

# Оглавление

Предисловие к девятому изданию .....	16
--------------------------------------	----

## Часть I. ВВЕДЕНИЕ

<b>ГЛАВА 1. Понятие стратегии .....</b>	<b>18</b>
Введение и цели .....	19
Роль стратегии в успехе .....	20
Основная схема стратегического анализа .....	27
Стратегический подход .....	29
Краткая история стратегии бизнеса .....	31
Происхождение и военная предыстория .....	31
От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту .....	32
Стратегический менеджмент сегодня .....	35
Что такое стратегия? .....	35
Зачем компаниям стратегия? .....	37
Где мы можем найти стратегию? .....	39
Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия .....	42
Описывая стратегию .....	43
Как создается стратегия? Процесс формулировки .....	44
Разработка или спонтанность .....	45
Роль анализа в формулировании стратегии .....	48
Как применяется стратегический анализ .....	49
Стратегическое управление в некоммерческих организациях .....	52
Резюме .....	55
Вопросы для самостоятельного изучения .....	57
Список источников .....	58

## Часть II. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

<b>ГЛАВА 2. Цели, ценности и эффективность .....</b>	<b>62</b>
Введение и цели .....	63
Стратегия как поиск роста рыночной стоимости .....	64
В чьих интересах: акционеров или стейкхолдеров .....	67
Что такое прибыль? .....	70

От бухгалтерской прибыли к экономической прибыли .....	70
Связь между прибылью и стоимостью предприятия .....	72
Рыночная стоимость предприятия и его акционерная стоимость .....	74
Применение анализа эффективности работы на практике .....	75
Оценка эффективности деятельности в настоящем и прошлом.....	76
Диагностика эффективности .....	80
Использование анализа эффективности для выработки и формулирования стратегии .....	81
Определение целевых показателей эффективности.....	84
За рамками прибыли: ценности и социальная ответственность корпораций .....	89
Ценности и принципы .....	90
Социальная ответственность корпораций .....	92
За рамками прибыли: стратегия и реальные опционы .....	96
Стратегия как управление опционами .....	97
Резюме .....	100
Вопросы для самостоятельного изучения.....	101
Список источников.....	102
<b>Глава 3. Анализ отраслевой структуры: основные принципы .....</b>	<b>105</b>
Введение и цели.....	106
От анализа бизнес-окружения компании к анализу состояния дел в отрасли.....	107
Анализ привлекательности отрасли.....	110
Модель пяти сил конкуренции Портера.....	114
Конкуренция со стороны продуктов-заменителей.....	115
Угроза со стороны новых игроков на рынке .....	116
Внутриотраслевая конкуренция.....	120
Влияние покупателей.....	124
Влияние на поставщиков .....	126
Применение анализа отраслевой структуры для прогнозирования общего уровня прибыльности отрасли.....	127
Описание структуры отрасли .....	127
Прогнозирование прибыльности отрасли .....	128
Применение отраслевого анализа при разработке стратегии .....	130
Стратегии изменения отраслевой структуры.....	131

Позиционирование компании .....	133
Что такое «отрасль»: как провести границы между отраслями ....	133
Отрасли и рынки .....	134
Определение отраслей и рынков: вопросы заменяемости на сторонах спроса и предложения .....	135
От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление главных факторов успеха .....	137
Резюме .....	143
Вопросы для самостоятельного изучения.....	144
Список источников.....	145
<b>ГЛАВА 4. Дальнейшее изучение отраслевого и конкурентного анализа.....</b>	<b>147</b>
Введение и цели.....	148
Развитие модели пяти сил .....	148
Какое значение имеет отрасль? .....	148
Комплементарные (дополняющие) товары: недостающая сила в модели Портера? .....	150
Динамическая конкуренция: гиперконкуренция, теория игр и анализ конкурентов .....	153
Гиперконкуренция.....	153
Вклад теории игр .....	156
Полезна ли теория игр? .....	162
Анализ конкурентов и конкурентная разведка.....	164
Сегментация и стратегические группы .....	169
Анализ сегментации .....	169
Стратегические группы .....	175
Резюме .....	177
Вопросы для самостоятельного изучения.....	178
Список источников.....	179
<b>ГЛАВА 5. Анализ ресурсов и возможностей.....</b>	<b>183</b>
Введение и цели.....	184
Роль ресурсов и возможностей фирмы в формулировании ее стратегии.....	185
Базирование стратегии на ресурсах и возможностях .....	185
Ресурсы и возможности как источники прибыли .....	190
Определение и идентификация своих ресурсов и возможностей ..	192
Определение имеющихся в распоряжении ресурсов .....	193

Организационные возможности .....	199
Оценка ресурсов и возможностей .....	204
Оценка стратегической важности ресурсов и возможностей .....	204
Оценка относительного потенциала («силы») ресурсов и возможностей фирмы .....	210
Стратегические последствия и их использование .....	211
Использование ключевых преимуществ .....	212
Основные слабости — что с ними делать и как? .....	213
А что насчет преимуществ, являющихся излишними? .....	214
Анализ ресурсов и отраслевой контекст .....	215
Резюме .....	219
Вопросы для самостоятельного изучения .....	220
Список источников .....	222
<b>Глава 6. Организационная структура и системы управления: основные принципы осуществления стратегии на практике .....</b>	<b>224</b>
Введение и цели .....	225
От стратегии к ее реализации .....	227
Система стратегического планирования: связь между стратегией и конкретными действиями .....	228
Выстраивание организационной структуры: фундаментальные принципы .....	233
Специализация и разделение труда .....	234
Проблема кооперации .....	235
Проблема координации .....	240
Иерархия в структуре организации .....	243
Ситуационные подходы к схеме организационной структуры .....	246
Выстраивание организационной структуры: выбор правильной структуры .....	249
Определение организационных единиц .....	249
Альтернативные формы организационной структуры: функциональная, многодивизиональная, матричная .....	252
Тенденции в дальнейшем развитии организационных структур .....	258
Резюме .....	262
Вопросы для самостоятельного изучения .....	262
Список источников .....	264

### Часть III. Бизнес-стратегия и поиск конкурентного преимущества

<b>ГЛАВА 7. Источники и параметры конкурентного преимущества .....</b>	<b>266</b>
Введение и цели .....	267
Как достигается и удерживается конкурентное преимущество .....	269
Достижение конкурентного преимущества .....	269
Устойчивое конкурентное преимущество .....	275
Виды конкурентного преимущества: меньшие издержки и дифференциация продукции .....	282
Анализ издержек .....	284
Источники преимущества по издержкам .....	285
Использование цепочки создания ценности для анализа издержек .....	295
Анализ дифференциации продукции (или как отличаться от других) .....	298
Природа и важность дифференциации .....	300
Анализ дифференциации: спрос .....	302
Анализ дифференциации: предложение .....	306
Давайте сведем все воедино: цепочка создания ценности в анализе дифференциации .....	312
Воплощение в жизнь стратегий экономии издержек и дифференциации продукции .....	316
Резюме .....	318
Вопросы для самостоятельного изучения .....	319
Список источников .....	320
<b>ГЛАВА 8. Эволюция отрасли и стратегические изменения .....</b>	<b>324</b>
Введение и цели .....	325
Жизненный цикл отрасли .....	327
Рост спроса .....	328
Создание и распространение знаний .....	328
Насколько общий характер имеет модель жизненного цикла? ..	332
Влияние фактора жизненного цикла на конкуренцию и стратегию .....	335
Проблемы и вызовы, связанные со стратегическими и организационными изменениями, необходимыми для адаптации .....	342
Почему изменения так болезненны и трудны? Первоисточники организационной инерции .....	342

Организационная адаптация и отраслевая эволюция .....	345
Как справиться с технологическими изменениями? .....	348
Управление стратегическими изменениями .....	351
Дуалистичные стратегии и организационная амбидекстрия ...	352
Как победить организационную инерцию.....	354
Развитие новых возможностей .....	359
Динамические возможности .....	365
Использование методов управления компетенциями и знаниями для развития внутренних организационных возможностей.....	368
Резюме .....	373
Вопросы для самостоятельного изучения.....	375
Список источников.....	376
<b>Глава 9. Высокотехнологичные отрасли и управление инновациями.....</b>	<b>381</b>
Введение и цели.....	382
Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях .....	384
Инновационный процесс .....	384
Прибыльность инновации .....	386
Какие механизмы эффективны для защиты инновации? .....	393
Стратегии эффективного использования инноваций: как и когда выходить на рынок .....	395
Альтернативные стратегии по использованию инноваций .....	396
Выбор времени для инновации: опережать или преследовать? .....	399
Управление рисками.....	402
Стандарты, платформы и сетевые эффекты .....	405
Типы стандарта.....	406
Роль сетевых эффектов .....	407
Рынки, на которых доминируют платформы.....	410
Конкуренция за стандарты .....	411
Реализация стратегий, связанных с внедрением новых технологий: создание условий для инноваций .....	415
Поощрение креативности.....	416
Внешние источники инноваций и доступ к ним .....	418
Клиенты как источники инноваций.....	419
Открытость инновациям.....	420

Покупка инноваций .....	420
Организационные основы инноваций .....	422
Резюме .....	426
Вопросы для самостоятельного изучения.....	428
Список источников.....	429
<b>ГЛАВА 10. Конкурентное преимущество в «зрелых» отраслях .....</b>	<b>433</b>
Введение и цели.....	434
Конкурентное преимущество в «зрелых» отраслях.....	435
Преимущества по низким издержкам .....	436
Выбор сегмента рынка и «своих» покупателей .....	438
Поиски возможностей дифференциации .....	439
Инновации .....	440
Реализация стратегии в «зрелых» отраслях: структуры, системы и стиль .....	444
Достижение эффективности затрат с помощью бюрократии... ..	445
Тенденции реализации стратегии в «зрелых» компаниях .....	447
Стратегии для отраслей на стадии упадка .....	449
Адаптация мощностей к падению спроса.....	449
Альтернативные стратегии для отраслей на стадии упадка ....	451
Резюме .....	453
Вопросы для самостоятельного изучения.....	454
Список источников.....	455
<b>Часть IV. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ</b>	
<b>ГЛАВА 11. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы .....</b>	<b>458</b>
Введение и цели.....	459
Транзакционные издержки и сфера деятельности фирмы .....	461
Издержки и выгоды вертикальной интеграции.....	464
Выгоды вертикальной интеграции .....	467
Экономия в результате технологической интеграции бизнес-процессов .....	467
Устранение транзакционных издержек при вертикальном обмене .....	468
Издержки вертикальной интеграции.....	470
Различия в оптимальных масштабах между разными стадиями производства.....	470

Необходимость в развитии особых внутренних возможностей.....	471
Проблемы управления стратегически отличающимися видами бизнеса .....	472
Проблемы мотивирования.....	472
Эффекты конкуренции.....	473
Гибкость.....	474
Вложения в непривлекательные виды бизнеса.....	474
«Накапливающиеся» риски .....	476
Критерии: покупать или делать самим .....	476
Разработка системы вертикальных взаимосвязей .....	476
Разные типы вертикальных взаимосвязей.....	479
Выбор между альтернативными видами вертикальных взаимосвязей .....	480
Тенденции последнего времени .....	482
Резюме .....	484
Вопросы для самостоятельного изучения.....	485
Список источников.....	486
<b>Глава 12. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация .....</b>	<b>488</b>
Введение и цели.....	489
Значение международной конкуренции для анализа отрасли .....	491
Модели глобализации .....	491
Влияние на конкуренцию .....	493
Анализ конкурентного преимущества в международном контексте .....	494
Влияние национальных факторов на конкурентоспособность: сравнительные преимущества .....	494
«Национальный ромб» Портера.....	497
Согласование стратегии с национальными особенностями .....	499
Решение о выходе на международную арену: международное размещение производства .....	500
Факторы, влияющие на географию размещения бизнеса .....	501
География и цепочка создания ценности.....	502
Решение о выходе на международную арену: выход на зарубежные рынки.....	506
Стратегии многонационального бизнеса: глобализация или национальная специализация.....	510



Выгоды глобальной стратегии .....	510
Потребность в национальной специализации .....	513
Сочетание глобальной интеграции с национальной специализацией .....	515
Воплощение стратегии выхода за национальные границы: создание многонациональной корпорации .....	520
Эволюция стратегий и структур многонационального бизнеса .....	521
Перестройка в мультинациональных корпорациях .....	523
Резюме .....	529
Вопросы для самостоятельного изучения .....	531
Список источников .....	532
<b>ГЛАВА 13. Стратегия диверсификации .....</b>	<b>536</b>
Введение и цели .....	537
Побудительные силы диверсификации .....	539
Рост .....	541
Снижение риска .....	542
Создание ценности: «основные тесты» Портера .....	545
Конкурентные преимущества, возникающие на основе диверсификации .....	547
Эффект экономии за счет оптимизации ресурсов при расширении рамок деятельности .....	547
Экономия за счет интернализации транзакций .....	550
Преимущество родительской фирмы .....	552
Диверсифицированная фирма как внутренний рынок .....	552
Диверсификация и эффективность деятельности .....	556
Результаты эмпирических исследований .....	556
Важность взаимосвязанности при диверсификации .....	559
Резюме .....	561
Вопросы для самостоятельного изучения .....	562
Список источников .....	563
<b>ГЛАВА 14. Применение корпоративной стратегии на практике: управление многопрофильными корпорациями .....</b>	<b>567</b>
Введение и цели .....	568
Роль корпоративного управления .....	569
Управление корпоративным портфелем .....	570

Планирование портфеля: матрица General Electric/McKinsey...	571
Планирование портфеля: матрица BCG «Рост — Доля» .....	571
Планирование портфеля: Эшриджская модель .....	573
Управление связями между предприятиями .....	574
Общие корпоративные услуги .....	574
Передача опыта и навыков, общие виды деятельности разных бизнесов.....	577
Роль корпоративных штаб-квартир .....	579
Управление индивидуальными бизнесами.....	580
Прямая вовлеченность головной корпорации в управление на уровне отдельного бизнеса.....	581
Система стратегического планирования .....	585
Управление эффективностью и финансовый контроль.....	587
Стратегическое планирование и финансовый контроль: альтернативные подходы к корпоративному менеджменту ....	589
Управление изменениями в многопрофильной корпорации .....	592
Система управления многопрофильными корпорациями.....	598
Права владельцев .....	599
Область ответственности советов директоров .....	600
Влияние фактора многопрофильности на процессы управления .....	603
Резюме .....	606
Вопросы для самостоятельного изучения.....	607
Список источников.....	608

**Глава 15. Стратегии роста за счет внешних факторов: слияния,  
поглощения и альянсы .....** **611**

Введение и цели.....	612
Слияния и поглощения .....	614
Структура деятельности по слияниям и поглощениям .....	614
Являются ли слияния успешными? .....	617
Движущие силы слияний и поглощений .....	619
Управление слияниями и поглощениями: предварительное планирование.....	625
Управление слияниями и поглощениями: последующая интеграция.....	626
Стратегические альянсы.....	629

---

Мотивы создания альянсов .....	631
Управление стратегическими альянсами .....	633
Резюме .....	638
Вопросы для самостоятельного изучения.....	638
Список источников.....	639
<b>ГЛАВА 16. Современные тенденции стратегического менеджмента .....</b>	<b>642</b>
Введение.....	643
Новая бизнес-среда .....	644
Технология.....	644
Конкуренция .....	645
Рыночная нестабильность .....	646
Давление со стороны общества и кризис капитализма .....	648
Новые направления в стратегическом мышлении.....	651
Пересмотр общих корпоративных целей .....	652
Поиски более сложных источников конкурентного преимущества .....	653
Управление опционами .....	654
Задача стратегического соответствия.....	656
Ремоделирование организаций .....	658
Многомерные структуры .....	659
Борьба с усложнением: как сделать организации менее формализованными, самоорганизующимися и восприимчивыми .....	660
Меняющиеся роли менеджеров .....	664
Резюме .....	667
Список источников.....	668