

ОГЛАВЛЕНИЕ

Часть I

Общее представление о стратегическом менеджменте	13
--	----

Глава 1. Стратегический менеджмент	14
--	----

Ценность и назначение стратегического менеджмента.....	15
Параметры стратегических решений	17
Формализация стратегического менеджмента.....	23
Преимущества стратегического менеджмента.....	26
Риски стратегического менеджмента.....	27
Процесс стратегического менеджмента	27
Стратегический менеджмент как процесс.....	33
Резюме.....	36
Основные термины.....	36
Вопросы для обсуждения	37

Часть II

Создание стратегии	38
--------------------------	----

Глава 2. Миссия компании.....	40
-------------------------------	----

Что такое миссия компании?.....	41
Зачем нужна ясно сформулированная миссия?.....	41
Создание миссии.....	43
Базовый продукт или услуга, основной рынок, главная технология	43
Цели компании: выживание, рост, прибыль.....	45
Философия компании	47
Публичный имидж	50
Корпоративный самоанализ.....	53
Новейшие тенденции в составлении миссии	55
Пример заявления о миссии.....	58
Совет директоров.....	58
Теория агентов.....	60
Как возникает проблема агентов?	61
Проблема агентов в контексте стратегического менеджмента	62
Решение проблемы агентов	63
Резюме.....	64
Основные термины.....	65
Вопросы для обсуждения	65

Приложение к главе 2	66
Миссия, видение и цели банка <i>BB&T</i>	66
Видение <i>BB&T</i>	66
Миссия <i>BB&T</i>	66
Цели <i>BB&T</i>	66
Ценности	67
Роль эмоций	71
Концепция <i>BB&T</i>	71
Стиль менеджмента <i>BB&T</i>	72
Концепция управления <i>BB&T</i>	72
Достоинства образцового сотрудника <i>BB&T</i>	73
Позитивное начало <i>BB&T</i>	73
Обязательства <i>BB&T</i> перед сотрудниками	73
Достоинства образцовой культуры кредита	73
Стратегическая задача	74
Путь к достижению цели	74
«Лучшие мировые стандарты» для коммерческой организации, ориентированной на прибыль	74
«Лучшие мировые стандарты» обслуживания клиентов в коммунальном банке	75
Обязательства в области обучения сотрудников	75
Источник нашего энтузиазма	75
Глава 3. Корпоративная социальная ответственность и деловая этика	76
Понимание социальной ответственности с точки зрения интересов участников бизнеса	77
Динамика социальной ответственности	80
Типы социальной ответственности	84
Корпоративная социальная ответственность и прибыль	88
Влияние КСО на композицию миссии	95
Социальный аудит	95
Социальная ответственность на практике	96
Основное содержание дебатов вокруг корпоративной социальной ответственности (КСО)	98
Преимущества концепции коллективных социальных инициатив	101
Пять принципов успеха коллективных социальных инициатив	102
Собирая все компоненты воедино	108
Ограничения для стратегий КСО	108
КСО в будущем	109
Этика менеджмента	112
Природа деловой этики	112
Различные подходы к вопросам этики	114
Кодексы корпоративной этики	116
Основные тенденции, связанные с кодексами корпоративной этики	116
Резюме	117

Основные термины	120
Вопросы для обсуждения	120
Глава 4. Внешняя среда	122
Внешняя среда компании	123
Удаленное окружение компании	124
Экономические факторы	124
Социальные факторы	125
Политические факторы	127
Технологические факторы	130
Экологические факторы	131
Международная среда	136
Отраслевое окружение компании	136
Как силы конкуренции влияют на стратегию	137
Сдерживающие силы	139
Угроза появления новых конкурентов	141
Рыночная власть поставщиков	144
Рыночная власть покупателей	145
Товары-заменители	147
Маневрирование с целью занятия выгодной позиции	148
Отраслевой анализ и конкурентный анализ	149
Границы отрасли	149
Кривая конкурентных возможностей	152
Конкурентный анализ	154
Операционное окружение компании	155
Конкурентная позиция	155
Профиль потребителя	156
Поставщики	158
Кредиторы	158
Человеческие ресурсы: природа рынка труда	159
Акцент на факторах внешней среды	160
Резюме	163
Основные термины	164
Вопросы для обсуждения	164
Приложение к главе 4	166
Американские источники для построения прогнозов внешней среды	166
Удаленное и отраслевое окружение	166
Отраслевое и операционное окружение	169
Глава 5. Глобальная среда	172
Глобализация	173
Создание глобальной корпорации	175
Почему фирмы становятся глобальными?	178
Стратегические подходы глобальных фирм	179

С чего начинается стратегия глобализации?	181
Сложность глобальной среды	183
Проблемы контроля в глобальных компаниях	184
Глобальное стратегическое планирование	185
Многонациональные и глобальные отрасли мировой экономики	185
Глобальный вызов.....	188
Требования рынка и характеристики продукта	190
Конкурентные стратегии компаний на зарубежных рынках	190
Использование рыночных ниш для экспорта	191
Продажа лицензий и производство продукции по контракту	192
Франшиза.....	193
Совместные предприятия	194
Создание отделений за рубежом.....	195
Частные инвестиции	195
Приобретение предприятий в полную собственность	195
Резюме.....	196
Основные термины.....	198
Вопросы для обсуждения	198
Приложение к главе 5	199
Компоненты многонациональной среды.....	199
Глава 6. Внутренний анализ	202
SWOT-анализ: традиционный подход к внутреннему анализу	206
SWOT-анализ и стратегический анализ.....	208
Ограничения SWOT-анализа	211
Анализ цепочки ценности	213
Техника анализа цепочки ценности	217
Трудности учета издержек, привязанных к видам деятельности	218
Конкурентное преимущество через потребительскую ценность: анализ в трех окружностях	221
Анализ внутренних ресурсов компании.....	224
Ключевые компетенции.....	224
Три главных ресурса: материальные активы, нематериальные активы и организационные способности	225
Что делает ресурс ценным?	228
Применение ресурсного подхода к внутреннему анализу.....	233
Внутренний анализ: осмысленные сравнения.....	235
Сравнение с опытом прошлой деятельности	235
Сравнение с конкурентами.....	237
Сравнение с факторами успеха в отрасли	239
Жизненный цикл продукта	239
Резюме.....	242
Основные термины.....	243
Вопросы для обсуждения	243

Приложение А к главе 6	245
Функциональные виды деятельности и ключевые ресурсы	245
Маркетинг.....	245
Финансы и бухгалтерский учет	245
Производственная деятельность, техническое обеспечение	246
Персонал.....	246
Управление качеством	246
Информационные системы	246
Организация и общий менеджмент	247
Приложение Б к главе 6	248
Применение финансового анализа.....	248
Коэффициенты ликвидности.....	248
Коэффициенты финансового рычага.....	249
Коэффициенты оборачиваемости активов	252
Коэффициенты прибыльности.....	253
Анализ источников и использования денежных средств.....	256
Глава 7. Долгосрочные цели и стратегии	262
Долгосрочные цели	263
Характеристики долгосрочных целей.....	266
Метод сбалансированной карты целей.....	267
Базовые стратегии	268
Лидерство по издержкам	270
Дифференцирование.....	270
Фокусирование	271
Принципы ценности	271
Операционное превосходство.....	272
Понимание потребителя.....	273
Лидерство продукта	274
Долгосрочные стратегии	275
1. Концентрированный рост.....	275
2. Расширение рынка	280
3. Обновление продукта.....	282
4. Инновация.....	284
5. Горизонтальная интеграция.....	285
6. Вертикальная интеграция.....	287
7. Концентрическая диверсификация.....	289
8. Создание диверсифицированного конгломерата	290
9. Стратегический поворот	291
10. Вывод инвестиций из бизнеса	293
11. Ликвидация	295
12. Банкротство.....	297
13. Совместные предприятия.....	300

14. Стратегические альянсы	302
15. Консорциумы, кейретсу и чеболы	303
Выбор долгосрочных целей и стратегических комбинаций	304
Что является приоритетом: цель или стратегия?	305
Разработка модели прибыльного бизнеса	306
Резюме.....	308
Основные термины.....	308
Вопросы для обсуждения.....	309
Глава 8. Стратегия монопрофильной компании	310
Оценка и выбор стратегий для бизнеса: в поисках устойчивого конкурентного преимущества	312
Оценка возможностей лидерства по издержкам.....	313
Оценка возможностей дифференциации	318
Оценка скорости как конкурентного преимущества.....	320
Оценка фокусирования как способа достижения конкурентного преимущества	324
Выбор стратегии компании применительно к этапам эволюции отрасли.....	327
Конкурентное преимущество в децентрализованной отрасли	335
Конкурентное преимущество в глобальной отрасли	336
Оценка возможностей и выбор вариантов дальнейшего наращивания ценности монопрофильного бизнеса путем диверсификации	338
Матрица выбора долгосрочной стратегии.....	339
Модель стратегических кластеров.....	342
Перспективы создания дополнительной ценности как основа выбора между диверсификацией и интеграцией	345
Резюме.....	345
Основные термины.....	346
Вопросы для обсуждения.....	346
Глава 9. Стратегия диверсифицированной компании	348
Портфельный метод: история вопроса.....	353
Матрица BCG.....	353
Матрица привлекательности отрасли и силы бизнеса	355
Матрица стратегического окружения, разработанная BCG.....	358
Ограничения и недостатки портфельного метода.....	361
Синергетический подход: опора на ключевые компетенции	363
Роль материнской компании: способна ли она добавить осязаемую ценность своим бизнесам?	371
Концепция родительского контроля.....	371
Патчинг.....	374
Резюме.....	379
Основные термины.....	380
Вопросы для обсуждения.....	380

Часть III**Реализация стратегии, контроль, инновации 381****Глава 10. Реализация стратегии 384**

Краткосрочные цели	387
Качества кратковременных целей.....	388
Функциональные тактики, помогающие осуществлению стратегий	393
Различия между деловыми стратегиями и функциональными тактиками.....	394
Функциональный аутсорсинг	396
Полномочия операционного персонала: роль правил и инструкций	399
Разработка правил и инструкций в целях наделения сотрудников полномочиями.....	402
Бонусные компенсационные планы	404
Основные типы бонусных компенсационных планов	404
Проблема соответствия бонусного плана стратегическим целям компании.....	414
Резюме.....	415
Основные термины.....	416
Вопросы для обсуждения	416

Глава 11. Организационная структура 418

Традиционные организационные структуры, их достоинства и недостатки с точки зрения стратегии	423
Простая организационная структура.....	423
Функциональная организационная структура.....	424
Дивизиональная структура	426
Матричная организационная структура.....	428
Командно-проектная структура.....	431
Что нового в новом веке?	434
Глобализация.....	435
Первые попытки повышения эффективности традиционных организационных структур	438
Поиск баланса между контролем/разделением труда и координацией/интеграцией.....	439
Реструктуризация в целях поддержки стратегически важных видов деятельности	440
Создание быстрых виртуальных организаций	444
Аутсорсинг и создание модульной организации	446
Стратегические альянсы.....	452
Преимущества	453
Недостатки	453
К безграничным структурам	454
Обучающаяся организация.....	457
Резюме.....	459
Основные термины.....	460
Вопросы для обсуждения	461

Глава 12. Лидерство и культура	462
Стратегическое лидерство: открытость изменениям	466
Прояснение стратегических намерений.....	466
Построение организации	470
Формирование организационной культуры	475
Рекрутирование и воспитание талантливых операционных лидеров.....	477
Организационная культура	482
Роль организационного лидера в контексте организационной культуры	484
Когда наступает время строить?	484
Ключевые темы и доминирующие ценности.....	488
Распространение историй и легенд, отражающих основные корпоративные ценности	489
Институционализация желательных убеждений и ценностей через практику	489
Распространенные темы могут быть переосмыслены уникальным образом.....	489
Управление организационной культурой глобальной организации	490
Управление взаимоотношениями стратегии и культуры	491
Резюме.....	496
Основные термины.....	497
Вопросы для обсуждения	498
Глава 13. Стратегический контроль.....	500
Создание механизмов стратегического контроля	502
Уточнение стратегических предпосылок.....	502
Стратегическое предвидение	505
Реагирование на особые обстоятельства	506
Методология сбалансированной стратегической карты	513
Резюме.....	519
Основные термины.....	520
Вопросы для обсуждения	520
Глава 14. Инновации и предпринимательство	522
Что такое инновация?	524
Обычные инновации.....	525
Прорывные инновации	532
Инновационные риски	533
Что такое предпринимательство?	541
Внутреннее предпринимательство.....	551
Резюме.....	556
Основные термины.....	557
Вопросы для обсуждения	557