

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ НАСТОЯЩЕГО ИЗДАНИЯ

Настоящему изданию присущи шесть отличительных особенностей, которые выделяют его из числа прочих учебников по стратегическому менеджменту.

1. *Комплексное рассмотрение двух наиболее популярных подходов к процессу разработки стратегии: с точки зрения позиционирования и с точки зрения ресурсной базы (ресурсный подход).* Принципы и концепции обоих подходов составляют неотъемлемую часть материала данной книги, посвященного разработке стратегии как для однопрофильных, так и для многопрофильных компаний. Подчеркивая взаимосвязь между ресурсной базой компании, ее возможностями и цепочкой ценности, мы рассматриваем эти два подхода в сравнении друг с другом. Более того, в главах 3–8 неоднократно повторяется утверждение, что стратегия компании должна привязываться *не только* к условиям внешней среды, *но также* и к особенностям ее внутренних ресурсов и конкурентных способностей.
2. *Столь же подробно мы рассматриваем тему стратегий кооперации и роли сотрудничества между компаниями в процессе достижения конкурентного преимущества.* В нескольких главах особое внимание уделяется вопросам, касающимся стратегических альянсов, лицензирования, совместных предприятий и других типов совместной деятельности. Кроме того, эти вопросы периодически затрагиваются на протяжении всей книги. Мы объясняем, каким образом подобные взаимоотношения могут способствовать успешности как однопрофильных компаний, так и многопрофильных предприятий. Мы также рассматриваем вопросы кооперации с точки зрения как компаний, осуществляющих деятельность на внутреннем рынке своей родной страны, так и компаний, работающих в условиях международных рынков.
3. *Вопросам бизнес-этики, корпоративной социальной ответственности и экологической устойчивости посвящена отдельная глава, и они рассматриваются гораздо подробнее, чем в каких-либо других учебниках по стратегическому менеджменту.* Глава 9, “Этика, корпоративная социальная ответственность, экологическая устойчивость и стратегия”, выполняет две важные функции: (1) рассказывает студентам о роли и значимости стандартов этической и социальной ответственности в процессе принятия решений и (2) выполняет аккредитационное требование Ассоциации по развитию университетских бизнес-школ, предусматривающее обязательное наличие и подробное рассмотрение вопросов бизнес-этики в учебном курсе. Кроме того, рассуждения о роли ценностей и этики встречаются и в некоторых других главах, помогая студентам понять, почему и каким образом необходимо руководствоваться стандартами этики, ценностей и социальной ответственности в процессе разработки и реализации стратегии.

4. *Подборка ситуаций для анализа (ценное дополнение к ее теоретической части) в этом издании поистине уникальна и не имеет равных себе с точки зрения привлекательности для студентов, доступности изложения и пригодности для использования в качестве материала для дискуссий. Приведенные здесь 24 ситуации для анализа — это тщательно отобранные нами актуальные и интересные статьи, максимально соответствующие тематике книги.*
5. *Материалы книги теперь более тесно связаны с инновационной онлайн-платформой Cengage™. Задания и контрольные вопросы, приведенные в конце каждой из глав, позволят преподавателям оценить знания и навыки студентов.*
6. *В данной книге также предоставлены два современных и широко используемых онлайн-симулятора стратегического управления — The Business Strategy Game и GLO-BUS. Они предоставляют уникальную возможность использовать в процессе обучения эффективную модель “учебник — ситуации для анализа — симуляция”.*

Структура, содержание и особенности этой книги

- Глава 1 представляет собой краткое, обобщенное введение в тему стратегического менеджмента. Она отвечает на такие основополагающие вопросы, как “Что такое стратегия?” и “Почему стратегический менеджмент столь важен?” Поэтому глава 1 представляет собой прекрасный дополнительный материал для проведения вводной лекции о предмете курса и его значении. На примере *McDonald’s* мы проиллюстрируем концепции, рассматриваемые в данной главе, чтобы помочь студентам понять, что мы имеем в виду под конкурентным преимуществом, и ознакомить их с основными особенностями стратегического менеджмента. Описывая процесс разработки стратегии, мы объясним, почему одна часть стратегии компании должна планироваться заранее, а другая — представлять собой реакцию на изменения в окружающей среде. Мы также расскажем о тенденции приспособления стратегии компании к ее окружающей среде с течением времени. Мы поговорим о том, что эффективная модель бизнеса должна объединять в себе как предложение, привлекательное для клиентов и соответствующее их ценностям, так и формулу, позволяющую обеспечить прибыльность деятельности компании. Мы рассмотрим данный вопрос с учетом таких факторов, как ценность, цена и затраты. Мы продемонстрируем, что признаком эффективной стратегии является ее способность успешно пройти три проверки: (1) *проверка на соответствие* (внутренним и внешним факторам), (2) *проверка на конкурентоспособность* и (3) *проверка на эффективность*. Мы также объясним, почему эффективность деятельности компании зависит не только от наличия обоснованной стратегии, но и от ее реализации надлежащим образом.
- Глава 2 представляет собой более полный обзор процесса стратегического менеджмента. Она охватывает различные темы — от роли концепции, миссии и ценностей компании до факторов, совокупность которых образует

эффективное корпоративное управление. Эту главу можно использовать в качестве дополнительного материала для второго занятия. Она помогает постепенно подвести студентов к сути курса и знакомит их с такими основополагающими понятиями, как стратегические и финансовые цели, сбалансированная таблица результатов, стратегические намерения, стратегии бизнес-уровня и стратегии корпоративного уровня. Она объясняет, почему *все менеджеры компании являются участниками корпоративной команды, отвечающей за разработку и реализацию стратегии*, и почему стратегический план компании представляет собой совокупность стратегий, разработанных разными менеджерами на разных уровнях организационной иерархии. Завершает главу раздел, посвященный роли совета директоров в процессе разработки и реализации стратегии, а также анализу причин, обусловивших недавние масштабные неудачи в мире корпоративного управления.

- Следующие две главы знакомят студентов с двумя наиболее фундаментальными подходами к процессу разработки стратегии: подход с точки зрения позиционирования (на примере “пятифакторной модели конкуренции”, разработанной Майклом Портером) и подход с точки зрения ресурсной базы. В главе 3 приведено *максимально четкое и понятное описание пятифакторной модели конкуренции*. Она также предлагает читателю набор дополнительных аналитических инструментов для проведения анализа конкурентоспособности и подчеркивает важность соответствия стратегии компании ее отраслевой среде и конкурентным условиям. В новом издании глава 3 дополнена схемой для анализа конкурентной среды, которая позволяет строить предположения о том, какие действия могут предпринять конкуренты в будущем, и заранее подготавливать ответные действия. Кроме того, в ней более подробно рассмотрены вопросы применения концепции *PESTEL-анализа* для оценки политических (*political*), экономических (*economic*), социальных (*social*), технологических (*technological*) факторов, экологических (*environmental*) и юридических (*legal*) факторов внешней среды компании.
- Глава 4 посвящена подходу к анализу ресурсной базы компании и рассказывает о том, почему анализ ресурсов и возможностей компании столь важен для корректной оценки ее конкурентоспособности. Она предлагает простые схемы для определения ресурсов и возможностей компании и для оценки их значимости с точки зрения формирования устойчивого конкурентного преимущества компании. В новом издании больше внимания уделено использованию *модели VRIN* (ценный (*valuable*), редкий (*rare*), неидеально воспроизводимый (*imperfectly imitable*), незаменимый (*non-sustainable*)). К числу других тем, рассматриваемых в данной главе, относятся анализ динамичности компании, SWOT-анализ (сильные стороны (*strengths*), слабые стороны (*weaknesses*), возможности (*opportunities*) и угрозы (*threats*)), анализ цепочки ценности, бенчмаркинг и оценка конкурентоспособности. Совокупность рассматриваемых в главе 3 инструментов позволяет провести обоснованную оценку

конкурентоспособности компании и ее ценностного предложения по отношению к ее конкурентам. *Важная часть данной главы — таблица, которая демонстрирует схему расчета основных финансовых и операционных коэффициентов и дает ключ к их интерпретации.* Эта таблица пригодится студентам в процессе проведения сложных математических расчетов, необходимых для оценки финансовых результатов применения стратегии компании.

- В главе 5 представлены основные подходы для обеспечения высокой конкурентоспособности на рынке в рамках пяти базовых конкурентных стратегий — стратегии лидерства по издержкам, стратегии дифференциации, стратегии оптимальных издержек, сфокусированной (нишевой) стратегии на базе дифференциации и сфокусированной (нишевой) стратегии на базе низких издержек. Данная глава рассказывает о том, в каких условиях наиболее эффективно работает каждый из этих подходов и каких подводных камней следует остерегаться. Она также разъясняет роль факторов, образующих *затраты* и *уникальность*, в процессе сокращения затрат компании и повышения степени ее дифференциации соответственно.
- Глава 6 сосредоточена на *других стратегических действиях*, которые компания может предпринимать для повышения уровня своей конкурентоспособности и максимизации эффективности своей общей стратегии. В ней рассматриваются разнообразные наступательные и оборонительные действия и вопрос выбора оптимального времени для их реализации, например так называемые “стратегии голубого океана”, а также преимущества и недостатки положения первопроходца в той или иной отрасли. Она также затрагивает вопросы определения масштабов деятельности компании (или же *спектра* ее деятельности в соответствии с цепочкой ценности в данной сфере). Среди прочего рассматриваются горизонтальные слияния и поглощения, вертикальная интеграция, аутсорсинг и стратегические альянсы. Этот материал выступает в качестве предисловия к содержанию двух следующих глав, посвященных стратегиям на международных рынках и стратегиям диверсификации.
- Глава 7 посвящена конкурентоспособности на международных рынках. Начинается она с выяснения, почему различные рыночные условия в разных странах обязательно должны находить отражение в стратегических решениях компании, касающихся вопросов входа на иностранные рынки и обеспечения конкурентоспособности на них. Она представляет пять основных стратегий для расширения географии деятельности компании и обеспечения конкурентоспособности на иностранных рынках: экспортная стратегия, выдача лицензий зарубежным компаниям, франчайзинг, формирование полностью контролируемой дочерней компании путем поглощения или ее создание “с нуля”, а также образование стратегических альянсов. В этой главе рассматриваются концепция “национального бриллианта” Майкла Портера, определение наиболее выгодных для компании региональных рынков и ниш, выбор между мультинациональной, глобальной и транснациональной стратегиями. Данная глава

объясняет, почему в борьбе за конкурентное преимущество компании стремятся разделять, передавать или приобретать ценные ресурсы и возможности за пределами своих родных стран. Этот материал перекликается с ресурсным подходом, рассмотренным в главе 4. Завершается глава 7 описанием уникальных особенностей конкуренции на рынках развивающихся стран.

- В главе 8 рассматриваются вопросы разработки стратегии в многопрофильных компаниях и стратегия корпоративного уровня, ориентированная на диверсификацию. В первой части главы рассказывается о том, в каких случаях и почему диверсификация целесообразна с точки зрения стратегии, о различных средствах диверсификации бизнес-портфеля компании, о преимуществах и недостатках связанной и несвязанной диверсификации. Вторая часть главы посвящена оценке эффективности диверсификации бизнес-портфеля компании, принятию решения о ее целесообразности или нецелесообразности и рассмотрению стратегических возможностей улучшения производительности деятельности компании в будущем. Предлагаемые оценочные приемы объединяют в себе материалы, касающиеся как анализа отрасли, так и анализа ресурсной базы компании с точки зрения относительной привлекательности различных отраслей, на которые распространяется диверсификация компании, конкурентоспособности компании в каждом из видов ее деятельности и соответствия отдельных направлений деятельности компании ее *стратегии и ресурсной базе*.
- Глава 9 сосредоточена вокруг тем этики и ценностей, которые неоднократно поднимаются на протяжении всей книги. Приведенные в ней материалы можно использовать для проведения лекций как в начале курса, так и в его середине или конце. Данная глава рассматривает вопросы этических стандартов в бизнесе, различные подходы к обеспечению соблюдения компанией этических норм в условиях международной деятельности, корпоративной социальной ответственности и экологической устойчивости. Содержание этой главы дает студентам пищу для размышлений и материал для дискуссий, а также помогает им сформировать более *внимательное отношение к вопросам этики* и понять, почему *все компании должны осуществлять свою деятельность в соответствии со стандартами социальной ответственности и устойчивого развития*.
- Следующие три главы (главы 10–12) образуют блок, посвященный процессу реализации стратегии, представленному в виде десяти последовательных этапов. В главе 10 вкратце рассматривается эта концепция поэтапной реализации стратегии, а затем подробно описываются первые три из этих задач: (1) подбор сотрудников, способных эффективно осуществлять реализацию стратегии; (2) формирование организационных возможностей, необходимых для успешной реализации стратегии; (3) создание организационной структуры, благоприятной для эффективной реализации стратегии.
- В главе 11 рассматриваются пять дополнительных организационных действий, способствующих повышению эффективности процесса реализации стратегии:

(1) *распределение ресурсов* с учетом особенностей процесса реализации стратегии, (2) *адаптация правил и процедур* компании таким образом, чтобы они не препятствовали, а способствовали реализации стратегии, (3) *использование инструментов управления бизнес-процессами и наилучших приемов* для обеспечения постоянного улучшения деятельности компании в соответствии с цепочкой ценности, (4) *внедрение информационных и операционных систем*, которые помогают сотрудникам компании выполнять свои стратегические функции, и (5) *использование вознаграждений и поощрений* для стимулирования эффективности реализации стратегии компании и достижения целей ее деятельности.

- Глава 12 дополняет рассмотренную концепцию, исследуя роли корпоративной культуры и лидерства в процессе реализации стратегии. В последних трех главах книги периодически повторяется мысль о том, что процесс реализации стратегии включает в себя принятие решений в отношении конкретных действий, поведения и условий, необходимых для обеспечения соответствия деятельности компании ее стратегическим целям, за которыми следуют этапы осуществления конкретных действий и получения результатов. Цель этого повторения — помочь студентам усвоить, что на этапе реализации стратегии необходимо *обеспечить выполнение необходимых действий надлежащим образом*. Это необходимое условие для достижения высокой эффективности деятельности компании.

Работая над этим новейшим изданием, мы стремились к тому, чтобы ее 12 глав находились в соответствии с новейшими и наилучшими работами теоретиков и практиков в сфере стратегического менеджмента и обеспечивали достаточно полное раскрытие темы для студентов, в том числе и для студентов программ уровня МВА. В конечном итоге главным показателем качества текста учебника является его положительное педагогическое воздействие на обучающихся. Если данная книга поможет вам вывести ваши лекции на качественно новый уровень и убедить студентов в том, что предмет стратегического менеджмента действительно заслуживает их пристального внимания, то можно будет считать, что она выполнила свое предназначение.

Ситуации для анализа

В этом издании вы найдете 24 ситуации для анализа — по две в каждой главе — с множеством примеров из практики и ценных уроков для студентов, изучающих стратегический менеджмент. Подбирая ситуации для анализа, мы руководствовались тремя критериями: соответствие рассматриваемой теме, удобочитаемость и публикация в недавнее время. Критерий *соответствия теме* помог нам выбрать те статьи, которые непосредственным образом связаны с материалом, рассматриваемым в главах книги, и дополняют его или позволяют раскрыть тему более полно. Критерий *удобочитаемости* позволил нам отобрать интересные,

практические и относительно короткие статьи, написанные простым и понятным языком. Критерий публикации в недавнее время ограничил наш выбор теми статьями, которые были опубликованы в 2010–2012 годах. Мы стремились подбирать статьи как можно более тщательно, поскольку нам кажется, что с точки зрения преподавания/обучения относительно небольшое количество максимально соответствующих теме ситуаций для анализа предпочтительнее большого количества менее специализированных статей. Статьи, которые вы увидите в данной книге, были взяты из недавних выпусков таких периодических изданий, как *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review*, *McKinsey Quarterly*, *Business Strategy Review*, *Business Horizons*, *Journal of Business Strategy*, *Ivey Business Journal*, *IESE Insight* и др.

Первая ситуация для анализа — статья Ричарда Румельта “Чем опасна плохая стратегия” — прекрасно дополняет вступительную главу книги, посвященную вопросу “В чем заключается отличие хорошей стратегии от плохой?” Она напоминает читателям о том, что суть стратегии состоит в определении не только того, что СЛЕДУЕТ делать, но и того, чего делать НЕ СЛЕДУЕТ. Она также объясняет, почему стратегического видения, миссии и набора базовых ценностей компании недостаточно для обеспечения эффективности ее стратегии. Статья “Как распознать новые бизнес-модели” иллюстрирует еще одну из основных тем главы 1. В ней идет речь о том, каким образом новые инновационные бизнес-модели могут помочь компаниям создавать потребительскую ценность и открывать новые возможности для развития.

Третья ситуация для анализа — статья “Разработка стратегии: подход имеет значение” — утверждает, что выбор подхода к разработке стратегии не менее важен, чем собственно процесс разработки стратегии. С практической точки зрения она описывает процесс разработки стратегии на протяжении времени и сравнивает заранее спланированную стратегию со стратегией, формирующейся в виде реакции на внешние факторы. Четвертая статья — “Чем на самом деле занимается совет директоров?” — привлекает внимание к вопросам корпоративного управления (последней теме, рассматриваемой в главе 2). В ней выдвигается предположение о том, что, если бы советы директоров компаний активнее принимали участие в управлении ими, можно было бы избежать множества корпоративных кризисов в будущем и даже предотвратить очередной глобальный финансовый кризис.

Статья Криса Бингэма, Кэти Эйзенхарт и Нейтана Фарра “Выбор стратегии и времени для ее применения” подчеркивает необходимость адаптации стратегии к меняющимся потребностям конкурентной среды компании. В ней идет речь о том, что выбор оптимальной стратегии зависит от текущего положения компании, а также от ресурсов, которыми она располагает, и от того, каким образом эти ресурсы взаимодействуют между собой (следовательно, она также касается темы, рассматриваемой в главе 4). Статья Рона Аднера “Общая судьба” анализирует потенциал выгоды от сотрудничества, применяя концепцию “экосистемы”.

Эту небольшую статью можно считать прекрасным дополнением к уже знакомой нам концепции пятифакторной модели конкуренции.

Седьмая ситуация для анализа называется “Приспособляемость: новое конкурентное преимущество”. В ней идет речь о том, что в постоянно меняющихся условиях окружающей среды конкурентное преимущество компании зависит от того, насколько ее организационные способности благоприятны для быстрой адаптации к переменам. Статья 8, автором которой является Дэвид Тис, продолжает развивать тему значимости адаптационных способностей компании, но при этом фокусируется на ее динамических способностях, что отражено в ее названии: “Динамические способности: руководство для менеджеров”.

Следующие две ситуации для анализа служат ценным дополнением к материалу об основных стратегиях, рассматриваемых в главе 5. Первая из них, статья под заголовком “Вы получаете прибыль, когда для покупателей ценность важнее цены”, сравнивает подходы к ценообразованию, основанные на затратах и на ценности, и резюмирует: ценностный подход приносит больше прибыли. Вторая статья, написанная Дэвидом Брайсом, Джеффом Дайером и Найлом Хэтчем, посвящена более сложной ситуации: как оставаться конкурентоспособным, если конкуренты предлагают свои товары бесплатно (а такой феномен получает все большее распространение).

Статья Клейтона Кристенсена и других авторов “Новая азбука слияний и поглощений” идеально дополняет материалы главы 6. В ней идет речь о том, что менеджеры, стремящиеся повысить шансы на успех путем поглощения другой компании, должны отчетливо понимать, как выбирать такие целевые компании, сколько за них платить и когда и как интегрировать их в свою компанию. Следующая статья Джоан Энрик Рикар и Пабло Анъезе — “Повышение потребительской ценности с помощью оффшоров” — дополняет рассматриваемую в главе 6 тему аутсорсинга вопросом использования оффшоров в деятельности компании. Авторы статьи рассказывают о современных методах оффшоринга и о том, как компании с его помощью могут не только снизить затраты, но и повысить потребительскую ценность своей продукции.

Статья 4 — “Достаточно ли ваша стратегия для развивающихся рынков адаптирована к локальным условиям?” — затрагивает вопросы разработки стратегий для международных рынков. Авторы полагают, что единая, универсальная стратегия может оказаться неэффективной для выхода на развивающиеся рынки в таких странах, как, например, Индия и Китай, где характеристики рынка в различных регионах страны могут достаточно сильно различаться. Они советуют компаниям, планирующим выход на подобные рынки, выделять более однородные группы городов внутри страны. Статья Дона Салла и Алехандро Руэласа-Госси “Стратегическая организация” продолжает раскрывать тему конкуренции на развивающихся рынках. Авторы статьи рассказывают о том, что такие крупные компании, как *Apple*, *Ryanair* и *Nestle*, успешно применяют метод так называемой “стратегической организации”.

Следующие две ситуации для анализа дополняют и расширяют материал главы 8, посвященный корпоративным стратегиям. Статья 15 — “Диверсификация: лучшие методы ведущих компаний” — затрагивает центральную тему этой главы и описывает, как успешные диверсифицированные компании (например, GE и McDonald’s) управляют процессом разработки стратегии. Статья “Обеспечение успешности диверсификации” дополняет главу 8, разъясняя, каким образом диверсифицированные компании, во всем многообразии своих форм, могут повышать прибыльность как материнской компании, так и ее подразделений.

Материалы статей 17 и 18 связаны с основной тематикой главы 9. Статья Розабет Кантер “Как сделать компанию и успешной, и социально ответственной” подчеркивает, что, чтобы достичь обеих обозначенных в ее заголовке целей, компания должна более тесно связывать те преимущества, которые она предлагает обществу, с миссией и стратегическими целями различных направлений ее деятельности. Статья “Стратегия для разрешения этических проблем”, как следует из ее названия, рассматривает вопросы бизнес-этики. Она предлагает практический подход к продуманному и осторожному разрешению этических проблем.

Следующие шесть ситуаций для анализа образуют блок статей, в которых рассматриваются аспекты, касающиеся реализации стратегии. В первой из них — “Роль ожидаемых преимуществ обучения в формировании лояльности и повышении ценности компаний” — речь идет о том, как убедиться, что обучающие мероприятия действительно помогают сформировать необходимые навыки у сотрудников и приносят практическую пользу в виде повышения ценности компании. Вторая статья — “Обучение в компании” — рассказывает о том, каким образом компании могут внедрять новые методики в свою базу знаний, способствовать развитию инноваций и превращать компанию в постоянно обучающуюся сплоченную команду.

Тематика ситуаций для анализа 21 и 22 связана с материалом главы 11. Статья “Эффективность текущей деятельности и ее значение” объясняет, почему даже незначительные усовершенствования бизнес-процессов могут стать источником конкурентного преимущества компании, но только при условии, что компания в состоянии определить, какие из процессов имеют наиболее важное значение, и принять меры для эффективного управления ими. Статья “Использование посредничества на рынке знаний для усовершенствования бизнес-процессов” продолжает эту тему, фокусируясь на принципах, применение которых позволяет компаниям усовершенствовать их основные бизнес-процессы.

Последние две статьи подобраны таким образом, чтобы расширить и дополнить основные темы главы 12. Статья “Значение корпоративной культуры как источника конкурентного преимущества” иллюстрирует потенциальный вклад корпоративной культуры компании в достижение ею конкурентного преимущества на рынке. Статья Гэри Хэмела “Использование посредничества на рынке знаний для усовершенствования бизнес-процессов”, завершающая раздел ситуаций для рассмотрения, содержит призыв этого знаменитого гуру стратегического

менеджмента к обновлению менеджмента с учетом действительности. Хэмел считает, что эффективные лидеры должны сосредоточить свое внимание на пяти основных вопросах. Его убедительная и вдохновляющая статья — прекрасный материал для завершения курса стратегического менеджмента.

Онлайн-симуляторы стратегического управления: The Business Strategy Game и GLO-BUS

Симуляторы стратегического управления *The Business Strategy Game* и *GLO-BUS: Developing Winning Competitive Strategies*, предназначенные для использования в онлайн-режиме, включают в себя функцию автоматической обработки и оценивания результатов. Издательство предлагает их в качестве дополнения к настоящему изданию данной книги (кроме того, их можно использовать в сочетании с другими учебниками по стратегическому менеджменту).

- *The Business Strategy Game* — самый популярный симулятор стратегического управления в мире. Его используют почти две тысячи преподавателей стратегического менеджмента из 900 высших учебных заведений, расположенных в 60 странах. Количество студентов на их курсах составляет приблизительно 700 тысяч человек.
- *GLO-BUS* — относительно простой симулятор стратегического управления. Он был представлен в 2004 году, и с тех пор им воспользовались более 1100 преподавателей из 540 высших учебных заведений, расположенных в 40 странах.

Принцип действия симуляторов стратегического управления

Как *The Business Strategy Game (BSG)*, так и *GLO-BUS: Developing Winning Competitive Strategies* предполагают деление группы студентов на команды, включающие в себя от одного до пяти участников. Каждая из команд должна управлять виртуальной компанией, причем компании других команд являются ее непосредственными конкурентами.

- В случае с *BSG*, участники команды управляют компанией — производителем спортивной обуви, которая производит и продает как обувь известных брендов, так и обувь, выпускаемую под ее собственной торговой маркой.
- В случае с *GLO-BUS* участники команды управляют компанией, которая занимается разработкой, производством и продажей цифровых фотоаппаратов — как простых бюджетных моделей, так и более дорогих многофункциональных приборов.

В обоих симуляторах компании конкурируют на глобальном рынке и продают свою продукцию в четырех географических регионах: Европа-Африка, Северная Америка, Азиатско-Тихоокеанский регион и Латинская Америка. Каждая из

команд должна разработать стратегию для своей компании и принимать решения, касающиеся работы производственных мощностей, вознаграждения сотрудников, ценообразования и маркетинга, социальной ответственности и финансов.

Менеджеры компании считаются ответственными за принимаемые ими решения. Результаты деятельности каждой компании оцениваются на основании таких показателей, как прибыль на акцию, рентабельность собственного капитала, курс акций, кредитный рейтинг и репутация компании. После каждого раунда принятия решений участники команды получают доступ к данным о рейтинге компании, состоянии дел в отрасли в целом и статистике компании. Они могут использовать эти данные для принятия решений и корректировки стратегии в следующем раунде игры. При этом студенты решают задачи, касающиеся ситуации на рынке, разработки стратегии и текущей деятельности компании. И эти задачи *очень тесно связаны* с материалом, приведенным в теоретической части данной книги. Обстоятельства, с которыми сталкиваются соуправляющие виртуальной компанией в симуляторе, требуют применения концепций, аналитических инструментов и подходов к разработке стратегии, приведенных в нашей книге (вы можете проверить, насколько хорошо они усвоили информацию, с помощью заданий для проверки усвоения пройденного материала, которые приведены в конце каждой из глав).

Мы предлагаем вам включить в план курса одно-два практических занятия с использованием симуляторов и провести 4–10 оцениваемых раундов игры (чем больше, тем лучше). Каждый раунд принятия решений отображает один год деятельности компании, и его выполнение занимает у менеджеров виртуальной компании примерно два часа. В условиях стандартного курса продолжительностью в один семестр (или 13 недель) можно просто проводить по одному раунду игры в неделю. Если продолжительность курса составляет 5–10 недель, целесообразным будет проводить по два раунда игры в неделю в течение последних нескольких недель учебного курса.

По прошествии времени, отведенного преподавателем на принятие решения, программа-симулятор автоматически получит доступ к сохраненным данным о решениях, принятых менеджерами каждой из виртуальных компаний, определит уровень их конкурентоспособности и покупательскую ценность каждого вида продукции компании в сравнении с данными по конкурирующим компаниям, которыми управляют другие студенты вашего курса. После этого она определит долю каждой компании в общем объеме продаж и ее долю рынка в каждом из географических регионов. Показатели удельного объема продаж каждой из компаний *в целом зависят от следующих факторов*.

- Уровень цен на ее продукцию в сравнении с ценами конкурирующих брендов.
- Качество ее продукции в сравнении с качеством продукции конкурирующих брендов.
- Ширина продуктовой линейки и ассортимент продукции в сравнении с конкурирующими компаниями.

- Эффективность рекламных мероприятий в сравнении с конкурирующими компаниями.
- И так далее — всего 11 факторов конкурентоспособности, которые определяют удельный объем продаж и долю рынка компании.

Конкурентоспособность и общая привлекательность каждого из видов продукции компании для покупателя *в сравнении с товарными предложениями компаний-конкурентов* имеют решающее значение. Анализ этих факторов делает онлайн-симуляторы стратегического управления *BSG* и *GLO-BUS* действительно ориентированными на показатель конкурентоспособности компании. После того как для каждой из виртуальных компаний рассчитывается объем продаж и доля рынка, с учетом конкурентоспособности их товарных предложений, программа формирует разнообразные отчеты, включающие в себя информацию о компании и о данной отрасли в целом, а также о последствиях решений, принятых студентами — менеджерами виртуальных компаний. Студенты получают доступ к информации о результатах своих решений в текущем раунде через 15–20 минут после принятия решения.

Убедительные аргументы в пользу онлайн-симуляторов как инструмента обучения

Использование онлайн-симуляторов стратегического управления в процессе обучения студентов высших учебных заведений и студентов программ MBA имеет *три особенно важных преимущества*.

- *Трехсторонняя модель обучения “учебник — ситуации для анализа — симуляция” позволяет сделать процесс подачи и усвоения информации гораздо более эффективным по сравнению с традиционной моделью “учебник — ситуации для анализа”.* Использование как материалов учебника, так и симуляторов стратегического управления способствует успешному развитию стратегического мышления у студентов. Выполняя задания онлайн-симулятора, они имеют возможность увидеть взаимосвязи между теорией и практикой стратегического анализа и развить в себе аналитические навыки. Однако еще более важен тот факт, что симуляция стратегического управления, основанная на конкурентоспособности компании, позволяет студентам примерить на себя *активную и практическую роль менеджера, управляющего компанией*, и почувствовать себя полностью ответственными за оценку рыночных условий, реагирование на действия конкурентов, выбор направления развития компании в долгосрочной перспективе и принятие самых разнообразных решений в отношении текущей деятельности компании. Поскольку менеджеры виртуальной компании отвечают за последствия своих решений и за результаты деятельности компании, они *искренне заинтересованы* в том, чтобы тщательно вникнуть в особенности деятельности компании, найти способы снижения затрат и повышения конкурентоспособности, а также определить,

какие стратегические действия и решения будут способствовать достижению компанией высоких показателей эффективности. Следовательно, сочетание ситуаций для анализа и заданий онлайн-симуляторов стратегического управления более эффективно с точки зрения стимулирования развития у студентов аналитических навыков и умения применять теоретические знания на практике по сравнению с использованием одних только ситуаций для анализа. В данном случае студенты лучше усваивают пройденный теоретический материал, что соответствует целям процесса обучения.

- Чтобы вы могли объективно оценить уровень знаний студентов, и *The Business Strategy Game (BSG)*, и *GLO-BUS* имеют встроенную функцию создания отчета об усвоении пройденного материала. В таком отчете отображается, насколько хорошо каждый из студентов вашей группы проявил полученные навыки в сравнении с десятками тысяч других студентов по всему миру, которые выполняли задания симулятора на протяжении последних двенадцати месяцев.
- Тот факт, что данные симуляторы стратегического управления построены на конкуренции между виртуальными компаниями, делает процесс обучения увлекательным и задает темп курса в целом. Ничто не удерживает внимание студентов лучше, чем сосредоточенная командная работа в каждом из раундов игры, направленная на то, чтобы достичь высокого положения компании в отрасли и не позволить конкурентам вырваться вперед. Студентам искренне нравится примерять на себя роль менеджера, управлять собственной компанией, разрабатывать стратегии, принимать различные виды решений, пытаться превзойти конкурентов и сразу же получать информацию о результатах своих действий. Когда участники команд получают отчет о результатах последнего раунда игры, это вызывает оживленные дискуссии — соуправляющие виртуальной компанией возобновляют поиски оптимальных стратегических действий и мероприятий, которые могут способствовать повышению эффективности деятельности компании. Студенты эмоционально вовлечены в процесс управления своей виртуальной компанией и разработки наиболее подходящей для нее стратегии. По мере развития игры студенты увлекаются ею все больше и больше. Все это способствует усвоению пройденного теоретического материала и осознанию значимости предмета стратегического менеджмента, а также взаимосвязи теории с практикой.
- Вы поймете, что вам действительно удалось увлечь студентов и поднять свой курс на качественно новый уровень, когда они начнут говорить “Надо же! Это не только интересно, но и весьма познавательно”, — а это непременно произойдет. Подобная форма обучения гораздо более увлекательна и интересна, с точки зрения студентов. Кроме того, преподаватель получает возможность объективно оценить полученные ими знания и навыки.
- Использование полностью автоматизированных онлайн-симуляторов позволяет сократить количество времени, которое преподаватель тратит на подготовку к занятиям, ведение лекций и оценивание знаний студентов. Выполнение заданий симуляторов занимает у команд студентов примерно

20–30 часов (в среднем по 2 часа на каждый из 10–12 раундов плюс дополнительные задания). Поэтому преподаватели, использующие в процессе обучения программы-симуляторы, как правило, компенсируют эти затраты времени за счет сокращения количества ситуаций для анализа — скажем, с 10–12 до 4–6. Кроме того, с помощью данных программ вы избегаете необходимости тратить время на оценивание результатов выполнения заданий студентами, ведь проверка и оценивание любой письменной работы требует существенных затрат времени. Оценивание результатов в симуляторах *BSG* и *GLO-BUS* происходит автоматически и занимает всего лишь несколько минут. Сразу же после того, как вы укажете в онлайн-ведомости процентные значения, вам будет предложена общая оценка по классу. Вы будете приятно удивлены тем, сколь мало времени требуется для подготовки и проведения занятий с использованием программ *BSG* и *GLO-BUS*.

Подведем итоги: использование онлайн-симуляторов стратегического управления *взаимовыгодно как для студентов, так и для преподавателей*. Более того, мы имеем все основания утверждать, что онлайн-симуляторы стратегического управления, основанные на конкурентном соперничестве компаний, — это *уникальный и наиболее эффективный образовательный инструмент, позволяющий преподавателям наиболее полно раскрыть тему конкурентной стратегии в бизнесе, сделать процесс обучения более увлекательным и максимально эффективно реализовать цели курса стратегического менеджмента*.

Краткий обзор симулятора стратегического управления *The Business Strategy Game*

Программа *The Business Strategy Game (BSG)* предоставляет студентам возможность управлять виртуальной компанией, действующей на глобальном рынке производства спортивной обуви (в современных условиях вряд ли у кого-то могут возникнуть сомнения в том, что симуляция конкурентной стратегии на глобальном рынке *значительно эффективнее* аналогичной программы, рассматривающей рынок какой-либо одной страны). В соответствии с условиями игры глобальный рыночный спрос на обувь ежегодно возрастает на 7–9% в первые пять лет работы компании и на 5–7% — в последующие пять лет. При этом значения темпов роста рынка варьируют в зависимости от географического региона (а таких регионов в игре выделяется четыре — Северная Америка, Латинская Америка, Европа-Африка и Азиатско-Тихоокеанский регион).

Виртуальные компании начинают с того, что производят обувь собственных торговых марок и других брендов на двух заводах, один из которых расположен в Северной Америке, а второй — в Азии. Они могут также разместить производство в Латинской Америке или в Европейско-Африканском регионе либо путем строительства новых заводов, либо путем приобретения уже построенных заводов, продаваемых конкурирующими компаниями. Соуправляющие компанией управляют производственными затратами на основании следующих факторов:

стиль и качество обуви, которую они планируют производить, место расположения заводов (размер заработной платы сотрудников и поощрительных выплат зависит от конкретного региона), использование наилучших методик и концепции управления производством “Шесть сигм” с целью сокращения количества дефектной продукции, а также повышения производительности труда работников и усовершенствования системы выплаты заработной платы.

Вся новая обувь отправляется в контейнерах в один из четырех региональных распределительных центров. Все продажи произведенной компанией обуви в этом географическом регионе осуществляются исключительно из запасов, имеющих на складе дистрибьюторского центра. Затраты региональных дистрибьюторских центров складываются из затрат на хранение товара на складе, затрат на упаковку и доставку, импортных пошлин на пары обуви, поставляемые с расположенных в других странах заводов. Также необходимо принимать во внимание курсы валют различных стран. В начале игры сумма импортной пошлины на обувь, поставляемую с заводов, расположенных за рубежом, составляет в среднем 4 доллара за пару в Европе-Африке, 6 долларов за пару в Латинской Америке и 8 долларов за пару в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Однако Североамериканское соглашение о свободной торговле позволяет перевозить обувь без уплаты импортных пошлин между Северной Америкой и Латинской Америкой. По мере развития игры преподаватель имеет возможность изменить размер пошлины.

Компании продают спортивную обувь, выпускаемую под их собственной торговой маркой, розничным продавцам обуви по всему миру, а также индивидуальным покупателям через онлайн-магазин на сайте компании. Доля в совокупном объеме продаж и доля рынка каждой из компаний на рынке спортивной обуви различных брендов зависит от ее конкурентоспособности, оценивающейся на основании 11 факторов: привлекательная для покупателей цена, внешний вид и качество обуви, ширина продуктовой линейки, рекламные мероприятия, практика премирования за подтвержденную покупку, привлечения знаменитостей в рекламные кампании бренда компании, успешность сотрудничества с розничными продавцами, количество недель, необходимое для выполнения заказов розничных продавцов, эффективность онлайн-продаж на сайте компании и лояльность покупателей. Продажи обуви, выпускаемой под собственной торговой маркой, зависят в основном от возможности предложить самую низкую цену на рынке.

В совокупности соуправляющие компанией принимают решения 53 различных типов, которые связаны с производственными операциями (до 10 решений по каждому из заводов, максимум четыре завода), дополнением/продажей/усовершенствованием производственных мощностей завода (до 6 решений по каждому из заводов), выплатой вознаграждений работникам и проведением тренингов (3 решения по каждому из заводов), отправкой товара (до 8 решений по каждому из заводов), ценообразованием и маркетингом (до 10 решений в четырех географических регионах), предложениями о сотрудничестве со знаменитостями

(2 решения по каждому из предложений), финансированием текущей деятельности компаний (до 8 решений), а также корпоративной социальной ответственностью и экологической устойчивостью (до 6 решений).

Каждый раз, когда менеджеры виртуальной компании вносят в программу данные о принятом ими решении, на экране отображаются данные о предполагаемом влиянии этого решения на удельный объем продаж, выручку, долю на рынке, себестоимость единицы продукции, прибыль, прибыль в расчете на акцию, прибыль на акционерный капитал и другие показатели текущей деятельности. Отображаемые на экране расчеты помогают участникам команды оценить относительное преимущество одного решения перед другим и совместно разработать оптимальную стратегию.

Компании могут адаптировать любую из пяти основных конкурентных стратегий для продажи обуви, выпускаемой под различными брендами — стратегию лидерства по издержкам, стратегию дифференциации, стратегию оптимальных издержек, сфокусированную (нишевую) стратегию на базе дифференциации и сфокусированную (нишевую) стратегию на базе низких издержек. Они могут применять одну и ту же стратегию во всех регионах мира или же в той или иной мере адаптировать ее под рынок конкретного региона (Европа-Африка, Северная Америка, Азиатско-Тихоокеанский регион и Латинская Америка). Они также имеют возможность выбирать инструменты достижения конкурентного преимущества перед конкурентами — рекламные кампании, расширение ассортимента, повышение привлекательности внешнего вида и качества обуви, премирование за подтвержденные покупки и т.д.

Любой хорошо продуманный и хорошо реализованный подход имеет шансы на успех при условии, что стратегии конкурентов не превосходят его или же его эффективность не обесценивается в результате присутствия слишком большого количества аналогичных стратегий на рынке. Задача каждой из команд, управляющих виртуальной компанией, — разработать и реализовать конкурентную стратегию, которая обеспечивает эффективность деятельности компании по следующим показателям: прибыль в расчете на акцию, прибыль на акционерный капитал, курс акций, кредитный рейтинг и репутация торговой марки.

Онлайн-симулятор стратегического управления *The Business Strategy Game* доступен по адресу www.bsg-online.com.

Краткий обзор симулятора стратегического управления GLO-BUS

Программа *GLO-BUS* предоставляет студентам возможность управлять виртуальной компанией, действующей в отрасли производства цифровых фотоаппаратов. Спрос на цифровые фотоаппараты на мировом рынке растет со скоростью 8–10% в год в течение первых пяти лет работы компании и 4–6% — в течение следующего пятилетия. Динамика розничных продаж цифровых фотоаппаратов зависит от сезона: по 20% покупательского спроса приходится на каждый из трех первых кварталов календарного года и 40% — на последний квартал.

Виртуальные компании производят как достаточно простые, любительские цифровые фотоаппараты, так и технику, рассчитанную на профессионалов; фотоаппараты отличаются по количеству функций, дизайну и качеству. Сборка фотоаппаратов осуществляется на фабрике в Тайване. Затем готовые изделия отправляют непосредственно розничным продавцам в Северную Америку, Азиатско-Тихоокеанский регион, Европейско-Африканский регион и Латинскую Америку. Сборка фотоаппаратов осуществляется после получения заказов от розничных продавцов, а отправка — сразу после завершения процесса сборки. Компания не хранит на складе готовую продукцию, а все детали и компоненты поставляются точно к назначенному сроку (что позволяет избежать необходимости управления складскими запасами и упрощает процесс бухгалтерского учета операций и затрат компании). Соуправляющие виртуальной компанией осуществляют контроль над производственными затратами на основании таких факторов, как модели и компоненты, которые они выбирают для сборки фотоаппаратов, вознаграждение работников и проведение тренингов, продолжительность гарантийного периода (которая влияет на величину затрат на гарантийное обслуживание), суммы, потраченные на предоставление покупателям технической поддержки, а также на управление процессом сборки фотоаппаратов.

Конкуренция на каждом из двух сегментов рынка (простые фотоаппараты для начинающих и многофункциональные цифровые фотоаппараты, рассчитанные на профессионалов) базируется на десяти факторах: цена, качество фотоаппарата, количество мероприятий для поощрения продаж в каждом квартале, продолжительность таких мероприятий (в неделях), величина предлагаемой стимулирующей скидки, рекламные кампании, количество производимых моделей фотоаппаратов, масштаб розничной дилерской сети, продолжительность гарантийного периода и количество/объем технической поддержки, предоставляемой покупателям фотоаппаратов. Для достижения конкурентного преимущества можно использовать любые из основных стратегий: стратегии лидерства по издержкам, стратегии дифференциации, стратегия оптимальных издержек и сфокусированные стратегии. Конкурирующие компании имеют выбор — стремиться к тому, чтобы быть основным лидером либо на рынке фотоаппаратов начального уровня, либо на рынке профессиональных многофункциональных фотоаппаратов, или же осуществлять деятельность на обоих этих рынках. Они могут сосредоточить свои усилия на одном или двух географических регионах или же стремиться к достижению баланса между ними в географии своей деятельности. Компании могут применять универсальную стратегию по всему миру или же в той или иной степени адаптировать свою стратегию для рынков Северной Америки, Азиатско-Тихоокеанского региона, Европейско-Африканского региона и Латинской Америки. Как и в случае с онлайн-симулятором стратегического управления *The Business Strategy Game*, практически любая стратегия имеет шансы на успех при условии, что она тщательно продумана и надлежащим образом реализована, *при условии, что стратегии конкурентов не превосходят ее или*

же ее эффективность не обесценивается в результате присутствия слишком большого количества аналогичных стратегий на рынке.

На каждом этапе игры соуправляющие виртуальной компанией принимают решения 49 типов, которые затрагивают различные вопросы, от проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, выбора компонентов фотоаппаратов и их качества (10 решений) до управления производством и выплатой вознаграждения работникам (15 решений), ценообразования и маркетинга (15 решений), финансирования текущей деятельности компании (4 решения) и корпоративной финансовой ответственности (5 решений). *Каждый раз, когда менеджеры виртуальной компании вносят в программу данные о принятом ими решении, на экране отображаются данные о предполагаемом влиянии этого решения на удельный объем продаж, выручку, долю на рынке, себестоимость единицы продукции, прибыль, прибыль в расчете на акцию, прибыль на акционерный капитал и другие показатели текущей деятельности. Отображаемые на экране расчеты помогают участникам команды оценить относительное преимущество одного решения перед другим и совместно разработать оптимальную стратегию.* Оценка эффективности деятельности компании осуществляется на основании пяти критериев: прибыль в расчете на акцию, прибыль на акционерный капитал, курс акций, кредитный рейтинг и репутация торговой марки.

Онлайн-симулятор стратегического управления *GLO-BUS* доступен по адресу www.glo-bus.com.

Функции администрирования и управления в симуляторах стратегического управления *The Business Strategy Game* и *GLO-BUS*

Оба симулятора стратегического управления — и *The Business Strategy Game*, и *GLO-BUS* — доступны в режиме онлайн и отличаются простотой и удобством в использовании, что позволяет даже неопытным пользователям с легкостью их осваивать. Меню обеих программ и панели управления практически идентичны, так что вы можете легко переключаться между ними или использовать одну из них для работы со студентами бакалаврских программ, а вторую — для работы с будущими магистрами и студентами, обучающимися на последипломных курсах. Если вы еще ни разу не использовали ни один из этих онлайн-симуляторов, следующая информация будет полезной для вас.

- Установка программы-симулятора для вашего курса осуществляется в режиме онлайн и занимает всего 10–15 минут. После завершения установки от вас не требуется никаких административных действий, помимо изменения состава команд (в случае необходимости) и отслеживания хода развития игры (в желаемом объеме).
- Инструкции для участников симулятора предоставляются студентам в электронном виде на веб-сайте; они могут прочитать их с экрана монитора или распечатать, на свое усмотрение.

- В программу включены обучающие видеоролики продолжительностью 2–4 минуты (в том числе на каждой странице принятия решений и на каждой странице каждого из отчетов), которые можно использовать в качестве подсказки тем студентам, которые не уверены в том, что следует делать дальше.
- В дополнение к обучающим видеороликам на сайте есть подробные и понятные разделы “Помощь”, содержащие всю важную информацию о: (а) каждой записи о решении и последствиях принятия такого решения, (б) данных на каждой странице отчета о состоянии дел в отрасли и (в) числах, отображенных в отчетах о положении дел в компании. *Обучающие видеоролики и разделы “Помощь” позволяют соуправляющим компанией самостоятельно разобратся в ситуации; следовательно, они не будут обращаться к преподавателю за разъяснением элементарных вещей.*
- Участники команды, управляющие одной и той же компанией, которые одновременно работают в программе на разных компьютерах, расположенных в разных местах, имеют возможность нажать кнопку входа в режим совместной работы. При этом у них на экранах будет отображаться одинаковая информация, и они смогут одновременно просматривать отчеты и принимать стратегические решения. Нажав еще одну кнопку, они смогут включить режим голосовой связи и общаться друг с другом.
 - В режиме совместной работы каждый участник команды видит на экране ту же самую информацию, что и другие ее участники, которые в это же время вошли в программу и включили режим совместной работы. Если какой-то из участников команды захочет вывести на экран какое-то конкретное окно принятия решений, то все остальные участники команды, включившие режим совместной работы, также будут видеть это окно на экранах своих компьютеров.
 - Каждый из участников команды управляет собственным указателем мыши, которому присвоен определенный цвет (при этом их имена будут отображаться в цветной строке, привязанной к их указателям мыши), и может вносить запись о принятии решения или перемещать указатель мыши, чтобы указать на те или иные элементы, изображенные на экране.
 - Запись о принятии решения, сделанная одним из участников команды, в режиме реального времени появляется на экранах компьютеров других ее участников, и все участники команды могут сразу же увидеть расчеты и прогнозы, сделанные на основании только что принятого решения.
 - Если один из участников команды желает просмотреть отчет и открывает его, нажав соответствующую кнопку, на экранах компьютеров остальных участников команды сразу же появится та же самая страница с отчетом.
 - Использование режима голосовой связи подразумевает, что каждый из участников команды работает за компьютером со встроенным микрофоном (если он хочет, чтобы другие участники команды могли услышать его) и колонками (чтобы он имел возможность слышать своих “коллег”) или же располагает гарнитурой с микрофоном, которую он может подключить к

своему компьютеру или ноутбуку. Мы рекомендуем для удобства общения использовать гарнитуру, однако большинство современных ноутбуков имеют встроенный микрофон и динамики, которые могут поддерживать какие-либо из доступных функций голосовой связи.

- Функция голосового общения в режиме реального времени (VoIP), доступная тем пользователям, которые одновременно включили и режим голосовой связи, и режим совместной работы, позволяет существенно повысить функциональность программы; участники команд смогут одновременно участвовать в игре-симуляторе в режиме онлайн, заходя в нее с компьютеров, расположенных в разных местах, и удобным и эффективным образом сотрудничать в целях управления своей виртуальной компанией.
- Кроме того, преподаватели имеют возможность присоединиться к онлайн-игре любой из виртуальных компаний и общаться с участниками. Таким образом, устраняется необходимость в организации и посещении занятия в аудитории. Используя стандартное меню для управления конкретной отраслью, преподаватели могут выйти на связь с компанией, которой требуется поддержка. Преподаватели, которые желают не только воспользоваться функцией голосовой связи, но и войти в режим совместной работы (мы настоятельно рекомендуем сделать это, чтобы все участники видели одинаковую информацию на экране), управляют указателем мыши красного цвета, к которой привязана надпись “Преподаватель” на красном же фоне. Несомненно, функции совместной работы и голосовой связи весьма полезны для студентов заочной или дистанционной формы обучения, т.е. в тех случаях, когда проведение личных встреч непрактично или требует слишком больших затрат времени. Аналогично преподаватели заочных или дистанционных курсов оценят возможность присоединиться к работе команд, управляющих виртуальными компаниями, в том случае, если им понадобится помощь или совет.
- Оба онлайн-симулятора стратегического управления вполне подходят для использования на курсах дистанционного обучения или онлайн-курсах (и их уже используют на курсах стратегического менеджмента во многих высших учебных заведениях).
- Участники и преподаватели получают уведомление по электронной почте о том, что результаты готовы (как правило, это происходит через 15–20 минут после окончания срока принятия решения, указанного преподавателем или руководителем игры).
- После каждого раунда принятия решений участники получают полный набор отчетов — шестистраничный отчет о положении дел в отрасли, отчет о конкурентоспособности (1 страница) по каждому из географических регионов, который включает в себя карты стратегических групп и перечни сильных и слабых сторон компании с точки зрения конкурентоспособности, а также набор отчетов о состоянии дел компании (отчет о прибыли, баланс, отчет о движении денежных средств, а также статистические данные по продукции, продажам и затратам).

- В каждом из симуляторов есть два теста, состоящих из двадцати вопросов. Воспользоваться ими или нет — решать вам. Студенты проходят эти тесты в режиме онлайн; результаты оцениваются автоматически. Участники сразу же получают информацию о своих оценках, которые также автоматически дублируются в онлайн-ведомости преподавателя. Студенты получают по три примера заданий перед прохождением каждого из тестов.
- Оба симулятора имеют дополнительную функцию стратегического планирования на три года вперед, которой вы также можете воспользоваться на свое усмотрение. Оценки по такой стратегии также автоматически появляются в электронной ведомости.
- В конце игры вы можете предоставить студентам возможность дать оценку деятельности конкурирующих компаний (оценки, опять-таки, автоматически отображаются в онлайн-ведомости).
- Оба симулятора также имеют функцию презентации компании, которая позволяет каждой команде соуправляющих виртуальной компанией легко подготовить слайды *PowerPoint* для презентации, включающей в себя описание их стратегии и характеристику деятельности компании. Студенты могут показать такую презентацию либо своим сокурсникам, либо преподавателю, либо “стороннему” совету директоров.
- *Отчет об усвоении пройденного материала предоставляет вам достоверные данные о том, какие результаты продемонстрировали ваши студенты в сравнении с другими студентами из разных стран мира, принимавшими участие в онлайн-симуляторах стратегического управления в течение последних двенадцати месяцев.* Отчет основан на девяти показателях, характеризующих полученные студентами навыки, умение анализировать деятельность компании и принимать решения. С помощью данных этого отчета вы также сможете оценить, насколько эффективна академическая программа вашего курса, и проверить, соответствует ли она стандартам аккредитации.

Более подробную информацию о каждой из этих двух программ вы можете найти в разделе 2 руководства для преподавателя, приведенного в данной книге. Вы также можете зарегистрироваться в качестве преподавателя на сайтах этих онлайн-симуляторов стратегического управления (www.bsg-online.com и www.glo-bus.com), чтобы получить доступ к еще более подробным данным. Кроме того, мы рекомендуем вам подписаться на один из вебинаров, которые несколько раз в месяц (а иногда и несколько раз в неделю) проводят авторы этих симуляторов, чтобы продемонстрировать, как работает программа, познакомить вас с ее функциями и ответить на ваши вопросы. Вы также можете обратиться к Артуру Томпсону по телефону (205) 722-9145 и договориться о проведении личной демонстрации программы или же поговорить о том, каким образом вы могли бы использовать эти онлайн-симуляторы в своей программе обучения. Мы уверены, что вы будете приятно удивлены современными возможностями программ

The Business Strategy Game и *GLO-BUS*, а также простотой управления ими и их тесной взаимосвязью с теоретическим материалом данной книги и основными концепциями и аналитическими инструментами, которые рассматриваются в ней.

Рекомендованная литература и дополнительные материалы

Для студентов

Резюме. В конце каждой из глав приведено краткое изложение основных концепций, аналитических инструментов и других важных моментов, о которых идет речь в данной главе. Эти резюме, вместе с определениями основных терминов и заметками на полях, помогают студентам сосредоточиться на основных принципах стратегического менеджмента, дополняют содержание каждой из глав и помогают студентам подготовиться к тестам.

Два набора заданий в конце каждой главы. Каждую главу завершает пара заданий. *Задания для проверки усвоения пройденного материала* можно использовать в качестве материала для обсуждения в аудитории, тем для подготовки презентаций в устной форме или небольших письменных сочинений. *Задания для участников симуляторов* разработаны специально для тех студентов, которые принимают участие в управлении виртуальной компанией и хотят лучше усвоить взаимосвязь между теоретическим материалом определенной главы и своей деятельностью в качестве менеджера компании. Вопросы каждого из наборов заданий (а также те из примеров с иллюстрациями, которые можно считать “мини-ситуациями для анализа”) можно использовать в оставшееся время занятия продолжительностью 75 минут, если ваша лекция, посвященная теоретическому материалу главы, заняла, например, всего 50 минут.

Веб-сайт с дополнительной информацией. Предназначенный для студентов раздел веб-сайта Центра обучения онлайн (*Online Learning center, OLC*), www.mhhe.com/thompson, содержит полезные дополнительные материалы.

- Тесты для самостоятельной оценки знаний. Эти тесты состоят из десяти вопросов и позволяют студентам самостоятельно оценить, насколько хорошо они усвоили материал каждой главы данной книги.
- Слайды *PowerPoint* для каждой главы.

 **connect** **Онлайн-платформа *Connect*™ для выполнения заданий и оценивания результатов.** Начиная с 18-го издания мы начали активно использовать разработанную издательством инновационную онлайн-платформу *Connect*™ для выполнения заданий и оценивания результатов и добавили в нее несколько функций, которые упрощают задачу назначения заданий и оценивания результатов их выполнения студентами. Эти задания для студентов помечены специальной пиктограммой (как в начале этого абзаца). Их можно разделить на три типа.

- Тесты для самостоятельной оценки усвоения материала каждой из глав, состоящие из 25–30 вопросов с несколькими вариантами ответов, с помощью которых студенты могут оценить, насколько хорошо им удалось усвоить материал, рассматриваемый в той или иной главе.
- Каждой из глав соответствуют два интерактивных приложения с заданиями, которые разработаны авторами данной книги и помогают студентам понять, каким образом применяются на практике теоретические концепции и инструменты стратегического анализа.
- Все задания *Connect*[™] оцениваются автоматически (за исключением тех из них, которые требуют от студентов развернутого письменного ответа или написания небольшого сочинения/эссе). Таким образом, упрощается задача оценивания результатов работы каждого из студентов и эффективности учебного процесса в целом. Встроенная в систему *Connect*[™] *Management* функция отслеживания результатов позволяет преподавателю:
 - без промедления просматривать оцененные работы и контролировать успеваемость отдельных студентов или группы в целом с помощью заданий и оценочных ведомостей по ним;
 - непрерывно контролировать соответствие успеваемости отдельных студентов или группы в целом задачам учебного процесса;
 - собирать данные и формировать отчеты, требуемые многими аккредитующими организациями, такими как Ассоциация по развитию университетских бизнес-школ (AACSB).

Для преподавателей

Центр обучения онлайн (*Online Learning center — OLC*). Предназначенный для преподавателей раздел веб-сайта Центра обучения онлайн, www.mhhe.com/thompson, содержит руководство для преподавателей и другие дополнительные материалы. Представитель издательства *McGraw-Hill* может организовать доставку дополнительных материалов для преподавателей в электронной форме, в формате, подходящем для программ *Blackboard*, *WebCT* и других образовательных платформ, доступных в режиме онлайн.

Руководство для преподавателя включает в себя следующие материалы.

- Предложения по организации и структуре курса
- Образец программы и плана курса
- Набор заметок к лекциям по каждой главе
- Ответы к заданиям для проверки усвоения пройденного материала, приведенным в конце каждой из глав
- Копия банка тестов
- Вопросы для коллективного обсуждения и предлагаемые варианты ответов на задания ситуаций для анализа

Банк тестов и программа *EZ Test Online*. Предлагаемый банк тестов содержит более 900 вопросов с несколькими вариантами ответов, а также вопросы, требующие развернутого письменного ответа или написания небольшого сочинения/эссе. Банк тестов соответствует требованиям Ассоциации по развитию университетских бизнес-школ (AACSB) и Таксономии Блума. Доступ ко всем тестовым вопросам в электронной форме можно также получить с помощью компьютерной программы *EZ Test Online* издательства *McGraw-Hill* (www.eztestonline.com). Используя программу *EZ Test Online*, вы можете создавать тесты или вопросы для студентов как в режиме онлайн, так и в печатном виде. Программа *EZ Test Online* позволяет преподавателям выбирать вопросы из множества тестов, содержащихся в банке издательства *McGraw-Hill*, или же создавать собственные тестовые вопросы, а затем распечатывать их для последующей раздачи студентам или же работать с ними в режиме онлайн.

Слайды *PowerPoint*. Вы будете иметь доступ почти к пятистам красочным и профессионально оформленным слайдам, посвященным основным концепциям, аналитическим инструментам, ключевым пунктам и другим материалам теоретических глав данной книги. Это позволит вам упростить процесс подготовки к занятиям и проиллюстрировать основные положения каждой из глав.

Симуляторы стратегического управления *The Business Strategy Game* и *GLOBUS*. Использование одного из двух предлагаемых нами онлайн-симуляторов стратегического управления поможет вам вовлечь студентов в процесс обучения и стимулировать их интерес к предмету стратегического менеджмента. При этом студенты соревнуются со своими сокурсниками в управлении виртуальными компаниями и стремятся занять лидирующие позиции на глобальном рынке. Мы считаем, что это — наиболее эффективный способ пробудить в студентах дух соперничества и подготовить их к принятию решений в реальных условиях бизнеса.

БЛАГОДАРНОСТИ

Огромное количество наших коллег и студентов различных высших учебных заведений, наших знакомых из разных компаний, а также сотрудников издательства *McGraw-Hill* вдохновляли и воодушевляли нас в процессе работы над данным изданием и давали нам ценные советы. Как и любые другие авторы учебников по разработке и реализации стратегий, мы многим обязаны тем ученым и исследователям, чьи работы развивали и совершенствовали предмет стратегического менеджмента. Кроме того, нам хотелось бы поблагодарить следующих рецензентов, предоставивших нам свои обоснованные рекомендации и замечательные предложения по усовершенствованию нашей книги.

Джоан Х. Баилар, Дэвид Блэр, Джейн Бойленд, Уильям Дж. Доноэр, Стивен А. Дрю, Джо Энн Даффи, Алан Элстренд, Сьюзен Фокс-Вольфграмм, Ребекка М. Гайдис, Марк Хельшер, Шон Д. Джессо, Цинь Лян, Пол Маллетт, Дэн Марлин, Раза Мир, Мансур Муссави, Джеймс Д. Спайна, Моника А. Циммерман, Дэннис Р. Балч, Джеффри Р. Брюэл, Эдит С. Бусиджа, Дональд А. Дрост, Рэндалл Харрис, Марк Льюис Хельшер, Джеймс У. Крегер, Сэл Кукалис, Брайан У. Кулик, Энтони Мартинес, Ли Пиклер, Сабин Редди, Томас Д. Шрамко, В. Сешан, Чарльз Стрейн, Сабин Тернли, С. Стивен Витуччи, Эндрю Уорд, Сибин Ву, Линн Паттен, Нэнси Э. Ландрум, Джим Гоуз, Джон Калиновски, Родни М. Уолтер, Джудит Д. Пауэлл, Сейда Делигонал, Дэвид Флэнаган, Эсмеральда Гарби, Мохсин Хабиб, Ким Хестер, Джеффри МакГи, Дайана Дж. Вонг, Ф. Уильям Браун, Энтони Ф. Чельте, Грегори Дж. Десс, Алан Б. Эйзнер, Джон Джордж, Карл М. Хант, Тереза Мэррон-Гродски, Сара Марш, Джошуа Д. Мартин, Уильям Л. Мур, Дональд Ньюбаум, Джордж М. Пайя, Амит Шан, Луи М. Шелтон, Марк Вебер, Стив Барндт, Дж. Майкл Геринджер, Минь-Фань Ли, Ричард Стакмен, Стивен Толлман, Джерардо Р. Ангсон, Джеймс Боулджеридс, Бетти Динер, Дэниел Ф. Дженнингс, Дэвид Кун, Кэтрин Мартелл, Вилбур Моутон, Бобби Во, Так Баундс, Ли Берк, Ральф Каталанелло, Вильям Гриттенден, Винс Лачзингер, Стен Менденхолл, Джон Мур, Уилл Малвени, Сандра Ричард, Ральф Робертс, Томас Терк, Гордон фон Строу, Фред Циммерман, С. А. Биллион, Чарльз Байлз, Джеральд Л. Джейслер, Роуз Ноттс, Джозеф Розенштайн, Джеймс Б. Терман, Иван Эйбл, В. Харви Хегарти, Роджер Эверед, Чарльз Б. Сондерз, Рэй М. Свишер, Клод И. Шелл, Р. Томас Ленц, Майкл С. Уайт, Деннис Каллахан, Р. Дуэйн Айрленд, Вильям И. Берр II, С. В. Миллард, Ричард Манн, Курт Кристенсен, Нейл В. Джекобз, Луи В. Фрай, Д. Робли Вуд, Джордж Дж. Гор, Вильям Р. Соукап.

Мы также весьма благодарны профессорам Кэтрин А. Мэритан, Джеффри А. Мартину, Ричарду С. Шреву и Ананту К. Сандараму за их полезные комментарии к разным главам. Кроме того, мы хотим поблагодарить следующих студентов Школы бизнеса Амоса Така при Дартмутском колледже за их помощь в работе с рецензиями: Кеннет П. Фрейзер, Джон Л. Гарднер, Дэннис Л. Хаггинс, Джудит Х. Лон, Маргарет У. Маколи, Дивья А. Мани, Авни В. Патель, Крис Пирсон-Смит, Максимилиан А. Пинто, Росс М. Темплтон, С. Дэвид Морган, Эмми Э. Флорентино

и Джон Р. Моран. Мы также признательны за оказанную помощь студентам Дартмутского колледжа Дженне Пфэффер и Сюаньи Чен и сотруднице Школы бизнеса Амоса Така Мэри Биатроу. Как всегда, мы будем рады получить от вас рекомендации и отзывы о книге. Мы приветствуем ваши комментарии относительно изложения материала и содержания книги и заранее благодарны за время, которое вы уделите тому, чтобы привлечь наше внимание к опечаткам, ошибкам и другим недостаткам. С авторами можно связаться по электронной почте: athompso@cba.ua.edu, margaret.a.peteraf@tuck.dartmouth.edu, jgamble@usouthal.edu и astrickl@cba.ua.edu.

Артур А. Томпсон

Маргарет А. Питереф

Джон Е. Гэмбл

А. Дж. Стрикленд

КРАТКИЙ ОБЗОР СОДЕРЖАНИЯ

Структура и организация книги

Раздел I. Концепции и методики стратегического менеджмента

Часть А. Введение и краткий обзор

Глава 1. Что такое стратегия и почему она важна

Глава 2. Выбор направления развития компании: ее концепция, миссия, цели и стратегия

Часть Б. Основные концепции и инструменты анализа

Главы 3 и 4. Концепции и аналитические инструменты для оценки положения дел в компании

Часть В. Разработка стратегии

Адаптация стратегии с учетом особенностей компании

Главы 5–7. Однопрофильные компании

Глава 8. Корпоративная стратегия. Диверсифицированные и многопрофильные компании

Глава 9. Этика, корпоративная социальная ответственность, экологическая устойчивость и стратегия

Часть Г. Реализация стратегии

Главы 10–12. Ключи к созданию организации, способной эффективно реализовать стратегию

Раздел II. Ситуации для анализа²

Часть А. Что такое стратегия? Управление процессом разработки и реализации стратегии (4 ситуации для анализа)

Часть Б. Разработка стратегии в однопрофильной компании (8 ситуаций для анализа)

Часть В. Разработка стратегии в международных и диверсифицированных компаниях (4 ситуации для анализа)

Часть Г. Стратегия, этика, социальная ответственность и устойчивое развитие (2 ситуации для анализа)

Часть Д. Реализация стратегии (6 ситуаций для анализа)

² Размещены на сайте книги по адресу: <http://www.williamspublishing.com/Books/978-5-8459-1883-3.html>. Для скачивания материалов щелкните на ссылке «Файлы к книге». — *Примеч. ред.*

Цели обучения (ЦО) перечислены в начале каждой главы и предваряют соответствующие тексты.

Практические примеры включены в каждую из глав. Они выделены специальным стилем и представляют собой понятные и наглядные примеры, помогающие студентам понять связь между теоретическим материалом и ситуациями из практики реальных компаний. Эти примеры демонстрируют “стратегию в действии”. Некоторые из них вполне можно использовать в качестве мини-ситуаций для анализа.

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Определения **основных концепций** отмечены такой пиктограммой и акцентируют внимание на основных идеях и принципах.

Рисунки иллюстрируют концепции и аналитические инструменты, о которых идет речь в главе.

ЗАПОМНИТЬ

Ключевые пункты в тексте глав, отмеченные такой пиктограммой, кратко резюмируют основные идеи и формулировки, которые следует запомнить.

Задания в конце каждой главы, соответствующие целям обучения, предоставляют материал для коллективного обсуждения, презентаций в устной форме и письменных работ. Задания, приведенные в некоторых из глав, можно использовать в качестве мини-ситуаций для анализа.

Ситуации для анализа, приведенные в данном издании, изобилуют примерами из практики и ценными уроками для студентов, изучающих стратегический менеджмент. Каждой главе соответствуют две ситуации для анализа, при подборе которых мы руководствовались тремя критериями: соответствие рассматриваемой теме, удобочитаемость и публикация в недавнее время. Для удобства чтения мы не стали включать их в текст книги, а разместили на сайте издательства по адресу: <http://www.williamspublishing.com/books/978-5-8459-1883-3.html> (чтобы загрузить тексты в формате PDF, щелкните на ссылке “Файлы к книге”).

Веб-сайт: <http://www.mhhe.com/thompson>. В разделе этого сайта, предназначенном для студентов, вы найдете тесты из десяти вопросов и слайды PowerPoint по каждой главе. Помните, что на этом сайте все материалы на английском языке.

Задания онлайн-симуляторов стратегического управления *The Business Strategy Game* и *GLO-BUS*. Каждая из этих двух программ, дополняющих данный учебник, дает командам студентов возможность управлять виртуальными компаниями, конкурируя между собой за лидерство на глобальном рынке. Соуправляющие компаниями должны принимать решения, касающиеся качества продукции, производственного процесса, вознаграждения работников и проведения тренингов, ценообразования и маркетинга, а также финансирования

деятельности компании. Их задача — разработать и реализовать стратегию, которая была бы достаточно эффективной для обеспечения высоких финансовых результатов деятельности компании, несмотря на действия компаний-конкурентов. Каждая из компаний конкурирует с другими на четырех рынках: Америка, Латинская Америка, Европа-Африка и Азиатско-Тихоокеанский регион.