Введение

Стратегия – система решений и действий, направленных на достижение долгосрочных целей человека или организации. В этой книге мы будем говорить о стратегиях корпораций, то есть организаций,

- созданных путем объединения частных капиталов;
- использующих наемную рабочую силу;
- реализующих свои товары и услуги на рынках, то есть в условиях добровольных соглашений между продавцами и потребителями.

Чтобы отличать корпорации от иных коммерческих организаций, мы введем четвертую характеристику корпорации как ***фирмы, функционирующей на нескольких рынках, то есть в условиях, когда потребители одних товаров корпорации принимают решения о покупке независимо от покупки других товаров корпорации***[1].

Inspection copy

Первые организации, отвечающие всем вышеперечисленным признакам, появились в торговле в XVI веке до нашей эры (торговые дома Вавилонии), а в промышленности – на рубеже I-II веков нашей эры (шелкоткацкие мануфактуры Китая). В начале XVII века мы можем наблюдать функционирование уже вполне зрелых торгово-промышленных корпораций (например, голландской Ост-Индской компании), обладавших такими атрибутами, как письменный устав, общее собрание акционеров, выборы руководящих

[1] Не имеет значение, являются ли потребители различных товаров корпорации одними и те же ми людьми (организациями), либо различные товары привлекают различных людей. Общим мерилом функционирования корпорации на нескольких рынках выступает параметр «перекрестной эластичности спроса», показывающий, на сколько увеличивается спрос на товар «Б» при увеличении на 1% цены на товар «А». При уровне перекрестной эластичности выше 0,2 мы можем говорить не о существовании автономных рынков, а, скорее, о деятельности корпорации на различных сегментах единого рынка.

органов общества, ответственных за управление текущими операциями, ежегодное распределение дивидендов и т.д.

Более важным является то, что уже в это время определились общие задачи корпоративной стратегии. Это –

- *Постановка стратегических целей*.
- *Формирование ресурсов для развития*:
    - Финансовых
    - Материальных
    - Человеческих
    - Технологических
    - Информационных
- *Построение и поддержание системы внешних отношений корпорации.*
- *Определение наиболее выгодных сфер деятельности*.
- *Определение «глубины» операций*, то есть тех операций, которые необходимо выполнять собственными силами.
- *Построение системы управления каждой группой операций (зоной бизнеса)*.
- *Построение и развитие отношений внутри корпорации (организационной структуры)*, обеспечивающей эффективное выполнение всех вышеперечисленных задач.

Inspection copy

Именно в данной последовательности и будет построено изложение корпоративной стратегии в этой книге. Мы предлагаем читателям следующую последовательность действий, составляющих в своей совокупности разработку и реализацию корпоративной стратегии:

Этап 1. Постановка стратегических целей (Глава 2).

Этап 2. Определение наличных ресурсов для реализации поставленных целей и имеющихся компетенций (Глава 3).

Этап 3. Определение «ширины» охвата различных рынков операциями корпорации – решение вопроса об оптимальном уровне диверсификации (Глава 4).

Этап 4. Определение «глубины» функционирования корпорации – решение вопроса об оптимальном уровне вертикальной интеграции (Глава 5).

Этап 5. Формулировка общекорпоративных стратегических программ и проектов (Глава 6).

Этап 6. Построение организационной структуры, призванной реализовать разработку и реализацию стратегии (Глава 7).

Каждая глава будет предваряться обзором теории вопроса и завершаться изложением инструментария, пригодного для решения определенного круга проблем в «режиме реального времени». По ходу изложения мы будем прибегать к описаниям опыта отдельных корпораций, иллюстрирующим как теоретические предположения, так и применение тех или иных инструментов разработки и реализации стратегии. Данные описания для удобства читателя разбиты на три класса:

- ***Примеры*** содержат краткое описание ситуации, возникшей в той или иной корпорации при решении той или иной стратегической проблемы. Примеры, как правило, содержат данные, позволяющие судить об эффективности того или иного решения. Цель примера – проиллюстрировать и подтвердить авторские рассуждения.
- ***Информация к размышлению*** описывает ситуацию, не имеющую однозначного решения. Её цель – заставит читателя задуматься, расширить его понимание проблемы.

Inspection copy

- ***Кейс*** – развернутое описание ситуации в реальной компании. В отличие от примера или информации к размышлению кейс требует внимательного, зачастую многократного прочтения и разбора. В конце каждого кейса приводятся вопросы, на которые необходимо ответить или задания, которые необходимо выполнить. Задача кейса – практическое закрепление полученной информации и освоение предлагаемого инструментария. Мы сознательно использовали кейсы, относящиеся как к российским, так и к зарубежным корпорациям, причем зарубежные кейсы, как правило, больше по объему и помимо описания конкретной проблемы содержат дополнительную информацию о системах управления данной корпорацией. Мы исходили из того, что российские корпорации еще весьма молоды, и описание «изнутри» опыта функционирования зрелых организаций должно помочь менеджерам найти свою уникальную «нормаль процесса».

Помимо примеров, в отдельных главах будут содержаться практические задания – специальные тесты, которые следует применить лично к себе, к коллегам или к своей корпорации в целом.

Inspection copy

Завершает каждую главу рекомендации для дополнительного чтения – краткие аннотации книг, в которых содержится дополнительный материал по описанной нами проблеме.