

5. СТРАТЕГИИ СОХРАНЕНИЯ (УКРЕПЛЕНИЯ) КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

5.1. Наступательные стратегии

Наступательные стратегии – это совокупность стратегических подходов и методов, обеспечивающих повышение уровня конкурентоспособности предприятия в перспективе и увеличение масштабов его деятельности, доли рынка с опережающими темпами по сравнению с конкурентами. Оборонительные стратегии могут защитить конкурентоспособность, но они редко бывают основой для ее достижения. Период времени, необходимый для того, чтобы успешная наступательная стратегия привела к достижению конкурентного преимущества, зависит от конкретных условий и уровня конкурентных отношений в отрасли. В наиболее капиталоемких отраслях период наращивания конкурентоспособности является наиболее продолжительным, так как требует значительных инвестиций в развитие производственных технологий, менеджмента, маркетинга, создание узнаваемой или известной торговой марки. Конкурентоспособность обычно достигается путем использования творческой наступательной стратегии, которой нелегко противостоять конкурентам.

В стратегическом менеджменте выделяют следующие основные подходы наступательных стратегий:

1) *Стратегия преодоления сильных сторон конкурента* – является наиболее сильным и агрессивным наступательным подходом, который предусматривает наступление на рынок конкурентов посредством предложения такой же хорошей или лучшей продукции по более низкой цене.

Существуют две веские причины стремиться достигнуть уровня конкурирующих предприятий, сопоставляя свои и их достоинства, цены, модели, маркетинговые тактики и географические области. Во-первых, таким образом можно попытаться обойти более слабых конкурентов, когда компания может предложить наилучшую продукцию и имеет организационные возможности, чтобы отвоевать прибыльные продажи и рыночную долю у менее компетентных и обладающих меньшими ресурсами конкурентов. Во-вторых, таким образом можно попытаться сократить конкурентное преимущество сильных соперников. Результативность такого наступления зависит, насколько конкурентные преимущества будут превосходить затраты на проведение

наступления. Для успеха нападающий должен обладать достаточными конкурентной силой и ресурсами для завоевания некоторой доли рынка у своих соперников. *Наступление на крупных хорошо защищенных конкурентов путем агрессивного снижения цен является неразумным, если нападающий не обладает преимуществом в издержках или большими финансовыми возможностями.*

Наступление на сильных конкурентов может включать следующие основные действия на рынке:

- снижение цен на продукцию или услуги предприятия ниже уровня конкурентов;
- использование рекламы, в которой сравнивается продукция компании с продукцией конкурентов, и подчеркиваются преимущества предлагаемых товаров;
- придание продукции таких новых свойств, которые будут интересны для потребителей конкурентов;
- создание новых производственных мощностей в зоне влияния конкурентов;
- выпуск новых моделей, в точности повторяющих модели конкурирующих предприятий.

2) *Стратегия наступления на слабые стороны конкурента.* При таком наступательном подходе компания стремится выиграть рыночное сражение, обращая особое внимание на слабые стороны конкурентов (недостатки в качестве товара, широте ассортимента, высокие издержки, устаревшие технологии, низкая квалификация персонала, неэффективные маркетинговые стратегии и т.п.).

Существуют следующие способы достижения конкурентных выгод за счет слабостей конкурентов:

- концентрация основного внимания и ресурсов на тех географических областях, в которых конкурент имеет слабые позиции (долю рынка) или прикладывает незначительные конкурентные усилия;
- привлечение на свою сторону клиентов тех конкурентов, продукция которых не отличается высоким качеством, разнообразием свойств и экономичностью использования;
- организация специальных продаж для потребителей, которые не получают должного обслуживания со стороны конкурента;
- наступление на рынок компаний с малоизвестной торговой маркой, слабым маркетингом и рекламой. Предприятия с большим рыночным опытом и известной торговой маркой достаточно легко мо-

гут переманить на свою сторону клиентов у менее известных товаропроизводителей;

➤ предложение новых моделей или видов продукции, которые ярко демонстрируют отставание основных конкурентов. Часто такие модели выпускаются для того, чтобы они стали «хитами» рынка и способствовали созданию новых растущих сегментов, обеспечивая дополнительные возможности роста организации.

3) *Стратегии одновременного наступления на нескольких фронтах.* При наличии существенных конкурентных преимуществ компания может посчитать целесообразным начать масштабное конкурентное наступление, включающее широкий набор различных мероприятий (снижение цен, агрессивная реклама, предложение новой продукции, бесплатных пробных партий, скидок и т.п.) и охватывающее множество географических регионов или весь сегмент рынка. Данные комплексные стратегические действия способны вывести конкурента из равновесия, отвлекая его внимание и ресурсы на множество проблем и заставляя защищать свою потребительскую базу по многим направлениям одновременно. При этом такую тактику могут использовать и более слабые конкуренты по отношению к более сильным предприятиям, которые, например, инвестировали значительные наличные ресурсы в строительство нового подразделения и в связи с этим временно не располагают достаточными финансовыми средствами для отражения атаки. Однако, это скорее не как правило, а как исключение.

В большинстве случаев использование стратегии широкомасштабного наступления предполагает наличие известной торговой марки и хорошей репутации предприятия, способных обеспечить широкое распространение товаров и рекламный контакт с потребителем. Атакующая компания, помимо привлекательного продукта или услуги, должна обладать устойчивым финансовым положением и ресурсами, необходимыми для инвестирования в развитие торгового предложения. Использование данного подхода предполагает, что компания инвестирует значительно большие средства в завоевание потребителей и имеет возможность предложить более привлекательные товары или услуги в сравнении с конкурентами.

5) *Стратегии обходных маневров.* Обходные маневры направлены на исключение прямого противостояния с конкурирующими предприятиями, возникающего при агрессивной ценовой политике, массированном рекламном наступлении или дорогостоящих попытках

опередить соперников в дифференциации продукции. Стратегическая цель предусматривает выход на географические рынки, на которых не работают ближайшие конкуренты либо их присутствие незначительно, что позволяет более слабому предприятию закрепить свои позиции на данной территории. Изначально данная стратегия предполагает отсутствие достаточных ресурсов или нецелесообразность прямой атаки конкурентов.

К примерам стратегий обходных маневров относятся:

➤ агрессивные движения в те территориальные области, где основные конкуренты либо незначительно присутствуют на рынке, либо вообще отсутствуют;

➤ стремление создать новые сегменты рынка путем предложения продукции с отличительными свойствами и эксплуатационными характеристиками, в большей степени отвечающими потребностям определенных групп покупателей;

➤ переориентация на технологии нового поколения для вытеснения существующей продукции или производственных процессов.

В результате такого наступления компания может получить значительное преимущество первого хода в совершенно новой обстановке и поставить конкурентов в положение догоняющих. Наиболее успешные наступления такого рода изменяют правила конкурентной игры в пользу агрессора.

б) *«Партизанские» наступления.* Стратегия ведения «партизанской» войны используется преимущественно небольшими компаниями, которые не обладают достаточными ресурсами и знаниями рынка для осуществления крупномасштабной атаки лидеров отрасли. «Партизанское» наступление использует принцип «удар-отход», при котором наносятся селективные удары по слабым сторонам конкурента, чтобы получить временное преимущество и использовать его с выгодой для компании.

Существует несколько путей проведения «партизанских» наступательных операций:

➤ привлекать покупателей, которые не представляют особой ценности для главных конкурентов компании;

➤ переманивать клиентов, приверженность которых к торговым маркам конкурентов ослабевает;

➤ сконцентрировать внимание на территориях, на которых конкуренты захватили слишком большой сегмент рынка и слишком

распылили свои ресурсы, что не позволяет им в должной мере обслуживать потребителей и удовлетворять платежеспособный спрос;

- предоставлять важным клиентам конкурентов неожиданные скидки для получения крупного заказа;

- использовать судебные иски с обвинениями в нарушении антимонопольного законодательства, патентных прав или в недобросовестной рекламе.

7) Превентивные действия (стратегии упреждающих ударов).

В целях защиты выгодной конкурентной позиции на рынке предприятия могут использовать опережающие действия, которые при удачном проведении не оставляют конкурентам шансов скопировать действия атакующего. Невоспроизводимое конкурентное преимущество получает тот, кто окажется первым. Преимущество первого хода предоставляет компании дополнительные возможности и ресурсы, которые могут быть инвестированы на дальнейшее развитие бизнеса.

Существует несколько путей завоевания наилучшей стратегической позиции с помощью превентивных действий:

- наращивание производственных мощностей с опережающими темпами роста спроса на рынке для предупреждения таких же действий со стороны конкурентов;

- заключение с лучшими дистрибьюторами и поставщиками эксклюзивных или преимущественных соглашений на поставку продукции или реализация вертикальной интеграции назад;

- сохранение наиболее выгодного географического положения, обеспечивающего преимущества первопроходца за счет приобретения прав на наиболее привлекательные участки земли вдоль транспортных магистралей, в новых торговых зонах, местах с красивым природным пейзажем, рядом с поставщиками сырья или потребителями и т.п.;

- привлечение престижных клиентов и создание широкой клиентской базы данных;

- создание неповторимого имиджа компании, оказывающего на потребителей сильное эмоциональное воздействие.

Стратегии превентивных действий, как правило, используются лидерами отрасли для укрепления своей позиции. Фактически, эффективная реализация стратегии опережения вынуждает конкурентов бороться за второе место на рынке.

При реализации стратегии наступления первоначально необходимо проанализировать финансовые и ресурсные возможности предприятия и определить его преимущества перед конкурентами. Затем

следует выяснить какие активные конкурентные действия следует предпринимать и против каких соперников. Как правило, *компания, намеревающаяся использовать наступательную стратегию, должна обладать преимуществом в издержках или достаточными финансовыми средствами.*

Выбор оптимального объекта для наступления может включать четыре типа компаний:

➤ *Рыночные лидеры, теряющие позиции.* Наступательные операции могут эффективно применяться к действующим лидерам, которые не справляются со своим объемом работы, т.е. с точки зрения качества обслуживания и потенциала развития не является «истинным лидером». К признакам уязвимости лидера можно отнести неудовлетворенных покупателей, узкий ассортимент товаров, устаревшие технологии, нестабильные прибыли, излишняя диверсификация в другие отрасли, отвлекающая ресурсы от основного производства.

➤ *Компании, находящиеся на вторых ролях.* Подобная стратегия особенно привлекательна, когда атакующая компания ориентируется на свои конкурентные силы и направляет их на соответствующие слабые стороны конкурентов.

➤ *Предприятия, находящиеся на грани ухода с рынка.* Атака на находящегося в сложном положении конкурента, еще больше ограничивающая его финансовые возможности и ухудшающая конкурентную позицию, может ослабить его сопротивление и ускорить процесс ухода с рынка.

➤ *Небольшие местные и региональные компании.* Ввиду того, что такие компании обычно обладают ограниченными возможностями, атакующая фирма, имеющая в своем распоряжении большие ресурсы, находится в благоприятном положении для привлечения крупнейших и лучших клиентов на свою сторону.

Следует отметить, что использование наступательных стратегий имеет и существенные недостатки. Увлечение стратегиями ценовых войн может спровоцировать падение цен в отрасли и существенно подорвать финансовые возможности всех предприятий, снизить уровень занятости и создать неблагоприятные условия для развития малого бизнеса. В конечном итоге это может привести к определенной монополизации рынка, что также будет отражаться на возможностях и качестве удовлетворения постоянно растущего спроса со стороны потребителей продукции. В развитых странах все чаще крупные компании приходят к необходимости реализации кооперативных стратегий.

Например, наступательная стратегия Toyota – пионера в производстве автомобилей на заказ. В 1999 г. компания заявила, что начинает в США производство автомобилей под заказ с доставкой через пять дней после размещения заказа. Это решение было воспринято как первый шаг в переходе от модели бизнеса «производство для складов дилера», традиционной для США, к модели «производство под заказ», уже опробованной в Японии и Европе. Уникальность предложения состояла в том, что другие конкурирующие компании не могли предоставить подобных услуг либо сроки выполнения заказа составляли от 30 до 60 дней.

Формирование стратегических альянсов является наиболее распространенным вариантом наступательной или оборонительной стратегии. Так, General Electric и SNECMA, французский производитель реактивных двигателей, договорились о долговременном равноправном партнерстве в создании реактивных двигателей для мощных самолетов Boeing и Airbus Industrie. Их совместное предприятие CFM International считается образцовым и успешно существует с 1970 г. С 1980 г. по 1995 г. альянс GE/SNECMA увеличил свою долю рынка мощных реактивных двигателей с 35% до 50%. Французская компания Renault недавно заявила о заключении союза с японской компанией Nissan для достижения конкурентного превосходства над DaimlerChrysler, General Motors, Ford и Toyota, которые также входят в различные союзы с другими компаниями.

5.2. Оборонительные стратегии

Оборонительные стратегии – это совокупность стратегических действий менеджмента, направленных на защиту имеющегося конкурентного преимущества предприятия. *Целью оборонительной стратегии* является снижение риска быть атакованным, ослабление последствий предпринятых наступательных действий и оказание влияния на конкурентов с целью переноса их внимания на других соперников. *Оборонительные стратегии обычно не усиливают конкурентоспособность компании, они помогают укрепить ее действующие рыночные позиции.* Создание надежной защиты и реализация оборонительной стратегии требуют значительно меньших затрат по сравнению с наступательными стратегиями. Кроме того, эти стратегии не со-

здают угрозы для соперников, так как не предполагают агрессивных действий, направленных на захват доли рынка конкурентов.

Выделяют два основных типа оборонительных стратегий – *блокирование атак конкурентов и предупредительные действия*.

Стратегии блокирования атак конкурентов предполагают создание определенных барьеров для применения наступательных стратегий со стороны конкурентов. Хорошая оборонительная стратегия предусматривает быстрое реагирование на изменение ситуации в отрасли и своевременное использование упреждающих действий. При этом эффективнее активная, а не пассивная оборона.

Существует множество различных способов оборонительных действий, направленных на защиту конкурентных позиций компании:

- расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции для закрытия вакантных ниш для возможного наступления со стороны конкурента;

- введение моделей и марок продукции, соответствующих по характеристикам той продукции, которая уже имеется у конкурентов или может у них быть;

- поддержание низких цен на продукцию, которая в наибольшей степени соответствует продукции конкурентов, предложение дешевого или бесплатного обучения потребителей продукции;

- заключение эксклюзивных соглашений и предоставление скидок дилерам и дистрибьюторам для недопущения использования конкурентами лучших каналов распределения;

- проведение своевременной рекламы по выводу новой продукции на рынок или снижению цен для удержания своих клиентов от перехода на продукцию конкурентов;

- расширение гарантийных обязательств;

- использование и патентование альтернативных технологий, защита прав собственности на ноу-хау, относящиеся к конструкции изделий, производственным технологиям и другим стратегически важным элементам цепи затрат;

- заключение эксклюзивных соглашений с лучшими поставщиками для блокирования доступа конкурентов к данным ресурсам;

- предъявление претензий к продукции и деловой практике конкурентов в контрольных и судебных органах.

Предупредительные действия направлены на демонстрацию способности компании предпринять эффективные ответные меры на наступательные действия конкурента. Цель такой демонстрации – до-

казать конкуренту нецелесообразность применения агрессивной тактики в силу наличия достаточной ресурсной базы для отражения атаки. Задача состоит в предотвращении наступательной операции конкурента, которая может иметь разрушительный характер для обеих компаний или отрасли в целом.

Вероятные агрессоры могут быть предупреждены путем:

- обязательства руководства обеспечить неизменность текущей доли рынка компании;
- публичного объявления планов создания адекватных производственных мощностей для удовлетворения прогнозируемого роста спроса на продукцию отрасли;
- заблаговременного распространения информации о новой продукции, технологическом прорыве или планируемом выпуске новых видов продукции или моделей с целью временного сдерживания действий потенциальных агрессоров;
- публичного заявления о приверженности компании политике соответствия условиям или ценам конкурентов;
- сообщения о наличии резервного фонда (ценные бумаги);
- осуществление жестких контрдействий против слабых конкурентов для повышения статуса компании как хорошего защитника.

Предприятия в целях защиты своего рынка могут использовать и другую тактику. Как правило, главной причиной для стимулирования наступательных действий конкурентов является высокая прибыльность атакуемой компании. В этой ситуации некоторые фирмы, особенно чтобы защититься от новичков, отказываются от получения краткосрочной прибыли и используют методы финансовой отчетности, позволяющие занижить реальные показатели прибыльности бизнеса (например, за счет увеличения инвестиций в долгосрочные проекты, строительство или открытие новых подразделений и т.п.).

5.3. Стратегии вертикальной интеграции

Стратегия вертикальной интеграции – это процесс создания новых или приобретения существующих предприятий в целях более широкого охвата отраслевой цепи издержек на всех стадиях производства и реализации продукции. Вертикальная интеграция расширяет конкурентный горизонт компании в той же отрасли за счет увеличения области деятельности компании в обеспечении сырьем либо в направлении конечных потребителей готовой продукции.

Стратегия вертикальной интеграции может быть нацелена на *полную* (участие во всех звеньях отраслевой цепи издержек) или *частичную интеграцию* (контроль некоторых звеньев отраслевой цепи затрат). В зависимости от направления участия в отраслевой цепи издержек различают два вида стратегии: вертикальная интеграция назад и вертикальная интеграция вперед.

Вертикальная интеграция назад означает развитие собственной сырьевой базы и создание производств или покупку действующих предприятий поставщиков сырья, материалов. Реализация подобной стратегии имеет экономический смысл в том случае, если производство сырья в рамках компании окажется менее затратным, чем у внешних поставщиков либо будет решать проблемы своевременного обеспечения основного производства необходимыми ресурсами. В любом случае вертикальная интеграция назад имеет определенный резерв в эффективности, связанный с тем, что поставщики, как правило, могут закладывать повышенную прибыль в конечную цену своей продукции. Последнее часто является результатом наличия определенной монополии в сырьевой отрасли.

Вертикальная интеграция вперед – создание или развитие собственной оптовой и розничной торговли, что также позволяет контролировать уровень издержек и прибылей в данной сфере и проводить целенаправленную политику ценообразования. Как правило, деятельность независимых каналов дистрибуции достаточно сложно регулировать, что затрудняет возможности компании контролировать уровень цены на товар, поступающий конечному потребителю. В этой цепи может существовать несколько посредников, что существенно увеличивает конечную цену и снижает возможности расширения сбыта продукции производителя. Считается, что около 50% цены товара составляют издержки и прибыли оптовой и розничной торговли. В результате, интеграция вперед позволяет назначить более конкурентоспособные цены, достаточно оперативно отслеживать через свои торговые фирмы и магазины колебания потребительского спроса, реализовывать общую политику цен.

При реализации стратегии полной вертикальной интеграции компания полностью охватывает все стадии отраслевой цепи издержек от производства или добычи сырья до глубокой переработки и реализации продукции предприятия непосредственно конечному потребителю. Этот подход достаточно актуален при реализации стратегии ли-

дерства в издержках, так как позволяет контролировать и эффективно управлять процессом образования затрат.

Преимущества вертикальной интеграции. Стратегия вертикальной интеграции приводит к успеху только тогда, когда она значительно укрепляет конкурентную позицию компании. *Единственной существенной причиной вложения денег в вертикальную интеграцию является получение экономии затрат.* До тех пор пока вертикальная интеграция не создает достаточной экономии затрат для погашения дополнительных инвестиций или не приводит к конкурентному преимуществу, она не оправдывает себя как с точки зрения прибыли, так и с точки зрения стратегии. Интеграция назад создает экономию затрат только тогда, когда требуется достаточный объем продукции для получения экономии на масштабе деятельности, не меньшей, чем у других поставщиков, или когда может быть достигнута или превышена эффективность производства внешних поставщиков.

Вертикальная интеграция назад может создать конкурентное преимущество на базе дифференциации, когда компания с помощью тех своих возможностей, которые ранее не могли быть использованы, предложит на рынке продукцию или услуги более высокого качества, расширит объем услуг, предоставляемых потребителям, или какими-либо иными путями улучшит эксплуатационные характеристики своего конечного продукта.

Интеграция назад может также снизить неопределенность в работе компании, связанную с зависимостью от поставщиков главных комплектующих изделий, и уменьшить уязвимость компании в отношениях с крупными поставщиками, которые готовы повысить цены при каждом удобном случае. Создание запасов, заключение договоров с фиксированными ценами не всегда являются привлекательными способами снижения неопределенности в условиях поставок.

Предприятиям, находящимся у поставщиков в конце приоритетного списка, приходится долго ждать поставок всякий раз, когда у поставщиков возникают трудности. Если это случается часто и вносит беспорядок в собственное производство фирмы и в ее работающие с потребителями структуры, то интеграция назад может оказаться очень полезным стратегическим решением.

Независимые каналы сбыта предпочитают работать с продукцией, которая лучше всего продается, что может являться также определенным ограничением для производителя. Потому интеграция вперед может улучшить ситуацию с продажами. Интеграция вперед вплоть

до структур, непосредственно работающих с конечным потребителем, может привести к относительному преимуществу в издержках и более низким ценам для конечного потребителя благодаря исключению множества издержек, связанных с обычными каналами оптовой и розничной торговли.

Вертикальная интеграция обладает и некоторыми существенными недостатками. Во-первых, она ведет к возрастанию капиталовложений компании в отрасль, увеличивает предпринимательский риск и часто отбирает финансовые ресурсы у других более ценных областей для инвестирования. Крупным недостатком вертикальной интеграции является то, что она еще сильнее закрепляет компанию в отрасли. Пока работа на большем числе звеньев отраслевой цепи затрат не создаст конкурентного преимущества, интеграция может рассматриваться как сомнительное стратегическое решение.

Во-вторых, интеграция вперед или назад приводит к зависимости компании от своих собственных структур и источников поставок, которые могут оказаться более дорогими, чем внешние поставки. Кроме того, высокий уровень конкуренции в сырьевых отраслях, специализация и масштабы деятельности могут являться причиной лидерства в издержках внешних поставщиков сырья, материалов.

В-третьих, вертикальная интеграция может создать проблемы сбалансированности производства на каждой стадии производственного цикла. При преимущественном финансировании сырьевых подразделений могут страдать основное производство и развитие торгово-сбытовой структуры, и наоборот.

В-четвертых, интеграция вперед и назад часто требует специалистов с совершенно разной квалификацией и разными предпринимательскими возможностями. Производство, оптовое распределение и розничная торговля являются разными видами бизнеса с различными ключевыми факторами успеха, несмотря на то, что физическая продукция может быть одинаковой. В результате, руководство может оказаться недостаточно компетентным при управлении новыми подразделениями предприятия.

И последнее, вертикальная интеграция назад в сторону производства деталей и комплектующих изделий снижает производственную гибкость компании, увеличивает время, необходимое для внесения изменений в дизайн и конструкцию, а также время на выпуск новой продукции на рынок. Кроме того, существенное укрупнение бизнеса при интеграции снижает уровень управляемости организацией.

В последнее время некоторые компании пришли к выводу, что значительная интеграция является конкурентно невыгодной, в результате чего они перешли к стратегиям вертикальной дезинтеграции (аутсорсинг). Дезинтеграция (аутсорсинг) включает удаление некоторых этапов или структур из цепи образования затрат и передача их сторонним поставщикам, обеспечивающим компанию необходимыми изделиями, услугами, а также выполняющим определенные функции.

Использование сторонних организаций для замещения тех структур, которые ранее находились внутри предприятия, целесообразно, в следующих случаях:

- работа может быть выполнена лучше или дешевле специалистами сторонней организации;
- функция не является жизненно важной для способности компании достичь устойчивой конкурентоспособности;
- при снижении риска предприятия в случае перехода на новые технологии или изменения предпочтений потребителей;
- при увеличении организационной гибкости, уменьшении продолжительности производственного цикла, что ускорит принятие решений и сократит расходы на координацию;
- при необходимости концентрации внимания и ресурсов на основном бизнесе, развитии его компетенций и потенциала.

Достаточно важным является определение видов деятельности в отраслевой цепи, которые выгоднее выполнять самостоятельно, а какие передать внешним поставщикам.

Стратегии вертикальной интеграции характерны для многих крупных отечественных предприятий, особенно занятых в сфере производства конечных продуктов. Большинство крупных деревообрабатывающих предприятий республики имеют свои лесозаготовительные производства, обеспечивающие основное производство древесным сырьем, а также фирменную торговлю (мебельные предприятия). Например, ЗАО «Пинскдрев» имеет сеть представительств и фирменных магазинов в г.Пинске, г.Минске, г.Бресте, г.Москве и других городах Беларуси и России, что характеризует широкую интеграцию вперед в сторону оптовой и розничной торговли, обеспечивая хорошие возможности для продвижения продукции и контроля каналов распределения, реализации единой ценовой политики предприятия в различных регионах.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем различие между наступательными и оборонительными стратегиями?
2. Какие виды наступательных стратегий вы знаете?
3. В чем специфика обходных маневров и «партизанских» наступлений? Приведите возможные варианты стратегии.
4. Какие предприятия используют стратегии превентивных действий?
5. В каких случаях наступление на конкурентов будет экономически обоснованным?
6. Может ли более слабая компания использовать наступательную тактику по отношению к более сильным конкурентам?
7. Назовите виды оборонительных стратегий. В чем их преимущества по сравнению с наступательными действиями?
8. Какие вы можете привести варианты стратегий блокирования атак конкурентов?
9. Какие цели и задачи ставят предупредительные оборонительные стратегии?
10. Какие наступательные и оборонительные стратегии вы можете привести по предприятиям химико-лесного комплекса?
11. Какие задачи позволяют решить стратегии вертикальной интеграции?
12. Какие виды стратегий вертикальной интеграции вы знаете? В чем их различие?
13. Какие преимущества и недостатки имеют стратегии вертикальной интеграции?
14. Приведите несколько примеров реализации стратегии вертикальной интеграции вперед и назад?
15. Позволяет ли вертикальная интеграция достигнуть лидерства в издержках или дифференциации продукции?