

Правительство Российской Федерации

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**

**"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет менеджмента

**Программа дисциплины "Маркетинговые стратегии"
Часть II**

**для направления 080500.68 - «Менеджмент»
подготовки магистра**

**автор доцент, к.э.н. Дворяшина М.М.
(mdvoryashina@hse.ru)**

Рекомендована секцией УМС

Председатель

«_____» _____ 2011 г.

***Одобрена на заседании кафедры
Стратегического маркетинга***

Зав. кафедрой Третьяк О.А.

«10» марта 2011 г

Утверждена УС факультета

Ученый секретарь

_____» _____ 2011 г.

Москва 2011 год

Пояснительная записка

Современная экономическая ситуация характеризуется динамичным развитием и усложнением конкурентной среды, что стимулирует компании к разработке и реализации эффективных конкурентных стратегий. В условиях усиления конкуренции компании, действующие на одних и тех же рынках и предлагающие потребителям мало различимые по качеству и цене продукты, вынуждены отказываться от концентрации исключительно на изучении потребителей или конкурентов и учитывать в своей деятельности влияние обеих сил, т.е. становиться ориентированными на рынок.

Как показывает практика, классические подходы к исследованию конкурентной среды часто оказываются малоэффективными в силу высокой степени информационной закрытости российского бизнеса. Возможности современного инструментария конкурентного анализа, связанные с развитием таких направлений как бенчмаркинг и конкурентная разведка, чаще всего, и по тем же причинам, оцениваются скептически, хотя они мало известны российской бизнес-среде. Поиск эффективных направлений конкурентного анализа требует наряду с решением методологических проблем, разработки новых технологий информационного обеспечения анализа конкурентной среды, учитывающих сложность или невозможность получения прямой информации от конкурентов. Таким образом, *целью* данного курса является изучение методологических основ исследования деятельности конкурентов, а также овладение практическими навыками постановки задач и использования специального инструментария для анализа деятельности конкурентов.

Основными задачами курса являются:

- в теоретическом плане – изучение основных типов конкурентной среды, методов конкурентного анализа, формирования информационной системы в условиях различных стратегических ориентаций анализа деятельности конкурентов (далее - АДК), движущих сил развития конкуренции;
- в методическом плане – овладение методическими приемами постановки задачи АДК, маркетинговыми технологиями и инструментами сбора и анализа информации о деятельности конкурентов.

Основной целью изучения и оценки деятельности конкурентов является обеспечение способности компании успешно конкурировать в условиях динамичной внешней среды.

Задачи АДК:

- поиск источников конкурентных преимуществ деятельности компании;

- оценка конкурентной ситуации и прогнозирование возможных вариантов развития технологии и организации бизнеса;
- выявление существующих и потенциальных конкурентов;
- отслеживание сильных и слабых сторон конкурентов, их поведения на рынке, разработка прогнозов вероятной тактики и стратегии конкурентов;
- обеспечение продвижения продаж продукции за счет определенных конкурентных преимуществ;
- организация деятельности по АДК и ее интеграция в организационную структуру компании;
- информационная поддержка стратегических и тактических решений топ-менеджмента компании.

Сложность АДК связана с многоаспектностью самого явления конкуренции, конкурентоспособности. Исследование деятельности конкурентов, конкурентоспособности конкретной компании требует понимания методологических особенностей тех или иных подходов для более полной и точной постановки и решения задачи исследования деятельности конкурентов.

Формы организации учебного процесса:

- проведение лекционных занятий;
- проведение практических занятий (семинаров);
- самостоятельная работа слушателей по освоению теоретического материала и подготовки эссе и коллективных проектов;
- презентация проектов.

Для проведения занятий используются активные методы обучения: дискуссии, анализ конкретных ситуаций. Большую роль играет организация самостоятельной работы в мини-группах.

1. Тематический план учебной дисциплины

№	Название темы	Всего часов	Аудиторные часы		Самост. работа
			Лекции	Семинары	
1	Рынок и конкуренция. Структура рынка. Конкурентное преимущество. Источники конкурентных	27	6	6	15

	преимуществ				
2	Государственное регулирование конкуренции. Закон о защите конкуренции.	12	4	-	8
3	Стратегическая ориентация АДК: ключевые модели, условия использования, этапы построения	29	6	4	17
4	Информационное обеспечение АДК	12	4	-	8
5	Методики и инструментарий бенчмаркинга. Методики и инструментарий конкурентной разведки	28	4	-	24
7	Итоговый контроль		2		
8	Итого	108	26	10	72

2. Базовые учебники

Основная литература

1. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2008
3. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., НФПК, 2000.

Дополнительная литература

1. Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. - Издательство: Питер; 2002 г.
2. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: АКАЛИС, 1996.-272 с.
3. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристъ, 2002.
4. Ковалев А.И, Войленко В. В. Маркетинговый анализ. М.: ЦЭиМ, 1996. -176 с.
5. Токарев Б.Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации. – М.: Юристъ, 2001.
6. «О защите конкуренции» от 26 июля 2006г. №135-ФЗ

3. Содержание курса

Тема 1. Рынок и конкуренция. Структура рынка. Конкурентное преимущество. Источники конкурентных преимуществ

Рынок и конкуренция. Эволюция представлений о рынке и конкуренции. Парадигма «Структура-поведение-результативность». Основные типы рыночных структур. Рынок: границы, участники, технология, организация. Рынок и отрасль. Структура рынка. Конъюнктура рынка. Основные показатели конъюнктуры. Конкурентное преимущество. Источники конкурентных преимуществ

Основная литература

1. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – IMISP, Питер, 2007. Глава 7.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. Глава 1.
3. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., НФПК, 2000. Глава 1, 2.

Тема 2. Государственное регулирование конкуренции. Закон о защите конкуренции

Правовые границы конкуренции в РФ. Ключевые характеристики современного антимонопольного законодательства России: доминирующее положение, соглашения и согласованные действия, критерии монопольной цены, др. Количественные показатели структуры товарных рынков. Деятельность антимонопольных органов на рынках различных типов. Практика противодействия картельным сговорам.

Основная литература

1. «О защите конкуренции» от 26 июля 2006г. №135-ФЗ
2. Розанова Н. Эволюция взглядов на конкуренцию и практика антимонопольного регулирования: опыт стран с развитой рыночной экономикой // Влияние конкуренции и антимонопольного регулирования на процессы экономической модернизации в России / Под ред. С.Б. Авдашевой и В.Л. Тамбовцева. М.: Теис, 2005. С. 205-216 // <http://economics.boom.ru/Rozanova>
3. Материалы ФАС РФ <http://www.fas.gov.ru/analytical-materials/>

Тема 3. Стратегическая ориентация АДК: ключевые модели, условия использования, этапы построения

Модель 5 сил конкуренции М.Портера. Концепция цепочки ценности. Стратегии конкуренции и цепочка ценности: драйверы издержек. Карта стратегических групп. Оценка конкурентной позиции. Возможные подходы к построению. Этапы построения.

Условия использования. Эволюция аналитических подходов к исследованию конкурентной среды.

Основная литература

1. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – IMISP, Питер, 2007. Глава 9.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. Глава 2.
3. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2000. Глава 2.

Тема 4. Информационное обеспечение АДК

Рынок: определение границ, емкость рынка, оценка интенсивности конкуренции. Анализ причин конкурентных преимуществ, построение конкурентной карты рынка. Конкуренты. Отслеживание информации о конкурентах: каналы информации, источники, методы структурирования, обработки. Организация деятельности по АДК: существующие подходы

Основная литература

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2000. Глава 2.
2. Ковалев А.И, Войленко В. В. Маркетинговый анализ. М.: ЦЭиМ, 1996. Глава 2.
3. Токарев Б.Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации. – М.: Юрист, 2001. Главы 2-5.

Тема 5. Методики и инструментарий бенчмаркинга. Методики и инструментарий конкурентной разведки

Понятия, эволюция бенчмаркинга. Бенчмаркинг-цикл. Инструментарий бенчмаркинга. Управление проектом бенчмаркинга, возможности и ограничения АДК, связанные с бенчмаркингом. Информационные технологии в поиске и сборе информации. Соотношение маркетинговых исследований и конкурентной разведки (CI). Основные задачи службы CI. Источники информации. Создание собственной базы данных службы CI. Взаимодействие службы CI с другими структурными подразделениями.

Основная литература

1. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юрист, 2002.

Дополнительная литература

1. Американский центр производительности и качества (APQC)
<http://www.apqc.org/portal/apqc/site>
2. The Benchmarking Network, Inc. <http://benchmarkingnetwork.com/>
3. _Best Practices, LLC» www3.best-in-class.com/Reports

4. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка. Маркетинг рисков и возможностей. М.: Вершина, 2005.
5. Society of Competitive Intelligence Professionals <http://www.scip.org/>
6. Российское общество профессионалов конкурентной разведки <http://www.rscip.ru/>

4. Методы обучения и формы контроля

Формы организации учебного процесса:

- Работа в мини-группах, подготовка и презентация проектов
- Самостоятельная работа студентов по освоению теоретического материала и подготовке домашних заданий
- Проведение дискуссий по темам и анализ кейсов
- Проведение коллоквиума по предложенной теме

ТЕМАТИКА ЗАДАНИЙ ПО РАЗЛИЧНЫМ ФОРМАМ КОНТРОЛЯ

Задание 1. Подготовка презентации по выбранному отраслевому рынку. Структура презентации 1:

- 1) Границы отраслевого рынка (товарные, в т.ч. коды ОКВЭД, ТНВЭД, географические, технологические границы, участники – текст, диаграмма (производственная цепочка))
- 2) Оценки концентрации, долей хоз. субъектов
- 3) Барьеры входа
- 4) Тренды (www.gks.ru – по годовым данным, график, линия тренда в Excel)
- 5) Сезонность (www.gks.ru – по месячным данным, график, график в Excel)
- 6) Макроиндикаторы
- 7) КОФ для отраслевого рынка в ____ году, микроиндикаторы, ключевые события для рынка в ____ году
- 8) Общая характеристика конъюнктуры рынка в ____ году
- 9) Конъюнктурная симптоматика в ____ году, макро-, микро- (график)

Задание 2. Подготовка презентации по компании – участнику выбранного отраслевого рынка. Структура презентации 2:

1. Границы целевого рынка, участники, емкость целевого рынка (сегмента) (минимум двумя способами). Границы конкуренции.
2. Оценка рыночной доли компании на целевом рынке – краткое описание подходов
3. Оценка насыщенности рынка (краткое обоснование)
4. Оценка уровня насыщения рынка
5. Карта (карты) стратегических групп для целевого рынка
6. Цепочка ценности для исследуемой компании (оценка)
7. Карта конкуренции
8. Конкурентные преимущества компании

Задание 3: написание эссе. Ключевые вопросы, которые должны быть раскрыты:

1. механизмы управления отраслевой деятельностью (отраслевые институты, практика госрегулирования, прецеденты антимонопольного регулирования на профильном и смежных рынках);
2. факторы, движущие силы эволюции отраслевой структуры за последние 10-15 лет;
3. устойчивость рыночной структуры, возможные направления развития рынков, направления и потенциал возможных трансформаций отраслевого рынка;
4. роль технологических и организационно-управленческих инноваций в трансформации структуры рынка;
5. оценка эффективности профильного рынка в настоящее время;
6. ключевые конкурентные преимущества компаний, обусловленные особенностями структуры рынков (2-3 примера для профильного рынка).

Тест (примерный) для оценки качества освоения дисциплины:

1. Коэффициент Герфинделя-Гиршмана для товарного рынка равный 1000 пунктам означает, что имеет место:
 - а) монополия
 - б) монополистическая конкуренция,
 - в) товарный рынок – конкурентный,
 - г) товарный рынок – олигополистический.
2. Оценка интенсивности конкуренции определяется с помощью показателя:
 - а) среднегодового темпа роста отрасли,
 - б) индекса концентрации,
 - в) индекса сезонности продаж,
 - г) числа фирм в отрасли.
3. Тенденция развития рынка определяется при помощи показателей:
 - а) темпов роста инвестиций и прибыли;
 - б) темпов роста загрузки производственных мощностей,
 - в) темпов роста размера и частоты сделок,
 - г) темпов роста доходов покупателей.
4. Величина рыночной доли хозяйствующего субъекта зависит от:
 - а) интенсивности конкуренции на рынке
 - б) эластичности рыночного спроса по цене
 - в) степени концентрации рынка
 - г) товарных и географических границ рынка
5. Вертикальные соглашения – это:
 - а) организационные формы вертикальной интеграции
 - б) организационные формы, основанные на отношениях имущественной зависимости (участие в капитале, проч.) технологически связанных хоз.субъектов
 - в) это наличие технологических переделов в рамках консолидированной компании (вертикальные концерны)
 - г) организационные формы, основанные на отношениях контрактации (долгосрочные контракты о поставках, проч.) между технологически связанными хоз.субъектами
6. Тест SSNIP используется в антимонопольной практике для:
 - а) доказательства монопольных (высоких или низких) цен
 - б) определения границ релевантного рынка

- в) определения доминирующего положения
 - г) доказательства согласованных действий
7. Выделите барьеры входа стратегические (с) и нестратегические (н):
- а) емкость рынка
 - б) инновации
 - в) вертикальные ограничения
 - г) согласованная ценовая политика
 - д) административные барьеры входа
 - е) криминализация экономики
 - ж) высокая степень дифференциации продукции
 - з) объем инвестиций, необходимый для ведения отраслевой деятельности
8. Конъюнктурная симптоматика – это
- а) показатели, динамика которых по фазам цикла опережает динамику профильного рынка
 - б) показатели, динамика которых по фазам цикла отстает от динамики профильного рынка
 - в) показатели, выступающие индикаторами кризиса
 - г) нет правильного ответа
9. Фаза оживления характеризуется:
- а) превышением спроса над предложением машин и оборудования
 - б) бурным ростом промышленного строительства
 - в) превышением рыночного спроса над предложением
 - г) снижением товарных запасов
10. К конъюнктурообразующим факторам рынка относятся:
- а) емкость рынка
 - б) инновации
 - в) вертикальные ограничения
 - г) согласованная ценовая политика
 - д) административные
11. Показатели *долгосрочной и краткосрочной* ценовой эластичности спроса для одного товара:
- а) не отличаются
 - б) первый больше второго по абсолютной величине
 - в) первый меньше второго по абсолютной величине
 - г) по разному для разных товаров
12. Обязательным элементом конъюнктурного обзора рынка с/х продукции является:
- а) информация о фазе экономического цикла
 - б) информация о рынках переработки сырья
 - в) баланс ресурсов на начало и конец года
 - г) информация о влиянии НТП
13. Конъюнктурное обследование деловой активности использует:
- а) оперативную информацию о производственной ситуации в промышленности
 - б) статистические показатели выпуска
 - в) статистические показатели численности занятых в экономике
 - г) опросы руководителей предприятий
14. Товарные запасы в промышленности достигают своего минимума в фазе:
- а) оживления
 - б) депрессии
 - в) кризиса
 - г) подъема

15. Какая из отраслей промышленности раньше реагирует на начало оживления в экономике?

- а) машиностроение
- б) химическая промышленность
- в) промышленность стройматериалов
- г) пищевая промышленность

16. Если хозяйствующий субъект является естественной монополией, то его положение:

- а) признается доминирующим
- б) не признается доминирующим

17. Как меняется направление движения конъюнктуры на оптовом товарном рынке?

- а) улучшается
- б) ухудшается
- в) не меняется
- г) данные противоречивы для однозначного ответа

неделя	кол-во фирм	насыщенность	ср.ассортимент	Маржа опт-розница
1	120	80	4,2	15,7
10	110	62	6,5	4,2

18. Депрессия следует за:

- а) подъемом
- б) кризисом
- в) за рецессией
- г) за оживлением

19. Рассчитать индекс сезонности и дать прогноз на 2008 год.

Объем строительных работ отрасли (млрд. руб. в сопоставимых ценах)

	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
2005	78	113	151	160
2006	115	160	208	213
2007	136	188	251	254

5. Система оценки знаний студентов

Итоговый контроль - зачет.

Промежуточный контроль - эссе, выступления на семинарах, подготовка и презентация групповых проектов.

Итоговая оценка по курсу складывается из нескольких элементов. Их вес в итоговой оценке рассчитывается с помощью приведенных ниже коэффициентов:

Задания 1-3 (подготовка и презентация проектов) - по 20%

Итоговый тест – 40%.

Автор программы

М.М.Дворяшина