

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

СЕДЬМОЕ ИЗДАНИЕ

EXPLORING CORPORATE STRATEGY

SEVENTH EDITION



Gerry Johnson

University of Strathclyde

Kevan Scholes

Sheffield Hallam University

Richard Whittington

Saïd Business School, University of Oxford



An Imprint of Pearson Education

Haelew, England • New York • Boston • San Francisco • Toronto
Sydney • Tokyo • Singapore • Hong Kong • Seoul • Taipei • New Delhi
Cape Town • Madrid • Mexico City • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

СЕДЬМОЕ ИЗДАНИЕ



Джерри Джонсон

Стрэтклайдский университет

Кивен Шоулз

Шеффилд-Халлемский университет

Ричард Уиттингтон

Школа бизнеса Саид Оксфордского университета



Издательский дом “Вильямс”
Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев
2007

ББК (У)65.290-2

Д42

УДК 65.01

Издательский дом “Вильямс”
Зав. редакцией *Н.М. Макарова*
Перевод и редакция *А.Ю. Зякина*

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом “Вильямс” по адресам:
info@williamspublishing.com, <http://www.williamspublishing.com>
115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Джонсон, Джерри, Шоулз, Кивен, Уиттингтон, Ричард.

Д42 Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. — 800 с.: ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 978-5-8459-1159-9 (рус.)

О стратегии в бизнесе и в государственных организациях написано огромное количество работ. Казалось бы, это хорошо, поскольку есть возможность изучить предмет всесторонне и досконально. Но разнообразие настолько велико, что опасность увязнуть в нем, как в болоте, подстерегает не только учащихся, но и профессиональных бизнес-стратегов.

К счастью, выход есть, и это — данная книга. Даже удивительно, как авторам удалось собрать и разложить по полочкам такое количество информации, доступно изложить ее и проиллюстрировать многочисленными примерами из практики, да еще и подготовить рабочие задания для учащихся. В итоге получился фундаментальный труд о стратегии в бизнесе, универсальный учебник, совместивший теорию и практику. От прочих подобных работ он отличается все той же универсальностью, а еще — замечательной комбинацией строгих академических знаний и примеров из живой практической деятельности. Эти особенности книги давно оценили читатели (ведь не зря в английском варианте она выдержала семь изданий).

Корпоративная стратегия — это настольная книга, “библия” каждого, кто причастен к современной экономике. Студенты экономических специальностей, их преподаватели, менеджеры всех уровней в организациях любой формы собственности сэкономят немало времени и денег, взяв на вооружение эту книгу.

ББК (У)65.290-2

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Addison-Wesley UK.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without either the prior written permission of the publisher or a license permitting restricted copying in the United Kingdom issued by the Copyright Licensing Agency Ltd, 90 Tottenham Court Road, London W 1P 4LP.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2007.

Authorized translation from English language edition published by Pearson Education Limited, Copyright © 2005.

ISBN 978-5-8459-1159-9 (рус.)

ISBN 0-2736-8734-4 (англ.)

© Издательский дом “Вильямс”, 2007

© Simon & Schuster Europe Limited, 1998

© Pearson Education Limited, 2002, 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ

Часть I • Введение	25
Глава 1. Введение в стратегию	29
Комментарии к части I • Стратегические линзы	73
Часть II • Стратегическая позиция	93
Глава 2. Внешняя среда	97
Глава 3. Стратегические возможности организации	159
Глава 4. Ожидания и цели	219
Комментарии к части II • Как справиться со сложностью стратегического управления: “бизнес-идея”	293
Часть III • Стратегические варианты	303
Глава 5. Бизнес-стратегия	307
Глава 6. Корпоративная и международная стратегии	355
Глава 7. Направления и методы развития	427
Комментарии к части III • Выбор стратегии	481
Часть IV • Реализация стратегии	491
Глава 8. Организационная работа для успеха	495
Глава 9. Условия стратегического успеха	557
Глава 10. Управление стратегическими переменами	627
Комментарии к части IV • Реализация стратегии	683
Часть V • Как создаются стратегии	693
Глава 11. Создание стратегии	697
Комментарии к части V • Стратегическое развитие организаций	743
Предметный указатель	765

СОДЕРЖАНИЕ

Часть I • Введение	25
Введение к части	27
Глава 1. Введение в стратегию	29
1.1. Что такое стратегия	30
1.1.1. Характеристики стратегических решений	31
1.1.2. Уровни стратегии	37
1.1.3. Терминология стратегии	38
1.2. Стратегическое управление	43
1.2.1. Стратегическая позиция	45
1.2.2. Стратегические варианты	46
1.2.3. Реализация стратегии	47
1.2.4. Процессы возникновения стратегии	48
1.3. Стратегия как предмет изучения	48
1.4. Стратегическое управление в различных контекстах	50
1.4.1. Малый бизнес	50
1.4.2. Многонациональная корпорация	51
1.4.3. Производственные и сервисные организации	52
1.4.4. Стратегия в государственном секторе	52
1.4.5. Волонтерские и некоммерческие секторы	53
1.5. Трудности стратегического управления	56
1.5.1. Стратегическая пассивность	57
1.5.2. Современные темы, влияющие на разработку стратегии	59
1.5.3. Стратегические линзы	62
Резюме	65
Рекомендованная литература	66
Рабочие задания	66
Ситуация для анализа: Компания <i>Electrolux</i>	67
Миссия	67
Себестоимость и эффективность производства	68
Понимать потребителей	68
Марки	68
Разработка товаров	68
Управление персоналом	69
Социальная ответственность	69

Комментарии к части I • Стратегические линзы	73
Введение	73
Конструктивный взгляд на стратегию	74
Стратегия как опыт	78
Стратегия как идеи	83
Краткие выводы по стратегическим линзам	91
Часть II • Стратегическая позиция	93
Введение к части	95
Глава 2. Внешняя среда	97
2.1. Введение	98
2.2. Макросреда	99
2.2.1. Схема PESTEL	99
2.2.2. Ключевые движители перемен	103
2.2.3. Ромб Портера	107
2.2.4. Разработка сценариев	109
А. Книгоиздательство. Сценарии на основе конфигурации факторов	111
Б. Тематические сценарии для энергетического сектора Великобритании	112
2.3. Отрасли и секторы	113
2.3.1. Источники конкуренции: схема пяти сил	116
2.3.2. Динамика конкуренции	126
2.4. Конкуренты и рынки	129
2.4.1. Стратегические группы	129
2.4.2. Рыночные сегменты	133
2.4.3. Определение стратегического потребителя	136
2.4.4. Критические факторы успеха: понять, что ценно для потребителей	137
2.5. Рыночные шансы и потенциальные угрозы	140
2.5.1. Стратегические ниши	142
2.5.2. SWOT-анализ	144
Резюме	145
Рекомендованная литература	146
Рабочие задания	146
Ситуация для анализа: Глобальные силы и европейская пивоваренная отрасль	148
Два крупнейших западноевропейских рынка	150
Четыре пивоваренные компании	151
Будущее	154
Глава 3. Стратегические возможности организации	159
3.1. Введение	160
3.2. Основания стратегических возможностей	162
3.2.1. Ресурсы и компетенция	162
3.2.2. Пороговые возможности	164
3.2.3. Уникальные ресурсы и ключевая компетенция	166
3.3. Эффективность затрат	167

8 Содержание

3.4. Стратегические возможности для длительного конкурентного преимущества	171
3.4.1. Ценность стратегических возможностей для потребителей	171
3.4.2. Уникальность стратегических возможностей	171
3.4.3. Устойчивость стратегических возможностей	174
3.4.4. Незаменимость	180
3.4.5. Динамические возможности	180
3.5. Корпоративные знания	182
3.6. Диагностика стратегических возможностей	185
3.6.1. Цепочка и сеть стоимости	186
3.6.2. Карты деятельности	193
3.6.3. Сравнительная проверка	196
3.6.4. Оценка сильных и слабых сторон организации	200
3.7. Управление стратегическими возможностями	204
3.7.1. Ограничения управления стратегическими возможностями	204
3.7.2. Шире использовать существующие и добавлять новые возможности	205
3.7.3. Управление персоналом для повышения возможностей	207
3.7.4. Создание динамических возможностей	208
Резюме	211
Рекомендованная литература	212
Рабочие задания	213
Ситуация для анализа: Продаем и покупаем на <i>eBay</i>	214
Бизнес-модель компании <i>eBay</i>	214
Руководство компании <i>eBay</i>	216
Глава 4. Ожидания и цели	219
4.1. Введение	220
4.2. Корпоративное управление	221
4.2.1. Цепочка управления	222
4.2.2. Реформы корпоративного управления	227
4.2.3. Роль руководящих органов	228
4.2.4. Права кредиторов и заимодавцев	233
4.2.5. Отношения с потребителями и клиентами	234
4.2.6. Формы собственности	236
4.2.7. Слияния и поглощения	237
4.3. Ожидания заинтересованных сторон	238
4.3.1. Карта заинтересованных сторон	240
4.3.2. Власть	246
4.4. Деловая этика и социальная ответственность	249
4.4.1. Этическая позиция	250
4.4.2. Корпоративная социальная ответственность	254
4.4.3. Роль отдельных лиц и менеджеров	257
4.5. Культурный контекст	259
4.5.1. Национальная и региональные культурные среды	261
4.5.2. Культурная среда области деятельности организации	263
4.5.3. Корпоративная культура	265
4.5.4. Субкультура службы или подразделения	266

4.5.5. Культурная сеть	267
4.6. Как организация обнаруживает свои цели	273
4.6.1. Корпоративные ценности	275
4.6.2. Заявления о миссии	276
4.6.3. Задачи	276
Резюме	279
Рекомендованная литература	279
Рабочие задания	280
Ситуация для анализа: “Манчестер Юнайтед”: бренд надежды и славы	282
“Бренд” Дэвид Бекхэм	282
“Манчестер Юнайтед”: суперклуб	283
Преобразование “Манчестер Юнайтед”	285
Новые веяния	285
“Юнайтед” в новом веке	287
Факторы влияния на будущее “Юнайтед”	290
Комментарии к части II • Как справиться со сложностью стратегического управления: “бизнес-идея”	293
Бизнес-идея	293
Сложность и конструктивный взгляд	294
Сложность и опыт	296
Сложность и идеи	298
Наш взгляд	300
Часть III • Стратегические варианты	303
Введение к части	305
Глава 5. Бизнес-стратегия	307
5.1. Введение	308
5.2. Идентификация стратегических бизнес-единиц	309
5.3. Основы конкурентного преимущества. “Стратегические часы”	310
5.3.1. Ценовые стратегии (позиции 1 и 2)	314
5.3.2. Стратегии дифференциации (позиция 4)	317
5.3.3. Гибридная стратегия (позиция 3)	320
5.3.4. Фокусная дифференциация (позиция 5)	322
5.3.5. Провальные стратегии (позиции 6, 7 и 8)	323
5.4. Длительное конкурентное преимущество	324
5.4.1. Длительное ценовое преимущество	324
5.4.2. Длительное преимущество на основе дифференциации	326
5.4.3. Дельта-модель и закрепление доминирующей позиции	328
5.5. Конкурентная стратегия в гиперконкурентных условиях	331
5.5.1. Репозиционирование	331
5.5.2. Противодействие рыночным шагам конкурентов	332
5.5.3. Преодолеть барьеры конкурентов	332
5.5.4. Компоненты успешных гиперконкурентных стратегий	333
5.6. Конкуренция и сотрудничество	334

10 Содержание

5.7. Теория игр	338
5.7.1. Одновременные игры	339
5.7.2. Последовательные игры	342
5.7.3. Повторные игры	344
5.7.4. Смена правил игры	344
Резюме	346
Рекомендованная литература	347
Рабочие задания	348
Ситуация для анализа: Мадонна: все еще правящая поп-королева?	350
Глава 6. Корпоративная и международная стратегии	355
6.1. Введение	356
6.2. Товарное/рыночное разнообразие	358
6.2.1. Связанная диверсификация	362
6.2.2. Несвязанная диверсификация	366
6.2.3. Диверсификация и экономические показатели	368
6.3. Международное разнообразие и международная стратегия	370
6.3.1. Причины международного разнообразия	370
6.3.2. Выбор рынков и выход на них	373
6.3.3. Международная сеть создания стоимости	377
6.3.4. Международные стратегии	380
6.3.5. Международное разнообразие и экономические результаты	383
6.4. Создание стоимости и головная компания корпорации	384
6.4.1. Деятельность головных компаний по созданию и уничтожению стоимости	385
6.4.2. Портфельный менеджер	391
6.4.3. Менеджер синергии	392
6.4.4. Менеджер развития	394
6.5. Управление корпоративным портфелем	397
6.5.1. Матрица “рост/доля” (матрица <i>BCG</i>)	398
6.5.2. Сбалансированность портфеля в государственном секторе	401
6.5.3. Матрица направленной политики	403
6.5.4. Матрица головной компании	406
6.5.5. Роли в международном портфеле	411
6.5.6. Тенденции в портфельном управлении	412
Резюме	415
Рекомендованная литература	415
Рабочие задания	416
Ситуация для анализа: <i>Virgin Group</i>	418
Введение	418
Истоки и собственность	418
Корпоративная структура	420
Стиль управления	421
Корпоративное обоснование	421
Результативность корпорации	423
Международное расширение	424
Перспективы <i>Virgin Group</i>	424

Глава 7. Направления и методы развития	427
7.1. Введение	428
7.2. Направления стратегического развития	428
7.2.1. Защита и укрепление существующей позиции	431
7.2.2. Товарное развитие	433
7.2.3. Рыночное развитие	435
7.2.4. Диверсификация	436
7.2.5. Матрица TOWS	436
7.3. Методы стратегического развития	437
7.3.1. Внутреннее развитие	437
7.3.2. Слияния и присоединения	439
7.3.3. Стратегические альянсы	444
7.4. Критерии успеха	450
7.4.1. Пригодность	450
7.4.2. Приемлемость	456
7.4.3. Осуществимость	468
Резюме	471
Рекомендованная литература	474
Рабочие задания	475
Ситуация для анализа: <i>Tesco</i> планирует зарабатывать еще больше	476
Комментарии к части III • Выбор стратегии	481
Конструктивный взгляд на выбор стратегии	481
Выбор стратегии и опыт	482
Линза идей: выбор стратегии или эволюция?	486
Наш взгляд	488
Часть IV • Реализация стратегии	491
Введение к части	493
Глава 8. Организационная работа для успеха	495
8.1. Введение	496
8.2. Виды структуры	498
8.2.1. Функциональная структура	499
8.2.2. Многофилиальная структура	501
8.2.3. Структура холдинговой компании	503
8.2.4. Матричная структура	504
8.2.5. Транснациональная структура	506
8.2.6. Командная структура	509
8.2.7. Проектная структура	511
8.2.8. Выбор структуры	511
8.3. Процессы	514
8.3.1. Прямой надзор	515
8.3.2. Планирование	515
8.3.3. Самоконтроль и личная мотивация	518
8.3.4. Культурные процессы	520

12 Содержание

8.3.5. Целевые показатели	523
8.3.6. Рыночные процессы	526
8.4. Отношения	527
8.4.1. Внутренние отношения	528
8.4.2. Внешние отношения	534
8.5. Конфигурации	540
8.5.1. Стереотипные конфигурации	540
8.5.2. Циклы усиления	542
8.5.3. Дилеммы конфигураций	545
Резюме	548
Рекомендованная литература	549
Рабочие задания	549
Ситуация для анализа: Создание <i>Би-Би-Си-1</i>	551
Структура <i>BBC</i> до 2000 года	551
Новые цели на будущее — создание <i>Би-Би-Си-1</i>	553
Реформы Грега Дайка	553
<i>BBC</i> и самоубийство Дэвида Келли	556
Глава 9. Условия стратегического успеха	557
9.1. Введение	558
9.2. Управление персоналом	559
9.2.1. Персонал как ресурс	560
9.2.2. Персонал и поведение	564
9.2.3. Как организовать персонал	566
9.2.4. Задачи менеджеров	569
9.3. Управление информацией	570
9.3.1. Информация и стратегические возможности	572
9.3.2. Информация и меняющиеся бизнес-модели	577
9.3.3. Информация и структура	580
9.3.4. Задачи менеджеров	582
9.4. Управление финансами	582
9.4.1. Управление для создания стоимости	584
9.4.2. Финансирование стратегического развития	588
9.4.3. Финансовые ожидания заинтересованных сторон	593
9.5. Управление технологией	595
9.5.1. Технология и конкурентная ситуация	598
9.5.2. Распространение инноваций	599
9.5.3. Технология и стратегические возможности	602
9.5.4. Организация технологического развития	606
9.6. Объединение ресурсов	608
Резюме	611
Рекомендованная литература	612
Рабочие задания	613
Ситуация для анализа: <i>NHS Direct</i> — быстро развивающийся медицинский сервис	615
История <i>NHS Direct</i>	616
Размер, финансы, перспективы роста Государственной службы здравоохранения и <i>NHS Direct</i>	617

Работа <i>NHS Direct</i> и ее связи с другими службами	617
<i>NHS Direct Online</i>	621
Расширение службы и решение проблем	621
Дальнейшее развитие <i>NHS Direct</i>	623
Различия в развитии по регионам	624
Какое у <i>NHS Direct</i> будущее?	625
Глава 10. Управление стратегическими переменами	627
10.1. Введение	628
10.2. Диагностика ситуации перемен	629
10.2.1. Типы стратегических перемен	630
10.2.2. Важность контекста	631
10.2.3. Диагностика контекста организации с помощью культурной сети	635
10.2.4. Анализ поля сил	637
10.3. Управление переменами: стили и роли	639
10.3.1. Стили управления переменами	639
10.3.2. Роли в управлении переменами	644
10.4. Рычаги управления стратегическими переменами	649
10.4.1. Реформы: управление быстрой стратегической реконструкцией	649
10.4.2. Разрушить парадигму	653
10.4.3. Изменить сложившиеся порядки организации	654
10.4.4. Символические процессы	657
10.4.5. Власть и политические процессы	659
10.4.6. Обсуждать и отслеживать переменны	663
10.4.7. Тактика перемен	665
10.5. Потенциальные ловушки программы перемен	669
Резюме	672
Рекомендованная литература	673
Рабочие задания	674
Ситуация для анализа: <i>Compagnie des Services Pétroliers</i>	676
Деятельность <i>CSP</i>	676
Достижения <i>CSP</i>	677
Обеспокоенность по поводу будущего	678
На кону две программы перемен	680
Комментарии к части IV • Реализация стратегии	683
Конструктивный взгляд на стратегические действия	683
Стратегические действия и опыт	685
Стратегические действия и идеи	688
Наш взгляд	691
Часть V • Как создаются стратегии	693
Введение к части	695
Глава 11. Создание стратегии	697
11.1. Введение	698

14 Содержание

11.2. Специально разработанные и самопроизвольно возникшие стратегии	698
11.3. Специальная разработка стратегии	702
11.3.1. Системы стратегического планирования	702
11.3.2. Стратегические семинары и проектные группы	708
11.3.3. Стратегические консультанты	712
11.3.4. Принесенная извне стратегия	713
11.4. Самопроизвольно возникшая стратегия	714
11.4.1. Логическое нарастание	714
11.4.2. Порядок распределения ресурсов	717
11.4.3. Культурные процессы	718
11.4.4. Политика организации	721
11.5. Множественные процессы создания стратегии	724
11.6. Проблемы и задачи стратегического развития	726
11.6.1. Проблема стратегической пассивности	726
11.6.2. Обучающаяся организация	727
11.6.3. Стратегическое развитие в неопределенных и сложных условиях	729
11.6.4. Управление стратегическим развитием	731
Резюме	734
Рекомендованная литература	735
Рабочие задания	735
Ситуация для анализа: Стратегическое развитие <i>Intel</i>	737
Первая эпоха	737
Вторая эпоха	738
Третья эпоха	740
Комментарии к части V • Стратегическое развитие организаций	743
Процессы стратегического развития	743
Роль аналитических инструментов	747
Обзор стратегии	749
Ситуация для анализа: <i>Wimm-Bill-Dann</i> : десятилетие роста	751
Wimm-Bill-Dann: исторический взгляд	751
Экономические условия в России	752
Ситуация в пищевой промышленности	754
Обзор молочной промышленности	754
Wimm-Bill-Dann — новый игрок на рынке	754
Конкурентная среда, в которой работает WBD, ужесточается	756
Изменения корпоративной структуры и выпуск акций	758
Дальнейшее товарное развитие и диверсификация	759
Потенциальное поглощение компанией Danone и убытки 2003 года	762
Источники	764
Предметный указатель	765

Об авторах

Джерри Джонсон, бакалавр гуманитарных наук, доктор философии. Профессор стратегического управления в аспирантуре бизнеса Стрэтклайдского университета и член совета Института передовых исследований управления Великобритании. Автор многочисленных книг, а также публикаций во многих ведущих журналах по управлению. Регулярно выступает с докладами на научных конференциях по всему миру. Член редакторского совета журналов *Strategic Management Journal* и *Journal of Management Studies*. Проводит исследования в области практики стратегического управления в связи с разработкой стратегий и переменами в организациях. В качестве консультанта помогает управленческим командам различных организаций анализировать существующие и разрабатывать новые стратегии и при этом применяет многие концепции из книги *Корпоративная стратегия*.

Кивен Шоулз, магистр гуманитарных наук, доктор философии, дипломированный специалист по менеджменту, компаньон Института управления, член британского Королевского общества искусств. Главный партнер фирмы *Scholes Associates*, в которой специализируется на стратегическом управлении. Приглашенный профессор стратегического управления и бывший директор Шеффилдской школы бизнеса (Великобритания). Имеет богатый опыт преподавания стратегии студентам и аспирантам в нескольких университетах. Консультирует по вопросам развития корпоративного управления производственные и сервисные организации, а также широкий спектр общественных служб. Постоянно сотрудничает с организациями за пределами Великобритании, включая Ирландию, Австралию, Новую Зеландию и Сингапур. Также был консультантом по развитию управления для ряда национальных органов. Компаньон Института управления.

Ричард Уиттингтон, магистр гуманитарных наук, магистр делового управления, доктор философии. Профессор стратегического управления в Школе бизнеса Саид и действительный член научного общества Миллмана Нового колледжа Оксфордского университета. Его основные научные интересы включают практику стратегии и сравнительное международное управление. Сотрудничает со многими организациями в Великобритании и других странах мира как консультант и инструктор. Опубликовал семь книг и множество статей в таких журналах, как *Organization Science*, *Strategic Management Journal* и *Strategic Organization*. Входит в редакторский совет восьми журналов, включая *Academy of Management Review*, и регулярно участвует в международных конференциях как основной докладчик. Был руководителем магистерских программ делового управления в университетах Оксфорда и Уорвика; в настоящее время преподает стратегию студентам и аспирантам.

Предисловие

Прошел 21 год с выхода в свет первого издания *Корпоративной стратегии*. За это время значительно изменились как мир бизнеса, так и государственный сектор. Крупные перемены коснулись и предмета корпоративной стратегии. Раньше центральным мотивом было широкое признание важности стратегии для практикующих менеджеров в государственном и частном секторах. Отражением такого признания стало включение стратегии как предмета в образовательные программы по подготовке студентов, аспирантов и действующих профессионалов, а также в краткие учебные курсы и задания для консультантов. Сегодня уже принято, что понимать принципы и практику стратегии необходимо не только высшим руководителям, но и менеджерам других уровней — хотя, очевидно, акценты в пределах общей темы разнятся. Поскольку мы всегда говорили о важности такого широкого интереса к стратегии, произошедшие за последние два десятка лет перемены нас радуют.

Предыдущие шесть изданий нашей книги в общей сложности проданы в количестве более 650 тыс. экземпляров. Данное, седьмое, стало важной вехой в издательской истории книги, поскольку авторский коллектив пополнился Ричардом Уиттингтоном. Этот исследователь хорошо знаком многим читателям по его собственным работам и публикациям. Еще важнее то, что и Джерри Джонсон, и Кивен Шоулз, когда работали над первым изданием книги, были знакомы с Ричардом в бытность его студентом, получающим степень магистра делового управления в Астоне!

Новое издание публикуется в то время, когда большинство организаций испытывают комбинированное влияние глобализации, информационных технологий и быстрых перемен в своей деловой среде. Все больше секторов экономики большинства стран становятся “информационными”. Отрицательными явлениями этого времени были несколько громких корпоративных провалов (таких, как банкротство компаний *Enron* и *WorldCom*), которые привели к переменам в корпоративном руководстве и сомнениям в мотивах и этических стандартах некоторых менеджеров и директоров компаний. Хотя структура книги, в основном, осталась прежней, мы в новом издании уделяем названным вопросам особое внимание.

Седьмое издание — это еще и шаг вперед в подаче материала и в дизайне. Он стал возможным благодаря фотографическим материалам, которые дополнили традиционные рисунки и таблицы. Целью этих перемен было повысить удобство работы с книгой и улучшить “навигацию”. Каждая глава включает четко обозначенные учебные цели и резюме, в которых подытожен изложенный материал. Отдельно вынесены важные определения. Мы уделили особое внимание примерам из мира бизнеса и ситуациям для анализа; многие из них впервые появились только в седьмом издании, а выбор примеров отражает рассмотренные вопросы. Все 84 примера заканчиваются вопросами, которые преподаватели и студенты используют для проверки усвоенного материала. Ситуации для анализа в конце каждой главы отражают рассмотренные в ней вопросы и позволяют студентам понять связь между последними. Кроме того, мы добавили несколько новых комбинированных рабочих заданий для усиления связи между отдельными темами и главами.

Как и в предыдущем, шестом, издании, в данном каждая из пяти частей книги завершается *критическими комментариями*. Основное их назначение — помочь чита-

телям осмыслить изученный материал с трех разных позиций, или, как мы говорим, рассмотреть его через три стратегические линзы. В комментариях также акцентируется связь между темами глав, включенных в часть, и приводится более широкий взгляд на стратегические вопросы части. Для стратегического успеха организации важно взглянуть на различные вопросы более чем с одной точки зрения и понять связи между этими вопросами.

Вообще, нашей целью было улучшить как содержание, так и оформление книги, и мы надеемся, что вам понравятся результаты наших усилий.

Корпоративная стратегия — концептуальная книга, основанная на практике стратегического управления, как его понимают исследователи и практики в этой сфере. В первую очередь, она предназначена для студентов, изучающих стратегию в рамках бакалаврских и магистерских курсов высших учебных заведений; названия этих курсов могут быть разными — “Корпоративная стратегия”, “Бизнес-политика”, “Стратегический менеджмент” или “Стратегическое управление”, “Политика организации” или “Корпоративная политика”. Однако мы знаем, что многие наши читатели уже работают менеджерами и одновременно учатся. Поэтому мы писали ее, думая о потребностях как действующих, так и будущих менеджеров.

Стиль книги отражает наш более чем тридцатилетний личный опыт действующих преподавателей, исследователей и консультантов. Соль эффективного стратегического управления заключается в слиянии теории с практикой. Наша книга позволяет учащимся увидеть, как работают изложенные в ней концепции и теории в практических ситуациях (в книге рассмотрено много ситуаций для анализа), а также, что не менее важно, выдвинуть собственные идеи. Однако постоянно растущий объем исследований и теоретических изысканий дает возможность еще глубже понять стратегические проблемы и стратегическое управление. Поэтому мы, во-первых, включили в нашу книгу внушительные фрагменты таких исследований и теоретических изысканий и, во-вторых, рекомендовали читателям ознакомиться с дополнительными научными источниками. С другой стороны, мы исходили из того, что нашим читателям рано или поздно выпадет случай непосредственно решать стратегические проблемы (скажем, во время студенческой практики в реальных организациях или, если читатель уже работает менеджером, в его компании). Здесь наш взгляд таков же, как у авторов, допустим, медицинских или технических учебных текстов (надеемся, что и читатели разделят его): хорошая теория помогает хорошей практике, но осваивать теорию без практики чревато опасными последствиями, особенно если вы имеете дело с пациентами, мостами или, как в данной книге, организациями.

Как говорилось выше, укрепить связь между теорией и практикой — одно из назначений комментариев в конце каждой из пяти частей книги. Концепцию трех стратегических линз мы ввели в главе 1; опираясь на эту концепцию, мы и рассматриваем упомянутую связь. Наряду с “традиционным” *конструктивным* взглядом на стратегию мы рассматриваем возможность появления стратегии из *опыта* и культуры, а также как продукта *идей*, возникающих в сложном мире внутри и за пределами организации. Три линзы представляют собой различные, но дополняющие друг друга способы рассмотрения стратегии и стратегического управления. Все три взгляда нужны для изучения стратегии, и это отражается в материале книги.

Достаточно подробно структура книги рассмотрена в главе 1. Однако коротко о ней мы скажем прямо сейчас. Итак, книга состоит из пяти частей.

Часть I включает введение в корпоративную стратегию; рассмотрены ее характеристики, а также элементы стратегического управления (глава 1). В этой части мы также вводим понятие стратегических линз.

Часть II книги посвящена *стратегической позиции* организации. В главе 2 рассмотрена позиция организации в ее “бизнес-среде”. Здесь же сказано о конкурентной позиции организации. Тема главы 3 — это собственные стратегические возможности организации, а именно ресурсы и компетенция. Также сказано о важном значении знаний. В главе 4 речь идет о целях организации. Мы ответим на вопрос о том, кому призвана служить организация, и обсудим корпоративное управление, отношения с заинтересованными сторонами, деловую этику и корпоративную культуру.

Тема части III — *стратегический выбор*. Глава 5 посвящена бизнес-стратегии (или конкурентной стратегии). Центральными вопросами являются основы конкурентного преимущества и лучшие способы конкуренции в быстро меняющемся мире. Корпоративная и международная стратегии рассмотрены в главе 6; вы узнаете, как корпоративный центр добавляет стоимость своим бизнес-единицам (или, напротив, уничтожает ее). В главе 7 мы углубимся в детали выбора стратегических направления и метода. В ней же приводятся критерии, с помощью которых оценивается возможность успеха или провала стратегии.

Часть IV — о переводе *стратегии в действие* (т.е. о *реализации* стратегии). Глава 8 посвящена организационной работе для достижения успеха и обзору новейшей литературы о связях между структурами и организационными процессами, а также о том, насколько важно создавать и сохранять внутренние и внешние отношения и связи. Так, связь между общей стратегией организации и ее стратегиями в четырех ключевых областях (персонал, информация, финансы и технологии) составила тему главы 9. В главе 10 рассмотрены подходы и методы управления переменами, а также важная связь с материалом главы 4.

Часть V состоит из главы 11, посвященной процессам стратегического развития. Материал этой главы взят из главы 2 предыдущих изданий книги. Такая перестановка позволит читателям лучше усвоить вопросы и концепции стратегии, прежде чем приступить к изучению процессов фактического создания стратегии в организации. Но как отдельную главу преподаватели и студенты могут использовать ее в любой момент учебного курса, когда сочтут нужным.

В работе над настоящим изданием нам помогало много людей. В первую очередь, это наши коллеги, встречаться с которыми мы имели удовольствие на ежегодных семинарах для преподавателей. Многим из вас мы благодарны за конструктивную критику и замечания в адрес нового издания, и мы надеемся, что вы удовлетворены полученным результатом! Мы также ценим помощь наших студентов и клиентов в Шеффилде, Стрэтклайде, Оксфорде и многих других заведениях, где мы преподаем: они — постоянный источник новых идей, они не позволяют нам успокаиваться, без их комментариев было бы невозможно написать книгу такого рода. Благодаря этой книге мы значительно расширили собственную работу и контакты, и сегодня у нас есть важные знакомые по всему миру. Мы особенно ценим коллег из Ирландии, Голландии, Дании, Швеции, Франции, Канады, Австралии, Новой Зеландии, Сингапура и США.

Мы хотим поблагодарить как людей, непосредственно содействовавших появлению данной книги тем, что предоставили ситуации для анализа, так и организации, которые не побоялись стать героями таких примеров. Растущая популярность учебника *Корпоративная стратегия* часто приносила практические проблемы описанным в ситуациях для анализа организациям, поскольку им приходилось отвечать на прямые запросы преподавателей и студентов. Мы надеемся, что читатели книги будут уважать желания компаний, описанных в ситуациях для анализа, и не станут напрямую запрашивать у них дополнительную информацию. Мы также должны поблагодарить многих коллег, которые помогли нам лучше понять отдельные аспекты предмета книги или смежные области. Стратегия представляет собой столь обширную тему, что такая помощь необходима для сохранения актуальности книги. Поэтому наша благодарность вам, Джулия Бэлоган, Джон Барбур, Грэм Бивер, Джордж Берт, Эндрю Кэмпбелл, Фредерик Фрери, Ройстон Гринвуд, Фил Джонсон, Эйден МакКвэйд, Майкл Мейер, Дэвид Питт-Уотсон, Рихард Шенберг и Джилл Шеперд. Особая благодарность всем тем, кто предоставил или помог подготовить примеры и ситуации для анализа, — наша признательность за вашу помощь также выражена в конце каждого соответствующего фрагмента текста. И еще спасибо Кристин Рейд и Скотту Мак-Гоуэну из Стрэтклайда за помощь в подготовке примечаний. В этом процессе также участвовала Мелани Шоулз; она к тому же исследовала новые научные источники и материал для примеров и ситуаций для анализа. Мы должны поблагодарить и тех, кто причастен к подготовке рукописи книги: Лорну Карло из Стрэтклайда и Дженни Шоулз из Шеффилда.

*Джерри Джонсон
Кивен Шоулз
Ричард Уиттингтон
Ноябрь 2004 года*

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересны любые ваши замечания в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится ли вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Отправляя письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также свой обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию новых книг.

Наши электронные адреса:

E-mail: info@williamspublishing.com
WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Наши почтовые адреса:

из России: 115419, Москва, а/я 783
из Украины: 03150, Киев, а/я 152

Рекомендации по эффективному изучению “Корпоративной стратегии”

Во всех изданиях *Корпоративной стратегии* мы пытались удовлетворить растущие потребности в дополнительном материале, в то же самое время удерживая объем в разумных пределах, чтобы его мог охватить читатель. Эти потребности включают более глубокую разработку тем, больший охват определенных разделов или просто большее количество примеров и заданий для учащихся. Мы уже подготовили дополнительные материалы и публикации и усовершенствовали систему ссылок на другой материал из различных разделов данной книги. Ниже мы даем несколько рекомендаций о том, как извлечь максимальную пользу из этого обширного и разнообразного материала.

Как пользоваться книгой “Корпоративная стратегия”

Изучая книгу *Корпоративная стратегия* и смежный материал, рекомендуем студентам и менеджерам постоянно проверять следующие три вещи.

- Вы понимаете изложенные концепции
- Вы умеете применять эти концепции на практике; для менеджеров особенно важно применять концепции в своей работе
- Вы читаете не только нашу книгу

Структура книги

- В начале каждой главы приведены *учебные цели*, показывающие, каких результатов должны достичь учащиеся по окончании ее изучения. Изучив главу, проверьте, достигнуты ли все учебные цели.
- *Ключевые термины* выделяются в тексте.
- Каждая глава включает несколько *примеров*, которые, в свою очередь, включают вопросы, поэтому примеры служат “мини-ситуациями для анализа”. Читая примеры и отвечая на вопросы, вы проверите, понятна ли вам связь между теорией и практикой. Менеджерам рекомендуем всегда задавать себе еще один, дополнительный, вопрос: “Какие уроки я вынес из данного примера для себя и своей организации?” Это относится как к примерам, так и к ситуациям для анализа в конце глав. Лучшими вправе называться только те стратегические менеджеры, которые умеют перенести знания из одной ситуации в другую.
- *Резюме* поможет читателям повторить основные положения главы.
- В конце каждой главы приведена *рекомендованная литература*. Она позволяет глубже изучить заинтересовавшие вас темы.
- *Рабочие задания* организованы в два уровня сложности; за основными заданиями следуют комбинированные, которые усиливают связь между темами и главами. Преподаватели могут использовать рабочие задания как тестовые упражнения. В любом случае мы рекомендуем учащимся относиться к рабочим заданиям, как к экзаменационным тестам, как к средству проверки своего знания концепций и их практического применения. Менеджерам стоит выполнять рабочие задания