

**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](mailto:mdvoryashina@hse.ru))

*Рекомендована секцией УМС*

\_\_\_\_\_  
Председатель

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

*Одобрена на заседании кафедры  
Стратегического маркетинга*

Зав. кафедрой Третьяк О.А.

«30» августа 2012 г

Утверждена УС факультета

\_\_\_\_\_  
Ученый секретарь

\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2012 г.

Москва 2012 год

## Пояснительная записка

Современная экономическая ситуация характеризуется динамичным развитием и усложнением конкурентной среды, что стимулирует компании к разработке и реализации эффективных конкурентных стратегий. В этих условиях 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 и учитывать в своей деятельности влияние обеих сил: конкуренции и потребителей, 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. 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 различных аспектов конкуренции компаний на рынках, а также овладение практическими навыками постановки задач и использования специального инструментария для обеспечения стратегических маркетинговых решений.

### **Основными задачами курса являются:**

- в теоретическом плане – изучение основных типов конкурентной среды, методов конкурентного анализа, формирования информационной системы в условиях различных стратегических ориентаций конкурентного анализа, разработки маркетинговых стратегий;
- в методическом плане – овладение методическими приемами постановки задачи конкурентного анализа и разработки конкурентных стратегий, маркетинговыми технологиями и инструментами сбора, анализа и интерпретации информации о рынке, конкурентных стратегиях.

**Основной целью курса** является получение студентами новых знаний об организации рынков, механизмах конкуренции, маркетинговых стратегиях, моделях и инструментах стратегического маркетинга, а также формирование практико-ориентированных умений и навыков работы с рыночной информацией, проведения конкурентного анализа, разработки эффективных маркетинговых стратегий.

Сложность анализа конкурентоспособности компаний во многом связана с многоаспектностью и нечеткостью понятия конкуренции. Исследование конкуренции как составляющей структуры отраслевого рынка, анализ конкурентоспособности компаний требует понимания методологических особенностей различных подходов для четкой постановки и решения задач поддержки стратегических маркетинговых решений.

Дисциплина формирует профессиональные компетенции в области планирования, организации исследований конкурентов и мониторинга их деятельности с целью повышения конкурентоспособности организации и принятия эффективных стратегических маркетинговых решений.

Курс направлен на формирование профессиональных компетенций в области постановки задач и применения методов, технологий, инструментов конкурентного анализа, необходимого для подготовки принятия управленческих решений:

Наименование компетенции	Код компетенции
способность анализировать, верифицировать, оценивать полноту информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполнять и синтезировать недостающую информацию и работать к условиям неопределенности;	СК-6
Способность использовать методы количественного и качественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования в сфере управления	ПК-13
Способность разрабатывать корпоративную стратегию, стратегию бизнеса и функциональные стратегии организации	ПК-21
Способность выбирать и обосновывать инструментальные средства, современные информационные технологии для обработки информации в соответствии с поставленной задачей в сфере управления, анализировать результаты расчетов и обосновывать управленческие рекомендации	ПК-27

В результате изучения дисциплины студенты должны:

**Знать:**

- основные этапы эволюции представлений о конкуренции, содержание понятий рынок, структура рынка, типы рынков;
- ключевые методологические подходы к изучению конкуренции на отраслевых рынках;
- иметь представление о различных аспектах процесса конкуренции и источниках конкурентных преимуществ компаний;

- современные методы государственного регулирования конкуренции;
- маркетинговые технологии анализа структуры отраслевых рынков и рыночной конъюнктуры;
- основные модели и инструменты разработки маркетинговых стратегий конкуренции.

**Уметь:**

- определять цели и задачи исследования конкурентной среды, разрабатывать модели, структурирующие представление о движущих силах конкуренции, стратегиях конкурентов;
- формировать пакет аналитических инструментов, соответствующих задачам и особенностям конкретной ситуации;
- координировать процесс планирования маркетинговых мероприятий в увязке со стратегией компании, ориентированных на сбор, организацию, отслеживание информации о конкурентах;
- использовать для выявления конкурентных преимуществ собственной компании и конкурентов методики и инструментарий бенчмаркинга и конкурентной разведки.

**Владеть:**

- методами верификации, оценки полноты информации о процессах рыночной конкуренции, методами генерации недостающей информации, работы в условиях неопределенности;
- маркетинговыми технологиями исследования структуры и конъюнктуры отраслевых рынков, методами моделирования профильного рынка и рыночных стратегий компаний;
- методами проведения анализа различных аспектов рыночной конкуренции для принятия обоснованных управленческих решений и выработки рекомендаций;
- маркетинговым инструментарием оценки конкурентоспособности, эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности.

**Формы организации учебного процесса:**

- проведение лекционных занятий;
- проведение семинарских занятий;
- самостоятельная работа студентов по освоению теоретического материала, 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. Границы рынка. Структура рынка. Конкурентное преимущество. Источники конкурентных преимуществ. Конъюнктура рынка.	22	6	4	10
2	Институты конкуренции. Государственное регулирование конкуренции. Закон о защите конкуренции.	12	4	-	8
3	Информационное обеспечение конкурентного анализа и анализа конкурентоспособности компании	12	4	-	8
4	Маркетинговые стратегии конкуренции: ключевые подходы, модели, условия использования, риски	24	6	4	12
5	Методики и инструментарий бенчмаркинга. Методики и инструментарий конкурентной разведки	22	4	2	18
7	Итоговый контроль		2		
8	Итого	92	26	10	56

### 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

Дополнительная литература

1. Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17 (1), 99-120.
2. Christensen, K., Fahey, L. 1984. “Building distinctive competences into competitive advantage”, Strategic Planning Management, February, pp. 113-23.
3. Day G. 1990. Market Driven Strategy. Free Press: New York.
4. Faulkner D., Bowman C. The Essence of Competitive Strategy (1995), Prentice Hall.
5. Greenley G. 1989. An understanding of marketing strategy. European Journal of Marketing 23 (8): 45-58.
6. Kay, J. 1994, Foundations of Corporate Success. Oxford University Press, Oxford.
7. Krabbendam, K, Xie, G, Ren, L, 2009. Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms. Management Research Review, 33 (1), 79-89.
8. Rumelt R, Schendel D, Teece D. 1994. Fundamental issues in strategy. Harvard Business School Press: Boston, MA; 9 – 47.
9. Slater, S., Olson E., 2001. Marketing’s contribution to the implementation of strategy: an empirical analysis. Strategic Management Journal 22 (11): 1055-1067
10. Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal 5 (2): 171 – 180.
11. Soberman D., Gatignon H. Research Issues at the Boundary of Competitive Dynamics and Market Evolution// Marketing Science 24(1), 2005, pp. 165–174.
12. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets. Journal of the European Economic Association, 2003 1(4). pp. 990 –1029.
13. Gonzalez-Benito O. et al. Asymmetric competition in retail store formats: Evaluating inter- and intra-format spatial effects. / Journal of Retailing 81 (1, 2005), pp. 59–73.
14. Vargo S.L., Lusch R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing 68 (I). pp. 1-17
15. Reynolds J et al Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice. / International Journal of Retail&Distribution Management. Vol. 35 No. 8, 2007. pp. 647-660.

16. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. С-Пб: Питер, 2002
17. Джейкобс Р.В. Стратегические перемены в реальном времени. Баланс Бизнес Букс, 2004. – с. 397-408.
18. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий/Перс англ. под ред Ю.Н Каптуревского.- С-Пб: Издательство Питер, 2000г. - 336с.
19. Портер, Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 59-90 с.: ил. – парал. тит. Англ.
20. Трейси М., Вирсем Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. Пер. с англ. М.: Вильямс, 2007, 177-273.
21. Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. - Издательство: Питер; 2002 г.
22. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: АКАЛИС, 1996.-272 с.
23. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. – М.: Юристъ, 2002.
24. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., НФПК, 2000.
25. «О защите конкуренции» от 26 июля 2006г. №135-ФЗ
26. Приказ ФАС России №220 "Об утверждении порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке". Режим доступа: [http://www.fas.gov.ru/legislative-acts/legislative-acts\\_50604.html](http://www.fas.gov.ru/legislative-acts/legislative-acts_50604.html)
27. 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>
28. Материалы ФАС РФ <http://www.fas.gov.ru/analytical-materials/>
29. Матанцев А.Н. Анализ рынка: настольная книга маркетолога. – М.: Изд-во Альфа-Пресс, 2009.

### **3. Содержание курса**

#### **Тема 1. Рынок и конкуренция. Границы рынка. Структура рынка. Конкурентное преимущество. Источники конкурентных преимуществ. Конъюнктура рынка.**

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

### 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.

### **Тема 2. Институты конкуренции. 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. Информационное обеспечение конкурентного анализа и анализа конкурентоспособности компании**

Рынок: определение границ, емкость рынка, оценка интенсивности конкуренции, доли рынка, сегментация рынка со стороны спроса и предложения. Ценовая сегментация рынка. Насыщенность рынка. Конкуренты, конкурентные позиции. Отслеживание информации о конкурентах: источники информации: Картирование рынка. Карта стратегических групп. Карта восприятия.

### Основная литература

1. Матанцев А.Н. Анализ рынка: настольная книга маркетолога. – М.: Изд-во Альфа-Пресс, 2009.

### **Тема 4. Маркетинговые стратегии конкуренции: ключевые подходы, модели, условия использования, риски**

Модель 5 сил конкуренции М.Портера. Концепция цепочки ценности. Стратегии конкуренции и цепочка ценности: драйверы издержек. Стратегии конкуренции на разных этапах жизненного цикла отрасли (по М.Портеру). Стратегии завоевания конкурентных преимуществ. Конкуренция бизнес-моделей, технологических платформ. Оценка



конкурентной позиции. 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.

### **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.

#### Дополнительная литература

1. Американский центр производительности и качества (APQC)  
<http://www.apqc.org/portal/apqc/site>
1. The Benchmarking Network, Inc. <http://benchmarkingnetwork.com/>
2. Best Practices, LLC» [www3.best-in-class.com/Reports](http://www3.best-in-class.com/Reports)
3. Society of Competitive Intelligence Professionals <http://www.scip.org/>
4. 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 (MS PP):

- 1) Границы рынка (товарные, географические - аргументы), упрощенная технологическая модель, участники (3-5): компании, бренды
- 2) Ключевые бизнес-модели, характерные для участников рынка (вертикальная интеграция, диверсификация, сетевые формы, вертикальные ограничения, проч.)
- 3) Оценки концентрации, долей 3-5 заметных хоз.субъектов (для выбранного рынка!)
- 4) Барьеры входа, аргументы
- 5) Тренды ([www.gks.ru](http://www.gks.ru), Euromonitor, – график, линия тренда в Excel) по отраслевому производству, потреблению
- 6) Сезонность ([www.gks.ru](http://www.gks.ru) – по месячным данным, график в Excel) отраслевого производства, потребления: индексы сезонности
- 7) Макроиндикаторы 2011-2012 – график, отражающий влияние макроэкономической конъюнктуры на выбранный рынок
- 8) КОФ для отраслевого рынка в 2012 (со стороны спроса и предложения), микроиндикаторы, ключевые события для рынка в 2012 – график, перечень событий
- 9) Общая характеристика конъюнктуры рынка в 2012
- 10) ВЫВОДЫ по особенностям организации рынка

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

1. Базовый рынок. Целевой рынок. Границы целевого рынка (рыночного сегмента), участники (3-5), емкость (минимум двумя способами, предложения по дизайну необходимых маркетинговых исследований).
2. Оценка рыночной доли компании на целевом рынке, карта (карты) стратегических групп (сегментирования рынка)
3. Оценка насыщенности рынка (краткое обоснование), уровня насыщения рынка
4. Цепочки ценности для исследуемой компании и прямых конкурентов (2-3)
5. Конкурентные преимущества компании и ее конкурентов в сегменте (таблица)
6. Поведение компании и конкурентов в условиях ухудшения конъюнктуры (2008-2009гг.)
7. Движущие силы эволюции структуры целевого рынка за последние 10-15 лет: со стороны предложения, со стороны спроса, инфраструктуры рынка, связанных рынков
8. Наиболее значимые технологические и организационные инновации, конкурентные стратегии, оказавшие влияние на изменение структуры рынка за последние 10-15 лет, примеры;
9. наиболее распространенные в настоящее время бизнес-модели отраслевой деятельности (2-3 примера, схемы), нетрадиционные бизнес-модели (1-2 примера);
10. Выводы по возможностям и угрозам развития компании, целям и содержанию конкурентной стратегии (гипотезы), стратегическим рискам.

**Задание 3:** приготовить на основе открытых источников презентацию (не более 10 слайдов) по особенностям маркетинга **одной из компаний** на рынке (сегменте) из

представленного списка. По выбору возможны варианты, фокус – на рынках услуг, платформ, сервисов, связанных с ИКТ (информационно-коммуникационные технологии), а также продуктовыми, организационными, институциональными инновациями, проч.

Структура презентации:

11. Определение базового рынка (по Ламбену (функции, технологии, потребители))
12. Макросегментация рынка
13. Компания-представитель (-ли), описание ими (сайт) своей деятельности (услуг)
14. Возможности и угрозы рыночной деятельности компании, стратегические риски
15. Предоставляемая ею ценность
16. Ключевые потребительские сегменты
17. Каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами и партнерами
18. Конкурентные преимущества компании и способы его удержания.
19. Выводы по особенностям маркетинга в данной сфере деятельности
20. Используемые источники

В дополнение к презентации (если необходимо) на 1 стр. текст в формате MS Word - summary по итогам 3 задания.

Возможные рынки (бизнес-модели):

1. Реклама как двусторонний рынок (сегмент бесплатных газет типа Metro)
2. Рынок сотовой розницы
3. Рынок Интернет-торговли
4. Рынок сетевой продуктовой розницы (сегмент гипермаркеты)
5. Рынки информационно-правовых систем (Консультант+, Гарант, др.)
6. Рынки игровых приставок
7. Рынок бритвенных систем
8. Издательский рынок (онлайн и мобильные приложения газет/журналов)
9. Издательский рынок (печать по заказу)
10. Рынок услуг страхования жизни
11. Рынок образовательных услуг (частные и бюджетные дошкольные учреждения)
12. Рынок медицинских услуг (функциональная диагностика (УЗИ, ЭКГ, проч.) в частных и бюджетных медучреждениях)
13. Рынок радиоконтента (радиостанции)
14. Рынок музыкального контента
15. Рынок программного обеспечения открытого кода
16. Рынок IP-телефонии
17. Рынок скидочных сервисов

## **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