

Учебные программы

СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ И МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

для специальности 080102.65 – Мировая экономика

Факультет мировой экономики и мировой политики ГУ ВШЭ

Москва, 2007г.

Данилина Вера Николаевна

Email: vdanilina@hse.ru

I. Организационно-методический раздел

Цель курса – рассмотреть формы и методы конкурентной борьбы компаний, наиболее полно отвечающие требованиям современных рынков в условиях глобализации и развития модели открытой экономики.

Основные задачи курса:

- изучение эволюции форм конкурентной борьбы на различных этапах развития рынков;
- овладение методиками определения конкурентного окружения компании;
- обучение применению на практике методов анализа конкурентного окружения;
- овладение методикой разработки отдельных элементов конкурентной стратегии компании;
- ситуационный анализ практики конкурентной борьбы отечественных и зарубежных компаний;
- совершенствование практических навыков работы с открытыми источниками информации, анализа и систематизации данных.

Методическая новизна курса

Данный курс нацелен как на приобретение новых теоретических знаний, так и на формирование у слушателей практических навыков анализа конкурентного окружения компании и целевой аудитории. Для достижения указанных целей учебный процесс включает различные формы самостоятельной и практической работы. Так, в рамках курса активно используются такие инновационные обучающие методики, как ситуационный анализ и деловая игра.

Ситуационный анализ предполагает разбор под руководством преподавателя конкурентных стратегий отечественных и зарубежных компаний на различных рынках. В рамках семинарских занятий предусматривается проведение критического анализа предложенных кейсов, по результатам которого вырабатываются общие правила создания эффективных конкурентных стратегий и выявляются типичные ошибки.

Деловая игра в рамках дисциплины «Современные формы и методы конкурентной борьбы международных компаний» проводится в формате динамической командной игры-имитации,

который предполагает принятие решений слушателями в условиях, максимально приближенных к реальным.

Имитационная деловая игра включает этапы предварительной подготовки (самостоятельная внеаудиторная работа студентов) и непосредственного взаимодействия (аудиторная работа на семинарских занятиях), в рамках которого слушатели принимают решения немедленно.

Подробно правила проведения и содержание деловой игры изложены в ниже соответствующих методических рекомендациях.

Базовые учебники

Портер М. Конкурентная стратегия. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства анализа конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.

Распределение часов курса по темам и видам работ

№ п/п	Наименование тем и разделов	ВСЕГО (часов)	Аудиторные занятия (часов)		Самостоятельная работа
			в том числе		
			Лекции	Семинары	
1	Роль конкуренции в развитии мировой экономики и международного бизнеса	12	2	0	10
2	Методы анализа конкурентной структуры отрасли	18	4	4	10
3	Конкурентные стратегии международных компаний	16	4	2	10
4	Тактика конкурентного поведения субъектов международного бизнеса	12	2	0	10
5	Особенности конкурентной борьбы компаний на различных этапах развития рынка	16	4	2	10
6	Деловая игра	34	2	6	26
	ИТОГО:	108	18	14	76

II. Содержание курса

Дисциплина «Современные формы и методы конкурентной борьбы международных компаний» направлена на формирование у слушателей комплексного взгляда на конкуренцию как экономическую категорию и конкурентное взаимодействие компаний как форму взаимовыгодного сотрудничества.

В ходе освоения курса студенты знакомятся с современными теоретическими подходами к анализу конкурентной среды и разработке конкурентной стратегии компании на различных стадиях развития рынков и методами их практического применения на примерах деятельности международных компаний. Они овладевают методами комплексного анализа и критической оценки конкурентной позиции компании, получают навыки разработки стратегии и тактики конкурентного поведения международных компаний на различных рынках.

Для успешного освоения дисциплины студенты должны обладать знаниями в области экономики отраслевых рынков, менеджмента, маркетинга, международного ценообразования и теории развития транснациональных корпораций. В процессе обучения им необходимо продемонстрировать умение систематизировать и обобщать собранные статистические данные, навыки самостоятельной аналитической работы и комплексного исследования рынков.

Курс входит в число специальных дисциплин, формирующих подготовку специалиста в области международного бизнеса.

Тема 1. Роль конкуренции в развитии мировой экономики и международного бизнеса

Конкуренция как экономическая категория. Становление и эволюция взглядов на конкуренцию в экономической науке. Современные теоретические подходы к анализу конкуренции. Конкуренция и эффективность. Конкуренция и справедливость.

Конкуренция и конкурентоспособность. Государство, бизнес и конкуренция. Формы влияния государства на конкурентную среду на мировых рынках.

Современные факторы формирования конкурентной среды мировых рынков. Характеристика сил, определяющих конкуренцию в отрасли, по модели пяти сил М. Портера. Усложнение модели. Транснациональные корпорации как основные участники современных рынков. Место малого бизнеса на мировых рынках.

Характеристика современного этапа развития и конкурентной архитектуры мирового рынка. Роль субъектов международных экономических отношений в формировании глобальной конкурентной среды.

Рекомендуемая литература

Радаев В.В. Социология рынков: К формированию нового направления. М.: ГУ ВШЭ, 2003. Раздел 1. Гл. 1, С. 19–32, Гл. 3, С. 48–62.

Рубин Ю. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2004. Гл. 8. С. 681–718.

Маркидес К., Героски П. Искусство быть вторым. М., СПб.: Вершина, 2006. Гл. 7–8. С. 184–222.

Гордон Я. Целевая конкуренция. М.: Вершина, 2006. Гл. 1. С. 30–70.

Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. СПб.: Нева, 2004. Гл. 1. С. 13–28.

Олехнович Г. Конкурентные стратегии на мировых рынках. М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2005. Раздел 2. С. 63–98.

Качалина Л. Конкурентоспособный менеджмент. М.: МАМИ, 2002. С. 7–40.

Радаев В.В. Что такое конкуренция? // Экономическая социология. 2003. № 2. С. 16–25.

Mockus D. Do You REALLY Know What The Competition Is Doing? // Journal of Business Strategy / Handbook of Business Strategy. 2003. Vol. 24. No. 1. P. 8–10.

Контрольные вопросы

1. Определите феномен конкуренции как экономической категории.
2. Каковы основные этапы эволюции научных взглядов на феномен конкуренции?
3. Каковы направления развития взглядов на конкуренцию на современном этапе?
4. В чем различия и какова взаимосвязь между понятиями «конкуренция» и «конкурентоспособность»?
5. Охарактеризуйте современную конкурентную структуру избранного рынка.
6. Перечислите инструменты воздействия государства на конкурентную среду международных рынков. Оцените их эффективность.
7. Определите основные черты современной глобальной конкурентной среды.
8. Какова зависимость между характером конкуренции и жизненным циклом развития отрасли?

Тема 2. Методы анализа конкурентной структуры отрасли

Необходимость анализа конкурентной структуры отрасли. Определение стратегических целей компании и конкуренция.

Подходы к разработке стратегии анализа отрасли и конкурентов.

Факторы, определяющие характер конкуренции в отрасли. Основные модели конкурентного взаимодействия компаний. Виды и роль барьеров в отрасли. Модели поведения потребителя как элемент стратегии анализа конкуренции в отрасли. Власть посредников. Роль поставщиков.

Структура конкурентных преимуществ. Цепочка создания стоимости и конкурентные преимущества.

Уровни конкуренции. Определение круга конкурентов. Замещение и конкурентная стратегия.

Методологические основы анализа конкурентного окружения компании. Этапы разработки стратегии анализа отрасли и конкурентов.

Методы количественной оценки конкурентной позиции субъектов. Принципы анализа сильных и слабых сторон компании. Портфельные методы анализа конкурентов.

Конкурентный анализ: методология и практическое применение. Основные принципы SWOT-анализа.

Методы непрерывного мониторинга конкурентной структуры отрасли. Конкурентная разведка как метод анализа конкурентов. Бенчмаркинг: история возникновения, ошибки и успехи в применении.

Рекомендуемая литература

Джнестер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М., СПб., Киев: Вильямс, 2003. Гл. 1. С. 27–52; Гл. 10. С. 301–334.

Портер М. Конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 29–36.

Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. СПб.: Питер, 2002. С. 108–119.

- Харрингтон Х., Харрингтон Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху. М., СПб: Питер, 2004.
- Уваров В. Бенчмаркинг как современный метод управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 35–43.
- Гордон Я. Целевая конкуренция. М.: Вершина, 2006. Гл. 5. С.153–204; Гл. 8. С. 327–348.
- О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход. СПб.: Питер, 2002. Гл. 7. С. 261–269.
- Ющук Е. Конкурентная разведка: Маркетинг рисков и возможностей. М.: Вершина, 2005. Гл. 1. С. 9–89.
- Кэмп Р. Легальный промышленный шпионаж. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. Гл. 1. С. 3–20; Гл. 2. С. 21–60.
- Данилина В. Анализ конкурентов компании: Необходимость, уровни, методы // Современные черты мировой экономики: Сб. науч. раб. / Под ред. Е.А. Касаткиной, В.Ю. Демихова. М.: МАКС Пресс, 2004. С. 155–171.
- Negash S. Business Intelligence. // Communications of the Association for Information Systems. 2004. Vol. 13. P. 177–195.
- April K., Bessa J. A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process within a Global Energy Multinational // Problems and Perspectives in Management. 2006. Vol. 4. № 2. P. 86–99.

Контрольные вопросы

1. Определите ключевые факторы, оказывающие влияние на конкурентную среду на рынке.
2. Охарактеризуйте роль стратегических и нестратегических барьеров в отрасли.
3. Перечислите основные методы определения и анализа конкурентов в отрасли.
4. Как потребитель влияет на характер конкуренции в отрасли?
5. Определите достоинства и недостатки SWOT-анализа.
6. В чем состоят особенности портфельного анализа конкурентной позиции компании?
7. Когда наиболее эффективно применение количественных методов оценки конкурентной позиции компаний?
8. Какова роль бенчмаркинга в развитии современных компаний?
9. Перечислите и оцените эффективность основных методов непрерывного анализа конкурентов.

Тема 3. Конкурентные стратегии международных компаний

Конкурентная стратегия как составная часть стратегии компании. Влияние конкуренции на выбор стратегии конкурентной борьбы. Глобальная конкурентная стратегия. Особенности многонациональной и локальной стратегий. Выбор конкурентной позиции компании.

Конкурентная стратегия как модель военных действий. Виды стратегического поведения лидера. Стратегия атаки на лидера и формы ее реализации. Оборонительная стратегия. Отступление как вид конкурентной стратегии. Реактивная конкурентная стратегия и ее последствия для развития бизнеса.

Модель «партизанского» поведения компании. Принципы сегментации рынка.

Недостатки военных конкурентных стратегий и их преодоление.

Конкурентная стратегия как сотрудничество. Формы конкурентной кооперации.

Применение философии боевых искусств в конкурентной борьбе компаний: дзюдо-стратегия, стратегия айкидо. Стратегия кайзен и конкуренты.

Основная литература

О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход. СПб.: Питер, 2002. Гл. 7. С. 270–295.

Гордон Я. Целевая конкуренция. М.: Вершина, 2006. Гл. 7. С. 270–321.

Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2005.

Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 1999. Гл. 13. С. 447–472.

Рубин Ю. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2004. Гл. 4. С. 263–392.

Лучко М. Конкурентные стратегии транснациональных компаний в 90-е гг. XX – начале XXI в. М.: ТЕИС, 2004. Гл. 3. С. 59–81.

Олехнович Г. Конкурентные стратегии на мировых рынках. М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2005. Раздел 2. С. 141–196.

Porter M. What Is Strategy? // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. № 6.

Ian M., Van Putten A., McGrath R. Global Gamesmanship // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81. No. 5.

Greenwald B., Kahn J. All Strategy is Local // Harvard Business Review. 2005. Vol. 83. No. 9.

Rigby, D, Vishwanath, V. Localization the Revolution in Consumer Markets // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. No. 4.

Graham J. The Danger Signs of Short-Time Thinking // The American Salesman. 2005. P. 7–10.

Дополнительная литература

Стратегия управления по Клаузевицу / Под ред. Т. фон Гизки, Б. фон Отингер, К. Бассфорда. М.: Альпина Паблишер, 2002.

Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. М.: Нипро, 2005.

Иоффе Д., Квэк М. Дзюдо стратегия. Как сделать силу конкурентов своим преимуществом. СПб.: Прайм-Еврознак; М.: Олма-Пресс, 2005.

Пино Р. Корпоративное айкидо. СПб.: Питер, 2001.

Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции. М., СПб.: Питер, 2005.

Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002.

Данилина В. Стратегии конкурентной борьбы на мировом рынке. М.: МАКС Пресс, 2003.

Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных перемен в организации. М.: ИНФРА-М, 2002.

Контрольные вопросы

1. В чем состоят особенности глобальной конкурентной стратегии?
2. Какие параметры определяют положение лидера в отрасли?
3. Какие стратегии позволят компании сохранить позиции лидера на рынке? Какие факторы влияют на эффективность каждой из стратегий?
4. Определите предпосылки построения реактивной стратегии компании.
5. Каковы особенности оборонительной стратегии компании?
6. Охарактеризуйте наиболее эффективные стратегии выхода на рынок малого бизнеса. Приведите примеры.
7. В чем состоит взаимосвязь между сегментацией рынка и конкурентной средой?
8. Каковы формы конкурентной кооперации?
9. Назовите достоинства и недостатки военных стратегий компании.
10. Какие факторы определяют эффективность применения компаниями «невоенных» стратегий? Приведите примеры.

Тема 4. Тактика конкурентного поведения субъектов международного бизнеса

Стратегия и тактика конкуренции. Классификация тактических конкурентных приемов. Тактическое маневрирование.

Дифференциация товаров и их свойств как форма конкурентной борьбы. Позиционирование.

Влияние брендинга на конкурентное поведение компаний. Стратегия бренд-лидерства и конкуренция.

Стратегия ценообразования как элемент конкурентной стратегии компании. Выбор стратегии ценообразования. Ценовая война: пути уклонения.

Принципы латерального маркетинга.

Современные методы продвижения товаров как рычаг воздействия на характер конкуренции в отрасли. Влияние различных форм рекламы на характер конкуренции. PR-политика компании и конкуренция.

Основная литература

Рубин Ю. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2004. Гл. 5. С. 393–516; Гл. 6. С. 517–561.

Аакер Д., Йохимитайлер Э. Бренд-лидерство: Новая концепция брендинга. М.: ИД Гребенникова, 2003. Гл. 1. С.18–28; Гл. 10. С. 337–368.

Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. СПб.: Нева, 2004. Гл. 6. С. 97–128; Гл.10. С. 181–190.

Данченко Л., Иванова А. Маркетинговое ценообразование: Политика, методы, практика. М.: ЭКСМО, 2006. Гл. 3. С. 88–137.

Rao A., Bergen M., Davis S. How to Fight a Price War // Harvard Business Review. 2000. Vol. 78. No. 2.

Дополнительная литература

Хейг М. Крупнейшие ошибки брендинга. СПб.: Нева, 2003.

Д'Алессандро Д. Войны брендов. СПб.: Питер, 2002.

Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: Битва за узнаваемость. СПб.: Питер, 2002.

Контрольные вопросы

1. Каково влияние политики брендинга на конкурентную позицию компании?
2. Приведите примеры успешных тактических маневров компании. В чем причины успеха?
3. Определите сильные и слабые стороны различных стратегий ценообразования.
4. Приведите примеры влияние дифференциации товаров на конкурентную позицию компании.
5. Что понимается под латеральным маркетингом?
6. Какова роль рекламы в формировании конкурентной архитектуры рынка?

Тема 5. Особенности конкурентной борьбы компаний на различных этапах развития рынка

Жизненный цикл развития отрасли и конкурентная стратегия. Формы и методы создания новых рынков. Технологическое развитие и конкуренция. Конкуренция за будущее.

Конкуренция на развивающихся рынках: возможности и угрозы.

Конкурентная стратегия как средство преодоления кризиса.

Современная конкурентная борьба крупнейших компаний мира: комплексный анализ причин побед и поражений.

Основная литература

Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2002. С. 178–212.

Пасек Н., Торнайли Д. Развивающиеся рынки М.: Олимп-бизнес, 2006. Часть 2. С. 167–247.

Khanna T., Palepu K., Sinha J. et al. Strategies That Fit Emerging Markets // Harvard Business Review. 2005. Vol. 83. No. 6.

Dawar N., Frost T. Competing with GIANTS // Harvard Business Review. 1999. Vol. 77. No. 2.

Tarun K., Krishna P.. Emerging Giants // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. No. 10.

Дополнительная литература

Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Хартли Р. Ошибки и успехи в маркетинге. М., СПб.: Вильямс, 2003.

Нефф Т., Ситрин Дж. Уроки лидеров. М.: АСТ, 2003.

Рикс Д. Просчеты в международном бизнесе. М., СПб., Киев: 2004.

Контрольные вопросы

1. Определите характер конкуренции на различных этапах жизненного цикла товара.
2. Какова роль конкурентной позиции отрасли в условиях кризиса?
3. Охарактеризуйте основные пути создания новых рынков. Какие факторы определяют их конкурентную среду? Приведите примеры.
4. Как изменяется роль конкуренции при переходе к постиндустриальной стадии развития?
5. Постройте схему комплексного анализа конкурентной позиции компании.

III. Формы контроля

Итоговый балл по учебной дисциплине формируется на основе оценки участия слушателя в деловой игре и письменной работы (реферата), представляющей собой ситуационный анализ избранного этапа конкурентных действий и разработку конкурентной стратегии компании. Результаты слушатель защищает в ходе деловой игры.

Рекомендуемый объем письменной работы – не более 1 п.л.

Структура итоговой оценки (десятибалльная система):

- ✓ *Презентация и защита результатов исследования* (максимальная оценка – 3 балла)

Параметр оценивает презентационные навыки участников, в том числе структуру выступления, наглядность презентационных материалов, степень соответствия роли и вовлеченности в работу над проектом, креативность, степень владения материалом, оригинальность и содержательность ответов на вопросы аудитории.

- ✓ *Письменное представление результатов исследования* (максимальная оценка – 3 балла)

При оценке письменного отчета команд рекомендуется учесть следующие параметры:

- соответствие структуры исследования поставленной цели;
- системность и целостность исследования;
- полнота;
- наличие оригинальных подходов к решению поставленной задачи;
- широта охвата актуальных источников информации;
- корректность применения методов анализа конкурентной позиции компании;
- самостоятельность исследования, отсутствие плагиата;
- легкость восприятия текста (в том числе адекватность применения графических методов представления результатов).

- ✓ *Степень соответствия участника своей роли* (максимальная оценка – 2 балла)

Параметр оценивает навыки командной работы слушателя, в том числе степень соответствия своей роли в рамках модели консалтинговой компании, а также уровень индивидуальной

подготовки и знаний студента при проведении критического анализа игры (при выполнении задачи представления интересов заказчика).

- ✓ *Победа команды в результате голосования заказчиков* (максимальная оценка – 2 балла)

Решение принимается методом тайного голосования. В случае, если обе команды набирают одинаковое число голосов, каждый из участников получает по 1 баллу.