

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию

Предисловие

ВВЕДЕНИЕ

1 Понятие стратегии

Введение и цели

Роль стратегии в успехе

Основная схема стратегического анализа

В чем ошибается SWOT-анализ?

Стратегическое соответствие

Краткая история стратегии бизнеса

Происхождение и предыстория

От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту

Значение стратегии

Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия

Как создается стратегия: планирование или возникновение?

Различные функции стратегического менеджмента в фирме

Стратегия как подкрепление решения

Стратегия как механизм координации

Стратегия как цель

Роль анализа в формулировании стратегии

Резюме

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

2 Цели, ценности и эффективность

Введение и цели

Стратегия как стремление к стоимости

В чьих интересах: акционеры или заинтересованные стороны?

Что такое прибыль?

От бухгалтерской прибыли к экономической прибыли

Связь между прибылью и стоимостью предприятия

Применение дисконтированного денежного потока к оценке стоимости компаний, направлений бизнеса и стратегий

Стратегия и реальные опционы

Оценка стоимости опциона

Стратегия как управление опционами

Включение принципов создания стоимости в стратегический анализ

Оценка существующей эффективности деятельности

Оценка альтернативных стратегий

Постановка целей деятельности

Ценности, миссия и видение

Роль ценностей

Роль миссии и видения

Резюме

3 Анализ отраслевой структуры: основные принципы

Введение и цели

От анализа окружающей среды к анализу отрасли

Детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция

Анализ привлекательности отрасли

Модель пяти факторов конкуренции Портера

Конкуренция со стороны товаров-заменителей

Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка

Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами

Рыночная власть покупателей

Рыночная власть поставщиков

Применение анализа отраслевой структуры

Описание структуры отрасли

Прогнозирование прибыльности отрасли

Стратегии изменения отраслевой структуры

Определение отрасли: где провести границы между отраслями

Отрасли и рынки

Определение рынков: субституция спроса и предложения

От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу:
выявление главных факторов успеха

Резюме

4 Дальнейшее изучение отраслевого и конкурентного анализа

Введение и цели

Развитие модели пяти сил

Какое значение имеет отрасль?

Комплементарные (дополнительные) товары: недостающая сила в модели Портера?

Динамика конкуренции: творческое разрушение и гиперконкуренция

Вклад теории игр

Кооперация

Устрашение

Обязательства

Изменение структуры игры

Подача сигналов

Полезна ли теория игр?

Анализ конкурентов

Сбор данных о конкурентах

Схема прогнозирования поведения конкурентов

Применение результатов анализа конкурентов

Анализ сегментации рынка

Использование сегментации

Стадии анализа рыночной сегментации

Вертикальная сегментация: объединение прибылей

Стратегические группы

Резюме

5 Анализ ресурсов и способностей

Введение и цели

Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии

Стратегия, основанная на ресурсах и способностях

Ресурсы и способности как источники прибыли

Ресурсы фирмы

Материальные ресурсы

Нематериальные ресурсы

Человеческие ресурсы

Организационные способности

Классификация способностей: функции и деятельность цепочки ценности

Структура способности

Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей

Достижение конкурентного преимущества

Сохранение конкурентного преимущества

Присвоение результатов конкурентного преимущества

Практическое руководство: как заставить работать ресурсы и способности

Шаг 1. Идентификация главных ресурсов и способностей

Шаг 2. Оценка ресурсов и способностей

Шаг 3. Развитие стратегических выводов (умозаключений)

Развитие ресурсов и способностей

Отношения между ресурсами и способностями

Воспроизводство способностей

Развитие новых способностей

Подходы к развитию способностей

Резюме

Приложение. Управление знаниями и взгляд на фирму, основанный на знаниях

Виды знания

Процессы обработки знаний

Взаимопревращение знаний

Взгляд на фирму с точки зрения знаний

Заключение

Организационная структура и системы управления

Введение и цели

Эволюция корпорации

Фирмы и рынки

Линейная и штатная структуры

Многоотраслевая корпорация

Принципы схемы организационной структуры

Специализация и разделение труда

Проблема координации

Проблема сотрудничества: стимулы и контроль

Иерархия в структуре организации

Иерархия как координация: модульный принцип построения

Иерархия как контроль: бюрократия

Механистические и органические формы

Новое отношение к иерархии

Применение принципов организационной структуры

Определение организационных единиц

Организация на основе степени координации

Другие факторы, влияющие на определение организационных единиц

Альтернативные формы организационной структуры

Функциональная структура

Многодивизиональная структура

Матричные структуры

Неиерархические координационные структуры

Управленческие системы координации и контроля

Информационные системы

Системы стратегического планирования

Финансовое планирование и системы контроля

Системы управления человеческими ресурсами

Корпоративная культура как механизм контроля

Интеграция различных механизмов контроля

Резюме

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

7 Природа и источники конкурентного преимущества

Введение и цели

Появление конкурентного преимущества

Внешние источники изменений

Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям

Конкурентное преимущество на основе инноваций: стратегии «Новая игра»

Устойчивое конкурентное преимущество

Идентификация: сокрытие высоких результатов деятельности

Сдерживание и преимущественное право

Диагностика конкурентного преимущества: «причинно-следственная двусмысленность» и «неопределенные возможности подражания»

Приобретение ресурсов и способностей

Преимущество первопроходцев

Конкурентное преимущество на различных рынках
Рынки с эффективной конкуренцией: отсутствие конкурентного преимущества
Конкурентное преимущество на торговых рынках
Конкурентное преимущество на производственных рынках
Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию
Резюме

8 Лидерство по издержкам

Введение и цели

Экономия за счет опыта

Кривая опыта

Стратегические последствия: роль рыночной доли

Источники преимущества по издержкам

Экономия за счет объема производства (эффект масштаба)

Экономия за счет обучения

Технология обработки и разработка процессов

Дизайн товаров

Использование мощностей

Затраты на входе

Остаточная эффективность

Использование цепочки ценности для издержек

Основные стадии анализа цепочки ценности

Управление сокращением издержек

Динамические аспекты эффективности затрат

Радикальное сокращение затрат

Резюме

9 Преимущество за счет дифференциации

Введение и цели

Природа дифференциации и ее преимущества

Переменные дифференциации

Дифференциация и сегментация

Устойчивость преимущества за счет дифференциации

Анализ дифференциации: спрос

Атрибуты и позиционирование товаров

Роль социально-психологических факторов

Широкая и узкая дифференциация

Анализ дифференциации: предложение

Движущие силы уникальности

Целостность товара

Подача сигналов и репутация

Бренды

Затраты на дифференциацию

Давайте сведем все воедино: цепочка ценности и анализ дифференциации

Анализ цепочки ценности товаров производственного назначения

Анализ цепочки ценности потребительских товаров

Резюме

БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ В КОНТЕКСТЕ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ

10 Эволюция отрасли

Введение и цели

Жизненный цикл отрасли

Повышение спроса

Создание и распространение знаний

Насколько общий характер имеет модель жизненного цикла?

Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла

Дифференциация товара
Организационная демография и структура отрасли
Местоположение и международная торговля
Природа и интенсивность конкуренции
Ключевые факторы успеха и эволюция отрасли
Организационная адаптация и изменение
Эволюционная теория и организационное изменение
Проблема подрывных технологий
Управление двойными стратегиями
Формирование будущего
Подготовка к будущему: сценарный анализ
Резюме
Приложение: альтернативные подходы к классификации отрасли
Стратегическая матрица окружающей среды BCG
Классификация отраслей в соответствии с конкурентной динамикой

11 Технологические отрасли и управление инновациями

Введение и цели
Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях
Инновационный процесс
Прибыльность инновации
Какие механизмы эффективны для защиты инновации?
Стратегии эффективного использования инноваций: как и когда входить на рынок
Альтернативные стратегии использования инноваций
Выбор времени для инновации: опережать или преследовать?
Управление рисками
Конкуренция за стандарты
Типы стандарта

Почему возникают стандарты: сетевые эффекты

Победа в войне за стандарты

Применение технологических стратегий: создание условий для инноваций

Управление креативностью (творческим потенциалом)

От изобретения до инновации: задача межфункциональной интеграции

Резюме

12 Конкурентное преимущество в зрелых отраслях

Введение и цели

Конкурентное преимущество в зрелых отраслях

Преимущество по издержкам

Выбор сегмента и покупателей

Поиск дифференцирования

Инновация

Реализация стратегии в зрелых отраслях: структура, системы и стиль

Достижение эффективности затрат с помощью бюрократии

За пределами бюрократии

Стратегии для угасающих отраслей

Адаптация мощностей к падению спроса

Природа спроса

Стратегии для угасающих отраслей

Резюме

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

13 Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы

Введение и цели

Трансакционные издержки и сфера деятельности фирмы

Фирмы, рынки и трансакционные издержки

Изменение границ между фирмами и рынками

Издержки и выгоды вертикальной интеграции
Определение вертикальной интеграции
Техническая экономия от физической интеграции процессов
Источники транзакционных издержек при вертикальном обмене
Внутренние административные затраты
Составной риск объединения
Оценка плюсов и минусов вертикальной интеграции
Создание вертикальных взаимосвязей
Различные типы вертикальных отношений

Выбор между альтернативными вертикальными отношениями
Последние тенденции

Резюме

14 Глобальные стратегии и многонациональная корпорация

Введение и цели
Значение международной конкуренции для анализа отрасли
Варианты интернационализации
Влияние на конкуренцию
Анализ конкурентного преимущества в международном контексте
 Влияние национальных факторов на конкурентоспособность:
 сравнительное преимущество
 Национальный «бриллиант» Портера
 Соответствие стратегии национальным условиям
Применение схемы: международное размещение производства
 Детерминанты географического размещения
 Местоположение и цепочка ценностей
Применение схемы: стратегии входа на зарубежные рынки
 Альтернативные стратегии для производства за рубежом
Международные альянсы и совместные предприятия

Многонациональные стратегии: глобализация или национальная специализация

Выгоды глобальной стратегии

Потребность в национальной дифференциации

Стратегия и организация многонациональной корпорации

Эволюция многонациональных стратегий и структур

Транснациональная корпорация

Резюме

15 Стратегия диверсификации

Введение и цели

Тенденции диверсификации на протяжении длительного времени

Послевоенная диверсификация

Изменение фокуса после 1980-х гг.

Основания для диверсификации

Рост

Снижение риска

Прибыльность

Конкурентное преимущество на основе диверсификации

Рыночная власть

Экономия за счет широты сферы деятельности

Экономия за счет интернализации транзакций

Диверсифицированная фирма в качестве внутреннего рынка

Информационные преимущества диверсифицированной корпорации

Диверсификация и эффективность деятельности

Результаты эмпирических исследований

Значение родственности в диверсификации

Резюме

16 Управление многопрофильными корпорациями

Введение и цели

Структура многопрофильной компании

Теория корпорации М-формы

Деление фирмы на подразделения на практике

Роль корпоративного управления

Управление корпоративным портфелем

General Electric и развитие методов стратегического планирования

Портфельное планирование: Матрица General Electric / McKinsey

Портфельное планирование: Матрица BCG «Рост—доля»

Создание стоимости посредством реструктуризации корпорации

Управление отдельными направлениями бизнеса

Формулирование бизнес-стратегии

Контроль эффективности деятельности и процесс составления бюджета

Стили стратегического менеджмента

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

Управление внутренними связями

Общие корпоративные услуги

Связи в бизнесе и типы корпоративной стратегии Портера

Роль корпорации в управлении связями

Новейшие тенденции в управлении многопрофильными корпорациями

Корпоративные менеджеры как двигатели организационного изменения

Резюме

17 Современные тенденции стратегического управления

Введение

Тенденции во внешней среде

Что случилось с новой экономикой?

Конкуренция и высокая изменчивость

Давление со стороны социальных групп

Новые направления в стратегическом мышлении

За рамками акционерной стоимости и сокращения размеров
предприятия

Теория сложности

Опционы в настоящий момент времени

Ремоделирование организации

Структуры, основанные на потенциальных возможностях

Организация, ориентированная на адаптивность

Новые способы руководства

Резюме

Примечания