

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие 14

Путеводитель по сетевым ресурсам 16

ЧАСТЬ I ВВЕДЕНИЕ 19

Глава 1. Понятие стратегии 19

Введение и цели 19

Роль стратегии в успехе 19

Основная схема стратегического анализа 26

Стратегическое соответствие 27

Краткая история стратегии бизнеса 28

Происхождение и предыстория 28 | От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту 28

Стратегический менеджмент сегодня 32

Что такое стратегия? 32 | Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия 33 |

Описание стратегии фирмы 34 | Как создается стратегия: планирование или возникновение? 36 | Идентификация стратегии компании 37 | Различные роли стратегии 40

Роль анализа в формулировании стратегии 41

Резюме 42

Вопросы для самостоятельного изучения 43

ЧАСТЬ II ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА 47

Глава 2. Цели, ценности и эффективность 47

Введение и цели 47

Стратегия как стремление к стоимости 48

В чьих интересах: акционеры или заинтересованные стороны 48 | Что такое прибыль? 50 | От бухгалтерской прибыли к экономической прибыли 51 | Связь между прибылью и стоимостью предприятия 52 | Применение метода дисконтированного денежного потока (DCF) к оценке стоимости компаний, направлений бизнеса и стратегий 54

Стратегия и реальные опционы 56

Стратегия как управление опционами 57

Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ 58

Оценка эффективности работы в настоящем и прошлом 59 | Диагностика деятельности 61 | Может ли эффективность работы в прошлом определять стратегию для будущего? 62 | Постановка целей деятельности 64

За рамками прибыли: ценности и социальная ответственность 68

Прибыль и цель 68 | Ценности и принципы 70 | Споры по поводу социальной ответственности корпораций 71

Резюме 73

Вопросы для самостоятельного изучения 74

Глава 3. Анализ отраслевой структуры: основные принципы 77

Введение и цели 77

От анализа окружающей среды к анализу отрасли 78

Детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция 79

Анализ привлекательности отрасли 79

Модель пяти факторов конкуренции Портера 83 | Конкуренция со стороны товаров-заменителей 83 | Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка 84 | Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами 88 | Рыночная власть покупателей 91 | Рыночная власть поставщиков 92

Применение анализа отраслевой структуры 93

Описание структуры отрасли 93 | Прогнозирование прибыльности отрасли 94 | Позиционирование компании 95 | Стратегии изменения отраслевой структуры 95

Определение отрасли: как провести границы между отраслями 99

Отрасли и рынки 99 | Определение рынков: субституция спроса и предложения 100

От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха 102

Резюме 106

Вопросы для самостоятельного изучения 108

Глава 4. Дальнейшее изучение отраслевого и конкурентного анализа 111

Введение и цели 111

Развитие модели пяти сил 112

Какое значение имеет отрасль? 112 | Комплементарные (дополнительные) товары: недостающая сила в модели Портера? 113 | Динамика конкуренции: творческое разрушение и гиперконкуренция 114

Вклад теории игр 115

Кооперация 116 | Устрашение 117 | Обязательства 119 | Изменение структуры игры 119 | Подача сигналов 120 | Полезна ли теория игр? 120

Анализ конкурентов 122

Сбор данных о конкурентах 122 | Схема прогнозирования поведения конкурентов 122

Анализ сегментации рынка 124

Использование сегментации 124 | Стадии анализа рыночной сегментации 125 | Вертикальная сегментация: объединение прибылей 130

Стратегические группы 131

Резюме 132

Вопросы для самостоятельного изучения 133

Глава 5. Анализ ресурсов и способностей 135

Введение и цели 135

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии 135

Стратегия, основанная на ресурсах и способностях 136 | Ресурсы и способности как источники прибыли 138

Ресурсы фирмы 140

Материальные ресурсы 141 | Нематериальные ресурсы 142 | Человеческие ресурсы 144

Организационные способности 145

Классификация способностей 146 | Структура способности 146

Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей 149

Достижение конкурентного преимущества 150 | Сохранение конкурентного преимущества 151 | Присвоение результатов конкурентного преимущества 153

Практическое руководство: как заставить работать ресурсы и способности 154

Шаг 1. Идентификация главных ресурсов и способностей 154 | Шаг 2. Оценка ресурсов и способностей 155 | Шаг 3. Развитие стратегических выводов (умозаключений) 159

Резюме 161

Вопросы для самостоятельного изучения 162

Глава 6. Развитие ресурсов и способностей 165

Введение и цели 165

Развитие ресурсов 165

Зависимость от пройденного пути и роль предыдущего опыта 167 | Отношения между ресурсами и способностями 168 | Организационная способность: жесткая или динамичная? 170

Подходы к развитию способностей 172

Приобретение способностей: слияния, поглощения и альянсы 172 | Внутреннее развитие: фокус и установление последовательности 174

Управление знаниями и взгляд на фирму, основанный на знаниях 175

Виды знания 177 | Процессы обработки знаний, способствующие развитию способностей 178 | Взаимопревращение знаний и проблема их воспроизводства 181

Планирование систем управления знаниями 183

Резюме 184

Вопросы для самостоятельного изучения 185

Глава 7. Организационная структура и системы управления: основные принципы осуществления стратегии на практике 187

Введение и цели 187

Эволюция корпорации 188

Фирмы и рынки 188 | Развитие законодательства 189 | Организационное развитие 189 | Организационные изменения, начавшиеся в 1950-х гг. 190

Проблема организации: как примирить специализацию с координацией и кооперацией 192

Специализация и разделение труда 192 | Проблема кооперации 193 | Проблема координации 194

Иерархия в структуре организации 195

Иерархия как координация: модульный принцип построения 196 | Иерархия как контроль: бюрократия 197 | Ситуационные подходы к схеме организационной структуры 198 | Новое отношение к иерархии 200

Применение принципов организационной структуры 200

Определение организационных единиц 201

Организация на основе степени координации 201

Другие факторы, влияющие на определение организационных единиц	203
Альтернативные формы организационной структуры	204
Функциональная структура	204
Многодивизиональная структура	205
Матричные структуры	206
Неиерархические координационные структуры	208
Управленческие системы координации и контроля	210
Информационные системы	210
Системы стратегического планирования	211
Финансовое планирование и системы контроля	213
Системы управления человеческими ресурсами	214
Корпоративная культура как механизм контроля	215
Интеграция различных механизмов контроля	216
Резюме	216
Вопросы для самостоятельного изучения	217

ЧАСТЬ III АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА 221

Глава 8. Природа и источники конкурентного преимущества 221

Введение и цели 221

Появление конкурентного преимущества 222

Внешние источники изменений 222 | Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям 223 | Конкурентное преимущество на основе инноваций: стратегии «Новая игра» 224

Устойчивое конкурентное преимущество 226

Идентификация: сокрытие высоких результатов деятельности 227 | Сдерживание и преимущественное право 227 | Диагностика конкурентного преимущества: «причинно-следственная двусмысленность» и «неопределенные возможности подражания» 228 | Приобретение ресурсов и способностей 229

Конкурентное преимущество на различных рынках 231

Рынки с эффективной конкуренцией: отсутствие конкурентного преимущества 231 | Конкурентное преимущество на торговых рынках 233 | Конкурентное преимущество на производственных рынках 234

Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию 235

Резюме 237

Вопросы для самостоятельного изучения 237

Глава 9. Лидерство по издержкам 241

Введение и цели 241

Стратегия и преимущество по издержкам 241

Источники преимущества по издержкам 243

Экономия за счет объема производства (эффект масштаба) 243 | Экономия за счет обучения 246 | Технология обработки и разработка процессов 247 | Дизайн товаров 249 | Использование мощностей 251 | Затраты на входе 251 | Остаточная эффективность 252

Использование цепочки ценности для издержек 252

Основные стадии анализа цепочки ценности 253

Резюме 254

Вопросы для самостоятельного изучения 256

Глава 10. Преимущество за счет дифференциации 259

Введение и цели 259

Природа дифференциации и преимущество за счет дифференциации 260

Переменные дифференциации 260 | Дифференциация и сегментация 262 |

Устойчивость преимущества за счет дифференциации 262

Анализ дифференциации: спрос 263

Атрибуты и позиционирование товаров 263 | Роль социально-психологических факторов 266

Анализ дифференциации: предложение 267

Движущие силы уникальности 267 | Целостность товара 269 | Подача сигналов и репутация 270 | Бренды 272 | Затраты на дифференциацию 272

Давайте сведем все воедино: цепочка ценности и анализ дифференциации 273

Анализ цепочки ценности товаров производственного назначения 273 | Анализ цепочки ценности потребительских товаров 275

Резюме 277

Вопросы для самостоятельного изучения 277

ЧАСТЬ IV БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ В КОНТЕКСТЕ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ 281

Глава 11. Эволюция отрасли и стратегические изменения 281

Введение и цели 281

Жизненный цикл отрасли 282

Повышение спроса 283 | Создание и распространение знаний 283 | Насколько общий характер имеет модель жизненного цикла? 285

Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла 288

Дифференциация товара 288 | Организационная демография и структура отрасли 290 | Местоположение и международная торговля 291 | Природа и интенсивность конкуренции 291 | Ключевые факторы успеха и эволюция отрасли 292

Организационная адаптация и изменение 292

Источники организационной инерции 293 | Эволюционная теория и организационное изменение 295 | Эмпирические доказательства организационной адаптации 295 | Проблема подрывных технологий 297 | Управление организационными изменениями 299 | Формирование будущего 303

Резюме 304

Вопросы для самостоятельного изучения 305

Глава 12. Технологические отрасли и управление инновациями 309

Введение и цели 309

Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях 310

Инновационный процесс 310 | Прибыльность инновации 312 | Какие механизмы эффективны для защиты инновации? 316

Стратегии эффективного использования инноваций: как и когда входить на рынок 316

Альтернативные стратегии по использованию инноваций 316 | Выбор времени для инновации: опережать или преследовать? 319 | Управление рисками 322

Конкуренция за стандарты 323

Типы стандарта 324 | Почему возникают стандарты: сетевые эффекты 325 | Победа в войне за стандарты 327

Применение технологических стратегий: создание условий для инноваций 329

Управление креативностью (творческим потенциалом) 329 | От изобретения до инновации: задача межфункциональной интеграции 331

Резюме 338

Вопросы для самостоятельного изучения 339

Глава 13. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях 343

Введение и цели 343

Конкурентное преимущество в зрелых отраслях 343

Преимущество по издержкам 344 | Выбор сегмента и покупателей 346 | Поиск дифференцирования 346 | Инновация 347

Реализация стратегии в зрелых отраслях: структура, системы и стиль 350

Достижение эффективности затрат с помощью бюрократии 350 | Тенденции в осуществлении стратегии в зрелых компаниях 351

Стратегии для угасающих отраслей 353

Адаптация мощностей к падению спроса 353 | Природа спроса 355 | Стратегии для угасающих отраслей 355

Резюме 356

Вопросы для самостоятельного изучения 357

ЧАСТЬ V

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ 361

Глава 14. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы 361

Введение и цели 361

Транзакционные издержки и сфера деятельности фирмы 362

Фирмы, рынки и транзакционные издержки 362 | Изменение границ между фирмами и рынками 364

Издержки и выгоды вертикальной интеграции 365

Определение вертикальной интеграции 367 | Техническая экономия от физической интеграции процессов 367 | Источники транзакционных издержек при вертикальном обмене 368 | Внутренние административные затраты 370 | Оценка плюсов и минусов вертикальной интеграции 373

Создание вертикальных взаимосвязей 375

Планирование вертикальных отношений 375

Различные типы вертикальных отношений 377 | Выбор между альтернативными вертикальными отношениями 378 | Последние тенденции 379

Резюме 381

Вопросы для самостоятельного изучения 381

Глава 15. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация.....385

Введение и цели 385

Значение международной конкуренции для анализа отрасли	386
Паттерны интернационализации	386 Влияние на конкуренцию 387
Анализ конкурентного преимущества в международном контексте	389
Влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительное преимущество	389 «Конкурентный ромб» Портера 390 Связанные и вспомогательные отрасли 391 Соответствие стратегии национальным условиям 393
Применение схемы: международное размещение производства	393
Детерминанты географического размещения	393 Местоположение и цепочка ценностей 394
Применение схемы: стратегии входа на зарубежные рынки	397
Международные альянсы и совместные предприятия	400
Многонациональные стратегии: глобализация или национальная специализация	401
Выгоды глобальной стратегии	402 Потребность в национальной дифференциации 404 Сочетание глобальной интеграции с национальной дифференциацией 405
Стратегия и организация многонациональной корпорации	409
Эволюция многонациональных стратегий и структур	409 Реконфигурация МНК: Транснациональная корпорация 411
Резюме	414
Вопросы для самостоятельного изучения	415

Глава 16. Стратегия диверсификации419

Введение и цели	419
Тенденции диверсификации на протяжении длительного времени	420
Послевоенная диверсификация, 1950–1980-х гг.	421 Изменение фокуса, 1980–2009 гг. 421
Мотивы для диверсификации	423
Рост	423 Снижение риска 425 Прибыльность: «жизненно важные тесты» Портера 426
Конкурентное преимущество на основе диверсификации	427
Экономия за счет широты сферы деятельности	428 Экономия за счет интернализации транзакций 429 Преимущество родительской фирмы 431 Диверсифицированная фирма в качестве внутреннего рынка 431
Диверсификация и эффективность деятельности	433
Результаты эмпирических исследований	433 Значение родственности в диверсификации 435
Резюме	436
Вопросы для самостоятельного изучения	437
Приложение: Дает ли диверсификация рыночную власть?	438

Глава 17. Применение корпоративной стратегии на практике: управление многопрофильными корпорациями 441

Введение и цели	441
Управление и структура многопрофильной компании	442
Теория корпорации М-формы	442 Задача корпоративного управления 445

Другие проблемы мультидивизиональных фирм 447

Роль корпоративного управления 448

Управление корпоративным портфелем 448

General Electric и развитие методов стратегического планирования 448 |

Портфельное планирование: Матрица General Electric/ McKinsey 449 | Портфельное

планирование: матрица BCG «Рост-Доля» 449 | Планирование портфеля:

Эшридская модель (Ashbridge Portfolio Display) 450

Управление индивидуальными бизнесами 451

Система стратегического планирования 452 | Контроль эффективности деятельности и процесс составления бюджета 456 | Сбалансированное

стратегическое планирование и финансовый контроль 457 | Использование

влияния рыночной стратегии на прибыль (PIMS) при формулировании стратегии и оценке эффективности деятельности 457

Управление связями между бизнесами 458

Общие корпоративные услуги 459 | Связи в бизнесе и типы корпоративной

стратегии Портера 459 | Роль корпорации в управлении связями 461

Управление изменениями в многопрофильной корпорации 462

Создание стоимости посредством реструктуризации корпорации 463 | За

пределами реструктурирования: создание стоимости с помощью связей между бизнесами и инновациями 464

Внешняя стратегия: слияния и поглощения 468

Эмпирические данные о слияниях и поглощениях 468 | Когда слияния

и поглощения имеют смысл? 469 | Интеграция после слияния 470

Резюме 471

Вопросы для самостоятельного изучения 472

Глава 18. Современные тенденции стратегического управления 475

Введение 475

Новая окружающая среда бизнеса 475

Экономика: подверженность резким колебаниям и незначительный рост 476 |

Технология 477 | Давление со стороны социальных групп 477

Управление во время экономического кризиса 478

Новые направления в стратегическом мышлении 482

Переориентация на максимизацию акционерной стоимости 482 | Управление

опционами 483 | Поиски более сложных источников конкурентного

преимущества 484 | Задача стратегического соответствия: комплементарность и сложность 485

Ремоделирование организации 489

Структуры, основанные на потенциальных возможностях 489 | Организация,

ориентированная на адаптивность 492

Новые способы руководства 494

Резюме 495

ПРИМЕЧАНИЯ 498