

РОБЕРТ ГРАНТ

СОВРЕМЕННЫЙ
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ

9-е издание



Санкт-Петербург · Москва · Екатеринбург · Воронеж
Нижний Новгород · Ростов-на-Дону
Самара · Минск

2022

Оглавление

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

Часть I. ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Понятие стратегии.....	18
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

ГЛАВА 2. Цели, ценности и эффективность.....	62
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
Глава 3. Анализ отраслевой структуры: основные принципы	105
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
Глава 4. Дальнейшее изучение отраслевого и конкурентного анализа.....	147
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
Глава 5. Анализ ресурсов и возможностей.....	183
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

Глава 6. Организационная структура и системы управления:

основные принципы осуществления стратегии на практике	224
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

Глава 7. Источники и параметры конкурентного преимущества	266
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
Глава 8. Эволюция отрасли и стратегические изменения	324
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
Глава 9. Высокотехнологичные отрасли и управление инновациями.....	381
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
Глава 10. Конкурентное преимущество в «зрелых» отраслях	433
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
Часть IV. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ	
Глава 11. Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы	458
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
Глава 12. Глобальные стратегии и многонациональная корпорация	488
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
Глава 13. Стратегия диверсификации.....	536
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
Глава 14. Применение корпоративной стратегии на практике: управление многопрофильными корпорациями.....	567
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
Глава 16. Современные тенденции стратегического менеджмента	642
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