

Санкт-Петербургский государственный университет

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
И ОПЕРАЦИОННЫЙ
МАРКЕТИНГ**

**Кейсы
из коллекции ВШМ СПбГУ**

Издательство Санкт-Петербургского университета

2015

ББК 65.050.2
С83

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. *М. Ю. Шерешева* (экон. ф-т МГУ им. М. В. Ломоносова);
В. И. Храпун (ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование», Партнер)

*Печатается по решению Ученого совета
Высшей школы менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета*

С83 Стратегический и операционный маркетинг: кейсы из коллекции
ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких; С.-Петерб. гос. ун-т. — СПб.:
Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2015. — 444 с.

ISBN 978-5-288-05658-1

В сборник включены двадцать кейсов, разработанных преподавателями Высшей школы менеджмента СПбГУ в 2006–2013 гг. Кейсы предназначены для использования в качестве учебного материала при проведении интерактивных занятий на основных и дополнительных программах обучения менеджеров, а также для индивидуальной работы по развитию навыков подготовки и принятия управленческих решений.

В кейсах затрагивается широкий круг вопросов стратегического и операционного маркетинга, включая проблематику брендинга, ценовой стратегии, управления продажами и дистрибьюцией, международного маркетинга и маркетинга территорий. Сборник объединяет кейсы разного формата. Все кейсы основаны на реальных событиях.

Сборник предназначен для преподавателей маркетинга, студентов и слушателей школ бизнеса, а также для специалистов и руководителей, занятых разработкой маркетинговой стратегии компаний.

ББК 65.050.2

Предисловие редактора

Настоящий сборник продолжает серию публикаций учебных кейсов, созданных в Высшей школе менеджмента СПбГУ.

Учебный кейс — это специально подготовленный учебный материал, предназначенный для формирования ключевых компетенций менеджера. Он содержит методически структурированное, т. е. представленное в том виде, который удобен для постановки и решения учебных задач, описание ситуаций, заимствованных из реальной практики бизнеса. Кейс позволяет воспроизвести в учебной аудитории или в рамках процесса самообразования ту работу, которую менеджер должен выполнять ежедневно.

Главное содержание работы менеджера — подготовка управленческих решений, их принятие и организация процесса по их выполнению. Развивать навыки такой работы крайне сложно в рамках традиционных технологий обучения, связанных с простой передачей знаний. Работа с кейсами — один из способов почувствовать себя участником управленческого процесса, попытаться применить теоретические знания на практике, найти свой достойный ответ на вызовы деловой жизни.

Кейс-метод относится к активным методам обучения, без которых невозможно обеспечить надлежащее качество подготовки менеджеров. Развитие активных методов обучения можно рассматривать как одно из ключевых направлений повышения профессионализма в современном бизнес-образовании.

Чтобы работать с кейсами, отражающими реальности современной жизни российского бизнеса, необходимо иметь такие коллекции кейсов. Потенциал зарубежных библиотек учебно-методических материалов оказывает российским вузам неоценимую поддержку, но не решает всех задач. Отечественное бизнес-образование нуждается в кейсах, созданных на основе практики компаний, работающих в России.

Как показывают проводившиеся нами опросы среди преподавателей бизнес-дисциплин, доверие к кейсам, созданным российскими авторами, увеличивается¹. Сегодня они уже мало чем отличаются от тех учебно-методических материалов, которые создаются в зарубежных вузах. Важно не прекращать усилий по формированию и развитию отечественных коллекций учебных кейсов, делая их достоянием как можно большего числа заинтересованных лиц.

¹ Создание и использование учебных кейсов в российском бизнес-образовании // Российский журнал менеджмента. 2014. Вып. 2. С. 109–110.

В настоящее время преподавателями Высшей школы менеджмента (ВШМ) Санкт-Петербургского государственного университета накоплен большой опыт создания кейсов.

Первые кейсы были написаны в соавторстве с коллегами из ведущих бизнес-школ США еще в 1990-е гг. Коллекция учебных кейсов, разработанных в ВШМ СПбГУ, по состоянию на 01.01.2015 насчитывает 256 кейсов, из них 145 — с методическими указаниями для преподавателей. В их создании участвовали около 80 преподавателей.

ВШМ СПбГУ первой из российских школ бизнеса сформировала собственную коллекцию кейсов на английском языке в The Case Centre (до 01.07.2013 — European Case Clearing House). Эта коллекция на 01.01.2015 насчитывала 214 регистрационных единиц (кейсов и методических рекомендаций по работе с ними). Ежегодно от 20 до 30 зарубежных вузов заказывают кейсы из этой коллекции.

Часть кейсов из коллекции ВШМ СПбГУ регулярно публикуется как в России, так и за ее пределами. К началу 2015 г. более 40 кейсов и статей о развитии кейс-метода опубликовано в периодических изданиях в России. Вышло пять изданий методических рекомендаций для преподавателей бизнес-дисциплин по разработке учебных кейсов. 28 кейсов, статей и интервью опубликованы в ведущих зарубежных изданиях, освещающих вопросы использования кейс-метода.

Издание сборников учебных кейсов — часть процесса публикационной активности. В 2003–2004 гг. были изданы первые три сборника полноформатных кейсов, написанных целиком на основе материалов российских компаний².

Начатая в 2006 г. реализация проекта создания Высшей школы менеджмента (ВШМ) на базе факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета в рамках приоритетного национального проекта «Образование» позволила вывести эту работу на новый уровень.

В первую книгу новой серии, вышедшую в 2008 г., вошли избранные кейсы по маркетингу³.

Во вторую книгу, вышедшую в свет в 2009 г., вошли избранные кейсы по управлению развитием организации⁴.

² См.: Сборник учебных кейсов: Опыт российских компаний (Северо-Западный регион) / под ред. С. П. Куца. СПб.: Издательский дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2003; Стратегическое управление российскими компаниями: сб. учебных кейсов / под ред. И. В. Гладких, В. С. Катъкало, С. П. Куца. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2004; Сборник учебных кейсов: Изменение внешней среды и развитие компаний / под ред. И. В. Гладких, Ю. В. Федотова. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2004.

³ Маркетинг: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008.

⁴ Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009.

Третья книга, которая вышла в 2010 г., состоит из кейсов по организационному поведению и управлению человеческими ресурсами⁵.

В 2012 г. вышел сборник кейсов на английском языке, разработанных по материалам работы финских компаний в России⁶. В 2013 г. был опубликован сборник кейсов по вопросам государственно-частного партнерства⁷.

Настоящее издание продолжает серию кейсов из коллекции ВШМ СПбГУ на русском языке. В него вошли 20 кейсов, затрагивающих различные вопросы стратегического и операционного маркетинга. Кейсы предназначены для использования на программах бизнес-образования разного уровня, прежде всего на программах МВА, ЕМВА и профессиональной переподготовки.

Все кейсы, включенные в сборник, нельзя рассматривать как истории успеха или простые иллюстрации к соответствующим разделам курсов. Они не предназначены для оценки управленческих решений и практик компаний, упомянутых в кейсах. Их главное назначение — служить в качестве учебно-методического материала при обсуждении со студентами и слушателями в учебных аудиториях.

Перед авторами не ставилась задача унифицировать подачу материала и его объема. Кейсы отражают авторскую специфику стиля, авторский педагогический опыт и особенности чтения авторских курсов. Их объединяет прежде всего то, что в основу каждого учебного материала положены реальные события и реальные проблемы, с которыми столкнулись компании, работающие на российском рынке. Придуманных кейсов в настоящем сборнике нет.

Выбор компаний определялся в первую очередь наличием в истории развития их бизнеса ситуаций, обсуждение которых представляет интерес для обучения менеджеров, а также готовностью компаний сотрудничать в вопросах создания учебных кейсов. В каждом из кейсов история событий показана по состоянию на определенную дату. Предполагается, что последующее развитие событий не является определяющим при поиске ответов на поставленные в учебных целях вопросы.

Каждый кейс предваряет небольшая аннотация, в которой выделена центральная проблема, подлежащая обсуждению.

Сборник объединяет кейсы разных категорий. Пятнадцать учебных материалов относятся к категории кейсов, созданных на основе исследований, проведенных авторами непосредственно в организациях (field

⁵ Организационное поведение и управление человеческими ресурсами: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких, В. Н. Мининой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.

⁶ Cross-border strategy and operations: Finnish companies in Russia. A collection of cases // Edited by Andrey G. Madvedev and Marina O. Latukha. SPb.: SPbSU GSOM. 2012.

⁷ Соколов М. Ю., Маслова С. В. Государственно-частное партнерство: сборник учебных кейсов. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013.

research case). Остальные пять кейсов созданы как результат обобщения консалтингового опыта их авторов. При их подготовке использованы как данные открытых публикаций, так и обобщенная или измененная информация, полученная в результате общения с представителями компаний. В случае необходимости названия компаний изменены. Так или иначе, все кейсы являются результатом сотрудничества авторов с компаниями.

Формат кейсов не унифицировался. Значительная часть кейсов, разработанных на основе сбора и анализа первичной информации, может быть отнесена к полноформатным («большим») кейсам как с точки зрения их объема, так и с точки зрения работы, которую предстоит выполнить студентам. Эти кейсы содержат подробную информацию о компаниях, об условиях их развития, а также все, что необходимо для подготовки развернутых презентаций. Другая часть кейсов разработана в формате небольших кейсов, сфокусированных на конкретных вопросах и вызовах, что позволяет использовать их во время занятий без предварительной подготовки.

Методические указания для преподавателей по работе с кейсом (Teaching Note) не включены в настоящий сборник, чтобы ограничить доступ к ним студентов и не лишать их возможности искать собственные решения.

К каждому из кейсов прилагается примерный перечень вопросов для обсуждения. Публикация вопросов не рассматривается как обязательный элемент текста кейса. Преподаватель волен сам определять круг вопросов для обсуждения, равно как и выбирать, на каком учебном курсе он сможет использовать этот кейс. Состав и содержание вопросов могут меняться в зависимости от аудитории, учебного курса, выделенного времени, сценария работы с кейсом и других факторов. Соответственно, приведенный перечень может рассматриваться как ориентировочный.

Все кейсы прошли апробацию в аудиториях.

Подробнее о коллекции кейсов Высшей школы менеджмента СПбГУ можно узнать на страницах сайта Ресурсного центра учебных кейсов ВШМ СПбГУ (<http://www.gsom.spbu.ru/umc/>). Приглашаем к сотрудничеству всех, кто заинтересован в развитии процесса создания и использования учебных кейсов.

Директор Ресурсного центра учебных кейсов
Высшей школы менеджмента СПбГУ,
к. э. н., доц. И. В. Гладких