

# Финансовый стратегический менеджмент



# Движущие силы конкуренции



# Наиболее общими движущими силами являются:

- ✓ изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
  - ✓ изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
  - ✓ продуктовые и технологические инновации;
  - ✓ маркетинговые инновации;
  - ✓ вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
  - ✓ распространение «ноу - хау»;
  - ✓ усиление глобализации отрасли;
  - ✓ изменения в удельных затратах и эффективности;
  - ✓ снижение или возрастание неопределенностей и риска
- ◆ Основные движущие силы отрасли называют доминантными.
- ◆ Их число не должно превышать 4.



# Ключевые факторы успеха

- Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли.
- Ключевые факторы успеха - это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.
- В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия:
  - ✓ НИОКР,
  - ✓ маркетинг,
  - ✓ производство,
  - ✓ финансы и т.п.



**Главные достоинства  
характеризуют исключительную  
компетенцию (уникальные  
преимущества) предприятия**



**Уникальные преимущества  
основываются на особо  
эффективном сочетании  
ресурсов, которые делятся на :**

**осязаемые**

**неосязаемы**

**е**



# Осязаемые ресурсы

- это физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе:
- основные фонды,
- запасы, денежные средства и т.д.).

Они определяют техническую компетенцию предприятия.



# Неосязаемые ресурсы

- это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относят:
  - ✓ не связанные с людьми неосязаемые активы - торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;
  - ✓ неосязаемые человеческие ресурсы - специальные знания персонала, опыт, известность управленческой команды.





**В условиях конкуренции происходит «размывание» уникальных преимуществ инновационных предприятия, и со временем они теряют свою силу.**

**С позиции значимости для бизнеса можно выделить три категории ключевых компетенций:**

1. «Отработавшие»,

2.  
«Неперспективные»,

3. «Устойчивые»



# 1. «Отработавшие»,

- которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в своего рода отраслевые стандарты.
- Они не дают предприятию конкурентных преимуществ и являются обязательным условием выживания на рынке.



## 2. «Неперспективные»,

- которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широкодоступными.
- В кратко- и среднесрочном периоде предприятие должно защищать такие преимущества и максимально их использовать.
- Служить базой долгосрочной стратегии они не могут.



# 3. «Устойчивые»

- компетенции, которые предприятие может защищать на протяжении длительного времени.



# Виды стратегий (3)



# 1. Корпоративная, или портфельная, стратегия

- - это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.
- Корпоративная стратегия включает:
  - распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
  - решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
  - изменение структуры предприятия;
  - решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.



## **2. На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия),**

- направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.
- Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет :
  - ✓ конкурировать на конкретном товарном рынке,
  - ✓ кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию,
  - ✓ как будет ее рекламировать,
  - ✓ как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д.

Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции.

Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия



# 3. Функциональные стратегии -

разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой.

- Эта стратегия:
  - ✓ маркетинга,
  - ✓ финансовая,
  - ✓ производственная и т.п.
- ❖ Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

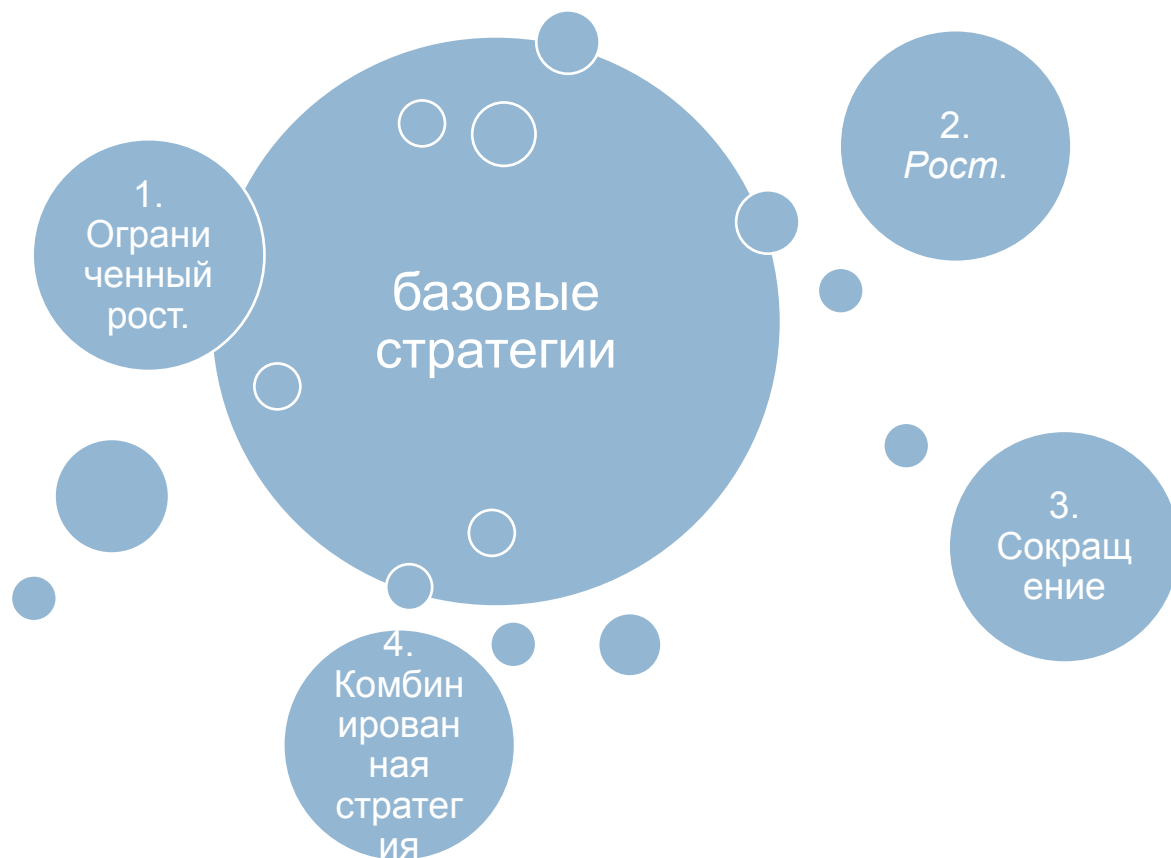




# **Основные стратегии развития бизнеса**



# Выделяют четыре базовые стратегии:



# 1. Ограниченный рост

- Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией.
- Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий.
- Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.



## 2. Рост.

- Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с частью меняющейся технологией.
- Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.



# Стратегии роста

стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту

Стратегия интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

стратегия усиления позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;

стратегия развития продукта, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

# 3. Сокращение (стратегия последнего средства).

- Данная стратегия выбирается предприятием реже всего.
- Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде.
- К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.



Сокращение (стратегия последнего средства).

стратегия  
ликвидации

осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;

стратегия «сбора  
урожая»

ориентируется на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая» - распродажи имеющихся товаров при максимальном

стратегия  
сокращения

- заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

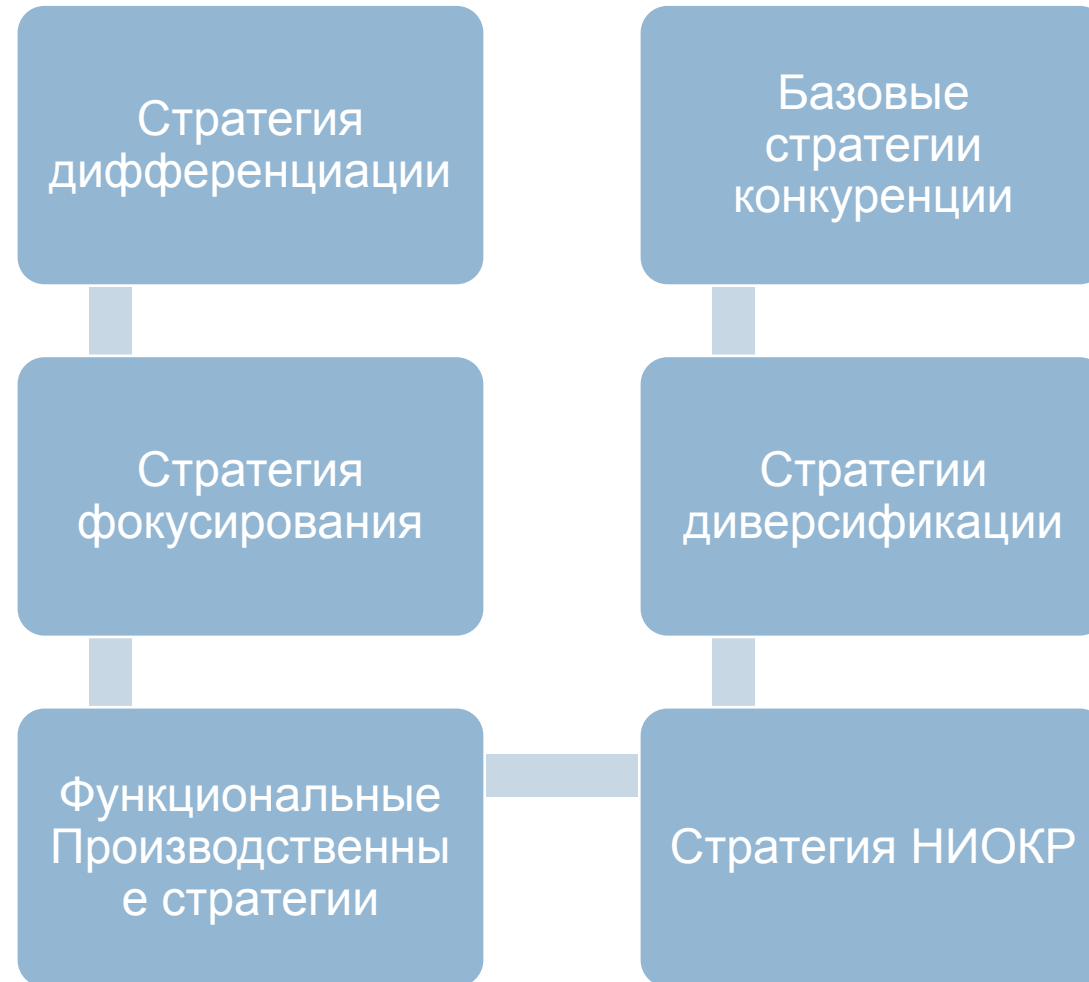
## 4. Комбинированная стратегия

- Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив.
- Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях.





# Прочие стратегии развития бизнеса (6)



# 1. Стратегия дифференциации

- Дифференциация, или, другими словами, обособление товара на рынке, означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

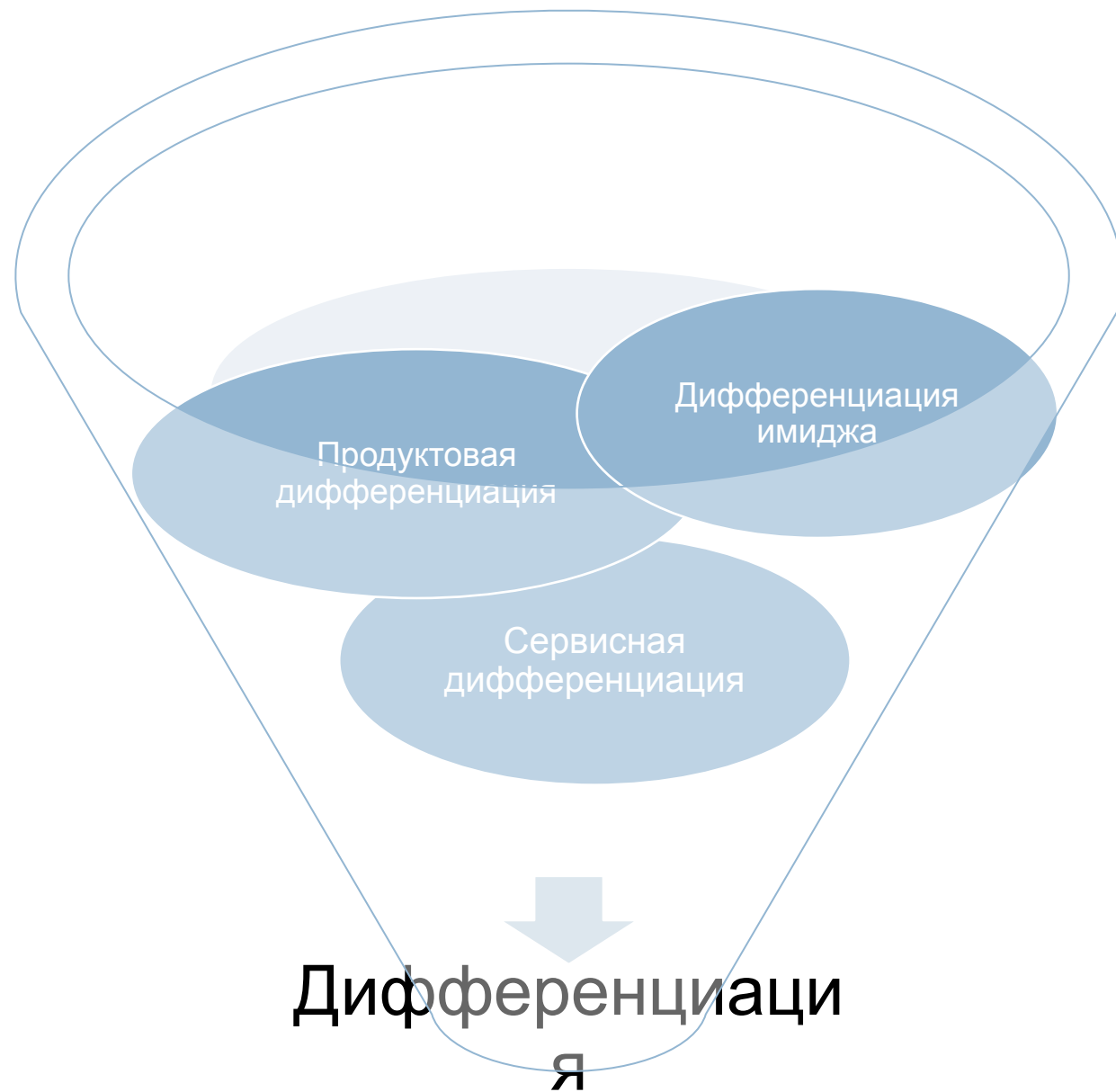


# Цель и виды дифференциации.

- придание товару отличительных (в сравнении с товаром основных конкурентов) свойств, которые важны для покупателя.
- Посредством дифференциации предприятие стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой оно благодаря особой продукции обладает значительной рыночной силой.



**Дифференциация может принимать различные формы:**



# 1.1 Продуктовая дифференциация

- это предложение продукта с характеристиками (или дизайном) лучшим, чем у конкурентов.
- Основу продуктовой дифференциации составляет товарный ассортимент продукции предприятия, под которым понимается группа аналогичных или тесно связанных между собой товаров.
- В рамках продуктовой дифференциации предприятие может предлагать узкий ассортимент продукции, и в этом случае говорят о фокусировании на дифференциации, либо широкий ассортимент продукции.



## 1.2 Дифференциация имиджа

- При использовании дифференциации имиджа предприятие может выпускать продукцию под разными торговыми марками для различных сегментов рынка.



# 1.3 Сервисная дифференциация

- это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам :
- срочность и надежность поставок,
- установка оборудования,
- послепродажное обслуживание,
- обучение и консультирование клиентов.



# Условия реализации и риски дифференциации





# Можно выделить несколько необходимых условий для успешной реализации стратегий дифференциации

существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;

преобладает ценовая конкуренция;

признаки дифференциации не могут быть имитированы без привлечения значительных затрат;

спрос на продукцию разнообразен по структуре.



# дифференциации присущи следующие специфические риски:

- разрыв в ценах относительно конкурентов может стать настолько большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным;
- потребность в дифференцированной продукции снижается по мере того, как эта продукция становится более привычной;
- восприятие дифференциации снижается в случае имитации (копирования) отличительных свойств товара



# Преимущество дифференциации относительно пяти сил конкуренции.

- Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает предприятие от пяти конкурентных сил,
- По отношению к прямым конкурентам дифференциация:
  - снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке,
  - уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность.
- Приверженность потребителей определенной торговой марке ослабляет их давление на предприятие и затрудняет приход на рынок новых конкурентов.
- Повышенная рентабельность продукции увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате действий сильного поставщика.
- отличительные свойства товара и завоеванная приверженность покупателей защищают предприятие от товаров-заменителей.
- Наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, что приводит к росту цены. Однако успешная дифференциация позволяет предприятию добиться большей рентабельности, поскольку потребители готовы платить за уникальность продукции.
- Стратегии дифференциации требуют значительных вложений в функциональный маркетинг и особенно в рекламу с целью довести до покупателей информацию о заявляемых отличительных особенностях товара.



# 2 Стратегия фокусирования

- Стратегия фокусирования, или узкой специализации, предполагает выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей.



# Особенности

- предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности.
  - основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши).
  - Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требования к использованию продукции или ее особых характеристик, важных для участников ниши.
  - Причиной выбора такой стратегии является отсутствие или недостаток ресурсов, усиление барьеров входа в области или на рынок.
- ❖ **Поэтому стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим предприятиям.**



# Необходимые рыночные условия

- существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;
- размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал для роста;
- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха;
- ресурсы предприятия позволяют качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.



# Риски

- рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;
- различия между потребностями целевого сегмента рынка и рынка в целом могут сократиться;
- конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации.



# **3. Функциональная производственная стратегия**





# Производственная стратегия

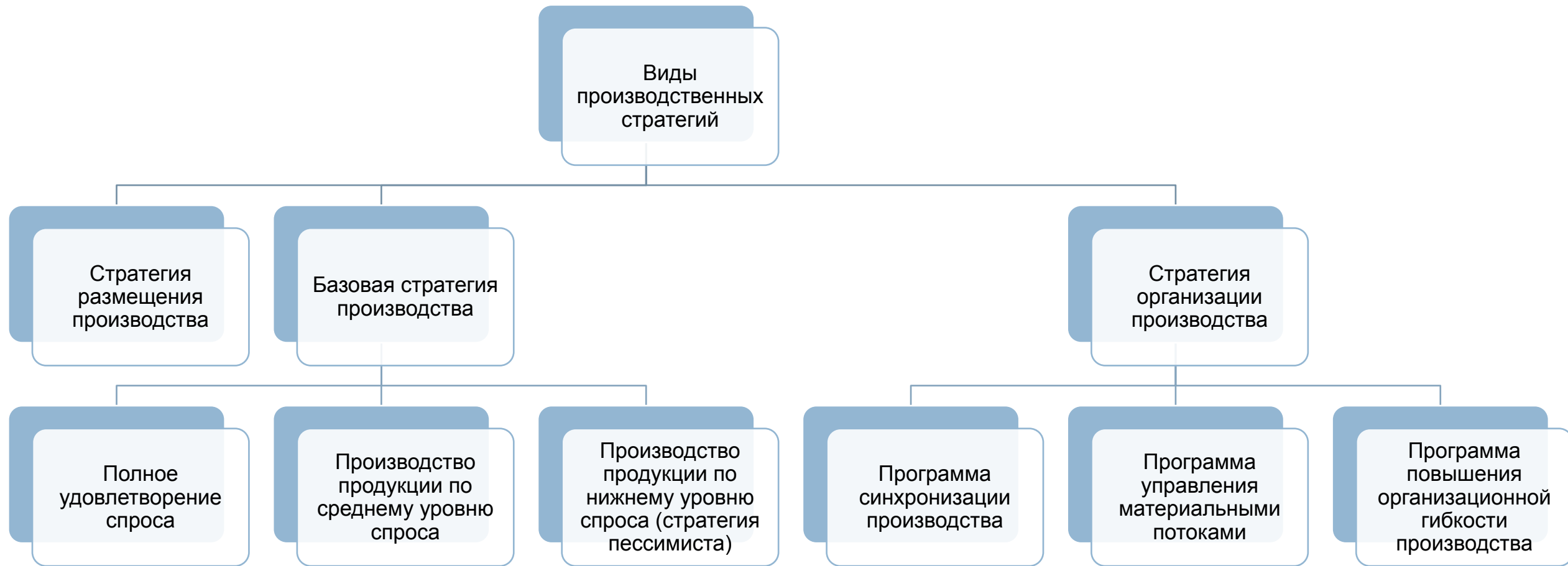
- это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия.



# Стратегические решения в сфере инновационного производства принимаются по следующим направлениям:

- фокусирование производственных мощностей;
- использование производственного персонала;
- развитие организации производства;
- управление качеством продукции;
- развитие производственной инфраструктуры;
- организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- управление производством.





# Базовая стратегия производства

При формировании базовой стратегии учитываются:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.



# Можно выделить три альтернативы базовой стратегии производства:

## 1. Полное удовлетворение спроса

- предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке. Запасы продукции при этом минимальны, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска.

## 2. Производство продукции по среднему уровню спроса

- накапливая запасы продукции при падении спроса и удовлетворяя возросшую потребность рынка за счет данных накоплений.

## 3. Производство продукции по нижнему уровню спроса (стратегия пессимиста)

- когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия–партнеры.



# Стратегия размещения производства

- Данная стратегия разрабатывается для крупных предприятий, имеющих развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию, и связана с выбором места изготовления комплектующих и сборки готовой продукции.



**При разработке стратегии размещения необходимо учитывать экономические, социополитические и географические факторы, главными из которых являются:**

- удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;
- наличие квалификационной рабочей силы;
- наличие источников сырья и рынков сбыта;
- экономические льготы, предлагаемые региональным руководством.



# Стратегия организации производства

- Отличительной особенностью современного подхода к разработке стратегии организации производства является признание необходимости «ориентации на потребителя».
- Стратегия развития организации производства с ориентацией на потребителя определяется следующим образом:
  - объем выпуска,
  - ассортимент,
  - качество и сроки поставки продукции

Все это устанавливаются исходя из прогнозов потребностей будущих пользователей этими товарами, поставки производятся в необходимом количестве и в установленное время.





# Различают три Стратегия организации производства



# 1. Программа синхронизации производства

- определяет совокупность действий по организации производственной системы, быстро реагирующей на изменения потребительского спроса.
- В этом случае номенклатура,
  - объем и сроки изготовления продукции определяются заказчиком;
  - обеспечивается синхронное (одновременное) с производством поступление комплектующих и синхронное с монтажом производство.

Данная программа предполагает решение следующих задач:

- определение методов синхронизации отдельных стадий и работ;
- установление форм и правил организации синхронизированного производства,
- формирование стратегических альтернатив ее внедрения.



## **2. Программа управления материальными потоками на предприятии**

- характеризует комплекс взаимосвязанных работ по формированию интегрированной системы управления потоками материалов.

Ее реализация предполагает:

- формирование логистического подхода к организации и управлению производством;
- обоснование принципов и разработку системы производственной логистики;
- определение функций и разработку системы сквозного управления материальными потоками, охватывающей стадии закупки материалов, производства и сбыта продукции.



# 3. Программа повышения организационной гибкости производства характеризует

- совокупность действий по установлению и взаимной увязке организационно-технических и экономических решений, связанных с формированием гибкого производства.

Разработка данной программы связана с процессом принятия решений о практической реализации мероприятий по повышению гибкости системы и предполагает:

- определение основных форм проявления организационной гибкости и направлений ее повышения;
- разработку методического подхода по оценке, анализу и планированию гибкости системы, формирование гибкого производства.



# Стратегия НИОКР

- это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства.



# Базовые стратегии НИОКР

Лицензирование,  
или поглощающая  
стратегия

- основана на приобретении возможности улучшения собственной конкурентной позиции за счет использования лучших научно-технических результатов, полученных другими предприятиями в ходе НИОКР

Наступательная  
стратегия НИОКР

- направлена на разработку новых технологических решений для реализации стратегии интенсивного роста и диверсификации.

Защитная  
стратегия НИОКР

- направлена на сохранение конкурентной позиции предприятия. Она включает в себя технологические решения по улучшению успешного ведения конкурентной борьбы в краткосреднесрочный период.

Разбойничья  
стратегия

- основана на ключевых компетенциях предприятия в сфере НИОКР и позволяет получать высокую прибыль на ранней стадии внедрения.

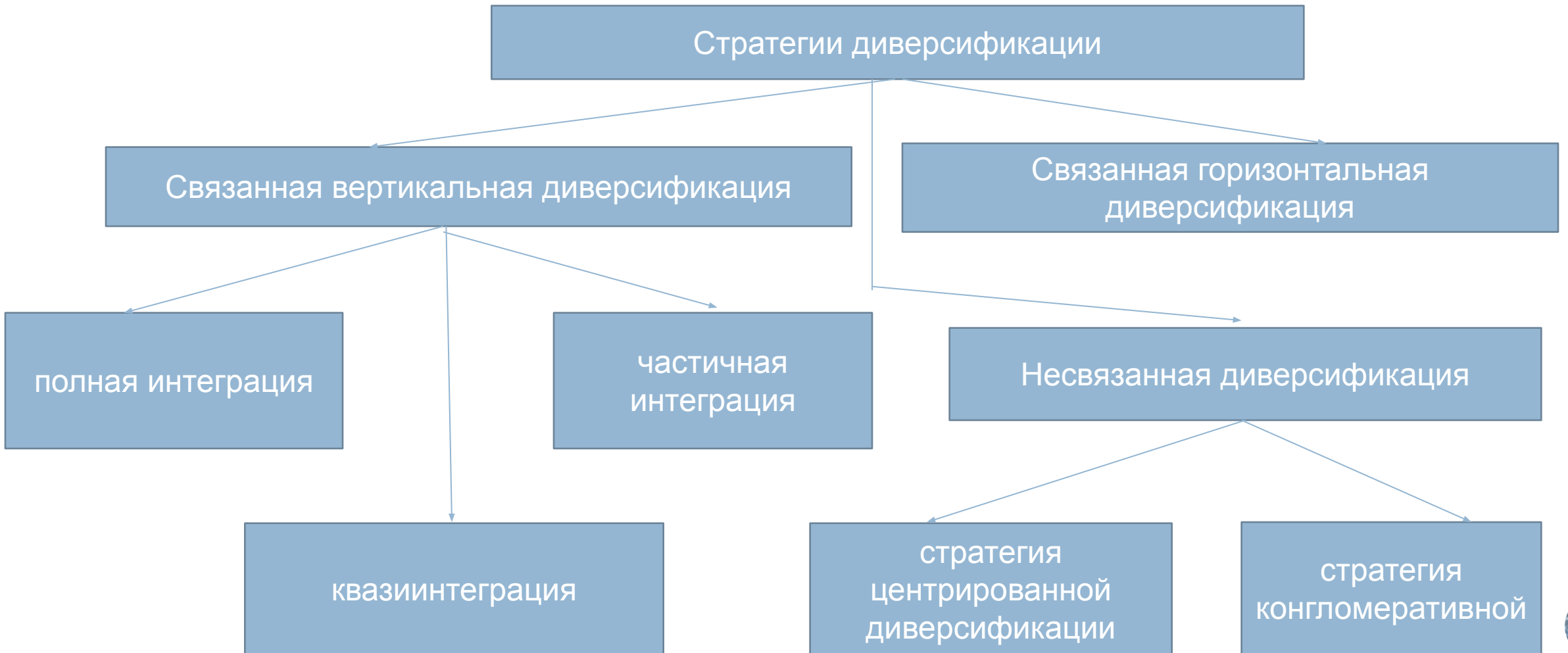


# Стратегия диверсификации.

- Диверсификация (от лат. diversificatio - изменение, разнообразие) - это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.).
- Основным преимуществом диверсификации является возможность получения крупными предприятиями дополнительного эффекта от разнообразия.



# Стратегии диверсификации





# Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция

- это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.
- полная интеграция производственной деятельности;
- частичная интеграция, в этом случае часть необходимых комплектующих закупается у других предприятий;
- квазиинтеграция - создание стратегических альянсов между предприятиями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности.



# Горизонтальная интеграция

- Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция, - это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.
- Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними.



# Несвязанная диверсификация

- Данный вид диверсификации охватывает такие направления деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Диверсификация оправдана, если возможности для роста предприятия в рамках производственной цепочки ограничены, позиции конкурентов очень сильны, а рынок базовой продукции находится в стадии спада.
- стратегия **центрированной диверсификации** базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и основаны на сильных сторонах функционирования предприятия;
- стратегия **конгломеративной диверсификации** состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Целью данной диверсификации является обновление своего портфеля продукции.



# Синергизм -

- совместное действие двух или нескольких элементов организации в одном и том же направлении.
- Синергизм является основополагающим фактором при стратегическом выборе сфер деятельности компаний.
- Пример: объединение организаций преследующих одну цель и действующих в одном направлении.



# Синергизм проявляется

---

- в объединении разных сфер деятельности в рамках одной организации;
  - в увеличении эффективности взаимодействия элементов в рамках одной системы.
-

## Под эффектом синергии понимается

---

- разница между совокупным эффектом совместного использования ресурсов и суммой частных эффектов от использования тех же ресурсов по отдельности.
-

# Стратегия синергизма

---

- это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в рамках одной целостной системы.*
-

# Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности за счет

---

- **совместного использования ресурсов** (синергия технологий и издержек)
  - **рыночной инфраструктуры** (совместный сбыт)
  - **сфер деятельности** (синергия планирования и управления).
-



# Значение стратегии синергизма

---

- она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются раздельно.
-

## Американские экономисты У. Кинг и Д. Клиланд считают:

---

- синергический эффект — каким бы потенциально большим он ни был — **не проявится сам по себе**, его нужно планировать и извлекать. А это возможно, если **синергия выявлена, определена и заложена в обоснованные планы.**
-

# Синергический эффект наиболее ярко проявляется

---

- на уровне портфельной (корпоративной) стратегии, однако возможен и в пределах одной бизнес-единицы.
  - *эффект совместной деятельности всегда выше простой суммы индивидуальных усилий за счет потенциала сотрудничества, взаимосвязи.*
-

## Синонимы термина «синергизм»:

---

- «стратегический рычаг»
  - «взаимосвязи»
  - «рационализация»
  - «стоимостное преимущество»
-

Термин «**синергизм**» был введен И. Ансоффом для оценки взаимосвязи видов деятельности внутри фирмы.

---

- «первоначально, концепция синергизма представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных стратегических единиц бизнеса»
-

выбирая стратегию синергизма,  
менеджеры должны исходить из трех  
соображений:

---

- 1. Существует ли у предприятия традиция использования синергического эффекта?
  - 2. Какой уровень взаимосвязи предпочитает высшее руководство и каким управленческим опытом оно располагает: пригодным для конгломерата или для синергического предприятия?
-

## Третье соображение (продолжение):

---

- 3. Какие требования и предписания будут задаваться условиями внешней среды?

***Считается, что чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды и жесткость конкуренции, тем выше значение синергизма для достижения успеха.***

---

# проблема разработки стратегии синергизма

---

- противоречие между гибкостью управления и синергизмом: усиление гибкости управления уменьшает потенциальную прибыль и потенциальный синергизм.
  - В то же время считается, что главной опасностью данной стратегии является недостаток гибкости, а также возможные компромиссы и задержки в принятии решений. **Эти недостатки могут свести на нет все стоимостные преимущества.**
-



данная стратегия лежит в основе создания:

---

- СОЮЗОВ
  - альянсов
  - финансово-промышленных групп как на национальном, так и на международном уровне.
-

## В национальных масштабах результатом такой стратегии является

---

- создание *маркетинговых сетей* различного вида, которые позволяют использовать синергический эффект *взаимодействия производства и сбыта*.
-

# Источниками синергии могут быть использование:

---

- одних и тех же производственных мощностей;
  - снабженческой и сбытовой сетей;
  - общеорганизационных служб для разных СЗХ;
  - *взаимное дополнение процессов и услуг (компенсационный лизинг).*
-

# Эффект синергии можно получить:

---

## На рынке.

Возникает при совместной продаже продуктов или внедрении на рынок, передаче между различными сферами деятельности опыта и навыков в области искусства продаж и маркетинга, использовании получившей признание торговой марки для различных продуктов.

---

# Эффект синергии можно получить:

---

## В издержках.

Означает снижение издержек за счет общего использования оборудования, сетей распределения, персонала.

---

# Эффект синергии можно получить:

---

## □ В технологии.

Синергия возможна при перенесении технологии из одной сферы деятельности в другие.

---

# Эффект синергии можно получить:

---

## В управлении.

- Возникает, когда различные производственные звенья имеют схожие проблемы в области организации и управления производством, что позволяет передавать управленческий опыт от одного звена к другому.
-

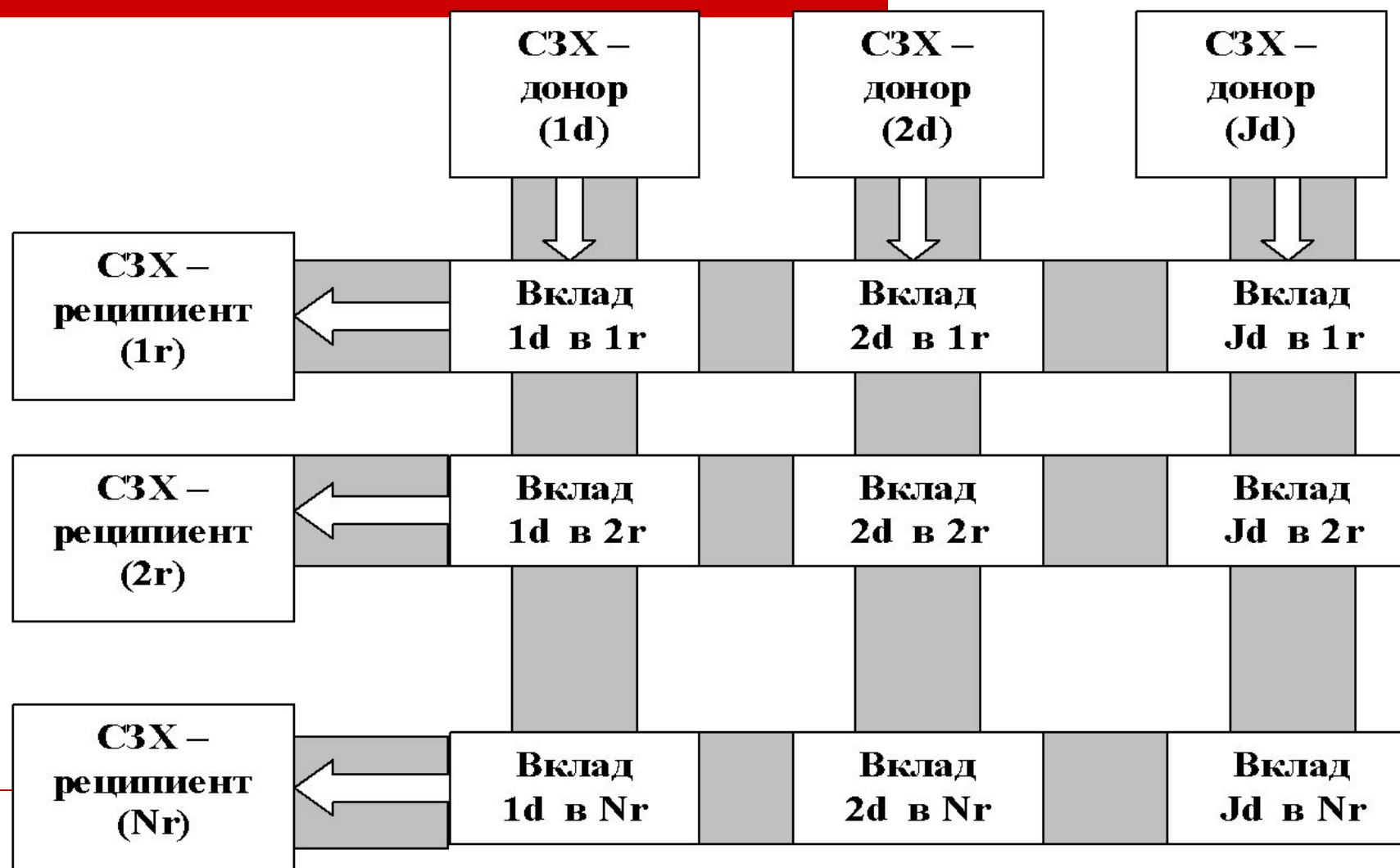
# Эффект синергии

---

- это сложное явление, которое нужно планировать, использовать, а так же **создавать необходимые условия.**
  - В противном случае может возникнуть эффект негативной синергии: «**2+2<4**»
-



# Матрица взаимной поддержки СЗХ – оценка уровня синергии



# Взаимная поддержка СЗХ

		Дающие СЗХ			
		СЗХ-1	СЗХ-2	СЗХ-3	Суммарная зависимость
Получающие СЗХ	СЗХ-1	Описание характера и уровня поддержки			
	СЗХ-2				
	СЗХ-3				
	Суммарный вклад				
					Общая сумма по горизон- тали Общая сумма по верти- кали
	Характер взаимной поддержки СЗХ.	Передаваемые идеи и стратегии: общая продукция, обмен, представле- ние о фирме, рекла- ма, продвижение на рынок	Передаваемая продукция и услуги: общее управление, НИОКР, продукты и ресурсы, маркетинг		

## В полях элементов матрицы указываются

---

- конкретные направления поддержки и экспертные оценки их силы.
  - Первый столбец содержит оценки суммарной зависимости каждой СЗХ от других.
  - Первая строка – суммарные вклады СЗХ.
  - Суммарная величина зависимостей всех СЗХ и суммарная величина вкладов всех СЗХ должны совпадать.
-

## Использование этой матрицы позволяет:

---

1. Оценить существующий уровень синергизма набора СЗХ организации и выделить важнейшие стратегические соответствия в рамках действующей стратегии.
  2. Выявить новые и оценить потенциально возможные стратегические соответствия, основанные на использовании разрабатываемой стратегии в будущем.
-

## **Использование этой матрицы позволяет:**

---

3. Сопоставить действующие и потенциальные линии связи между СЗХ;
  4. Выбрать желаемые линии связи и оценить будущий уровень кооперации между СЗХ.
-

# Победа в стратегической борьбе приходит в пяти случаях:

---

1. Если руководство фирмы знает, когда можно вступать в агрессивную конкурентную борьбу и когда нельзя;
  2. Когда умеют пользоваться и большими и малыми силами;
  3. Когда высшее руководство и рядовые сотрудники имеют одни и те же желания;
-

# Победа в стратегической борьбе приходит в пяти случаях:

---

4. Когда фирма имеет терпение, осторожность и выжидает неосторожности конкурентов;
  5. Если в фирме руководители функциональных подразделений или руководители стратегических зон хозяйствования обладают талантом и большим интеллектуальным потенциалом, а глава фирмы не душит их инициативы и не может кардинально влиять на их управленческие решения..
-