

СОДЕРЖАНИЕ

Об авторах	17
Предисловие	19
Отличительные особенности настоящего издания	22
Структура, содержание и особенности этой книги	23
Ситуации для анализа	27
Онлайн-симуляторы стратегического управления: The Business Strategy Game и GLO-BUS	31
Рекомендованная литература и дополнительные материалы	43
Благодарности	46
Краткий обзор содержания	48
Структура и организация книги	48
Раздел I. Концепции и методики стратегического менеджмента	48
Раздел II. Ситуации для анализа	48
ЧАСТЬ I. КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	51
Глава 1. Что такое стратегия и почему она важна	52
Что мы подразумеваем под стратегией	54
Суть стратегии в том, чтобы действовать иначе, чем конкуренты	54
Стратегия и стремление к конкурентному преимуществу	55
Почему стратегия компании изменяется с течением времени	60
Стратегия компании — отчасти проактивная, отчасти реактивная	61
Стратегия компании и ее бизнес-модель	62
Факторы, определяющие успех стратегии	64
Значимость подготовки и реализации стратегии	66
Хорошая стратегия + хорошая реализация стратегии = хороший стратегический менеджмент	67
Что дальше	67
Глава 2. Выбор направления развития компании: ее концепция, миссия, цели и стратегия	74
Что включает в себя процесс разработки и реализации стратегии	75
Задача 1: формирование стратегического видения, определение миссии и набора основных ценностей	77
Формирование стратегического видения	77
Стратегическое видение и коммуникации	78

Содержание	7
Разработка формулировки миссии компании	82
Взаимосвязь видения и миссии компании с ее ценностями	83
Задача 2: постановка целей	86
Стратегическое намерение и важность постановки амбициозных целей	87
Задача 3: разработка стратегии	92
Процесс разработки стратегии должен осуществляться на всех организационных уровнях	93
Иерархическая структура разработки стратегии	95
Консолидация усилий по разработке стратегии	98
Стратегическое видение + цели + стратегия = стратегический план	98
Задача 4: реализация стратегии	99
Задача 5: оценка эффективности стратегии и внесение необходимых корректировок	101
Корпоративное управление: роль совета директоров в разработке и реализации стратегии	102
ЧАСТЬ II. КЛЮЧЕВЫЕ КОНЦЕПЦИИ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ	115
Глава 3. Анализ внешней среды компании	116
Вопрос 1. Какие факторы макросреды компании наиболее важны с точки зрения стратегии?	118
Анализ отрасли, в которой работает компания, и ее конкурентной среды	121
Вопрос 2. Насколько сильна конкуренция в отрасли?	122
Конкуренция между продавцами	122
Выбор оружия для конкурентной борьбы	126
Проникновение на рынок новых конкурентов	128
Влияние производителей товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли	133
Конкурентное давление со стороны поставщиков (рыночная власть поставщиков)	134
Конкурентное давление как результат влияния рыночной власти покупателей и чувствительности к ценам	138
Способствует ли коллективное воздействие пяти конкурентных сил высокой рентабельности отрасли	141
Согласование стратегии компании и конкурентных условий	142
Вопрос 3. Какие факторы стоят в основе изменений в отрасли и какое влияние они оказывают?	142
Анализ движущих сил отрасли	143
Движущие силы отрасли	143
Оценка влияния факторов, вызывающих изменения отрасли	147
Взаимосвязь движущих сил и стратегии компании	148

Вопрос 4. Какие позиции занимают конкуренты на рынке?	148
Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп	149
Что можно узнать из карт стратегических групп	151
Вопрос 5. Каковы дальнейшие возможные действия конкурентов?	152
Анализ стратегии конкурентов	153
Текущая стратегия	154
Цели	154
Возможности	154
Сбор информации о конкурентах	154
Вопрос 6. Каковы ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе?	155
Вопрос 7. Каковы перспективы прибыльности в отрасли?	157
Глава 4. Оценка ресурсов, возможностей и конкуренто-способности компании	164
Вопрос 1. Насколько эффективно работает существующая стратегия компании?	165
Вопрос 2. Какими конкурентно важными ресурсами и возможностями обладает компания?	171
Идентификация ресурсов и возможностей компании	171
Оценка конкурентоспособности ресурсов и возможностей компании	175
Вопрос 3. может ли компания использовать удобный момент и нейтрализовать внешние угрозы?	180
Определение внутренних сильных сторон компании	180
Идентификация слабых сторон компании и конкурентных недостатков	182
Идентификация рыночных возможностей компании	184
Идентификация угроз для будущей прибыльности компании	185
Какую информацию дает SWOT-анализ	186
Вопрос 4. являются ли структура издержек компании и ее ценностное предложение конкурентоспособными?	188
Концепция цепочки создания ценности	189
Система цепочки создания ценности	194
Вопрос 6. Какие стратегические вопросы и проблемы заслуживают первоочередного внимания менеджеров?	196
Бенчмаркинг — инструмент для определения согласованности расходов и эффективности действий компании в цепочке создания ценности	197
Стратегические возможности устранения убыточных расходов или цен	200
Улучшение внутрипроизводственной деятельности в цепочке создания ценности	200
Превращение искусного выполнения операций в цепочке создания ценности в конкурентное преимущество	203
Вопрос 5. Является ли компания конкурентно более сильной или слабой, чем ее соперники?	206
Стратегическое значение оценки конкурентоспособности	209

ЧАСТЬ III. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ	219
Глава 5. Пять базовых стратегий конкуренции. На какой из них остановить свой выбор?	220
Пять общих конкурентных стратегий	221
Стратегии производителя с низкими издержками	223
Два основных метода получения ценового преимущества	224
Как стать успешным производителем с низкими издержками	230
В каких условиях стратегия производителя с низкими издержками работает наилучшим образом	230
Ловушки, которых следует избегать при использовании стратегии производителя с низкими издержками	232
Стратегия широкой дифференциации	234
Управление цепочкой создания ценности для создания дифференцирующих атрибутов	235
Предоставление максимальной потребительской ценности с помощью стратегий широкой дифференциации	238
Когда стратегия дифференциации работает лучше всего	241
Ловушки, которых следует избегать при использовании стратегии дифференциации	242
Сфокусированные (нишевые) стратегии	244
Сфокусированная стратегия на базе низких издержек	244
Стратегия сфокусированной дифференциации	246
Когда сфокусированная стратегия низких издержек или стратегия сфокусированной дифференциации особо привлекательна	247
Риски сфокусированных стратегий низких издержек и сфокусированной дифференциации	249
Стратегии оптимальных издержек	250
Когда стратегия оптимальных издержек работает наилучшим образом	251
Риск стратегии производителя с оптимальными издержками	251
Отличия пяти базовых конкурентных стратегий: краткие выводы	253
Успешность конкурентных стратегий зависит от ресурсов	256
Глава 6. Усиление конкурентного преимущества компании	262
Идем в наступление: стратегические возможности улучшения рыночного положения компании	263
Выбор базы для атаки конкурентов	264
Как определить, какого соперника атаковать	267
Стратегия голубого океана — особый вид наступательных операций	268
Оборонительные стратегии: защита рыночной позиции и конкурентного преимущества	269
Блокирование открытых для конкурентов путей	269
Оповещение конкурентов о вероятном ответном ударе	271

Выбор правильного момента для оборонительных и наступательных стратегических шагов	271
Потенциал для преимуществ первопроходца	272
Потенциал для преимуществ производителя модифицированной продукции или недостатков первопроходца	275
Быть или не быть первопроходцем	275
Усиление рыночной позиции компании через поле ее деятельности	276
Горизонтальные стратегии слияния и поглощения	278
Почему слияние и поглощение иногда не приносят ожидаемых результатов	280
Стратегии вертикальной интеграции	282
Преимущества стратегии вертикальной интеграции	283
Недостатки стратегии вертикальной интеграции	286
Взвешивание всех “за” и “против” вертикальной интеграции	288
Стратегии аутсорсинга:	
сужение поля деятельности	288
Большой риск аутсорсинга операций в цепочке создания ценности	291
Стратегические союзы и партнерства	291
Какие преимущества приносят стратегические союзы и почему	295
Как извлечь преимущества из стратегических союзов	296
Недостатки стратегических союзов и партнерств	297
Как заставить работать стратегический союз	299
Глава 7. Стратегии для конкуренции на международных рынках	308
Почему компании решают выйти на международный рынок	309
Почему конкуренция за пределами национальных границ усложняет выработку стратегии	311
Национальный ромб конкурентного преимущества Портера	312
Выгодное размещение операций в цепочке создания ценности	315
Влияние государственной политики и экономических условий в принимающей стране	316
Риски неблагоприятного изменения валютного курса	318
Национальные особенности демографических, культурных и рыночных условий	321
Стратегические варианты выхода на международные рынки и конкурирования на них	322
Стратегии экспорта	323
Стратегии лицензирования	324
Стратегии франчайзинга	324
Стратегии иностранного субсидирования	325
Стратегии союзов и совместных предприятий	326
Международная конкуренция:	
три основных стратегических подхода	330

Многонациональная стратегия: думай локально, действуй локально	332
Глобальная стратегия: думай глобально, действуй глобально	333
Транснациональная стратегия: думай глобально, действуй локально	335
Поиски конкурентного преимущества на международной арене	337
Использование расположения для получения конкурентного преимущества	337
Распределение и передача ресурсов и возможностей через границу для создания конкурентного преимущества	340
Как извлечь пользу из межгосударственной координации	342
Зоны стабильной прибыли и межгосударственные стратегические шаги	343
Использование зон стабильной прибыли для стратегических наступлений	344
Использование зон стабильной прибыли для защиты от международных соперников	346
Стратегии конкуренции на рынках развивающихся стран	346
Варианты стратегии для конкурирования на рынках развивающихся стран	348
Защита от глобальных гигантов: стратегии для локальных компаний в развивающихся странах	351
Глава 8. Корпоративная стратегия. Диверсифицированные и многопрофильные компании	362
Когда диверсификация деятельности компании целесообразна	365
Повышение благосостояния собственников компании и диверсификация	366
Три критерия целесообразности диверсификации	366
Подходы к диверсификации деятельности компании	367
Приобретение действующей компании	368
Создание нового предприятия	369
Совместные предприятия	370
Выбор способа входа на рынок	371
Выбор между родственными и новыми отраслями	373
Родственная диверсификация	374
Стратегическое соответствие цепочек ценности	378
НИОКР и технологии	379
Производство	379
Маркетинг и продажи	380
Распространение	380
Работа с клиентами	381
Стратегическое соответствие, эффект межфирменной кооперации и конкурентное преимущество	381
Стратегическое соответствие и экономический эффект от диверсификации	381
От стратегического соответствия — к конкурентному преимуществу, повышению прибыльности и акционерной стоимости компании	382

Диверсификация в неродственную отрасль	384
Формирование биржевой стоимости акций за счет неродственной диверсификации	385
Преимущества умелой “корпоративной родительской опеки”	385
Разумное распределение финансовых ресурсов между компаниями	387
Приобретение и реструктуризация недооцененных компаний	388
Повышение акционерной стоимости за счет неродственной диверсификации	389
Недостатки неродственной диверсификации	390
Комбинирование стратегий родственной и неродственной диверсификации	392
Оценка стратегии диверсифицированной компании	394
Этап 1. Оценка привлекательности отрасли	394
Этап 2. Оценка конкурентоспособности подразделений компании	397
Этап 3. Определение конкурентной ценности стратегического соответствия в диверсифицированных компаниях	402
Этап 4. Проверка на соответствие ресурсной базы	403
Этап 5. Оценка конкурентоспособности подразделений компании и расстановка приоритетов в распределении ресурсов	407
Этап 6. Разработка новых стратегических инициатив для повышения эффективности работы всей корпорации в целом	409
Реструктуризация направлений деятельности компании	414
Глава 9. Этика, корпоративная социальная ответственность, экологическая устойчивость и стратегия	426
Что мы подразумеваем под деловой этикой	427
Происхождение этических стандартов: являются ли они универсальными или же определяются местными нормами	428
Этика и теория интеграции социальных контрактов	434
Как и почему этические стандарты влияют на задачи разработки и реализации стратегии	436
Факторы, провоцирующие появление неэтичных стратегий и неэтичное поведение компаний	437
Почему стратегии компании должны быть этичными	443
Аргументы в пользу этичности стратегии с точки зрения морали	445
Аргументы в пользу этичности стратегии с точки зрения бизнеса	445
Стратегия, корпоративная социальная ответственность и экологическая устойчивость	447
Что мы подразумеваем под корпоративной социальной ответственностью	448
Что мы подразумеваем под устойчивым развитием и устойчивым бизнес-подходом	455

Содержание	13
Разработка стратегий социальной ответственности и устойчивого развития	457
Аргументы в пользу корпоративной социальной ответственности и экологической устойчивости с точки зрения морали	460
Аргументы в пользу корпоративной социальной ответственности и экологической устойчивости с точки зрения бизнеса	460
ЧАСТЬ IV. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ	473
Глава 10. Создание ресурсов и организационных возможностей: персонал, возможности и структура компании	474
Основы реализации стратегии	476
Основные компоненты процесса реализации стратегии	477
Создание эффективной организации: три основных направления работы	479
Кадровое обеспечение	481
Подбор сильной команды менеджеров	482
Набор и поддержка талантливых сотрудников	483
Приобретение, развитие и совершенствование ключевых ресурсов и конкурентных возможностей	487
Три подхода к созданию и укреплению возможностей	487
Стратегическое значение подготовки персонала	493
Возможности реализации стратегии и конкурентное преимущество	493
Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией	494
Выявление стратегически значимых видов деятельности	495
Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией	499
Определение спектра делегируемых полномочий	505
Организация сотрудничества с внешними партнерами и стратегическими союзниками	510
Перспективы трудовой деятельности и создания возможностей	510
Глава 11. Создание ресурсов и организационных возможностей: действия, способствующие эффективной реализации стратегии	518
Распределение ресурсов в соответствии с задачами реализации стратегии	520
Выработка политики и процедур в поддержку стратегии	522
Внедрение передовых методик и постоянное совершенствование	525
Процесс распознавания и внедрения лучших практик	526
Реинжиниринг бизнес-процессов, всеобщее управление качеством и методики управления качеством “шесть сигм”: инструменты совершенствования процесса реализации стратегии	527
Инициативы и совершенствование бизнес-процессов	534

Внедрение информационных и операционных систем	536
Внедрение информационных систем, контроля производительности и механизмов управления	537
Системы поощрения для поддержки стратегии	540
Стимулирование поддержки стратегии	540
Баланс поощрений и наказаний	542
Взаимосвязь системы поощрения и эффективности труда	544
Глава 12. Корпоративная культура и лидерство.	
Ключи к эффективной реализации стратегии	556
Создание корпоративной культуры в поддержку стратегии	557
Определение ключевых особенностей корпоративной культуры компании	558
Сильная и слабая культуры	563
Почему от корпоративной культуры зависит процесс реализации стратегии	565
Здоровые культуры, способствующие успешной реализации стратегии	567
Нездоровые культуры, препятствующие успешной реализации стратегии	570
Как изменить проблемную культуру	573
Управление процессом реализации стратегии	577
Эффективный контроль над ходом событий	579
Мобилизация усилий для достижения совершенства в реализации стратегии	580
Управление процессом внедрения корректирующих изменений	582
Заключительное слово о руководстве процессом разработки и реализации стратегии	584
Предметный указатель	590