучасних. Але в результаті криз стало не вигідно купувати великі автомобілі, і успіх японських машин на ринку зробив виробництво великих вітчизняних автомобілів неефективним. «Дженерал моторз» почала випускати невеликі машини, зберігаючи стару марку Шевроле. Крім того, компанія займалася активним продажем японських, а потім і корейських малолітражних автомобілів.

Кейс 2

Які причини призвели до кризової ситуації як вона була подолана?

1

Продаж джинсової продукції представляла собою стійкий бізнес в середині 70-х років. Компанія рекламувала різноманітний одяг для чоловіків і жінок. Обсяги продажів зросли, і частка компанії на ринку становила 25%. Вона задовольняла попит і мала 11 нових заводів з виробництва продукції і п'ять центрів по розповсюдженню. Компанія «Levi Strauss» урізноманітнила свій асортимент і стала випускати не тільки блакитні джинси; третина продажу припадала на брюки, спідниці, жакети, капелюхи і аксесуари. Коли на ринку з'явилися «designer jeans», виконані за оригінальними лекалами, з ім'ям модельєра на задній кишені, компанія

проігнорувала їх. Керівники порахували, що ця тенденція не буде розвиватися. До того ж девізом компанії було «Якість не виходить з моди».

Проте вперше за 8 років попит на повсякденні джинси впав. Навіть продаж сучасних моделей «Levis» зменшувалася, тому що більшість з виробів мало знамениту руду петлицю «Levis», у той час як попит був на вироби з модною етикеткою.

Ситуація ускладнилася спадом у світовому виробництві, який змусив роздрібних торговців скоротити замовлення за кордоном.

Після періоду нерішучості менеджери «Levi Strauss» вирішили змінити модні вироби, рекламуючи 501 модель джинсів, вони стали поширювати продукцію через масових дистриб'юторів. Цей крок додав 26000 точок збуту, проте компанія втратила багатьох роздрібних торговців. Вона закрила деякі старі заводи, і вперше в своїй історії звільнила частину працівників з метою зниження вартості виробів.

На прохання роздрібних торговців компанія намагалася повернути стару модель, але без етикетки «Levis». Коли вжиті заходи не дали очікуваного результату, компанія вирішила створювати одяг, що користується попитом на ринку. Вона увійшла на зростаючий ринок спортивних товарів, отримавши замовлення на виготовлення костюмів для олімпійської збірної США. Таким чином, компанія зменшила свою сприйнятливість до кризи, пов'язаної зі змінами на ринку, викликаними зміною смаку і моди споживачів.

2

Президент компанії «Соке», інженер-хімік, Р. Гіцуета був стурбований тим, що основний напій, вироблений компанією вже протягом 99 років, втрачає свої позиції на ринку перед компанією «Pepsi». Остання була дещо більш солодкою і менш шипучою, що приваблювало велику кількість молодих покупців. Компанія стала проводити дослідження з секретною формулою, намагаючись таким чином відновити свою продукцію на ринку.

Протягом чотирьох років споживачів просили спробувати напій без назви. Більше 190 тис. чоловік було опитано, і більшість віддала перевагу більш солодкий варіант. Це був спосіб наукового підходу до визначення смаку споживачів.

Р. Гіцуета вирішив провести зміни в продукції. До того ж у компанії був досвід випуску на ринок напою «Diet Coke», який не проходив настільки ретельного випробування на ринку і мав великий успіх. Як часто відбувається перед настанням кризи, впевненість у своїх діях була висока.

У квітні 1985 р., з широкою розголосом, компанія «Кока-кола» об'явила про новий випуск напою. Збільшення попиту, викликане інтересом до новинки, швидко змінилося падінням. Опитування думки споживачів, що проводилися приватною компанією в травні, показали, що число позитивно оцінюють новий продукт знизився до 47%.

Опитування, що проводилися до впровадження, не були неправильні, але під час тестування покупцям не повідомляли про те, що їх перевагу нового смаку буде означати, що «Кока-кола», з якою вони вирости, буде змінена за смаковими якостями.

Першою реакцією компанії було не управляти кризою, що посилюється. Компанія сподівалася, що нова формула візьме гору, адже попередні опитування показали, що новий смак більше подобається споживачам. Потім пішла відмова багатьох споживачів. Ймовірно, проблема була не в продукті. Компанію підвело те, як новий продукт увійшов на ринок. Новий продукт замінив продукт, який існував протягом десятиліть і був улюбленим мільйонами споживачів. Споживачі сформували групи, що вимагають повернення до старої «Соке». Була написана пісня, яка просить повернути компанію старий напій. Активно в процес обговорення і засудження нового продукту включилися ЗМІ. Необхідність рішення про припинення випуску нового напою стала остаточно зрозумілою, коли цього зажадали незалежні фірми і дистриб'ютори.

Було вирішено зберегти нову формулу і продовжувати продаж старого напою «Кока Класик». Рішення було прийнято швидко, без детальної реклами та розробленого плану маркетингу, ґрунтуючись на запитах розповсюджувачів і «інтуїтивного відчуття» багатьох співробітників, що компанія втрачає ринок.