


**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета

  
\_\_\_\_\_  
(подпись) Д.Ю. Брюханов

«18» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Стратегический маркетинг»**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль)  
«Маркетинг»

Форма обучения  
Очная, заочная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «11» мая 2022 г., протокол № 8

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол №5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль  
2022

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины является ознакомление слушателей с основными концепциями стратегического маркетинга, приобретение ими практических навыков стратегического анализа, которые могут быть использованы в их последующей работе. Освоение дисциплины направлено на приобретение знаний и умений прогнозировать и предвидеть возможные изменения конкурентной среды и разрабатывать оптимальные направления развития деятельности компании.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Данная дисциплина основана на знаниях, полученных при изучении дисциплин «Комплекс маркетинга», «Маркетинговые исследования», «Сбытовая политика», «Товарная политика».

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Универсальные компетенции</b>		
<b>УК-1</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<b>УК-1.2.</b> Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации	<b>Знать:</b> подходы к оценке конкурентной позиции фирмы; <b>открытые источники информации.</b> <b>Уметь:</b> Критически воспринимать информацию Оценивать достоверность источников информации <b>Владеть:</b> навыком разработки и обоснования управленческих решений, направленных на решение проблемной ситуации
<b>Профессиональные компетенции</b>		
<b>ПК (ОУ) - 5</b> Способен формировать маркетинговую стратегию организации	<b>ПК (ОУ) – 5.1.</b> Разрабатывает маркетинговые стратегии для организации, обеспечивая стратегическое развитие организации.	<b>Знать:</b> систему общих, деловых, функциональных и операционных стратегий; процесс разработки и реализации стратегии; инструментарий стратегического маркетинга <b>Уметь:</b> использовать результаты анализа конкурентов и анализа сегментации для формулировки стратегии; <b>Владеть:</b> навыками стратегического планирования; методами принятия управленческих решений на основе стратегического анализа.

	<p><b>ПК (ОУ)–5.2.</b> Разрабатывает маркетинговые политики и программы для организации</p>	<p><b>Знать:</b> Роль политик, программ и проектов в целях достижения стратегии</p> <p><b>Уметь:</b> анализировать взаимосвязи, находить и исправлять расхождения в системе стратегий;</p> <p><b>Владеть:</b> навыками планирования программ и проектов стратегического развития; навыками стратегического контроля.</p>
--	---	--

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.

##### Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего кон- троля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестацион- ные испытания		
1	Стратегический подход в управлении	3	4	10		2		15	Кейс Материалы в LMS Moodle: - презентация
2	Стратегии организации на корпоративном уровне и уровне бизнес-единицы	3	6	10		3		15	Кейс Материалы в LMS Moodle: - презентация - кейс
		3					0,3	6,7	Зачет
	<b>ИТОГО</b>		<b>10</b>	<b>20</b>		<b>5</b>	<b>0,3</b>	<b>36,7</b>	<b>72 часа</b>

## Заочная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего кон- троля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестацион- ные испытания		
1	Стратегический подход в управлении	2	1	2		1		30	Кейс Материалы в LMS Moodle: - презентация
2	Стратегии организации на корпоративном уровне и уровне бизнес-единицы	2	1	2		1		30	Кейс Материалы в LMS Moodle: - презентация - кейс
							0,3	3,7	Зачет
	ИТОГО		2	4		2	0,3	60,7	72 часа

### Содержание разделов дисциплины:

#### Тема 1. Стратегический подход в управлении

Стратегический процесс. Предпосылки применения стратегического планирования. Недостатки систем стратегического планирования. SPOD-мир и VUCA-мир. Источники конкурентных преимуществ в современном мире. INBOUND MARKETING. DISRUPTIVE INNOVATION. Стратегические решения. Стратегическое управление, отличие от планирования. Уровни стратегий в организации

#### Тема 2. Стратегии организации на корпоративном уровне и уровне бизнес-единицы

Корпоративная стратегия. Миссия организации. Стейкхолдеры. Видение. Требования к формулировке цели. SMART. Стратегические пути развития. Методы формирования корпоративного портфеля. Стратегические матрицы. Матрица GE/McKinsey. Матрица SHELL / DPM. Матрица ADL. Матрица ключевых компетенций. Почему стратегии не работают. Шаблон ценностного предложения П. Томпсона. Шаблон ценностного предложения Алекса Остервальдера. Бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманн

### 5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблема-

тики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся;
- презентации по темам дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

1. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9092-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491324> (дата обращения: 24.01.2022).

2. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус [и др.]. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00742-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490124> (дата обращения: 24.01.2022).

### **б) дополнительная литература**

1. Овсянников, А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 374 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05049-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492893> (дата обращения: 24.01.2022).

2. Овсянников, А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 219 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05052-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493323> (дата обращения: 24.01.2022).

### **в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ ([https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

5. <http://www.marketing.spb.ru> - Маркетинговый портал «Энциклопедия маркетинга». На сегодняшний день наиболее полное собрание научных статей, книг и аналитических обзоров из области маркетинга. На сайте представлена обширная библиотека, структурированная по разделам маркетинга.

6. <http://marketing.rbc.ru/> - на сайте представлены аналитика и обзоры рынков, проведенные компанией росбизнесконсалтинг

7. <http://raexpert.ru/> - RAEX («Эксперт РА») – крупнейшее в России международное рейтинговое агентство с 20-летней историей. RAEX («Эксперт РА») является лидером в области рейтингования, а также исследовательско-коммуникационной деятельности.

8. <https://cloud.yandex.ru/services/datalens> - это сервис для бизнес-аналитики. Сервис позволяет подключаться к различным источникам данных, строить визуализации, собирать дашборды и делиться полученными результатами. С помощью Yandex DataLens вы можете отслеживать продуктовые и бизнес-метрики напрямую из источников, чтобы принимать решения, основанные на данных. Yandex DataLens не тарифицируется.

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;

- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и предпринимательства, канд. экон. наук

---

*должность, ученая степень*

Н.А. Старкова

---

*И.О. Фамилия*

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины  
«Стратегический маркетинг»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, ха-  
рактеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Тема 1. Стратегический подход в управлении  
(компетенция УК-1, индикатор УК-1.2, компетенция ПК(ОУ)-5, индикатор  
ПК(ОУ)-5.1)**

**Маркетинговая стратегия ЗИЛа**

В 90-х годах в связи с изменением экономической ситуации в стране многие предприятия российского автопрома оказались в сложном положении. Плановая система сбыта была разрушена, внутренний рынок стал открыт для ввоза импортной техники. Требования потребителей к качеству автомобилей и системам сервисного обслуживания возросли, и очень немногим предприятиям удалось остаться на плаву. Общее ухудшение ситуации в отрасли сказалось и на ЗИЛе. В течение последних пяти лет продажи неуклонно падали. В 2002 году ЗИЛ произвел всего 12,2 тыс. автомобилей. Качество продукции ухудшалось, потребители от нее отказывались. На предприятии отсутствовала четкая система продвижения продукции, поскольку с завода она распределялась по четырем конкурирующим между собой каналам: реализацией продукции занимались четыре разные организации. Поэтому ни о какой единой ценовой политике, единой политике продвижения говорить было невозможно. Каждая из этих компаний забирала с конвейера ту продукцию, которую сочла нужной, расчеты также происходили по-разному – кто-то отдавал деньгами, кто-то бартером. Целенаправленной работы с дилерами также не было. 80% сбыта приходилось на московские компании, которые взяли на себя функции дистрибутора, перемещая продукцию в регионы своими силами. Направление маркетинга на предприятии как таковое отсутствовало, в течение нескольких лет никто не собирал и не анализировал данные, рекламная активность не велась, о репутации предприятия никто не заботился. Предприятие находилось в глубоком кризисе - потребители про него практически забыли, сотрудники считали, что предприятие скоро закроют, в прессе ЗИЛ упоминался в негативном контексте. Такую ситуацию застала на предприятии новая команда управленцев, которая пришла зимой 2003 года во главе с Константином Лаптевым.

*Работа новой команды*

Новая команда начала свою работу с анализа текущей ситуации. Был произведен аудит технологических процессов. Каждый руководитель на своем участке проводил анализ положительных и отрицательных моментов и после этого представлял свой план развития направления.



Завод, который был спроектирован и построен 80 лет назад, нуждался в серьезной реконструкции. Расположение практически в центре города промышленного предприятия с литейными цехами накладывает на завод большие ограничения. Помимо этого существовали серьезные проблемы с кадрами. Сочетание низкой заработной платы и «непрестижной» работы на конвейере оказалось малопривлекательным для москвичей – никто не хотел работать простым рабочим на ЗИЛе. Предприятие оказалось в крайне невыгодном положении относительно других автомобильных заводов, которые расположены в регионах. Было принято решение о реконструкции предприятия. Должна быть реализована стратегия сокращения издержек, уход от избыточных мощностей, излишних территорий и дозагрузка существующих перспективных производств, в том числе и внешними заказами. В этом ключе уже начато сотрудничество завода с «Автофрамосом» по производству штамповки основных кузовных деталей для автомобилей Renault Logan. В результате реконструкции в Москве завод должен представлять компактное современное автомобильное производство: штамповка, сварка, окраска, сборка. Все остальное должно быть перенесено на дочерние предприятия.

На заводе была принята программа качества, но эта, казалось бы, позитивная новость обрадовала далеко не всех. Руководству предприятия пришлось вести борьбу с бракоделами. Была введена жесткая технологическая дисциплина, и тех, кто старался «перевыполнить план» в ущерб качеству, например, произвольно сократив положенное для накаливания заготовки время, пришлось наказывать. В то же время был открыт постоянный коммуникационный канал с работниками – им рассказывали об изменениях, о том, почему они нужны всем, а не только руководству. Качество продукции улучшилось, продажи начали расти, с работниками удалось построить конструктивный диалог, и, в конечном счете, ситуация стабилизировалась.

#### *Работа департамента маркетинга*

Одним из приоритетных направлений в рамках программы по выводу ЗИЛа из кризиса стало создание эффективной маркетинговой службы. В июне 2003 года на позицию директора по маркетингу был приглашен Виктор Новоченко, вместе с которым на предприятие перешла команда специалистов, с которой ранее он работал в компании «Русские автобусы».

Поскольку специалисты по маркетингу до перехода на ЗИЛ работали в той же отрасли, они сумели быстро включиться в работу. У них уже были рабочие гипотезы, которые необходимо было либо подтвердить, либо опровергнуть. Времени на раздумья практически не было, не хватало многих данных, поэтому программа на 2003 год может быть ярче всего охарактеризована выражением «с марша в бой».

Первое, что сделала новая команда, это ликвидировала четыре конкурирующих канала, реализовывавших продукцию. Было очевидно, что сторонняя организация не в состоянии качественно выполнять работу по перераспределению продукции. Поэтому был создан один единый центр – Торговый дом, - который занялся формированием концепции и политики продаж. Помимо наращивания объемов продаж Торговый Дом ведет последовательную работу по увеличению региональной и оптимальному сокращению московской составляющей в общей системе товаро-проводящей сети компании. Предприятие приступило к построению собственной дилерской сети, в рамках работы в этом направлении был проведен ряд исследований, включающий, в том числе, глубинные интервью с экспертами отрасли и дилерами.

Первоочередной задачей, вставшей перед департаментом маркетинга ЗИЛа, стала связь с потенциальными потребителями. На момент начала работы было очевидно, что они настроены по отношению к предприятию скептически. Важно было выяснить, что именно покупателям известно о ЗИЛе, каковы их предпочтения, какая продукция наиболее востребована на рынке. В рамках анализа текущей ситуации был проведен ряд исследований. В том числе проводился анализ публикаций в прессе. Собрав публикации

основных изданий, в которых упоминался ЗИЛ, специалисты констатировали, что негативный характер носит подавляющее большинство материалов – этот показатель был равен 80%. Контентный анализ публикаций свидетельствовал о том, что в сознании потребителей складывался образ «умирающего предприятия», то есть предприятия, которое в ближайшее время закроется вслед за обанкротившимся «Москвичом». Подобная ситуация была вполне объяснима. Как уже говорилось выше, коммуникация с потребителями была серьезно нарушена, систематическая работа не велась, информации о заводе было крайне мало, что давало повод для негативных слухов и домыслов. Одновременно с этим в прессе было много публикаций, посвященных развитию печальных событий на «Москвиче», и в случае с ЗИЛом довольно часто проводились соответствующие аналогии. Ходили слухи о том, что завод постепенно разрушается и скоро закроется. В действительности, несмотря на тяжелое положение, завод все это время продолжал работать, цеха не были разрушены, подача электроэнергии не прекращалась. Требовалось существенно откорректировать принципы коммуникации и наладить современную эффективную систему взаимодействия с потребителями и общественностью.

Собрав необходимые данные, департамент маркетинга разработал «Программу репутационного менеджмента на 2003 год», направленную на восстановление «добраго имени» завода, которая сразу же начала реализовываться. Первым пунктом программы являлось определение наиболее значимых для потенциальных покупателей критериев оценки и выбора. Вторым – то, что предприятие может рассказать своим клиентам.

В рамках проводимых исследований специалисты также пытались выяснить, кому нравится ЗИЛ, кому он не нравится, какие потребительские качества называются как положительные. Например, пытались выяснить причины, по которым транспортники, работающие на автомобилях аналогичной грузоподъемности, отказываются от покупки автомобилей ЗИЛа. В соответствии с полученными данными были сформулированы основные коммуникационные послания для потребителей, определены изменения, которые было необходимо внести в продуктовую линейку и структуру сбыта.

В ходе исследований было выяснено, что наиболее важным фактором для потенциальных покупателей является соотношение цены и качества продукции предприятия. В данной ситуации было бы бессмысленно рассказывать им, например, о разработке новых перспективных моделей. Ситуация несколько осложнялась тем, что ЗИЛ был практически забыт, о нем слишком долго либо не говорили ничего, либо говорили плохо. Важно было напомнить всем о том, что ЗИЛ жив, работает. В то же время было принято решение не замалчивать существующие на предприятии проблемы, но делать акцент на том, какие конкретно действия предпринимаются для их решения. Было необходимо донести до сознания потребителей информацию о позитивных изменениях, которые коснулись и производства, и качества, и сбыта. После этого уже можно было рассказывать о том, какие у завода планы на будущее, какие автомобили он собирается выпускать.

В соответствии с данными, полученными в ходе исследований, была разработана программа рекламной активности. «Пробный шар» был пущен летом 2003 года. На начальном этапе, как уже говорилось выше, важно было напомнить потребителям о существовании ЗИЛа и нейтрализовать сложившийся негативный образ, вызвать ассоциацию с чем-то положительным.

Несколько лет назад у ЗИЛа уже был опыт сотрудничества с известным путешественником Дмитрием Шпаро, который совершал на зиловских автомобилях кругосветное путешествие. Поэтому новая команда решила обратиться к уже имевшемуся положительному опыту. Решено было провести локальную акцию. У Шпаро существует программа по работе с трудными подростками, в рамках которой путешественник вывозит детей в специальный лагерь в Карелии. ЗИЛ подарил Шпаро два своих автобуса, на которых он смог бы доставить детей до места назначения. Акция, проходившая при поддержке правительства Москвы, получала достойное освещение в СМИ, было собрано

большое количество позитивных публикаций, были телевизионные репортажи. Пробный ход оказался удачным.

После этого осенью 2003 года ЗИЛ запустил серию телевизионных роликов, в которых демонстрировался новый модельный ряд. Концепция рекламной кампании заключалась в формировании в сознании потребителей образа автомобилей ЗИЛ, которые работают в любых условиях и помогают людям. В одном из роликов автомобиль ЗИЛ подвозил бабушку с поросенком, в другом – сельского врача, автомобиль которого сломался в дороге. Важно было показать потребителям, что ЗИЛ не просто продолжает «по накатанной» выпускать более или менее успешные «Бычки», но и делает что-то новое, развивается, чтобы приносить людям пользу. После этого на телевидении появился еще один ролик, в котором была продемонстрирована принципиально новая модель автомобиля с усиленной рамой, новым двигателем и повышенной грузоподъемностью (до 4,5 т).

Весной 2004 года прошел запуск рекламной кампании в поддержку новой маркетинговой акции ЗИЛа. Акция, на подготовку которой ушло пять месяцев, проходила совместно с дилерами предприятия, с которыми на тот момент уже были установлены конструктивные деловые отношения. Суть акции заключалась в том, что владельцы старых автомобилей могли обменять их на новые. Маркетологи ЗИЛа сознательно пошли на расширение аудитории – принимались к обмену не только старые ЗИЛы, но любые другие отечественные автомобили в той же размерной группе. Фактически акция была направлена еще и на то, чтобы отнять часть рынка у прямых конкурентов. В рамках акции дилерам компенсировали до \$500 за автомобиль, находящийся в плачевном состоянии. Автомобили, находящиеся в более хорошей форме, дилеры восстанавливали сами и выставляли на продажу на вторичный рынок. А клиенты уезжали на новеньких ЗИЛах. Конечно, любая акция стоит денег, предприятию пришлось пойти на затраты. Но последовавший за этим взлет продаж их компенсировал. В течение первого месяца акции рост продаж составил 54%.

Сама по себе система trade-in не является новшеством, но акция ЗИЛа была уникальна тем, что подобных мероприятий никто из производителей грузовой техники до этого не проводил. Идея подобного мероприятия родилась при анализе деятельности наиболее успешных дилеров, которые самостоятельно уже использовали подобную услугу в прошлом. Проведение совместной акции, подкрепленной рекламной кампанией национального масштаба, помогла не только успешным дилерам, но также и тем, кто до этого не мог включить подобную услугу в свой арсенал продаж.

Целевую аудиторию потенциальных потребителей маркетологи ЗИЛа решили разделить на несколько сегментов. Один из них – небольшие частные компании и водители, ведущие индивидуальную трудовую деятельность на собственных автомобилях. Второй сегмент, который был выделен, – это структуры бизнеса, использующие автомобили для обеспечения основной деятельности. Это предприятия пищевой отрасли, легкой промышленности, то есть компании, которые используют транспорт, но не зарабатывают на нем деньги.

В настоящее время служба маркетинга ЗИЛа постоянно ведет мониторинг ситуации на рынке и активности конкурентов, регулярно проводит количественные и качественные исследования. В соответствии с зафиксированными изменениями в план ежеквартально вносятся некоторые коррективы. Более серьезные изменения вносятся по итогам полугодия.

В настоящее время наиболее серьезную угрозу автомобилям ЗИЛ, впрочем, как и другим отечественным производителям, составляет подержанная импортная техника. В последнее время практикуется ввоз подержанных автомобилей под старый ПТС. Именно такой бесконтрольный ввоз подержанных иномарок специалисты ЗИЛа называют своим самым «недобросовестным» конкурентом. Среди «добросовестных» конкурентов – ГАЗ,

МАЗ. В последнее время набирает силу еще один производитель в сегменте коммерческих грузовиков небольшой грузоподъемности – KIA, который развивает собственное производство в Калининграде. Но специалисты ЗИЛа не видят в этом большой проблемы и мудро замечают: «На то и щука, чтобы карась не дремал. Добросовестная конкуренция только приветствуется».

Вопросы к кейсу:

1. Каковы угрозы компании?
2. Выделите сильные и слабые стороны ЗИЛа.
3. Какова особенность внешней среды компании?
4. В чем уникальность стратегий на каждом уровне управления?
5. Насколько эффективна маркетинговая стратегия ЗИЛа?

### **Критерии оценки выполнения кейса**

Кейс является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из действующей практики, что ориентирует студентов на понимание проблемы и поиск вариантов ее решения через формулирование ответов на поставленные вопросы.

Результат выполнения кейс оценивается с учетом следующих критериев:

- сформулированы ответы на все поставленные вопросы;
- ответы развернуты, в достаточной степени аргументированы;
- ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы.

Если результат выполнения кейса соответствует обозначенному критерию, студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейса.

Оценка «отлично» – при наборе 3 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе 2 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе 1 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – баллы не набраны.

## **Тема 2. Стратегии организации на корпоративном уровне и уровне бизнес-единицы**

(компетенция УК-1, индикатор УК-1.2, компетенция ПК(ОУ)-5, индикатор ПК(ОУ)-5.2)

### **Кейс. AMAZON.**

По материалам кейса, размещенного в LMS Moodle:

<https://moodle.uniya.ac.ru/mod/assign/view.php?id=129697>.

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем особенность бизнес-модели компании?
2. Определите ключевые преимущества данной модели.
3. На ваш взгляд, каким может быть развитие данной бизнес-модели?
4. Каковы были основные мотивы экспансии на международные рынки Amazon?
5. Каковы, на ваш взгляд, возможности выхода Amazon (не принимая во внимание санкции) на российский рынок? Будет ли такая экспансия успешна? Обсудите возможные преимущества и риски.
6. Оцените СБЕ компании с помощью матриц GE/McKinsey, SHELL и ADL.
7. Рассмотрите бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманн, проанализируйте отдельные блоки по данной компании.

### **Критерии оценки выполнения кейса**

Кейс является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из действующей практики, что ориентирует студентов на понимание проблемы и поиск вариантов ее решения через формулирование ответов на поставленные вопросы.

Результат выполнения кейс оценивается с учетом следующих критериев:

- сформулированы ответы на все поставленные вопросы;
- ответы развернуты, в достаточной степени аргументированы;
- ответы оригинальны, присутствует высказывание собственного мнения по существу рассматриваемой проблемы.

Если результат выполнения кейса соответствует обозначенному критерию, студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейса.

Оценка «отлично» – при наборе 3 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе 2 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе 1 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – баллы не набраны.

## **2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

Зачет по дисциплине проводится в устной форме.

**(компетенция УК-1, индикатор УК-1.2, компетенция ПК(ОУ)-5, индикатор ПК(ОУ)-5.1, индикатор ПК(ОУ)-5.2)**

### **Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине**

Стратегический процесс.

Предпосылки применения стратегического планирования.

Недостатки систем стратегического планирования.

SPOD-мир и VUCA-мир.

Источники конкурентных преимуществ в современном мире.

INBOUND MARKETING и DISRUPTIVE INNOVATION.

Стратегические решения.

Стратегическое управление.

Уровни стратегий в организации

Корпоративная стратегия.

Миссия организации.

Видение.

Требования к формулировке цели. SMART.

Стратегические пути развития.

Методы формирования корпоративного портфеля.

Матрица GE/McKinsey.

Матрица SHELL / DPM.

Матрица ADL.

Матрица ключевых компетенций.

Шаблон ценностного предложения П. Томпсона.

Шаблон ценностного предложения Алекса Остервальдера.

Бизнес-модель М. Джонсона, К. Кристенсена, Х. Кагерманн

### **Правила выставления зачета:**

неполный ответ на два вопроса - незачтено,

полные ответы на два вопроса с приведением практического материала (формулы, последовательность и правила расчетов) – зачтено.

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Стратегический маркетинг»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Посещение лекционных занятий и конспектирование рассматриваемых на них материалов является недостаточным условием для усвоения необходимых знаний по курсу. Каждый студент должен индивидуально готовиться по темам дисциплины, читая конспекты лекций, слайд-конспект лекций, рекомендуемую учебную и периодическую литературу, заучивая базовые определения, классификации, схемы и типологии. Самостоятельная работа позволяет студенту в спокойной обстановке подумать, разобраться с информацией по теме, при необходимости обратиться к справочной литературе. Внимательное чтение и повторение прочитанного помогает в полном объеме усвоить содержание темы, структурировать знания. Чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась надолго, целесообразно изучать ее поэтапно - по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. Именно поэтому большая часть самостоятельной работы приурочена к семинарским занятиям, которые проводятся на регулярной основе после лекционного изложения материала по теме.

При подготовке к семинарам, на которых предполагается проверка знаний в виде решения кейсов, целесообразно за несколько дней до занятия внимательно 1-2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретическими положениями и примерами. Если возникли трудности, обратиться за помощью к учебной, справочной литературе или к преподавателю за консультацией. Всю накопленную по теме информацию желательно систематизировать, составив устно или письменно план-конспект ответа по каждому из вопросов. За день до семинара необходимо еще 1-2 раза прочитать тему, повторить определения основных понятий, классификации, структуры и другие базовые положения. Целесообразно так же подумать и приготовить презентацию, которая поможет визуализировать данные. При подборке иллюстративного материала можно обратиться к Интернет-источникам.

Выступление на семинарском занятии должно быть четким, аргументированным, не выходить за рамки проблемы и побуждать аудиторию к рассмотрению дискуссионных вопросов, указывая на собственную позицию. К подготовленному заранее тексту желательно обращаться лишь в случае цитирования. После основного выступления по вопросу возможны дополнения, поправки, дискуссия. Критические выступления должны быть корректны, доброжелательны. В конце семинарского занятия преподаватель подводит итоги решения кейса, анализирует допущенные ошибки и неточности, оценивает подготовку группы в целом и отдельных выступающих.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций. Все инструкции для выполнения работ размещены в системе Moodle, так же дополнительно проговариваются преподавателем на занятиях.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются кейсы или практические задания. Впоследствии решение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, решения задач и промежуточных контрольных мероприятий.

### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов по дисциплине**

Для самостоятельной работы рекомендуется пользоваться следующими ресурсами интернет:

<http://www.marketing.spb.ru/mr/> - представлены примеры маркетинговых исследований рынка по разным отраслям, подготовленные различными агентствами и консультантами. Все приведенные в исследованиях данные реальные и доступны бесплатно.

<http://marketing.rbc.ru/> - на сайте представлены аналитика и обзоры рынков, проведенные компанией росбизнесконсалтинг

<http://raexpert.ru/> - RAEX («Эксперт РА») – крупнейшее в России международное рейтинговое агентство с 20-летней историей. RAEX («Эксперт РА») является лидером в области рейтингования, а также исследовательско-коммуникационной деятельности. На сегодняшний день агентством присвоено более 800 индивидуальных рейтингов. Это 1-е место и более 45% от общего числа присвоенных рейтингов в России, 1-е место по числу рейтингов банков, страховых и лизинговых компаний, НПФ, микрофинансовых организаций, гарантийных фондов и компаний нефинансового сектора.

<http://www.4p.ru/main/theory/>

Портал, посвящен современным подходам в теории и практике маркетинга. Содержит материал о проводимых маркетинговых исследованиях. Большое внимание уделяется продвижению в Интернете.

<http://www.marketch.ru/>

Блог о маркетинге. Записки маркетолога. Эта подборка собиралась в течение нескольких лет и представляет собой авторские материалы, практические наработки и авторские кейсы.

<http://www.marketing.spb.ru/>

Маркетинговый портал «Энциклопедия маркетинга». На сегодняшний день наиболее полное собрание научных статей, книг и аналитических обзоров из области маркетинга. На сайте представлена обширная библиотека, структурированная по разделам маркетинга.

<http://www.fiolet-korova.ru/partizanskij-marketing/>

Сайт, посвященный методам «партизанского маркетинга». Представлены методы и технологии, а также отечественные и зарубежные примеры использования идей Сета Година.

<https://cloud.yandex.ru/services/datalens> - это сервис для бизнес-аналитики. Сервис позволяет подключаться к различным источникам данных, строить визуализации, собирать дашборды и делиться полученными результатами. С помощью Yandex DataLens вы можете отслеживать продуктовые и бизнес-метрики напрямую из источников, чтобы принимать решения, основанные на данных. Yandex DataLens не тарифицируется.