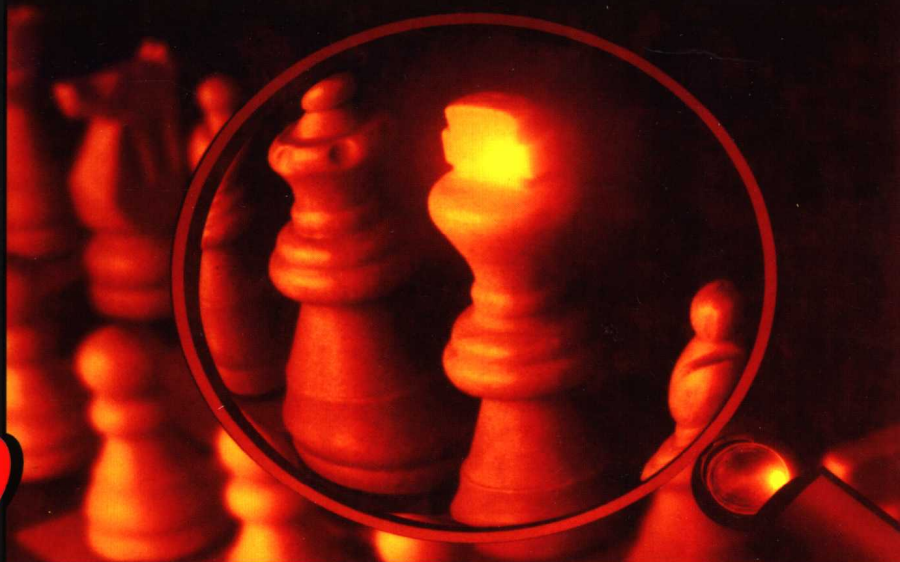




COMPANY ANALYSIS

公司能力分析

——确定战略能力

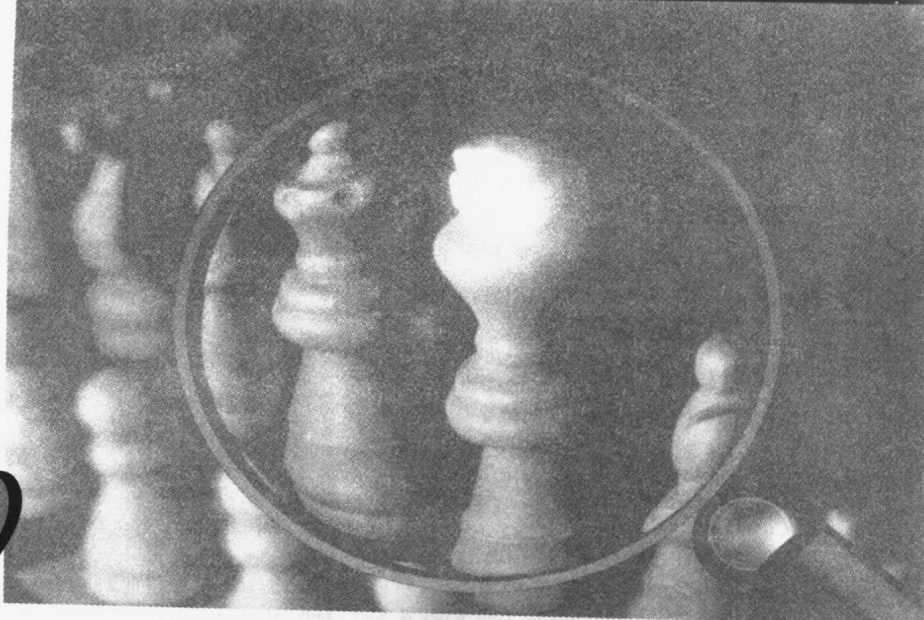
[美] 珀尔·简斯特 大卫·赫西 著

冀书鹏 译 黄一义 校

Per Jensen david Hussey



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



COMPANY ANALYSIS

公司能力分析

——确定战略能力

[美] 珀尔·简斯特 大卫·赫西 著

冀书鹏 译 黄一义 校

Per Jensen 中 David Hussey

图书馆藏



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

公司能力分析:确定战略能力/(美)珀尔·简斯特(Per Jenster)、大卫·赫西(David Hussey);冀书鹏译;黄一义校. -北京:人民邮电出版社,2004. 1

ISBN 7-115-12016-1

I. 公… II. ①简… ②赫… ③冀 III. 公司—经济评价 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第125992号

Per Jenster and David Hussey

Company Analysis

ISBN 0-471-49454-2

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Ltd

Original language published by John Wiley & Sons, Ltd. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版经 John Wiley & Sons 公司授权,由人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2003-7624

版权所有,侵权必究。

公司能力分析:确定战略能力

- ◆ 著 珀尔·简斯特 大卫·赫西
- 译 冀书鹏
- 校 黄一义
- 策 划 刘 力 陆 瑜
- 责任编辑 朱兆瑞

- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
- 邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
- 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
- 电话 (编辑部)010-64982639 (销售部)010-64983296
- 北京圣瑞伦印刷厂印刷
- 新华书店经销

- ◆ 开本: 670×970 1/16
- 印张: 16.25
- 字数: 260千字 2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷
- 著作权合同登记 图字:01-2003-7624号

ISBN 7-115-12016-1/F·505

定价: 28.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64983296

译者序

关于公司分析和评价方面有影响的专著已多年未见出版，印象中的早期出版物还是 20 世纪 80 年代日本学者写的一些关于公司诊断的著作。鉴于公司分析在公司的基础管理、战略开发、证券分析及并购的审慎调查等方面的重要作用，这种状况显然不能令人感到满意。

本书作为这一领域最新的国际研究成果，具有如下特点：首先，其作者是专门研究公司评价的学者，术业有专攻，无论在理论、文献掌握和实际咨询和管理经验方面均有深厚的积累，可以说是撰写这一论题的最恰当人选之一。

其二，本书不仅吸收了公司运营、营销、人力资源等各方面的最新研究成果，对公司的业务和主要职能有较为全面和深入的介绍，而且还针对整个公司范围的一些问题，详细阐述了价值链、业务流程及核心竞争力和核心能力的概念和应用，因此可以避免“只见树木不见森林”的错误。

第三，本书关于公司的分析紧扣公司战略的主题，无论是关于公司各种职能能力的评价，还是更具综合性的流程和分析，都将其置于公司总体战略的框架下加以阐述，因此使本书的内容具有整体性——它不仅是对公司各种职能或价值环节的透视，而且是对其战略能力的鸟瞰。这大概就是本书的副题叫做“确定战略能力”的缘故吧。

最后，实用性是本书的追求。因此书中包含了大量的图表、清单和问卷，以及一些作者亲身经历的案例。作者力图运用这些工具，教会读者如何一步一步地深入公司评价的方方面面——不仅是原理，还有方法、工具、步骤和过程。

因此，本书虽然篇幅不大，内容却不可谓不丰，值得读者细细地研读。

本书由冀书鹏翻译，黄一义校改。谢少瑜参加了第 6、第 11 章的翻译。

黄一义

2003.11

目 录

导言 1

“公司评价的方法只此一种”

2

需思考的问题 8

我们的经验之谈 8

参考文献 9

第 1 章

公司评价的目的和性质 10

背景 10

为什么公司评价会名存实亡 11

谁需要评价分析 12

为战略规划做准备 13

审视战略环境 14

收购和兼并 15

剥离 16

公司评价综论 16

观察组织的方法 21

若干基础性问题 23

深入挖掘“洞察”方法的潜力

24

呼应主题 26

参考文献 27

第 2 章

财务绩效评价公司评价 28

整体财务绩效 28

最初的思考 28

组织目前在使用哪些财务评价方

法 29

市场价值评估 29

财务资源 30

ROI 图的应用 32

深入理解利润之源 34

特定的风险 39

财务和会计流程 39

附录 2.1 41

财务绩效评价方法 41

股东价值评价方法 42

若干流动比率 44

附录 2 45

核查清单和问卷 45

第一部分：核查清单 45

第二部分：问卷 46

参考文献 50

2 公司能力分析：确定战略能力

第3章

营销审计 51

导言 51

营销审计过程的模式导入 52

潜力和持续性评价 53

业务定义、目标和资源的考察
54

营销计划和关键的营销决策的评
价 55

执行评估 56

对营销管理过程的影响 57

附录 3.1 59

营销审计问卷 59

产品和服务 60

竞争 63

客户 66

市场规划 69

参考文献 72

补充阅读 72

第4章

生产能力评价 73

生产中的关键因素 73

了解事实 76

现有生产单位的产能如何 76

生产能力的利用率怎样 77

产能增加和减少的意义 77

生产率水平怎样 77

交付绩效 79

生产战略 79

世界级的生产 79

全球生产还是本地生产 80

专一化生产的工厂 82

外包 83

附录 4.1 85

生产活动的核查清单和评估 85

生产战略 85

设备和生产技术 86

生产和质量控制 89

采购和存货管理 94

参考文献 97

第5章

技术和创新审计 98

技术 99

什么是技术审计 100

技术审计的内容 101

即使技术含量低的行业也能感觉
到技术变革的影响 108

技术矩阵 109

创新 112

创造性 112

公司在创新方面的有效性如何
114

公司的运营方式是鼓励还是阻碍
创新活动 115

参考文献 119

第6章

人力资源管理、管理有效性、
文化和结构 121

人力资源管理 123

数字考察	123
影响人力资源管理的外部环境	128
人力资源管理、愿景和战略	130
人力资源管理详论：管理发展审计	137
人力资源评估总结	149
管理有效性	150
文化	151
结构	153
附录 6.1	155
人力资源管理在多大程度上受业务驱动	155
一般的解释	155
具体的解释	155
参考文献	156

第 7 章

公司信息系统评估 157

从战略到信息流 158

与考察管理信息系统有关的战略问题 161

调查问卷 161

图 7.1 的运用 164

部分 1 165

部分 2 165

部分 3 166

正式的信息流与非正式的信息流 166

知识管理 167

应用计算机技术的新方法 169

参考文献 170

第 8 章

树立流程观点 171

标杆学习 171

什么是标杆学习 171

标杆学习的步骤 173

标杆学习在公司评价中的作用 174

业务流程再造 175

BPR 是什么 176

核心流程 176

BPR 存在的问题 177

价值链 177

什么是价值分析 178

如何进行价值分析 179

如何运用价值链分析 182

参考文献 183

第 9 章

核心竞争力及相关方法 184

关键成功因素 185

1. 确定影响公司成功的因素 186

2. 审查公司当前的战略规划 187

3. 识别当前的关键成功因素 189

4. 衡量公司对当前 CSFs 的实现程度 191

4 公司能力分析：确定战略能力

5. 在公司愿景或战略发生变化 时对 CSFs 进行重新评估

192

核心竞争力 192

什么是核心竞争力 193

识别核心竞争力：核心竞争力的
概念 194

评价任务：方法介绍 195

确定公司当前的竞争力所在
195

核心能力 200

参考文献 201

第 10 章

产业分析 203

产业分析的重要性 203

绘制一张产业框图 204

理解产业的力量 205

买方和中间环节的力量 207

“合约影响者” 208

供应商 209

进入壁垒 210

退出壁垒 211

替代者 211

业内公司（竞争对手） 212

划分战略集团 213

通过调查问卷获取所需信息
215

绘制产业表 215

产业和经营环境 216

改造产业 219

附录 10.1 220

产业分析调查问卷 220

1. 产业的定义 220

2. 竞争 221

3. 供应商 223

4. 买方 225

5. 进入和退出 226

参考文献 227

第 11 章

结语：探求真正的优势和劣 势 228

参与其中的管理人员 229

将片断编织成完整的画面 231

公司的业务评价 232

战略问题总结 232

关键信息的一览表 235

多之化公司的公司评价 238

建表 239

业务组合分析 239

股东价值的源泉 240

结语 241

参考文献 242

索引 243

导 言

我们写作本书的目的有两个。其一，对许多组织而言，评价自身的优势和劣势变成了一种每年一次的象征性活动，毫无意义，以致一些组织已不愿在这一战略思考的基础工作上再多费心思了。

其二，我们尚未看到有哪本书以我们认为应该采用的方式涵盖这一主题。这并不意味着其他书目尚未涉猎过该主题的某些方面，但就整体而言，战略类书籍涉及该主题的篇幅很少超过一两页，如果幸运的话，你也许会找到一章。营销、财务及其他管理职能领域的书籍通常会长篇大论地讲述相关领域的分析方法，但不会站在整体评估的立场上立论。

另有一种现象，有些仍在流行的概念（如价值链和核心竞争力），其目的似乎并非从整体上界定组织的状态，而是远离了这一任务；并且那些从事战略研究的学者也无意将这些概念运用于这一整体性评估的工作之中。

公司的优势和劣势自身并不能形成卓越的战略，但这是必需的基础。一棵树要想长得枝繁叶茂，你必须保证其根系健康，并且将其植入一个精心准备的树坑中。此后，可能还需要一点点地追肥培土。当然，即使你忽视了一些基础工作，它也可能会长得很高、很壮，但这种可能性会大打折扣。

本书介绍的许多方法同样适用于转型中的公司，以及那些正处在收购过程中的公司。

公司如何对待公司评价——界定优势和劣势的过程，此间变数多多。我们谨就这一问题开拓出一个富于想像力的思路，而并非提供一张终极清单。就我们所知，英国战略规划学会（Strategic Planning Society of the UK，本书作者之一大卫·赫西是该学会的创立人和发起文件的签署人之一）及其他公司和个人并没有召开过如下文所述的那样一次会议，但关于方法的探讨确有其事。

“公司评价的方法只此一种”

参加此次战略规划学会会议的共有九人。他们作为一个小型团队分别经历了战略准备的各个阶段的工作，并准备就最佳实践问题编制一本小册子。会议主席比尔·赛姆斯（Bill Symes）首先发言：“本次会议将是一个用时不多的短会。进行内部评价的方法仅此一条，所以我们惟一要做的就是如何措词，以便将想法表达清楚。”

九人表示赞同。

“吉姆，由你开场吧，”主席接着说，“先谈谈你们公司是怎么干的，我们在此基础上添枝加叶。”

吉姆·特纳，一家中等规模工程公司的战略管理董事，该公司在若干国家开展经营活动

“我们的方法与其他几家使用的方法基本相同，”吉姆以此为开场白，“事实上我们将内部的优势和劣势分析，与基于外部评价的机会和威胁分析结合起来编制了一张 SWOT 表。我想你们在许多教科书中都能找到 SWOT 分析（SWOT analysis）的实例。我们发现将其绘制在一张大表的中心会更具表达效果，当然我们要为每项业务都制作这么一张表。”

他接着解释制作过程，这是一个在阿根廷（1980 年）其他地方都能发现的例子。所有的评估活动都是由公司的管理人员完成的，分为以下四个步骤：

1. 由管理人员通过会议讨论，对优势与劣势加以识别、定义并取得一致意见，将之绘成一张主表。
2. 计划小组对这一清单中的各个子项加以考证，使之得到更加充分的界定。
3. 在下一次小组会议上，这些精心界定的优势与劣势被提炼为若干简明的陈述。
4. 最后，有时需要按其重要性加以排列。

“通过这种方式，”他接着说道，“我们使组织现有的广大知识资源得到利用。这一进程也有助于保证我们的战略决策不会与组织的基础脱节。”

约翰·威廉姆斯，一家工程咨询公司的管理董事

约翰·威廉姆斯发言支持这一思路，但有少许补充：“我们的做法稍有不同，我们将专业参谋人员吸收进了该过程。其他方面则与你们基本相同，此外我们还吸收了汤普森（Thompson，1997）的一些观点。我们的额外步骤是将自己的优势和劣势与竞争对手和广阔的商业环境的需要相对照，我们特别注重把握相对的优势与劣势，即在哪些方面我们强于竞争对手，哪些方面则有所不足。”

汤姆·鲍尔，一家美资银行负责英国地区运营活动的规划经理

“我很困惑，”他说，“因为这一方法可能并未触及问题的实质。我们将关键成功因素（critical success factors, CSFs）作为我们应当达到的标准，并期望总经理们据此评估其优势与劣势。我在《战略变革》（*Strategic Change*, Pichton and Wright, 1998）一书中看到一段文字，作者认为SWOT分析经常被不加批判地引用（used uncritically），这种分析方法其实很幼稚，可能会导致战略性错误。

我们的管理层，因此设定了一打关键成功因素，用来客观地评价我们的经营活动和存在的差距。我们的评价过程的目的之一就是要搞清楚哪些活动有助于缩小这种差距。”

主席插进来问关键成功因素是如何定义的。汤姆回答说：“这些因素是由设在美国的公司总部为全球各分支机构和业务统一规定的，公司为此还雇佣了一家管理咨询公司来帮助对其加以识别和定义。”

“我对我们不必亲手开展这项活动深感欣慰。总部办事处发给我们的一份文件出自一个叫 Per. Jenster 的家伙之手，这项工作似乎繁重得令人无法承受。”（简斯特，1987年）

简·伊根，一家食品机械制造公司总部规划经理

“迄今为止的所见所闻令我颇感担忧，因为其中包含的主观意见似乎并不少于客观的分析。了解经理们在想什么也许很重要，但其重要性能够与更深层次的观察和思考相提并论吗？我们的方法是分析性的。经理们可以对事实如何见仁见智，但我们的分析方法却可以使这些事实得到澄清。

我们努力搞清楚我们处于什么位置、我们的资源是如何利用的、我们的弱项何在，以及我们的灵活性如何。SWOT 分析在此无用武之地，该方法无法提供一个客观的分析基础。不错，我们当然会在公司总部层面、在战略经营单位（SBUs）层面及在国家层面进行细致的财务分析。我们关于如何将收益源泉与资源利用状况相联系的思路，来自于彼得·德鲁克（Peter Drucker）的一本早期著作。我们以他的观点为基础，并在很多方面加以丰富。”（德鲁克，1964 年）

德鲁克从产品层面出发，对收入、市场份额以及毛利进行逐个分析。他发明了一系列称谓用来对各种产品进行分类，比如“今日当家品种（today's breadwinners）”“昨日当家品种”及“经理偏爱的投资（investment in management ego）”；这种方法既可以用于公司内部分析，也可用于公司外部的市场分析。他对如何评估每一种产品的价值都有相关的说法，认为在采纳和接受会计成本数据之前，必须先对其进行决策相关性的检验；他尤其关注成本分摊（apportioned costs）存在的弊端——虽然计算出了全部成本，却往往未能反映真实的经济贡献。接着，他分析资源（包括管理因素在内的所有方面）的利用效率问题，因此既考虑了收益的源泉，又考虑到了相关收益耗费的资源。在此基础上，他又加进了“营销分析”和“知识分析”，后者与当时哈佛一批教授们提出的“独特竞争力（distinctive competence）”的概念有关。（Learned et al, 1965）。

罗杰·麦考尔，一家国际石油巨头在英国的炼油分部的总经理

“你们的做法并非不可取，但我确实不知如何才能将你们的方法应用到我们公司的规划活动中。如果你们看问题的角度能够更全面一些的话，你们可能发现自己遗漏了一些问题。我们发现应用自下而上的 SWOT 方法

可能只是一种自寻烦恼的做法，就是说管理人员制定了太多的修正计划，根本无法按规定的时间完成。这里的问题出在此种方法的运用上，而不是方法本身不行。

但你们都忽略了客户因素。我们将内部评价与我们所创造的客户价值做比较，并且发现波特的价值链（value chain）在此很有用处。”（波特，1985年）

吉姆插话，“我们尝试过，但过后发现变化仅仅在于，用其著名的箭状图代替通常的金字塔型来表达我们的组织结构图。这有什么意义呢？”

“如果你们只做了这点事情，当然毫无用处。”罗杰接着说明如何对处于每个环节中的流程进行分析，如何评估各个环节实现的客户价值及其相应的成本。为此，他的团队必须眼光向外，寻找顾客价值究竟何在；这几乎需要颠覆现有的管理会计系统，才能以他们所需的方式获取信息。其结果是一种关于内部优势和劣势的全新思路。

萨曼莎·布朗，一家多元化公司集团的分析人员

“我起先以为我们大家就公司评价问题取得了一致意见，但现在已经听到了五种不同的声音，其中没有一个适合我们总部层面的管理需要。有些方法可能适用于业务层面，但这不是我的工作。”

“（作为一家多元化公司集团的总部规划人员——译者注）我们要做的事情有三：一是对公司层面和业务层面的经营成果进行细致的财务分析，并据此采取措施保持盈利的持续增长，同时了解我们自身的财务优势和劣势；二是探求我们各项业务相互关联的方法，以便掌握资产、利润和现金收入的分配和分布情况；三是对我们创造股东价值的方式进行分析。”

“财务分析的标准化程度相当高，我们用业务组合分析（portfolio analysis）来观测各项业务之间的关联度。我们的做法是按照赫西（1998年）的打分规则制作一个九单元的矩阵。我们还要对该组合进行动态分析，以便观测各项业务的竞争地位的变化，并据此做出战略决策。对于某些人就矩阵各单元所贴的具象征意义的战略标签，我们倒不大在意。”

“股东价值（shareholder value）的思想受到了诸多学者的影响。波特（1987年）针对多元化公司的价值创造问题开列了一张有用的清单，可以此为准来考察我们的各项业务。古尔德（Goold）、坎贝尔（Campbell）和

亚历山大 (Alexander) (1994 年) 提出了另一种方法, 以此来对我们已做的事与应该做的事进行比较。此外, 我们还发现, 巴泽尔 (Buzzell) 和盖尔 (Gale) (1987 年) 开发的 PIMs 数据库对于构建我们的评价系统也有所帮助。”

帕特尔, 一家多元化电子公司的战略规划经理

“我认为你们的做法都遗漏了最重要的一点。通向成功的道路只有一条, 就是定义自己的核心竞争力 (core competencies), 即那些为达到我们期望的目标而所拥有和需要拥有的东西。从内部评价来识别与发现这些东西就是我们所要做的一切。当然, 这意味着内部评价必须与产业和客户的外部需求相联系, 同时还要考虑如何改变产业的竞争方式和格局 (我不打算对此深谈!)。内部评价的第一步是确定我们的竞争力, 第二步是确定哪些能力较为重要或目前还不具有。”

“哈梅尔 (Hamel) 和帕哈拉德 (Prahalad) (1994 年) 说过 ‘竞争力指一组技能和技术’。核心竞争力可以支持公司进入广阔的市场领域, 能产生客户收益, 并且很难为竞争者所复制。这个定义已铭刻在我心中。”

迪克·韦德, 一家医疗器械公司的管理董事

“我们的评价方法与帕特尔他们的方法相似之处甚多, 但我们认为核心竞争力的侧重点是不恰当的。我们的评价方法在很大程度上是基于能力 (capabilities) 培育, 能力是以个体形式存在的, 而不像竞争力 (competence) 那样以集群的方式出现。斯托克 (Stalk)、埃文斯 (Evans) 和舒尔曼 (Shulman) (1992 年) 发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章指出: 核心竞争力强调的是 ‘价值链某一点上的技术和生产专长, 能力的基础则宽泛得多, 包含整个价值链。这样一来, 能力就是客户能观察到的, 而核心竞争力则很难做到这一点。’

能力是流程性的而非职能性的, 评价工作就是要通过深入挖掘来发现其存在于何处。它通常涉及许多人的本职工作的一小部分, 这些部分集合在一起就构成一种能力。我们的战略能力体现在快速开发和引入新产品、管理分销商, 以及为客户提供服务支持等方面。

现有能力的审计是我们的评价过程的主要任务。接下来，我们将其与客户需求相联系，然后为了保持那些具有战略重要性的能力而有选择地采取行动，同时获取那些具有关键性而我们又欠缺的新能力。我们的理念是，构建战略的基石并非产品或其市场，而在于公司业务的各个流程。”

比尔·赛姆斯，管理顾问

“正如我前面讲过的，公司评价方法只有一种！”大家都笑了。“幸亏今天在座的只有我们九位，但即便如此，我们似乎也不能就各种不同的方法争出个所以然来。

尽管有诸位已讲过的种种方法，我还是认为，与前面提到的某些观点相比，我们与我们的客户一起所作的工作更符合评价工作的真谛。我们也使用一种分析式的方法，其中某些部分与简所描述的非常类似。我们也界定了一组硬指标，用来观测成败得失、分析利润来源和资源状况。较之前述种种，我们更强调领导能力、管理和组织的作用；作为外部人，我们比内部雇员更便于针砭时弊。我们用到了大量打分式的分析表格（pro forma analysis sheet）。有意思的是，我碰到了许多麦克纳米（McNamee，1998）谈到过的事情。当然，我们比他要幸运一些！

我们与简，实际上也与你们所有人的不同之处，体现在审查各种职能（比如人力资源管理）的方法上，要确保其培训等主要工作直接服务于组织的愿景和战略。显然，一旦愿景和战略有变，可能需要重新评估这些决定。我们另有一套审核程序分析组织所拥有的技术。”

他停顿了一下接着说，“我想我们有必要要求战略规划学会提供一个小册子。真正有用的就是这样一本手册，上面列举了各种方法及其优缺点。其实几乎没有什么方法是完全不相容的，因此在应用时可以兼取各派所长。”

注：《布莱克威尔战略管理百科全书》（Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management, Channon, 1997）仅列示一条用SWOT分析来评价优劣势的条目，内容如下：“一个简单而有力的工具，用于评估公司的战略位置……对于进行此项分析的要求相对简单”。该条目提供了一个SWOT分析的清单，却没有向读者解释如何识别其各组成部分。

需思考的问题

在继续阅读本书其余内容之前，你也许应该思考以下几个问题：

- 你认为文中提到的每种方法各有哪些优缺点？
- 你是否认为综合运用一种以上的方法会更有帮助？原因何在？
- 在上文的会议中，每个人是否都精通各自的方法？

我们的经验之谈

我们两人都做过许多顾问工作，其中公司评价是关键的一环。珀尔·简斯特将公司评价引入哥本哈根商学院（Copenhagen Business School）的经理 MBA 课程，作为该课程一个组成部分；通过这一课程，他每年要考察 30 到 50 家公司的情况，并观察这些案例公司的战略究竟如何演变。大卫·赫西的战略管理生涯是在工业公司开始的，由此获得了如何开展评价过程的第一手资料。他在一家美国咨询公司的欧洲分公司任职近 20 年，大部分时间担任管理董事，这使他不仅可以将其公司评价理念用于为客户服务，而且运用于自家公司。本书某些章节末尾的问卷大都来自于珀尔·简斯特的多年积累，他在许多咨询和教学场合都使用过这些问卷。有一个例外，“人力资源管理”和“产业分析”两章所附的问卷出自大卫·赫西。这两个问卷曾被运用于许多实践场合。

这些经验告诉我们公司评价是何等的重要。我们对许多公司的内部情形的独到观察——尽管其心得并未体现在这篇导论之中——使我们有理由相信目前通行的做法大有改进的余地，本书即其成果。

参考文献

- Argenti, J.1980. *Practical Corporate Planning*, London, Allen & Unwin.
- Buzzell, R.D.And Gale, B.T.1987. *The PIMS Principles*, New York, Free Press.
- Channon, D.ed. 1997. *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, Oxford, Blackwell.
- Drucker, P.1964. *Managing for Results*, London, Heinemann.
- Goold, M., Campbell, A.and Alexander, M. 1994. *Corporate Level Strategy*, New York, Wiley.
- Hamel, G.And Prahalad, C.K.1994. *Competing for the Future*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Hussey, D.1998. *Strategic Mangement: from Theory to Implementation*, 4th edn, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Jenster, P.1987.Using critical success factors in planning, *Long Range Planning*, 20 (4) .
- Learned, E.P. , Christensen, C.R., Andrews, K.R.and Guth, W.D.1965. *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, IL, Irwin.
- McNamee, P.1998. *Strategic Market Planning: A Blueprint for Success*, Chichester, Wiley.
- Pickton, D.W.And Wright, S.1998.What's SWOT in strategic analysis?, *Strategic Change*, March/April.
- Porter, M.E.1985, *Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- Porter, M.E.1987. From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, May/June.
- Stalk, G. , Evans, P.and Shulman, L.1992.Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, March/April.
- Thompson, J.1997. *Strategic Management: Awareness and Change*, 3rd edn, London, Thomson.