

Предисловие

Прошел 21 год с выхода в свет первого издания *Корпоративной стратегии*. За это время значительно изменились как мир бизнеса, так и государственный сектор. Крупные перемены коснулись и предмета корпоративной стратегии. Раньше центральным мотивом было широкое признание важности стратегии для практикующих менеджеров в государственном и частном секторах. Отражением такого признания стало включение стратегии как предмета в образовательные программы по подготовке студентов, аспирантов и действующих профессионалов, а также в краткие учебные курсы и задания для консультантов. Сегодня уже принято, что понимать принципы и практику стратегии необходимо не только высшим руководителям, но и менеджерам других уровней — хотя, очевидно, акценты в пределах общей темы разнятся. Поскольку мы всегда говорили о важности такого широкого интереса к стратегии, произошедшие за последние два десятка лет перемены нас радуют.

Предыдущие шесть изданий нашей книги в общей сложности проданы в количестве более 650 тыс. экземпляров. Данное, седьмое, стало важной вехой в издательской истории книги, поскольку авторский коллектив пополнился Ричардом Уиттингтоном. Этот исследователь хорошо знаком многим читателям по его собственным работам и публикациям. Еще важнее то, что и Джерри Джонсон, и Кивен Шоулз, когда работали над первым изданием книги, были знакомы с Ричардом в бытность его студентом, получающим степень магистра делового управления в Астоне!

Новое издание публикуется в то время, когда большинство организаций испытывают комбинированное влияние глобализации, информационных технологий и быстрых перемен в своей деловой среде. Все больше секторов экономики большинства стран становятся “информационными”. Отрицательными явлениями этого времени были несколько громких корпоративных провалов (таких, как банкротство компаний *Enron* и *WorldCom*), которые привели к переменам в корпоративном руководстве и сомнениям в мотивах и этических стандартах некоторых менеджеров и директоров компаний. Хотя структура книги, в основном, осталась прежней, мы в новом издании уделяем названным вопросам особое внимание.

Седьмое издание — это еще и шаг вперед в подаче материала и в дизайне. Он стал возможным благодаря фотографическим материалам, которые дополнили традиционные рисунки и таблицы. Целью этих перемен было повысить удобство работы с книгой и улучшить “навигацию”. Каждая глава включает четко обозначенные учебные цели и резюме, в которых подытожен изложенный материал. Отдельно вынесены важные определения. Мы уделили особое внимание примерам из мира бизнеса и ситуациям для анализа; многие из них впервые появились только в седьмом издании, а выбор примеров отражает рассмотренные вопросы. Все 84 примера заканчиваются вопросами, которые преподаватели и студенты используют для проверки усвоенного материала. Ситуации для анализа в конце каждой главы отражают рассмотренные в ней вопросы и позволяют студентам понять связь между последними. Кроме того, мы добавили несколько новых комбинированных рабочих заданий для усиления связи между отдельными темами и главами.

Как и в предыдущем, шестом, издании, в данном каждая из пяти частей книги завершается *критическими комментариями*. Основное их назначение — помочь чита-

телям осмыслить изученный материал с трех разных позиций, или, как мы говорим, рассмотреть его через три стратегические линзы. В комментариях также акцентируется связь между темами глав, включенных в часть, и приводится более широкий взгляд на стратегические вопросы части. Для стратегического успеха организации важно взглянуть на различные вопросы более чем с одной точки зрения и понять связи между этими вопросами.

Вообще, нашей целью было улучшить как содержание, так и оформление книги, и мы надеемся, что вам понравятся результаты наших усилий.

Корпоративная стратегия — концептуальная книга, основанная на практике стратегического управления, как его понимают исследователи и практики в этой сфере. В первую очередь, она предназначена для студентов, изучающих стратегию в рамках бакалаврских и магистерских курсов высших учебных заведений; названия этих курсов могут быть разными — “Корпоративная стратегия”, “Бизнес-политика”, “Стратегический менеджмент” или “Стратегическое управление”, “Политика организации” или “Корпоративная политика”. Однако мы знаем, что многие наши читатели уже работают менеджерами и одновременно учатся. Поэтому мы писали ее, думая о потребностях как действующих, так и будущих менеджеров.

Стиль книги отражает наш более чем тридцатилетний личный опыт действующих преподавателей, исследователей и консультантов. Соль эффективного стратегического управления заключается в слиянии теории с практикой. Наша книга позволяет учащимся увидеть, как работают изложенные в ней концепции и теории в практических ситуациях (в книге рассмотрено много ситуаций для анализа), а также, что не менее важно, выдвинуть собственные идеи. Однако постоянно растущий объем исследований и теоретических изысканий дает возможность еще глубже понять стратегические проблемы и стратегическое управление. Поэтому мы, во-первых, включили в нашу книгу внушительные фрагменты таких исследований и теоретических изысканий и, во-вторых, рекомендовали читателям ознакомиться с дополнительными научными источниками. С другой стороны, мы исходили из того, что нашим читателям рано или поздно выпадет случай непосредственно решать стратегические проблемы (скажем, во время студенческой практики в реальных организациях или, если читатель уже работает менеджером, в его компании). Здесь наш взгляд таков же, как у авторов, допустим, медицинских или технических учебных текстов (надеемся, что и читатели разделят его): хорошая теория помогает хорошей практике, но осваивать теорию без практики чревато опасными последствиями, особенно если вы имеете дело с пациентами, мостами или, как в данной книге, организациями.

Как говорилось выше, укрепить связь между теорией и практикой — одно из назначений комментариев в конце каждой из пяти частей книги. Концепцию трех стратегических линз мы ввели в главе 1; опираясь на эту концепцию, мы и рассматриваем упомянутую связь. Наряду с “традиционным” *конструктивным* взглядом на стратегию мы рассматриваем возможность появления стратегии из *опыта* и культуры, а также как продукта *идей*, возникающих в сложном мире внутри и за пределами организации. Три линзы представляют собой различные, но дополняющие друг друга способы рассмотрения стратегии и стратегического управления. Все три взгляда нужны для изучения стратегии, и это отражается в материале книги.

Достаточно подробно структура книги рассмотрена в главе 1. Однако коротко о ней мы скажем прямо сейчас. Итак, книга состоит из пяти частей.

Часть I включает введение в корпоративную стратегию; рассмотрены ее характеристики, а также элементы стратегического управления (глава 1). В этой части мы также вводим понятие стратегических линз.

Часть II книги посвящена *стратегической позиции* организации. В главе 2 рассмотрена позиция организации в ее “бизнес-среде”. Здесь же сказано о конкурентной позиции организации. Тема главы 3 — это собственные стратегические возможности организации, а именно ресурсы и компетенция. Также сказано о важном значении знаний. В главе 4 речь идет о целях организации. Мы ответим на вопрос о том, кому призвана служить организация, и обсудим корпоративное управление, отношения с заинтересованными сторонами, деловую этику и корпоративную культуру.

Тема части III — *стратегический выбор*. Глава 5 посвящена бизнес-стратегии (или конкурентной стратегии). Центральными вопросами являются основы конкурентного преимущества и лучшие способы конкуренции в быстро меняющемся мире. Корпоративная и международная стратегии рассмотрены в главе 6; вы узнаете, как корпоративный центр добавляет стоимость своим бизнес-единицам (или, напротив, уничтожает ее). В главе 7 мы углубимся в детали выбора стратегических направлений и метода. В ней же приводятся критерии, с помощью которых оценивается возможность успеха или провала стратегии.

Часть IV — о переводе *стратегии в действие* (т.е. о *реализации* стратегии). Глава 8 посвящена организационной работе для достижения успеха и обзору новейшей литературы о связях между структурами и организационными процессами, а также о том, насколько важно создавать и сохранять внутренние и внешние отношения и связи. Так, связь между общей стратегией организации и ее стратегиями в четырех ключевых областях (персонал, информация, финансы и технологии) составила тему главы 9. В главе 10 рассмотрены подходы и методы управления переменами, а также важная связь с материалом главы 4.

Часть V состоит из главы 11, посвященной процессам стратегического развития. Материал этой главы взят из главы 2 предыдущих изданий книги. Такая перестановка позволит читателям лучше усвоить вопросы и концепции стратегии, прежде чем приступить к изучению процессов фактического создания стратегии в организации. Но как отдельную главу преподаватели и студенты могут использовать ее в любой момент учебного курса, когда сочтут нужным.

В работе над настоящим изданием нам помогало много людей. В первую очередь, это наши коллеги, встречаться с которыми мы имели удовольствие на ежегодных семинарах для преподавателей. Многим из вас мы благодарны за конструктивную критику и замечания в адрес нового издания, и мы надеемся, что вы удовлетворены полученным результатом! Мы также ценим помощь наших студентов и клиентов в Шеффилде, Стрэтклайде, Оксфорде и многих других заведениях, где мы преподаем: они — постоянный источник новых идей, они не позволяют нам успокаиваться, без их комментариев было бы невозможно написать книгу такого рода. Благодаря этой книге мы значительно расширили собственную работу и контакты, и сегодня у нас есть важные знакомые по всему миру. Мы особенно ценим коллег из Ирландии, Голландии, Дании, Швеции, Франции, Канады, Австралии, Новой Зеландии, Сингапура и США.

Мы хотим поблагодарить как людей, непосредственно содействовавших появлению данной книги тем, что предоставили ситуации для анализа, так и организации, которые не побоялись стать героями таких примеров. Растущая популярность учебника *Корпоративная стратегия* часто приносила практические проблемы описанным в ситуациях для анализа организациям, поскольку им приходилось отвечать на прямые запросы преподавателей и студентов. Мы надеемся, что читатели книги будут уважать желания компаний, описанных в ситуациях для анализа, и не станут напрямую запрашивать у них дополнительную информацию. Мы также должны поблагодарить многих коллег, которые помогли нам лучше понять отдельные аспекты предмета книги или смежные области. Стратегия представляет собой столь обширную тему, что такая помощь необходима для сохранения актуальности книги. Поэтому наша благодарность вам, Джулия Бэлоган, Джон Барбур, Грэм Бивер, Джордж Берт, Эндрю Кэмпбелл, Фредерик Фрери, Ройстон Гринвуд, Фил Джонсон, Эйден МакКвэйд, Майкл Мейер, Дэвид Питт-Уотсон, Рихард Шенберг и Джилл Шеперд. Особая благодарность всем тем, кто предоставил или помог подготовить примеры и ситуации для анализа, — наша признательность за вашу помощь также выражена в конце каждого соответствующего фрагмента текста. И еще спасибо Кристин Рейд и Скотту Мак-Гоуэну из Стрэтклайда за помощь в подготовке примечаний. В этом процессе также участвовала Мелани Шоулз; она к тому же исследовала новые научные источники и материал для примеров и ситуаций для анализа. Мы должны поблагодарить и тех, кто причастен к подготовке рукописи книги: Лорну Карло из Стрэтклайда и Дженни Шоулз из Шеффилда.

*Джерри Джонсон
Кивен Шоулз
Ричард Уиттингтон
Ноябрь 2004 года*

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересны любые ваши замечания в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится ли вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Отправляя письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также свой обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию новых книг.

Наши электронные адреса:

E-mail: info@williamspublishing.com
WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Наши почтовые адреса:

из России: 115419, Москва, а/я 783
из Украины: 03150, Киев, а/я 152

Рекомендации по эффективному изучению “Корпоративной стратегии”

Во всех изданиях *Корпоративной стратегии* мы пытались удовлетворить растущие потребности в дополнительном материале, в то же самое время удерживая объем в разумных пределах, чтобы его мог охватить читатель. Эти потребности включают более глубокую разработку тем, больший охват определенных разделов или просто большее количество примеров и заданий для учащихся. Мы уже подготовили дополнительные материалы и публикации и усовершенствовали систему ссылок на другой материал из различных разделов данной книги. Ниже мы даем несколько рекомендаций о том, как извлечь максимальную пользу из этого обширного и разнообразного материала.

Как пользоваться книгой “Корпоративная стратегия”

Изучая книгу *Корпоративная стратегия* и смежный материал, рекомендуем студентам и менеджерам постоянно проверять следующие три вещи.

- Вы понимаете изложенные концепции
- Вы умеете применять эти концепции на практике; для менеджеров особенно важно применять концепции в своей работе
- Вы читаете не только нашу книгу

Структура книги

- В начале каждой главы приведены *учебные цели*, показывающие, каких результатов должны достичь учащиеся по окончании ее изучения. Изучив главу, проверьте, достигнуты ли все учебные цели.
- *Ключевые термины* выделяются в тексте.
- Каждая глава включает несколько *примеров*, которые, в свою очередь, включают вопросы, поэтому примеры служат “мини-ситуациями для анализа”. Читая примеры и отвечая на вопросы, вы проверите, понятна ли вам связь между теорией и практикой. Менеджерам рекомендуем всегда задавать себе еще один, дополнительный, вопрос: “Какие уроки я вынес из данного примера для себя и своей организации?” Это относится как к примерам, так и к ситуациям для анализа в конце глав. Лучшими вправе называться только те стратегические менеджеры, которые умеют перенести знания из одной ситуации в другую.
- *Резюме* поможет читателям повторить основные положения главы.
- В конце каждой главы приведена *рекомендованная литература*. Она позволяет глубже изучить заинтересовавшие вас темы.
- *Рабочие задания* организованы в два уровня сложности; за основными заданиями следуют комбинированные, которые усиливают связь между темами и главами. Преподаватели могут использовать рабочие задания как тестовые упражнения. В любом случае мы рекомендуем учащимся относиться к рабочим заданиям, как к экзаменационным тестам, как к средству проверки своего знания концепций и их практического применения. Менеджерам стоит выполнять рабочие задания

применительно к собственной организации и даже по возможности привлекать других членов своей команды.

- Каждая глава заканчивается *ситуацией для анализа*, которая помогает учащимся закрепить материал основных тем главы. Для этого также следует отвечать на вопросы в конце ситуации для анализа.
- Каждая из пяти частей книги завершается *комментариями*. В них выделены связи между темами разных глав, а также рассмотрена общая тема части более чем с одной точки зрения (через так называемые стратегические линзы, которые описаны в комментариях к части I).

Желающим рекомендуем регулярно посещать Web-сайт англоязычного варианта книги *Корпоративная стратегия* (*Exploring Corporate Strategy* — www.booksites.net/ecs), который постоянно обновляется и пополняется. Также рекомендуем приобрести видеокассеты на английском языке по книге *Корпоративная стратегия* (подробности приведены ниже).

Ресурсы для преподавания и самостоятельного изучения

Серия “Стратегическое управление” (*Exploring Strategic Management*)

В книгах этой серии от издательства *FT/Prentice Hall* глубже рассмотрены отдельные темы или разделы *Корпоративной стратегии*. Все книги написаны с участием Джерри Джонсона и Кивена Шоулза.

- V. Ambrosini with G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, 1998; ISBN: 0-13-570680-7
- T. Grundy with G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Strategic Financial Management*, 1998; ISBN: 0-13-570102-3
- J. Balogun, V. Hope-Hailey with G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Strategic Change*, 2nd edition, 2004; ISBN: 0-273-68327-6
- G. Johnson, K. Scholes (editors), *Exploring Public Sector Strategy*, FT/Prentice Hall, 2001; ISBN: 0-273-64687-7

Мы будем признательны читателям за любые отклики о нашей книге. Просим направлять их по следующим электронным адресам.

Gerry@gsb.strath.ac.uk

KScholes@scholes.u-net.com

richard.whittington@said-business-school.oxford.ac.uk

Благодарности

За разрешение воспроизвести в нашей книге материал, защищенный авторским правом, мы благодарны следующим людям и организациям.

Табл. I.i воспроизведена с разрешения *Harvard Business Review*. Адаптированный вариант таблицы взят из статьи К.М. Eisenhardt, D.N. Sull, "Strategy as simple rules", January 2001, © 2001 by the *Harvard Business School Publishing Corporation*, все права защищены. Ситуация для анализа из главы 2: табл. 2.3–2.5 и 2.9 взяты на сайте www.brewersofeurope.org, *The Brewers of Europe*; табл. 2.6 получена от *Coors Brewers, Ltd.* (Великобритания); табл. 2.8 взята из Euromonitor 2002. Рис. 2.4 адаптирован из George S. Yip, *Total Global Strategy II*, 2nd edition, © 2003, с разрешения *Pearson Education, Inc.*, Upper Saddle River, NJ. Рис. 2.7 адаптирован с разрешения *The Free Press*, подразделения *Simon & Schuster Adult Publishing Group*, из Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, © 1980, 1998 by *The Free Press*, все права защищены. Рис. 2.9 адаптирован с разрешения *The Free Press*, подразделения *Simon & Schuster Adult Publishing Group*, из Richard A. D'Aveni with Robert Gunther, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in a Highly Dynamic Environment*, © 1994, 1995 by Richard A. D'Aveni, все права защищены. Рис. 3.5 и 3.6 из примера 3.4 адаптированы из Andrew Shepherd, "Understanding and using value chain analysis", в сборнике Veronique Ambrosini (ed.), *Exploring Corporate Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Pearson Education, Ltd., 1998. Рис. 3.4 и 3.7 адаптированы с разрешения *The Free Press*, подразделения *Simon & Schuster Adult Publishing Group*, из Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, © 1985, 1998 by Michael E. Porter, все права защищены. Табл. 3.5 взята из Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, © 1995 by *Oxford University Press, Inc.*; использовано с разрешения *Oxford University Press, Inc.* Ситуация для анализа из главы 4: рис. 4.12 и табл. 4.6 взяты из годовых отчетов публичной компании с ограниченной ответственностью *Manchester United Plc*. Рис. 4.2 адаптирован из David Pitt-Watson, Hermes. Рис. 4.3 адаптирован из A. Mendelow, *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems*, Plenum Publishers, Cambridge, MA, 1991. Рис. 6.7 адаптирован из J.R. Montanari, J.S. Bracker, *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 3 (1986), © *John Wiley & Sons, Ltd.* Рис. 6.8–6.10 взяты из G.D. Harrel, R.D. Kiefer, "Multinational market portfolio in global strategy development", *International Marketing Review*, Vol. 10, No. 1, 1993; C. Phillips, I. Duole, R. Lowe, *International Marketing Strategy*, Routledge 1994, pp. 137–138. Рис. 6.11 адаптирован из M. Goold, A. Campbell, M. Alexander, *Corporate Level Strategy*, 1994, © *John Wiley & Sons, Inc.*; материал использован с разрешения *John Wiley & Sons, Inc.* Рис. 6.12 перепечатан с разрешения *Harvard Business School Press* из C.A. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA, 1989, pp. 109–111, © 1989 *Harvard Business School Publishing Corporation*, все права защищены. Рис. 7.1 адаптирован из H. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin, 1988; рис. 7.2 взят из H. Ansoff, *The New Corporate Strategy*, Wiley, 1988; оба рисунка напечатаны с разрешения *Ansoff Estate*. Рис. 7.6 напечатан с разрешения *Harvard Business Review*; адаптирован из T.A. Luehrman, "Strategy as a portfolio of real options", September–October, 1998, © 2001 by the *Harvard Business School Publishing Corporation*, все права защищены. Табл. 8.3 адаптирована из Henry

Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, 1st edition, © 1979; напечатано с разрешения *Pearson Education, Inc.*, Upper Saddle River, NJ. Рис. 8.14 адаптирован и напечатан с разрешения *Harvard Business School Press* из С.А. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Corporation*, 2nd edition, Boston, MA, 1998, © 1998 by *Harvard Business School Publishing Corporation*, все права защищены. Ситуация для анализа из главы 9: рис. 9.9 взят из *NHS Direct in England*, 40-й отчет Комитета дипломированных бухгалтеров Палаты общин, 2002, защищенный государственным авторским правом материал воспроизведен с разрешения ревизора канцелярии Ее Величества и Королевского типографа для Шотландии; рис. 9.10–9.12 взяты из *NHS Direct Quarterly Stakeholder Report*, July 2003, защищенный государственным авторским правом материал NHS Direct воспроизведен с разрешения ревизора канцелярии Ее Величества и Королевского типографа для Шотландии; рис. 9.13 взят из *Developing NHS Direct* (“Развитие NHS Direct”), April 2003, защищенный государственным авторским правом материал Министерства здравоохранения воспроизведен с разрешения ревизора канцелярии Ее Величества и Королевского типографа для Шотландии. Рис. 9.3 взят из L. Gratton et al., *Strategic Human Resource Management*, 1999, с разрешения *Oxford University Press*. Табл. 9.1 адаптирована из P. Timmers, *Electronic Commerce*, 2000, © *John Wiley & Sons, Ltd.*, воспроизведена с разрешения. Сокращенная версия табл. 9.4 взята из J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, 2001, © *John Wiley & Sons, Ltd.*, воспроизведена с разрешения. Табл. 9.5 и 9.6 адаптированы из J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating technological, market and organisational change*, 2nd edition, 2001, © *John Wiley & Sons, Ltd.*, воспроизведена с разрешения. Пример 10.2 адаптирован из главы G. Johnson, “Mapping and re-mapping organisational culture: a local government example” книги G. Johnson, K. Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Prentice Hall, 2001. Табл. 10.1 адаптирована из J. Balogun, V. Hope Hailey, *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 1999. Табл. 10.3 перепечатана с разрешения *Harvard Business Review*, адаптирована из С.М. Farkas, S. Wetlaufer, “The ways chief executives lead”, May–June 1996, © 2001 by the *Harvard Business School Publishing Corporation*, все права защищены. Рис. 10.6 адаптирован из R.H. Lengel, R.L. Daft, “The selection of communication media as an executive skill” в *Academy of Management Executive: The Thinking Manager’s Source*, Academy of Management, 1988. Рис. 11.4 взят из R. Grant, “Strategic planning in a turbulent environment”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, © *John Wiley & Sons, Ltd.*, воспроизведено с разрешения.

Мы также благодарим компанию *AB Electrolux* (Швеция) за ситуацию для анализа из главы 1, адаптированную с корпоративного Web-сайта www.electrolux.com; исследователей Дж. Эппинка и С. де Ваала — за пример 2.7, взятый нами из их статьи “Global influences on the public sector” в сборнике Gerry Johnson, Kevan Scholes (eds), *Exploring Public Sector Strategy*, Pearson Education Limited; организацию *News International Newspapers* — за пример 4.4, взятый нами и исправленный из статьи Andrew Davidson, “The man with grounds for global success”, опубликованной в *Sunday Times*, 14th September 2003; Северо-ирландское полицейское управление — за пример 4.8 из *The Northern Ireland Policing Plan 2003/04*; авиакомпанию *easyJet plc* — за пример 5.2 из *Annual Report 2002/03*; компанию *Berkshire Hathaway, Inc.* и Уоррена Баффета — за выдержки в примере 6.2 из *Annual Report 2002*; издательство *Sage Publications* (Лондон) — за выдержку в примере 8.2 из главы T. Mullern, “Integrating

the team-based structure in the business-process” книги Andrew Pettigrew, Evelyn Fenton (eds.), *The Innovating Organisation*, © Sage Publications, 2000; компанию BBC — за выдержку в примере 9.7 из *The Unlikely Heroes of the Digital Book* из службы электронных сообщений BBC News e-mail service, 25th March 2003; McGraw Hill Companies — за выдержку в примере 10.4 из “Turnaround at Cisco”, опубликованной в *Business Week*, 24th November 2003; издание *Administrative Science Quarterly* — за выдержку в примере 11.4, адаптированную из статьи R. Henderson, K. Clark, “Architectural Innovation: the reconfiguration of existing product technology and the failure of established firms”, vol. 35 (1990); EIASM — за выдержку в примере 11.5, адаптированную из статьи S. Maitlis, T. Lawrence, “Orchestral manoeuvres in the dark: discourse and politics in the failure to develop an artistic strategy”, опубликованной в *Proceedings of the EIASM Workshop on Microstrategy and Strategising*, Brussels, 2001; South African Breweries plc — за выдержки из их “Отчета за 2003 год” и их Web-сайта www.sabmiller.com, а также Художественный совет Англии (Arts Council England) — за выдержки из их Web-сайта www.artscouncil.org.uk.

Мы признательны *Financial Times Limited* за разрешение перепечатать следующие материалы: пример 1.1, “Dell Computers aims to stretch its way of business”, © *Financial Times*, 13 November 2003; ситуацию для анализа из главы 7, “Tesco plots to make even more dough”, © *Financial Times*, 20 September 2003; пример 9.8, “Model seen as a case for treatment”, © *Financial Times*, 4 December 2003.

Нам не удалось выяснить держателей авторских прав некоторых материалов, поэтому мы будем благодарны нашим читателям за любую полезную информацию.