

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

СБОРНИК КЕЙСОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ

ИЗДАНИЕ ВТОРОЕ, ИСПРАВЛЕННОЕ И ДОПОЛНЕННОЕ

А. В. Говорова, О. А. Золотина,
А. Г. Миракян, И. П. Суслова,
С. В. Щелокова



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. Ломоносова
Экономический факультет



А. В. Говорова, О. А. Золотина, А. Г. Миракян,
И. П. Сулова, С. В. Щелокова

**Сборник кейсов
и практических заданий
по управленческим дисциплинам**

*Учебно-методическое пособие
для направления «Менеджмент»*

Издание второе,
исправленное и дополненное

Москва
2023

УДК 005
ББК 65.29
В35

Авторы:

Говорова А. В., Золотина О. А., Миракян А. Г.,
Суслова И. П., Щелокова С. В.

В35 **Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам:** учебно-методическое пособие для направления «Менеджмент» / А. В. Говорова, О. А. Золотина, А. Г. Миракян [и др.]. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2023. — 112 с. — URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/#top>

ISBN 978-5-907690-04-2

Учебно-методическое пособие содержит специально подготовленную серию кейсов и практических заданий от компаний — партнеров учебно-научной лаборатории экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова «Проект МАХ»: AB InBev Efes, SBS Consulting, «Юнилевер Русь», ЭВЕРЕСТ, «МегаФон», «Ростелеком».

Учебно-методическое пособие предназначено для использования преподавателями управленческих дисциплин в образовательных учреждениях и является продолжением учебных пособий «Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам», выпущенных в 2020 и 2021 гг.

УДК 005
ББК 65.29

ISBN 978-5-907690-04-2

© Экономический факультет
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
Серия учебных кейсов	7
Трудные времена	8
По Тейлору	12
Современная организация	14
Управление инновационной компанией на различных стадиях жизненного цикла.....	16
Люди в организации.....	20
Организационная среда	22
Переходи на нашу сторону: у нас больше нет печенек.....	23
Серия партнерских кейсов	29
ЭВЕРЕСТ	30
Внедрение в программу лояльности В2В	32
Создание программы лояльности В2С.....	34
Рекламные кросс-категорийные коллаборации	36
Новый формат сайта «Спорт-Экспресс».....	38
Дополнительные материалы для кейсов сейлс-хауса ЭВЕРЕСТ	40
«МегаФон».....	44
Летний праздник	45
Family Day	47
AB InBev Efes	49
«Юнилевер Русь».....	52
ICNOW	53

«Ростелеком»	57
SBS-Consulting.....	59
Офис без границ	61
Диагностика системы управления компанией	72
Серия студенческих кейсов	87
«Додо Пицца»	88
Как ресторанному бизнесу пережить пандемию	91
Отпуск на год.....	93
Забастовка сотрудников Wildberries.....	94
«Черный жемчуг».....	96
«Азбука вкуса»	98
Twitter	100
Subway под давлением конкурентов.....	102
Natura Siberica.....	104
Приложения	106
Приложение 1. Рекомендации по разработке презентации.	106
Приложение 2. Рекомендации по работе с кейсом.....	109
Приложение 3. Для записей.....	110

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые преподаватели!

Перед вами уникальное учебно-методическое пособие по управленческим дисциплинам, которое содержит специально подготовленную серию практических ситуаций и методических рекомендаций.

Представленные материалы были разработаны совместно с компаниями — партнерами учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова: АВ InBev Efes, SBS Consulting, «Юнилевер Русь», ЭВЕРЕСТ, «МегаФон», «Ростелеком».

Коллектив авторов благодарит партнеров за предоставленные материалы и многолетнюю поддержку учебно-методического пособия «Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам»!

В 2020 г. вышел первый выпуск сборника, подготовленный совместно с компаниями-партнерами, которые поделились свежими примерами из своей практики, а также включающий заметку по работе с кейсами. 2021-й г. обозначил новые проблемы, связанные с дистанционным обучением и использованием кейс-метода в онлайн, — этим проблемам был посвящен второй выпуск сборника.

Сборник 2022 г. включает три серии кейсов:

- **учебные кейсы** — разработанные сотрудниками экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова специально для данного сборника. Эти кейсы легко адаптируются непосредственно к самому учебному процессу и могут быть использованы на семинарах при изучении конкретных тем в рамках учебных дисциплин: «Менеджмент», «Организационное поведение», «Управление персоналом», «Основы предпринимательства», «История управленческой мысли»;
- **партнерские кейсы** — кейсы, предоставленные для данного сборника компаниями — партнерами экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова: АВ InBev Efes, SBS Consulting, «Юнилевер Русь», ЭВЕРЕСТ, «МегаФон», «Ростелеком»;
- **студенческие кейсы** — небольшие ситуационные задания для обсуждения и рефлексии, подготовленные студентами научно-практического семинара, проводимого учебно-научной лабораторией «Проект МАХ» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова в 2021/2022 учебном году.

Мы очень надеемся, что, используя материалы данного сборника, вы откроете для себя много нового из современной практики управления. Желаем вам интересного погружения в яркие грани менеджмента!

Коллектив авторов

СЕРИЯ УЧЕБНЫХ КЕЙСОВ



Источник: фотография из Центров оценки компетенций учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова.

ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА

- # менеджмент
- # организационное поведение
- # основы предпринимательства
- # управление персоналом
- # принятие управленческих решений

Часть 1

Петр Игоревич Морозов — генеральный директор ИТ-компании «Бета». Геннадий Игоревич Морозов — новый директор по развитию, вступивший в данную должность около года назад. Алиса Геннадьевна — финансовый директор. Оксана Матвеевна — опытный руководитель направления, занимающегося разработками мобильных приложений. Сергей Сергеевич — главный программист.

Оксана Матвеевна давно работает в компании «Бета», в настоящее время координирует проект по созданию комплексного программного обеспечения для водителей. Инициатором-заказчиком по разработке данного приложения выступила российская корпорация «Максимум». Для реализации проекта была собрана талантливая команда специалистов из компании «Бета», способная создать гениальный продукт, пока не имеющий аналогов на рынке. Заказчики были довольны промежуточной работой команды. Продукт готов, релиз состоялся, осталось исправить ошибки и добавить новые функции.

Петр Игоревич попросил вызвать Оксану Матвеевну, чтобы сообщить важную новость. По дороге в кабинет она встретила Алису Геннадьевну — племянницу Петра Игоревича, которая рассказала, что в новом квартале поменяются условия оплаты труда, и, в первую очередь, изменения коснутся «премиальной» части. Оксана Матвеевна не до конца поняла, о каких изменениях говорила Алиса Геннадьевна.

Подошел Петр Игоревич, и они с Оксаной Матвеевной зашли в кабинет. Генеральный директор объявил: «До конца этого месяца заканчиваем основную работу над проектом и сворачиваемся. Заказчики из компании “Максимум” высоко оценили работу проектной группы, но решили развивать проект самостоятельно». Он также добавил, что в связи со сложившимися обстоятельствами компания не сможет выплатить команде

обещанные бонусы. Причина невыплат достаточно простая — проект был свернут раньше запланированного времени.

Оксана Матвеевна была расстроена. Она осознавала, что ухудшения в компании «Бета» начали происходить, когда ушел предыдущий директор по развитию. При новом директоре сократилось количество заказов. Пришлось попрощаться с частью коллектива — тестировщиками, бек-энд-разработчиками, проектными менеджерами и другими специалистами. Положение в ИТ-компании «Бета» оставляло желать лучшего. И вот сейчас уже остановили успешный проект, команде не выплатят бонусы, в компании кризис!

Прошло несколько недель, и наконец состоялась заключительная встреча по проекту мобильного приложения для водителей. На ней генеральный директор сообщил Оксане Матвеевне, что вместе с братом, Геннадием Игоревичем, они заключают контракты с новыми заказчиками. При этом он признал, что сейчас в компании «Бета» достаточно сложные времена, предупредил, что бонусов в ближайшее время не предвидится! Начальник попросил Оксану Матвеевну сообщить об этой новости остальным сотрудникам. Она понимала, что настроение специалистов уже было подорвано из-за невыплат за прошлый проект, и такая новость приведет к новым увольнениям или сокращениям.

Задание

Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации в компании «Бета». Подготовьте ответ на следующие вопросы:

- индивидуально:
 - В чем заключается управленческая проблема?
 - Какие причины привели к возникновению проблемы?
 - Предложите рекомендации по решению проблемы;
- в группе:
 - обсудите свои ответы на вопросы 1—3 в группе и представьте свои ответы аудитории и преподавателю;
 - ознакомьтесь с продолжением практической ситуации «Трудные времена | Часть 2».

Часть 2

После заключительной встречи по проекту мобильного приложения для водителей Оксана Матвеевна собрала команду для того, чтобы передать последние новости. Естественно, такие новости не обрадовали сотрудников. Развернулась дискуссия.

Первым выступил Сергей Сергеевич — главный программист команды.

Я понимаю, что нам, скорее всего, не стали бы выплачивать бонус за проект с компанией «Максимум», поскольку его пришлось закрыть досрочно. Однако я совершенно не могу понять, почему нас уже готовят к тому, что не выплатят бонусы за новые, еще не начатые проекты?

В разговор вступила Татьяна Ивановна — проектный менеджер.

Я предлагаю написать заявления по собственному желанию — это полное издевательство! Сколько нам еще терпеть?

Вмешались Андрей и Степан — тестировщики приложения для водителей.

А нам до сих пор обидно, что остановили предыдущий проект с компанией «Максимум». Почему, если он понравился заказчиком? Давайте свяжемся с ними, предложим закончить работу над приложением. Может, они устроят нас к себе? Хороших специалистов не так просто найти на российском рынке.

В дискуссию вступил Арсений Игнатьевич — один из опытных разработчиков команды.

Ребята, с некоторыми из вас я работаю уже седьмой год. Мне кажется, пришло время двигаться дальше. Может, откроем собственную компанию? Я даже название придумал — «Сигма». Звучит довольно солидно!

Сергей Сергеевич поддержал данную идею.

Я поддерживаю! За последний год уволили очень толковых специалистов. Оксане уже намекали, что будут новые сокращения. Теперь невыплаты. Чего ждать от Морозовых потом?

Идею Сергея Сергеевича поддержали очень многие члены команды и стали обсуждать необходимые шаги.

Нам нужны крутые маркетологи, аналитики. Нам нужны заказчики. Новый офис. Инвесторы. Новые идеи. Решения...

Оксана Матвеевна проработала в компании «Бета» более десяти лет. Она стояла перед сложным выбором.

С одной стороны, на ее поддержку рассчитывают Петр Игоревич Морозов, с которым она знакома одиннадцать лет, и его родственники. Но именно с приходом последних дела в компании пошли на резкий спад!

С другой стороны, ее ответа ждет воодушевленная команда «Бета», а может, уже и новая команда мечты «Сигма». Что, если пришло время для открытия собственной компании?

Задание

Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации в компании «Бета», частями 1 и 2. Подготовьте ответ на вопрос, как поступить Оксане Матвеевне. Обсудите возможные решения в группе и продумайте развернутое объяснение, что повлияло на данное решение. Ознакомьтесь с продолжением практической ситуации «Трудные времена | Часть 3».

Часть 3

Прошло несколько недель. Оксана Матвеевна собрала команду для того, чтобы огласить свое решение.

Уважаемые друзья, пожалуй, вчера я приняла одно из самых сложных решений в своей жизни. Я поддерживаю ваше желание двигаться дальше. Здесь собралась сильная команда, способная создавать прорывные решения. Я отпускаю вас в свободное плавание с искренней верой в большой успех. Пришло время создать собственный стартап. Мир должен узнать о SIGMA!

К сожалению, я не смогу продолжить данный путь.

Заявление Оксаны Матвеевны озадачило членов команды. Они надеялись, что она согласится возглавить новую компанию, и они продолжают работу над новыми проектами.

Задание

Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации в компании «Бета», частями 1—3. Подготовьте ответ на следующие вопросы:

- Поддерживаете ли вы решение Оксаны Матвеевны? Аргументируйте свой ответ.
- Почему Оксана Матвеевна приняла такое решение? Что повлияло на ее решение?
- Как бы вы поступили на ее месте?

ПО ТЕЙЛОРУ

- # менеджмент
- # история управленческой мысли
- # школа научного управления
- # Тейлор

Перед тем, как приступить к работе над кейсом, мы рекомендуем обсудить следующие важные вопросы:

- Как менялись управленческие концепции в течение XX в.?
- С какими новыми вызовами столкнулись менеджеры в новых условиях VUCA- и BANI-мира?
- Насколько актуальны основные положения управленческих концепций XX в. в текущих условиях? Чем они могут быть полезны современным менеджерам?

Основоположник «Школы научного управления» Фредерик Тейлор сформулировал в начале XX в. основные принципы управления, актуальные и в современных условиях.



Рис. 1. Принципы управления Ф. Тейлора

Источник: изображение составлено автором кейса С. В. Шелоковой.

Согласно Ф. Тейлору, руководитель должен сделать так, чтобы работник *захотел трудиться хорошо*. Это не так уж и легко, потому что сотрудник приходит в чужую компанию, реализовывать чужие цели, почему

он должен работать хорошо, когда у него есть свои проблемы, дела, цели и задачи? Как руководитель может замотивировать сотрудника в полную силу работать над задачами компании? Какие материальные и нематериальные способы для этого использует?

Возможность работать хорошо: вы можете быть очень мотивированы, но если у вас нет возможности работать хорошо (плохое оборудование, неэффективные процессы в организации, нет нормального рабочего места, коллеги не готовы сотрудничать и др.), то это приведет к тому, что упадет и желание.

А может ли руководитель создать условия, в которых будет *невозможно работать плохо*? Очень важно продумать, какие могут возникнуть у сотрудника проблемы, и предотвратить их: положить только те инструменты, которые нужны для выполнения той или иной функции, не дать закрыть окошко какой-то электронной формы, если ввели неправильную информацию, убрать доступ в интернет, если не нужен для выполнения этой задачи. Нужно продумать, как предотвратить плохую работу.

Задание

На примере любой известной вам компании (где вы учитесь или работаете) для определенной группы сотрудников заполните следующую таблицу:

Название организации: Тип сотрудников:					
Принципы управления	Какие механизмы используются в организации для того, чтобы реализовать этот принцип?	Оценка	Рекомендации		
		Считаете ли вы эти механизмы эффективными и почему?	Что вы бы предложили убрать?	Что вы бы предложили изменить?	Что вы бы предложили добавить?
Желание работать хорошо					
Возможность работать хорошо					
Невозможность работать плохо					

Условия выполнения

Задание выполняется в мини-группах по три-пять человек, время работы в группах — 20 минут, время на презентацию ответа — 5 минут.

СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

- # организация
- # проектирование организации
- # бизнес-процессы
- # жизненный цикл организации
- # Адизес

Перед тем, как приступить к работе над кейсом, мы рекомендуем обсудить следующие важные вопросы:

- Какие бывают типы организаций? По каким признакам мы можем их классифицировать?
- Как тип организации связан с особенностями управления организацией?
- Как развиваются организации? Что такое жизненный цикл организации?

Задание 1

Прочтите статью Г. Финкельштейна «Хаос современной организации: кто и кем управляет»: <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyu-opyt/799185/>

Обсудите следующие вопросы:

- Какие этапы эволюции организационных структур выделяет автор?
- Какие особенности организационной структуры в вашей компании (где вы учитесь или работаете) вы можете выделить?
- Какие ключевые достоинства и основные проблемы текущей организационной структуры вашей организации вы можете назвать?
- Какие рекомендации вы бы могли дать своей организации на основе выводов статьи?

Условия выполнения

Задание выполняется в мини-группах по 3—5 человек, время работы в группах — 20 минут, время на презентацию ответа — 10 минут.

При анализе рекомендуемых выше статей мы советуем придерживаться следующего плана:

- 1) просмотрите вопросы, заданные к статье, и обратите внимание на основные темы и проблемы, которые представлены к обсуждению;
 - 2) просмотрите статью (индивидуально), выделите:
 - основные мысли статьи, связанные с вопросами для обсуждения;
 - факты/события/позиции, которые связаны с заданными вопросами;
 - 3) после прочтения статьи, в мини-группах (3–5 человек) обсудите вопросы к статье и выработайте групповое решение (15–20 минут);
 - 4) подготовьте презентацию (в группе), которая содержит ответы на заданные вопросы (с опорой на материалы статьи).
-

Задание 2

В рамках данного задания вам необходимо:

- выбрать компанию, с деятельностью которой вы хорошо знакомы (стадия текущего жизненного цикла компании должна быть не ранее «Рассвета»);
- определить и обосновать текущую стадию жизненного цикла компании в рамках концепции жизненного цикла И. Адизеса;
- проанализировать все предыдущие стадии жизненного цикла компании, обосновав и сопоставив определенные этапы жизненного цикла с периодом жизни компании;
- обозначить конкретные проявления нормальных и аномальных проблем на каждой стадии (как проявлялись те или иные проблемы, характерные для каждой стадии, что компания предпринимала, что получилось, а что нет).

Подробнее ознакомьтесь с концепцией ЖЦО И. Адизеса:

- видео И. Адизеса «Как рождаются и умирают организации»: https://adizes.ru/direct_speech#tlection=232712755_4;
- описание стадий: <https://adizes.ru/life-cycle-of-organization/>;
- текст: <https://adizes.ru/professional-services/tests-and-research/test-life-cycle-stage/>

Условия выполнения

Задание выполняется в мини-группах по 3–5 человек, время работы в группах — 20 минут, время на презентацию ответа — 10 минут.

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИЕЙ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

- # **организация**
- # **инновационная компания**
- # **жизненный цикл организации**
- # **Адизес**

Одной из известных теорий управления организацией является теория жизненного цикла (ЖЦ), разработанная Ицхаком Адизесом. Согласно этой теории, компания проходит путь от рождения к расцвету, который завершается ее гибелью. На каждом этапе компании необходимы управленцы разных типов. Например, на стадии младенчества, т.е. превращения идеи компании в реальный бизнес и первых попыток осуществления продаж, компании нужен в первую очередь управленец-производитель (Раеі), который будет стремиться сделать максимально хороший продукт с учетом заданных ограничений (временных, финансовых, ресурсных и т.п.)¹ (рис. 2).

На различных стадиях жизненного цикла инновационной компании изменяются и источники ее финансирования. Для упрощения здесь используется всего пять стадий: посевная (seed), стартап (startup), расширение (expansion), рост (growth) и зрелый рост (mature growth). Особенности финансирования инновационных компаний на разных стадиях отражены в табл. 1².

¹ Подробнее о стадиях жизненного цикла организации можно прочитать на официальном сайте Института Адизеса по ссылке: <https://adizes.ru/life-cycle-of-organization/>

² Экономика инноваций: учебно-методическое пособие для бакалавров / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. 194 с.

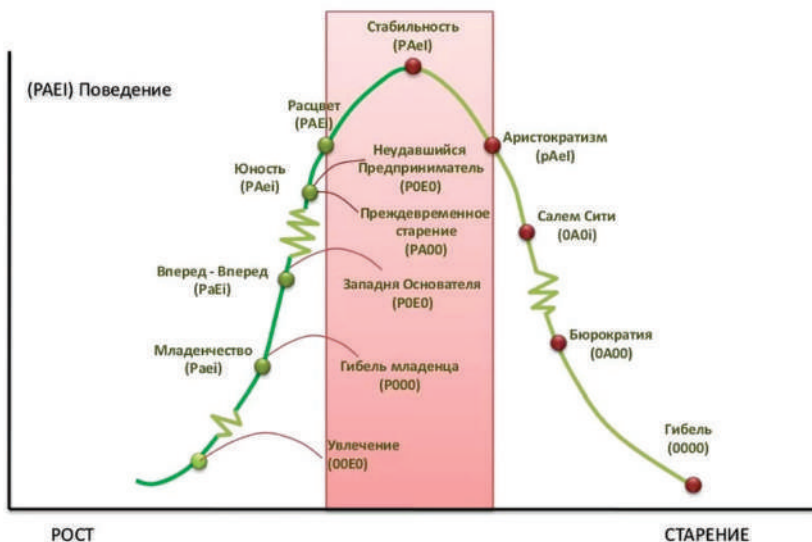


Рис. 2. Жизненный цикл организации

Источник: Электронный ресурс // URL: <https://adizes.ru/life-cycle-of-organization/>

Таблица 1

Финансирование инвестиционных компаний на разных стадиях ЖЦ

Стадия развития	Основные признаки стадии	Основные источники финансирования
Посевная стадия	Разработка продукта и тестирование идеи проекта Отсутствует денежный поток или является отрицательным	Собственные средства Родственники и друзья Бизнес-ангелы Краудфандинг
Стартап	Первые продажи продукта на рынок Отрицательный денежный поток	Гранты Акселераторы Венчурные фонды
Расширение	Формирование и укрепление позиции на рынке, рост доли компании на рынке Прохождение точки безубыточности	Венчурные фонды Стратегические инвесторы Фонды прямых инвестиций
Рост	Активный рост доли компании на рынке Высокие темпы роста выручки от продаж	Стратегические инвесторы Фонды прямых инвестиций Банки
Зрелый рост	Задачи компании — удержание доли на рынке Наблюдается стабильный, но незначительный рост выручки от продаж	Фонды прямых инвестиций Банки Фондовый рынок (IPO)

Задание

На основе информации о привлеченных инновационными компаниями инвестициях сделайте вывод о том, на какой стадии жизненного цикла находятся эти компании. Какой стиль управления подойдет этим компаниям, согласно теории И. Адизеса?

Компания 1

Студент МФТИ Андрей Гольман основал проект InTone, который предлагает компаниям технологию, снижающую уровень иностранного акцента в речи на английском языке. Технология позволяет обрабатывать голос в режиме реального времени. InTone помогает при онлайн-звонках, а также может быть полезен международным кол-центрам. Пока команда InTone разрабатывает десктопное приложение, поэтому первых продаж еще не было. В ноябре 2021 г. проект InTone вошел в состав акселератора Berkeley SkyDeck, получив также 105 тыс. долл. от венчурного фонда Berkeley¹.

Компания 2

Компания «Делимобиль» начала свою работу в России в 2015 г., а уже осенью 2021 г. подала регистрационные документы для выхода на Нью-Йоркскую фондовую биржу. Сообщается, что IPO позволит компании получить более 350 млн долл. В настоящее время автопарк компании на территории России насчитывает более 16 тыс. автомобилей².

Компания 3

Проект Neatsy.ai представляет собой технологию, помогающую с высокой степенью точности измерить размер и форму стопы при помощи телефона. Приложение, доступное сейчас на iOS, позволяет пользователям подобрать идеальную модель кроссовок. Осенью 2021 г. компания получила 1 млн долл. от фондов Sabra VC и Flyer One VC, а также от нескольких частных инвесторов. Привлеченные деньги в первую очередь пойдут на улучшение продукта: будет расширен ассортимент поддерживаемой обуви, появится функция определения плоскостопия и гиперпронации, а также будут созданы десктопная версия и приложение

¹ Подробнее см. в статье: «Стартап студента Физтеха по уменьшению иностранного акцента в речи привлек \$105 тыс. от Berkeley SkyDeck» по ссылке: <https://rb.ru/news/intone-deal/>

² «Делимобиль» подал документы для выхода на Нью-Йоркскую биржу. URL: <https://rb.ru/news/delimobil-podala-dokumenty/> (дата обращения: 10.03.2022).

для Android. За 2021 г. выручка Neatsy.ai достигла 120 тыс. долл. и проект уже преодолел точку безубыточности¹.

Компания 4

Российский сервис для разработки интерфейсов Sizzle получил свои первые инвестиции от бизнес-ангелов в размере 120 тыс. долл. При этом оценка компании составила 1,5 млн долл. Проект планирует улучшить работу сервиса, а также оцифровать процесс работы с b2b-клиентами. На начало осени 2021 г. количество пользователей Sizzle достигло 4 тыс. В планах компании также заключение первых контрактов компаниями, а также дальнейшее привлечение инвестиций в размере 1 млн долл. Sizzle надеется выйти на регулярный ежемесячный доход в 20 тыс. долл.²

Компания 5

Платформа автоматизации цикла разработки Prodly получила инвестиции в объеме 10 млн долл. от венчурной фирмы Leta. Разработка Prodly позволяет повысить производительность команд разработчиков на Salesforce на 65—80%, при этом снизив риски ошибок до 30%. Prodly AppOps позволяет проводить реализацию в 20 раз быстрее, чем традиционные приложения, посредством стандарта DevOps для low-code разработки. Клиентами компании уже стали известные фирмы: Johnson & Johnson, Anaplan, Tableau и др.³

¹ Подробнее см. в статье «Разработчик 3D-сканера для подбора обуви Neatsy.ai привлек \$1 млн в seed-раунде» по ссылке: <https://rb.ru/news/neatsyai-deal/>

² Подробнее см. в статье «Платформа для создания дизайна интерфейсов Sizzle привлекла первые \$120 тысяч от бизнес-ангелов» по ссылке: <https://rb.ru/news/sizzle-invest-ground/>

³ Подробнее см. в статье «Leta Capital инвестировала в платформу автоматизации цикла разработки Prodly в раунде на \$10 млн» по ссылке: <https://rb.ru/news/leta-capital-prodly/>

ЛЮДИ В ОРГАНИЗАЦИИ

- # **организационное поведение**
- # **управление персоналом**
- # **HR-системы**

Перед тем, как приступить к работе над кейсом, мы рекомендуем обсудить следующие важные вопросы:

- Как эволюционировали концепции и технологии управления людьми в XX в.?
- С какими вызовами (с точки зрения управления сотрудниками) столкнулись менеджеры в XXI в.?
- Как трансформируются HR-системы в современных компаниях?
- Какие особенности управления важно учитывать при работе в гибридном формате и с виртуальными командами?
- Управление людьми на основе данных: опасности и преимущества?

Задание 1

На примере любой известной вам компании (где вы учитесь или работаете) для определенной группы сотрудников заполните табл. 2.

Таблица 2

Типы поведения

Название организации: Тип сотрудников: студенты / преподаватели / административный персонал / др.				
Тип поведения	Приведите пять конкретных примеров проявления каждого типа поведения у сотрудников	Оценка и рекомендации		
		Какие методы использует организация для усиления желаемого поведения сотрудников и снижения проявлений нежелательного?	Насколько эффективны эти меры?	Что вы бы предложили добавить/убрать/изменить?
Рольевое поведение	1...			
	2...			
	3...			
	4...			
	5...			

Надроловое поведение	1...			
	2...			
	3...			
	4...			
	5...			
Антироловое поведение	1...			
	2...			
	3...			
	4...			
	5...			

Условия выполнения

Задание выполняется в мини-группах по 3—5 человек, время работы в группах — 20 минут, время на презентацию ответа — 10 минут.

Задание 2

Прочтите статью «Пять ошибок, которые мешают руководить удаленной командой»: <https://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/873002/>

Обсудите следующие вопросы:

- Какие проблемы выделяет автор?
- Насколько члены вашей команды и/или группы подвержены описанным ошибкам?
- Какие конкретные действия можете предпринять вы, коллеги и/или руководство, чтобы снизить влияние описанных ошибок?

Условия выполнения

Задание выполняется в мини-группах по 3—5 человек, время работы в группах — 20 минут, время на презентацию ответа — 10 минут.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА

- # **внешняя и внутренняя среда**
- # **оценка среды организации**
- # **макро- и микросреда организации**

Перед тем, как приступить к работе над кейсом, мы рекомендуем обсудить следующие важные вопросы:

- Из чего состоит внешняя и внутренняя среда организации? Как она влияет на развитие организации?
- Какие существуют в менеджменте инструменты оценки внешней и внутренней среды организации? Какие у них есть достоинства и ограничения?
- Какие изменения макро- и микросреды организацией произошли в XXI в.? Как они повлияли на деятельность организаций? На особенности управления этими организациями?

Выполните анализ статьи И. Коулберн «Как Индустрия 4.0 меняет бизнес в мире и России»: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/ekonomika/824880>

Обсудите следующие вопросы:

- Что такое концепция «Индустрия 4.0»? Как четвертая промышленная революция меняет требования и подходы к управлению? Какое влияние она оказывает на деятельность организаций?
- Какое влияние оказывает четвертая промышленная революция на требования к сотрудникам? Какие требования к компетенциям работников появляются в новых условиях? Какие изменения управленческих практик в компаниях происходят? Как меняются процессы управления человеческими ресурсами (например, обучение и развитие сотрудников)?
- Что такое «стратегическая недальновидность»? Как она связана, по мнению автора статьи, с Индустрией 4.0?
- Насколько ваша организация учитывает требования новой реальности?

Условия выполнения

Задание выполняется в мини-группах по 3—5 человек, время работы в группах — 20 минут, время на презентацию ответа — 10 минут.

ПЕРЕХОДИ НА НАШУ СТОРОНУ: У НАС БОЛЬШЕ НЕТ ПЕЧЕНЕК

- # интернет-маркетинг
- # привлечение клиентов
- # веб-аналитика
- # анализ данных

Многие из вас, переходя на тот или иной сайт, со вздохом закрывают очередное окно куки. Эти печенки (от англ. cookies — печенье, также называют «куки», «кукисы») используются для сбора информации о том, откуда именно пришел пользователь, какие страницы он просматривает и как быстро уходит со страницы. Все это необходимо компаниям для персонализации предложений и общего сбора статистики о своих пользователях и клиентах.

Однако в августе 2019 г. компания Google объявила об отказе от работы с так называемыми сторонними куки (third-party cookies)¹, которые исполь-

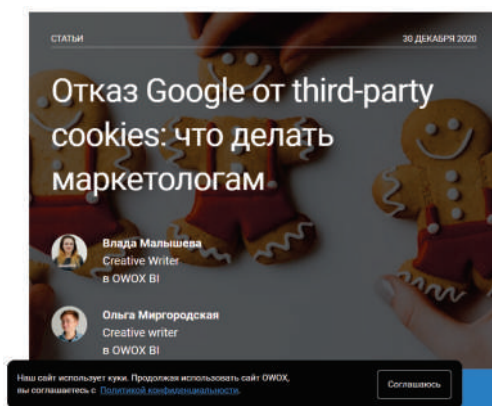


Рис. 3. Объявление Google об отказе от cookies

Источник: Мальшева В., Миргородская О. Отказ Google от third-party cookies: что делать маркетологам // [Электронный ресурс].

URL: <https://www.owox.ru/blog/articles/post-cookie-world>

¹ Подробнее см. в статье Schuh J. Building a more private web по ссылке: <https://www.blog.google/products/chrome/building-a-more-private-web/>

зуются маркетологами для настройки таргетированной рекламы. Разберем, что означает отсутствие куки для компаний и что может их заменить.

Кстати, в январе 2022 г. во Франции были оштрафованы Google и Facebook на 150 млн и 60 млн евро соответственно за нарушение правил использования cookie-файлов. Нарушение состояло в том, что для принятия куки пользователю нужно было нажать всего на одну кнопку, в то время как для того, чтобы отказаться от них, необходимо совершить несколько действий¹. Это решение еще раз подчеркивает силу тренда по защите персональных данных пользователей.

Правильный рецепт печенья

Куки — это небольшие текстовые файлы, которые веб-сервер сохраняет при помощи браузера². Как было отмечено выше, в этих файлах хранится информация о посетителях того или иного интернет-ресурса: когда именно он зашел на сайт, какое устройство использовал для выхода в интернет, какие именно товары просматривал или добавлял в корзину и многое другое. В них не хранятся персональные данные пользователей, однако имеющаяся в них информация все равно представляет собой ценность для злоумышленников, и они перехватывают куки-файлы для дальнейшей продажи на черном рынке.

Существуют три основные теории, почему cookies так называются:

- теория Гензель и Гретель — названа в честь героев сказки «Пряничный домик», которые использовали крошки для того, чтобы отметить свой путь через лес — по этим же крошкам cookies отслеживают активность пользователей;
- теория волшебного печенья (magic cookie) — от термина в программировании, означающего токен или небольшой фрагмент данных, которые передаются между программами;
- теория Cookie Monster, или скорее легенда о программисте, после ухода которого в одной из компаний компьютерная система полностью останавливалась, и на экране отображалось сообщение: «Дайте мне печенье». Для устранения этой проблемы пришлось бы полностью переписывать код с нуля, поэтому было решено периодически подкармливать «монстра» печеньками.

Различают основные, или первичные (first-party), и сторонние (third-party) куки-файлы. Первые создаются и принадлежат непосредственно

¹ Американские IT-гиганты оштрафованы во Франции на 210 млн евро: URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2022/01/09/903993-amerikanskie-it-giganti>

² Подробнее см. в статье РБК по ссылке: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5f4e8d719a794788d1c8b49f>

тем сайтам, на которые заходит пользователь. А вот сторонние куки создаются другими веб-сервисами, например, Google или Facebook. Заходя на сайт, пользователь дает согласие на сбор информации для основных куки-файлов, но сбор информации сторонними куки проходит без согласия пользователей. Именно поэтому Google, а также другие браузеры — Safari от Apple и Firefox от Mozilla — начинают блокировать third-party cookies для обеспечения безопасности персональных данных пользователей.

Новая нормальность Post-Cookie World для компаний

Представляется, что отказ от сторонних куки — абсолютно положительное явление: так серфинг в интернете станет гораздо безопаснее для всех пользователей. Однако отказ от куки-файлов может ударить по бизнесу, который привык работать с данными и выстраивать в первую очередь свои маркетинговые стратегии на основе собранной информации о пользователях.

Отказ от использования сторонних куки происходит постепенно: сокращается срок хранения cookie-файлов. Если раньше они хранились около двух недель, то теперь удаляются через один день. Это означает, что сайт узнает пользователя только в том случае, если между его визитами пройдет менее 24 часов.

Во-первых, это означает изменение данных аналитических отчетов о работе маркетинговых инструментов за счет увеличения доли прямого трафика¹. Допустим, вы ищете подарок маме на 8 Марта. В результате поиска в интернете вы переходите по одному из рекламных объявлений на сайт с большим выбором сковородок известной фирмы (мама давно мечтала о такой!). Вы сомневаетесь, поэтому просматриваете множество товаров, добавляете пару из них в корзину, но решаете взять паузу, чтобы принять решение о покупке. Естественно, чтобы не забыть сайт, вы сохраняете его в закладках. Спустя пару дней вы возвращаетесь на сайт — через закладки — и совершаете покупку. Раньше системы аналитики отметили бы вас как пользователя, перешедшего по рекламе. Однако теперь, когда куки-файлы хранятся один день, вашу покупку отметят как прямой трафик (переход по прямой ссылке). А значит, будет сложнее оценить эффективность рекламных объявлений.

Во-вторых, из-за коротких сроков хранения информации о пользователях сократится и длина цепочки касаний: можно будет анализировать перемещения пользователей в сети только за текущий день. А значит, нельзя

¹ Жизнь после отмены cookies: не паникуем, но готовимся. URL: <https://www.cossa.ru/trends/287462/>

будет построить полноценную воронку продаж. Сложно будет проводить и когортный анализ, ведь характеристики пользователя будут недоступны.

Наконец, сокращение срока хранения или полный отказ от куки-файлов приведет к снижению эффективности инструментов ретаргетинга и росту стоимости привлечения клиентов. Если ранее можно было показывать рекламные сообщения студентам в возрасте 20—25 лет из Москвы, искавшими подарки маме на 8 Марта, то теперь можно будет только задать условие «показать рекламу сегменту, который интересуется подарками на 8 Марта»¹. Трансляция рекламного сообщения на более широкую аудиторию может привести к снижению конверсии пользователей в клиентов и увеличению стоимости привлечения клиентов². Следовательно, необходимо перестраивать рекламные кампании, например, уводить их в так называемые walled gardens. Обычно так называют крупные IT-компании, которые разрешают работать с данными пользователей только на своих собственных площадках (Яндекс, Google, Facebook, Amazon, Microsoft и др.).

Интернет на диете: жизнь после кукис

Вот что различные эксперты советуют делать компаниям в post-cookies мире³:

- собирать собственные первичные данные о пользователях через анкеты, интерактивные тесты и другие инструменты;
- мотивировать пользователей авторизоваться на сайте и улучшать конверсию из посетителей в клиентов в рамках сайта;
- обмениваться данными с непрямymi конкурентами с близкой целевой аудиторией;
- использовать для рекламы в первую очередь не социально-демографические характеристики пользователей, а их интересы;
- переводить маркетинговые кампании в walled gardens, например, создавать на их платформах магазины или заводить карточки компаний;
- следить за стартапами и трендами в области цифровых платформ и технологий — и разрабатывать собственные маркетинговые стратегии при помощи новых инструментов продвижения.

¹ Подробнее см.: Как работать в диджитал после запрета на использование 3d party cookies. URL: <https://vc.ru/marketing/261401-kak-rabotat-v-didzhital-posle-zapreta-na-ispolzovanie-3d-party-cookies>

² Что такое Post-Cookie World, о котором все говорят, и чем он грозит бизнесу. URL: <https://rb.ru/opinion/post-cookie-world/>

³ Составлено на основе цитируемых в кейсе источников, а также статьи: Get ready for the post-cookie world. URL: <https://www.strategy-business.com/blog/Get-ready-for-the-post-cookie-world>

Google не смог полностью отказаться от инструментов для сбора информации об интересах пользователей. В 2022 г. компания начнет тестирование нового инструмента таргетированной рекламы — Topics (англ. «темы», «тематика»). Сервис будет составлять список из пяти интересных для пользователя тем на основе истории его поисковых запросов в браузере Chrome. Для определения интересов пользователей будет создан список из 350 категорий. Причем вначале над созданием классификатора будут работать специалисты Chrome, а затем с ним будут работать надежные участники экосистемы¹. Технология построена на основе машинного обучения² (рис. 4).

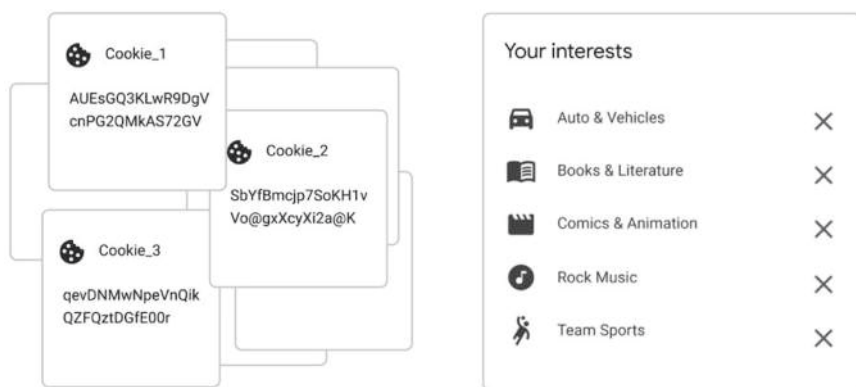


Рис. 4. Технология таргетированной рекламы

Источник: Get to know the new Topics API for Privacy Sandbox // [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.google/products/chrome/get-know-new-topics-api-privacy-sandbox/>

Еженедельно Topics будет выбирать одну тему в качестве главной для пользователя и сообщать о ней веб-сервисам. Данные об избранных темах будут храниться в течение трех недель, а затем автоматически удаляться. У пользователей появится возможность не только просматривать список интересных тем, но и удалять их или даже полностью отключить сервис³.

¹ Подробнее см.: The Topics API. URL: <https://developer.chrome.com/docs/privacy-sandbox/topics/>

² На рис. 2 приведены примеры сторонних cookie-файлов (слева) и Topics (справа). (Get to know the new Topics API for Privacy Sandbox. URL: <https://blog.google/products/chrome/get-know-new-topics-api-privacy-sandbox/>.)

³ Google отказалась от технологии FLoC и представила взамен другой способ таргетирования рекламы. URL: <https://vc.ru/services/353676-google-otkazalas-ot-tehnologii-floc-i-predstavila-vzamen-drugoy-sposob-targetirovaniya-reklamy>

Задание 1

Вы работаете директором по маркетингу в одной из крупнейших компаний по продаже канцелярских принадлежностей. Пик продаж приходится на конец августа — начало сентября, когда все приобретают необходимые товары для школы и университета. У компании есть как офлайн-магазины в нескольких крупных городах России, так и онлайн-магазин, осуществляющий доставку заказов на территории всей страны.

Ранее продвижение в основном строилось на основе таргетированной рекламы, которая разрабатывалась на базе информации из сторонних куки-файлов. У компании также активно развивались социальные сети, в первую очередь страница магазина в социальной сети ВКонтакте. В группе публикуются новости и акции магазина, но продажи через социальную сеть не осуществляются.

1. Необходимо ли компании изменить свою маркетинговую стратегию в условиях отказа большинства браузеров от использования сторонних куки? Если да, то разработайте предложения по ее изменению.
2. Предложите мероприятия по продвижению товаров компании на период с июня по декабрь.

Задание 2

Вы занимаетесь маркетингом в небольшом стартапе, который разрабатывает технологии по анализу окружающей среды. Устанавливаемые вами камеры при помощи технологии LiDAR могут анализировать загруженность места в реальном времени и отражать данные на удобном дашборде.

В настоящее время ваша команда уже создала сайт и занимается созданием клиентской базы. У вас в планах — SEO-продвижение и создание программы лояльности для постоянных клиентов.

1. Необходимо ли вашему стартапу изменить свою маркетинговую стратегию в условиях отказа большинства браузеров от использования сторонних куки? Если да, то разработайте предложения по ее изменению.
2. Предложите мероприятия по продвижению товаров компании на ближайшие шесть месяцев.

В решении этих задач вам могут помочь рекомендации экспертов выше.

СЕРИЯ ПАРТНЕРСКИХ КЕЙСОВ



Источник: фотография с Карьерного марафона учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» ЭФ МГУ имени М. В. Ломоносова

ЭВЕРЕСТ¹

Сейлз-хаус ЭВЕРЕСТ осуществляет продажи спонсорских возможностей и спецпроектов эфирных и тематических телеканалов НМГ и «СТС Медиа», продажи цифровых ресурсов медиахолдингов, реализует трансмедийные форматы ТВ + digital.

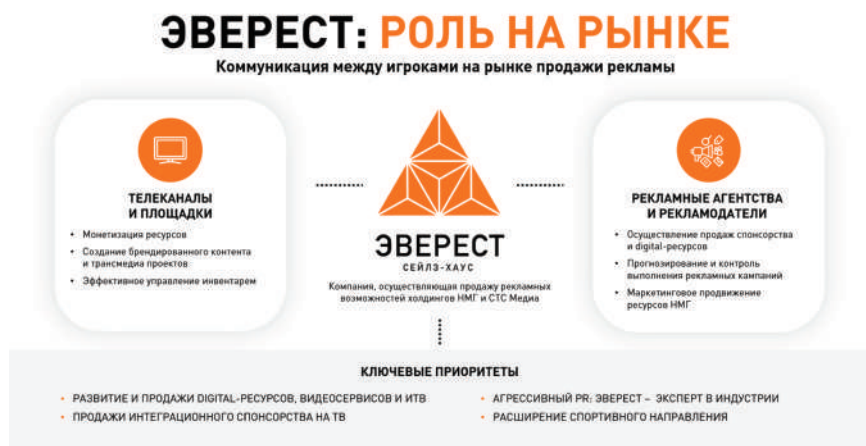


Рис. 5. Карта коммуникаций на рынке продажи рекламы

Преимущества сейлз-хауса:

- многолетний опыт продаж рекламных ресурсов;
- прочные отношения с рынком на уровне прямых продаж;
- глубокое знание продуктов и ресурсов;
- использование передового опыта в торговом маркетинге;
- собственная аналитическая служба;
- усиление пакетных предложений каналов;
- эффективное управление инвентарем и оптимизация рекламной сетки.

Сейлз-хаус ЭВЕРЕСТ — это:

- 126 млн уникальных зрителей на ТВ в месяц;
- 24 млн уникальных посетителей в digital в месяц;

¹ Информация о компании предоставлена сотрудниками сейлз-хауса ЭВЕРЕСТ.

- селебрити и блогеры, которым доверяют (43%);
- соцсети с лояльными подписчиками (ER — 26%);
- интерактивное ТВ с высокой конверсией (CTR — 4–5%);
- AdTech: сквозные рекламные решения.

Продукты сейлз-хауса ЭВЕРЕСТ:

- интеграционное спонсорство — интеграции в легендарные шоу, сериалы и регулярные проекты;
- премиальное спонсорство — комплекс креативных спонсорских форматов, позволяющих объединить бренд и контент без непосредственной интеграции в сюжет;
- брендированный контент — эксклюзивная история, разработанная каналом под бриф и задачи бренда;
- трансмедиапроекты — кросс-медийная кампания на ресурсах холдинга;
- ADTECH — Addressable TV, QR-коды в спонсорских заставках;
- реклама на диджитал-ресурсах — баннеры, мультироллы и другие форматы на сервисах more.tv и Wink, а также канальных сайтах;
- рекламные продукты с Ozon — Shoppable TV, уникальные сезонные рекламные решения в рамках партнерства с Ozon;
- спортивные продукты — классическая и спонсорская реклама в боях UFC, на портале и в газете «Спорт-Экспресс».

Подробнее о сейлз-хаусе ЭВЕРЕСТ: <https://everest-sales.ru/>

ВНЕДРЕНИЕ В ПРОГРАММУ ЛОЯЛЬНОСТИ B2B¹

Описание ситуации

Действие программы лояльности направлено на изменение модели принятия решений на B2B-рынке. Стимул развития программы лояльности — цифровая трансформация бизнеса. Продукты и услуги компании более не являются достаточным условием для лояльности клиентов.

Цель

Предложить интеграцию в существующие на рынке программы лояльности или разработку индивидуальной программы лояльности для клиентов и партнеров компании с целью создания и усиления конкурентных преимуществ сейлс-хауса ЭВЕРЕСТ.

Задачи

1. Подобрать действующие партнерские программы для B2B-рынка, позволяющие подключать новых партнеров для поощрения участников.
2. Подобрать вознаграждения от сейлс-хауса ЭВЕРЕСТ для участников.
3. Описать бизнес-модель участия сейлс-хауса ЭВЕРЕСТ в одной из партнерских программ.
4. Описать возможные возражения для Compliance.

Критерии оценки

- Новизна и уникальность идеи или механики.
- Реализуемость идеи и ее конкурентоспособность в реалиях бизнеса.
- Проработка задачи с учетом особенностей устройства бизнес-процессов.
- Использование современных технологий и инструментов.

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками сейлс-хауса ЭВЕРЕСТ.

Вспомогательные вопросы

- В чем заключаются отличительные особенности программ лояльности для физических лиц и для корпоративных клиентов?
- Какие задачи или проблемы клиентов мы можем помочь им решить?
- Каким вы видите результат эффективно работающей программы лояльности?
- Какие современные технологии, продукты и инструменты могут быть задействованы в реализации этой задачи?

СОЗДАНИЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ В2С¹

Описание ситуации

Программы лояльности, направленные на конечных потребителей, широко распространены и востребованы. Основные наши заказчики — компании, но принимают решение о сотрудничестве люди. Нам нужны дополнительные инструменты повышения лояльности среди лиц, принимающих решения.

Цель

Предложить интеграцию в существующие на рынке программы лояльности или разработку индивидуальной программы лояльности, направленной на физических лиц.

Примеры программ лояльности

- Платформа электронной коммерции Amazon.

Правила: пользователи выполняют задания от партнеров программы лояльности и за это накапливают баллы.

Вознаграждение: пользователи получают на почту URL-ссылку на страницу магазина Amazon, где им предлагаются на выбор награды (это могут быть товары, скидки или цифровая валюта сайта, на котором пользователи выполняли задания).

- Корпорация по производству электроники и бытовой техники Samsung.

Правила: участники — дизайнеры и архитекторы, им предлагается использовать технику Samsung при оформлении помещений и квартир.

Вознаграждение: скидки клиентам дизайнеров и архитекторов, бесплатные консультации и тренинги, участие в клубных мероприятиях и другие бонусы.

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками сейлс-хауса ЭВЕРЕСТ.

Задачи

1. Предложить модель выстраивания B2C-лояльности среди лиц, принимающих решения (ЛПР) на стороне заказчиков сейлс-хауса ЭВЕРЕСТ.
2. Описать, как могла бы выглядеть такая программа лояльности, не противоречащая Compliance-политике клиента.
3. Выяснить, существуют ли программы лояльности, на базе которых можно было бы построить нашу программу.
4. Описать возможности масштабирования программы.

Критерии оценки

- Новизна и уникальность идеи или механики.
- Реализуемость идеи и ее конкурентоспособность в реалиях бизнеса.
- Проработка задачи с учетом существующих моделей на рынке.
- Использование современных технологий и инструментов.

Вспомогательные вопросы

- Какой тип программы лояльности максимально релевантен для этого кейса — дисконт, накопительная, подписная, партнерская?
- Как можно помочь человеку решить его повседневные вопросы и проблемы при помощи программы лояльности?
- На какой период времени должны быть рассчитана такая программа?
- Какие ресурсы понадобятся для ее запуска и поддержания работы?

РЕКЛАМНЫЕ КРОСС-КАТЕГОРИЙНЫЕ КОЛЛАБОРАЦИИ¹



Рис. 6. Пример коллаборации ЭВЕРЕСТ & Domino's Pizza & СТС

Описание ситуации

Как расширить линейку рекламных продуктов и увеличить охват рекламы? Нужны нестандартные механики и подходы. Эффективность прямой рекламы падает, а коллаборации стали привычным и широко распространенным инструментом.

Цель

Придумать идею, которая нативно объединит два бренда и позволит создать оригинальный продукт или акцию с PR-потенциалом.

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками сейлс-хауса ЭВЕРЕСТ.

Задачи

- Предложить возможные подобные коллаборации и описать их.
- Описать преимущества для нас, рекламодателя и партнера.
- Изучить подобные международные или российские кейсы.

НОВЫЙ ФОРМАТ САЙТА «СПОРТ-ЭКСПРЕСС»¹



Рис. 7. Изображение с сайта «Спорт-Экспресс».

Инсайт

Ведущий спортивный интернет-портал в России, самые свежие новости спорта, обзоры соревнований и интервью со спортсменами, 20 млн читателей в месяц.

Основная аудитория: 70% мужчины.

Контент: более 250 материалов в день (новости, обзоры, анонсы, инсайты, статистика, опросы, интервью, аналитика, прямые эфиры, фото).

Рекламные возможности: нативная реклама, медийка, спецпроекты, подкасты, видеопродакшн, YouTube-каналы, селебрити-менеджмент.

Цель

Сделать более удобный сайт для посетителей и более эффективный для рекламодателей.

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками сейлс-хауса ЭВЕРЕСТ.

Задачи

1. Изучить историю развития спортивных изданий, как менялись, какие появлялись новые издания, а кто отмирал или трансформировался.
2. Проанализировать, что делают мировые спортивные интернет-издания и их изменения.
3. Предложить новую концепцию спортивного сайта-издания с учетом взаимодействия с рекламодателем.
4. Обозначить, какие существующие рекламные форматы нужно изменить или убрать.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КЕЙСОВ СЕЙЛС-ХАУСА ЭВЕРЕСТ

РЕКЛАМНЫЙ РЫНОК 2021

Что происходит в мире?



- Новая роль ТВ – адресное, интерактивное, shoppable
- Дальнейший рост новых направлений: Connected TV, инфлюенсеры, eRetail Media
- Новая эра большого экрана
- Кросс-платформенность

Источники: GroupM, Statista, eMarketer, Leichtman Research Group, Influencer Marketing Hub, App Annie

Рис. 8а. Анализ рынка рекламы в мире

РЕКЛАМНЫЙ РЫНОК 2021

Что происходит в России?



- TV+digital – драйверы рекламного рынка
- Видео – драйвер digital
- Появление привычки «платить за контент»
- Кросс-платформенность
- Новая эра большого экрана
- Цифровизация потребления

*данные за 2018 год – первый год измерений
Источники: АКАР, Deloitte, IAB Russia, TelecomDaily, Grant&Partners, Data Insight

Рис. 8б. Анализ рынка рекламы в России

КАРТА РЫНКА РАНЬШЕ

Доли крупнейших медиахолдингов



Источник: Mediapro, TV Index, Россия 100, 2016, 2018, 2019, 2020, 2021. Данные: Российская ТВ, %

Рис. 9. Доли крупнейших медиахолдингов России до 2021 г.

КАРТА РЫНКА СЕЙЧАС

Доли крупнейших медиахолдингов



+ сайты и социальные сети каналов, а также независимые видеосервисы:

Wink öko iVi КиноПонск MEGOGO NETFLIX START Jigle AMEDIA TEKA apple tv+ tvzavr KION

Источник: Mediapro, TV Index, Россия 100, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025. Данные: Российская ТВ, %

Рис. 10. Доли крупнейших медиахолдингов России после 2021 г.

КЛЮЧЕВЫЕ ИГРОКИ 2021

Топ компаний рекламного рынка



Источник: PwC/Expert Analytics, 2020

Рис. 11. Ключевые игроки рынка рекламы 2021 г.



Рис. 12. Направление ключевых игроков рынка рекламы 2021 г.

ПОТРЕБИТЕЛЬ БУДУЩЕГО

Новые факторы принятия решений



ЦЕННОСТИ

Потребители ожидают от брендов приверженности определенным ценностям, а также внимания к их идентичности.



ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ

Рост популярности технологичных решений продолжится (стриминг, голосовых помощников, ИИ, VR-решений в сфере развлечений и туризма).



ЗДОРОВЬЕ

Забота о здоровье (в том числе о ментальном) станет ключевым фактором в принятии глобальных и повседневных решений.



ЭМОЦИИ

Потребителя будет еще больше внимание уделять эмоциям при принятии решений и ожидать новых ощущений от досуга.



УДОБСТВО

Потребители выбирают самые удобные решения: сейчас 66% выбирает ритейлера, исходя из удобства; только 47% ориентируется на соотношение цены/качества.

Источник: Deloitte International, 2020

Рис. 13. Современные факторы принятия решений потребителями

А ЧТО СЕЙЧАС В ТРЕНДЕ?

VIDEOGAMES



Растущий сегмент: мир +13% к 2021 году, Россия +26% к 2024 году.

3 млрд геймеров в мире, 63 млн - в России.

Эффективное продвижение: геймеры в 2 раза чаще замечают рекламу в играх, чем другую онлайн-рекламу.

Netflix добавляет игры по подписке.

EDTECH



Растущий сегмент: мир +78% к 2025 году, Россия +50% к 2023 году.

Рекордный объем инвестиций: в 2020 году венчурные инвестиции в мире выросли в 2,3 раза.

Выручка TOP-5 российских игроков выросла в 2,5 раза.

MEDTECH



Инвестиции в сегмент растут: венчурные инвестиции в мире в 2020 году выросли на 99%, а в H2 2021 превысили уровень 2020 года.

В России рынок телемедицины будет ежегодно увеличиваться в 2 раза до 2025 года.

FINTECH



Инвестиции в сегмент растут: в H1 2021 венчурные инвестиции в мире увеличились более чем в 2 раза по сравнению с H1 2020.

Потребители используют технологии в денежных переводах и платежах (15%) и в работе со сбережениями и инвестициями (16%).

Россия занимает 3 место в мире по уровню проникновения FinTech.

VOICE



Голосовое управление используется в рекламных продуктах: On Callmatters от NBCU (видео), Amazon Echo (аудио).

Соцсети в тренде: голосовые команды и подкасты в Facebook, голосовые чаты Twitter, Clubhouse.

Аудитории подкастов в России выросла в 2 раза за год и оценивается в 11-12 млн чел.

Источник: NewZoo, AdMob, Tapjoy, Statista, Back Market, Funding Circle, KPMG, CV, data, IAB

Рис. 14. Современные популярные направления

«МЕГАФОН»

«МегаФон» — национальный российский оператор цифровых возможностей, занимающий лидирующие позиции на телекоммуникационном рынке в России и мире¹. «МегаФон» объединяет все направления ИТ и телекоммуникаций: услуги мобильной и фиксированной связи, мобильного и широкополосного доступа в интернет, цифрового телевидения и ОТТ (технология ОТТ — метод предоставления видеослужб через интернет, означает доставку видеосигнала от провайдера контента на устройство пользователя по сетям передачи данных, часто без прямого контакта с оператором связи) видеоконтента, инновационных цифровых продуктов и сервисов в сфере ИКТ, интернета вещей, аналитики и обработки больших данных, облачных решений, кибербезопасности, финансовых сервисов, цифровой рекламы и маркетинга, электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции.

За более чем 20 лет работы на российском рынке «МегаФон» прошел путь от небольшого регионального оператора связи до одного из крупнейших в России². За это время индустрия мобильной связи претерпела кардинальные изменения, как в плане развития технологий, так и в отношении потребностей клиентов. На каждом этапе своей истории «МегаФон» шел по пути умного роста и внедрения инновационных технологий — будь то в технологических решениях, маркетинге, организации внутренних процессов или работе с абонентами.

О карьерных возможностях в компании «МегаФон» см.: <https://job.megafon.ru/>

¹ Подробнее см. на сайте компании: <https://corp.megafon.ru/about/megafon/>

² Подробнее об истории компании см. на сайте компании: <https://corp.megafon.ru/about/history/>

ЛЕТНИЙ ПРАЗДНИК¹

Задание: разработать и представить концепцию празднования Дня компании в ПАО «МегаФон», которую возможно адаптировать под реализацию в регионах.

Проблематика: найти нестандартное решение празднования Дня компании в быстро меняющейся реальности. Объединить сотрудников компании через офлайн- и онлайн-форматы праздника.

Условия:

- дата: XX месяц 20XX г.;
- время: с 18:00 до 22:00;
- количество сотрудников: 30 000 человек;
- регионы: Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Краснодар, Хабаровск, Самара, Екатеринбург, Новосибирск;
- формат: совмещенный (офлайн-онлайн);
- ценности компании: счастливый клиент, лидерство, команда.

Задачи:

1. Разработать предложение согласно целевой аудитории «МегаФона».
2. Проработать вопрос рисков.
3. Составить предложение таким образом, чтобы оно соответствовало позиционированию бренда «МегаФон» и отличало его от конкурентов рынка (МТС, «Билайн», Tele2).
4. Проработать вопрос мотивации и лояльности сотрудников через различные инструменты организации и проведения мероприятия.
5. Проработать вопрос вовлеченности сотрудников в мероприятие.

Что необходимо предложить:

- концепцию мероприятия;
- варианты активностей на мероприятии (с учетом разной целевой аудитории);
- digital-инструменты вовлечения сотрудников в течение всего мероприятия;
- площадку мероприятия (для онлайн-формата предложить платформу проведения мероприятия);

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками компании «МегаФон».

- проанализировать рынок, выбрать подрядчиков для помощи в проведении и организации мероприятия (если есть необходимость прибегать к их услугам);
- посчитать затраты.

Дополнительная информация:

- целевая аудитория:
- прогрессивная современная публика, средний возраст — 30 лет;
- консервативная публика (~35%), средний возраст — 40—45 лет;
- дочерние компании «МегаФона»: «МегаФон Ритейл», Первая Башенная компания, «Нэт Бай Нэт», Yota, «Пикта», «МегаЛабс».

FAMILY DAY¹

Задание: разработать и представить концепцию празднования детского праздника для детей сотрудников группы компаний «МегаФон».

Проблематика: познакомить детей с профессиями их родителей через различные digital-инструменты (упор на ИТ-профессии, связанные со спецификой деятельности компании). Вовлечь в праздник не только детей, но и родителей, тем самым показать ценность семьи для компании.

Условия:

- дата: XX месяц 20XX г.;
- количество детей: 20 000 человек;
- возраст: от 0 до 17 лет;
- место проведения: головной и центральные офисы «МегаФона»;
- регионы: Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Краснодар, Хабаровск, Самара, Екатеринбург, Новосибирск;
- формат: совмещенный (офлайн-онлайн);
- ценности компании: счастливый клиент, лидерство, команда.

Задачи:

1. Разработать предложение согласно целевой аудитории «МегаФона».
2. Проработать вопрос рисков.
3. Составить предложение таким образом, чтобы оно соответствовало позиционированию бренда «МегаФон» и отличало его от конкурентов рынка (МТС, «Билайн», Tele2).
4. Проработать вопрос мотивации и лояльности сотрудников через различные инструменты организации и проведения мероприятия.
5. Проработать вопрос вовлеченности сотрудников вместе с детьми в мероприятие.

Что необходимо предложить:

- концепцию мероприятия;
- варианты активностей на мероприятии (с учетом разной целевой аудитории);
- digital-инструменты вовлечения детей и их родителей на мероприятии;

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками компании «МегаФон».

- проанализировать рынок, выбрать подрядчиков для помощи в проведении и организации мероприятия (если есть необходимость прибегать к их услугам);
- платформу проведения мероприятия — для онлайн-формата (офлайн-мероприятие обычно проводится в офисах «МегаФона»);
- посчитать затраты.

Дополнительная информация:

- целевая аудитория ПАО «МегаФон» (50% от общего числа сотрудников имеют детей):
 - 0—5 лет: 3871 ребенок;
 - 6—10 лет: 3743 ребенка;
 - 11—13 лет: 1689 детей;
 - 14—17 лет: 1360 детей;
 - а также дети сотрудников дочерних компаний;
- дочерние компании «МегаФона»: «МегаФон Ритейл», Первая Башенная компания, «Нэт Бай Нэт», Yota, «Пикта», «МегаЛабс».

AB INBEV EFES¹

AB InBev Efes была образована 30 марта 2018 г. благодаря слиянию бизнесов AB InBev и Anadolu Efes на территории России и Украины. AB InBev Efes располагает в России 11 пивоваренными заводами и тремя солодовенными комплексами в Казани, Омске и Саранске². Бренд-портфель компании состоит из более 75 широко известных брендов. Основные марки пива, представленные в России, — BUD («БАД»), BUD Alcohol Free («БАД Безалкогольный»), Spaten («Шпатен»), Corona Extra («Корона Экстра»), Velkopopovický Kozel («Велкопоповицкий козел»), Hoegaarden («Хугарден»), «Старый Мельник из Бочонка», «Клинское», «Белый медведь» и др. Принципы AB InBev Efes:

1. Мечтать о большем — строить прибыльную и быстрорастущую компанию.
2. Люди — главная сила, настоящим талантам компания дает возможность максимально раскрывать свой потенциал и получать достойное вознаграждение (именно такие люди добиваются выдающихся результатов и меняют бизнес к лучшему).
3. Люди — компания выбирает, развивает и высоко ценит людей, которые могут стать лучше, ведь компанию оценивают по уровню профессионализма и социокультурного многообразия ее команд.
4. AB InBev Efes — компания собственников, воспринимающих результаты как свои личные, демонстрирующих лидерство на собственном примере.
5. Никогда не останавливаться на достигнутом — принимать изменения, идти на разумные риски и учиться на собственных ошибках.
6. Интересы потребителя превыше всего — следовать за ними, тем самым обеспечивая стабильный рост компании.
7. Стремиться быть лучшим партнером для клиентов, которые являются связующим звеном между компанией и потребителями.
8. Верить в здравый смысл и простоту решений — в своей работе компания стремится к наивысшим стандартам и эффективности во всем, что делает, всегда заботясь об интересах клиентов и потребителей.

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками компании AB INBEV EFES.

² Подробнее см. на сайте компании по ссылке: <https://abinbevefes.ru/>

9. Эффективно работать с затратами, направляя сэкономленные ресурсы на обеспечение роста выручки.
 10. Не искать обходных путей: честность, усердная работа, качество и ответственность — это основа компании и ее репутации.
- О карьерных возможностях в компании AB InBev Efes:
- для выпускников (<https://abinbevefes.ru/stazhirovki/>) — оплачиваемые программы развития лидеров: Supply Discovery Trainee, Global Management Trainee;
 - для студентов (recruitment.russia@abinbevefes.com) — возможность получить реальный опыт, продолжая обучение: производственная практика, образовательная программа «Академия пивоварения».

Задание

На выбор предлагается два варианта задания — разработка стратегии привлечения или стратегии удержания талантов в коммерческих функциях:

1. Привлечение — проблемы:

- a. Слабый пул внутренних кандидатов вынуждает компанию идти на внешний рынок в поисках менеджеров среднего и высшего звена в продажах.
- b. Низкая узнаваемость компании и низкий уровень привлекательности коммерческих функций и функций продаж становятся причиной долгого закрытия вакансий и привлечения к нам талантливых и потенциальных кандидатов, способных построить карьеру до уровня директора и директора-1.
- c. Талантливые выпускники и молодые специалисты не хотят строить карьеру в продажах или коммерческих функциях со стартовых ролей.

2. Удержание — проблемы:

- a. Высокий процент ротации персонала в коммерческих функциях.
- b. Высокие скорости работы из-за конкурентности рынка, его ограничений и его постоянных изменений — не все сотрудники/кандидаты готовы к таким режимам работы и вызовам, особенно кандидаты поколения Y&Z.
- c. Недостаточно высокий уровень знаний среди сотрудников коммерческих функций, который не позволяет им расти внутри компании или достигать нужных результатов.
- d. Новое поколение, входящее на роли в продажи, сталкивается со старыми подходами в работе и разницей в мировоззрении поколений, что также влияет на ротацию талантов.

На что обратить внимание при выполнении задания — **новые тренды post-COVID** (новые привычки потребителей и покупателей, а значит, и наших сотрудников и кандидатов):

-
- люди чаще переезжают из городов в сельскую местность (urban->rural);
 - они стали чаще готовить дома;
 - чаще ходят в магазины у дома;
 - покупают большие упаковки;
 - чаще мужчины стали ходить по магазинам;
 - огромный объем продуктов продается онлайн.

«ЮНИЛЕВЕР РУСЬ»

ООО «Юнилевер Русь» — это 149 тыс. сотрудников по всему миру, более 400 брендов в более чем 190 странах, глобальная компания с глобальной целью.

Цель компании — сделать экологически ответственную жизнь обычным явлением¹. Это та цель, ради которой компания работает и ведет бизнес. Цель, которая вдохновляет других добиваться отличных показателей в работе. Еще в 1883 г. в Великобритании основатель компании Уильям Хескет Левер выпустил на рынок мыло Sunlight — новый революционный продукт, созданный для того, чтобы сделать чистоплотность обычным явлением.

Уже тогда это стало частью устойчивого образа жизни. Сейчас в портфель компании входят более 400 брендов, а «Юнилевер Русь» продолжает придерживаться конкретной цели в своей деятельности: не только причинять меньший вред планете и обществу, но и приносить больше пользы. Компания хочет помочь разрешить социальные и экологические проблемы человечества и улучшить жизнь людей с помощью своих продуктов.

Онлайн-курсы «Юнилевер Русь» по функциям и симуляторы:

- общая — <https://unileaders.ru/fls/>;
- Human Resources (HR) — https://unileaders.ru/fls_hr/;
- Customer Development (CD) — https://unileaders.ru/fls_cd/;
- Supply Chain (SC) — https://unileaders.ru/fls_sc/;
- симулятор Customer Development (CD) <https://cd.uflp.ru/>
- симулятор Supply Chain (SC) <https://sc.uflp.ru/>

Карьерный портал: <https://unileaders.ru/>

Карьерный подкаст: <https://podcast.ru/1583803752>

¹ Подробнее см. на сайте компании по ссылке: <https://www.unilever.ru/our-company/>

ICNOW¹

Рынок интернет-торговли растет в течение последних лет фантастическими темпами, в этих условиях потребитель хочет получить желаемый товар здесь и сейчас, и мороженое не является исключением.

Миссия проекта ICNOW — дать возможность клиентам получить мороженое в любой точке России в течение 2 часов. Почему это возможно?

- 73% россиян являются пользователями интернета — это 87 млн человек.
- 66% покупают онлайн — это 57 млн человек.
- 36% заказывают готовую еду онлайн — это 21 млн человек.

Ключевые ситуации (микромоменты) потребления ICNOW: десерт с едой, вечерний просмотр ТВ, офисный перекус, вечеринка, детский праздник.

«Ура! Мороженое!» — это виртуальный магазин в Яндексе. Еда, имеющая широкую региональную дистрибуцию. Виртуальный магазин (PUP) — это либо физический магазин, либо пункт получения, не имеющий отношения к потребителю.

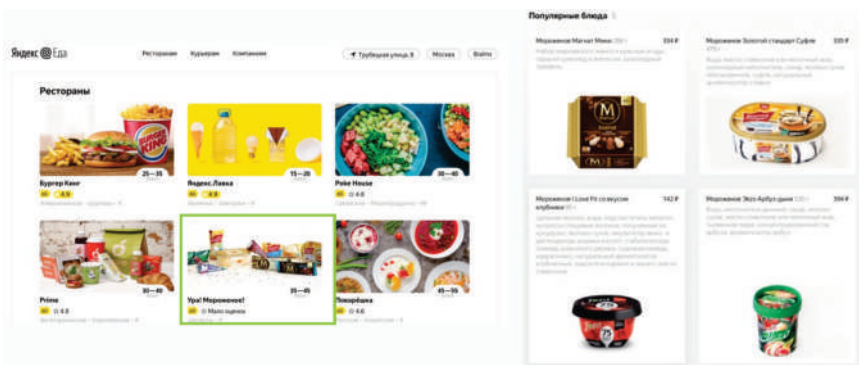


Рис. 15. Раздел «Ура! Мороженое!» на онлайн-платформе Яндекс.Еда

Как это работает: «Юнилевер Русь» управляет меню и контентом магазина, а также рекрутирует пункт выдачи (PUP), проводит анализ данных

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками компании «Юнилевер Русь».

по продажам для маркетинга. Цифровой кампанией апреля 2021 г. стала акция «Поделись мороженым с друзьями!», совместно с Яндекс.Еда — одной из крупнейших платформ доставки.

Видение

Люди чувствуют себя одиноко, будучи изолированными от своих друзей во время карантина. Они ищут способы поднять себе настроение. Мороженое — идеальный источник счастья. К сожалению, мало кто знает о быстрой доставке мороженого.

Идея кампании — призвать людей поддержать своих друзей, находящихся в изоляции, удивив их доставкой мороженого.



Рис. 16. Пример интернет-кампании ICNOW

Механизм:

- 1) получаешь мороженое от друга;
- 2) делишься IG-историей, используя хештег #СогрейДрузей;
- 3) мотивируешь других тоже удивить друзей доставкой.

Перед запуском кампании были проделаны следующие шаги:

- в магазине были обновлены изображения продукта;
- баннер магазина был размещен на главной странице приложения;
- магазин был представлен в проморазделе со скидкой 15% на «Магнат»;
- восемь инфлюенсеров (влиятельных лиц в социальных сетях — с большим количеством подписчиков) поддержали кампанию в IG в течение третьей недели апреля;
- были разосланы push-уведомления по электронной почте и в приложении.

Задание

Как увеличить оборот виртуального магазина «Ура! Мороженое!» в два раза в следующем квартале?



Рис. 17. Воронка конверсии

Задачи:

1. Увеличение трафика — больше посещений магазина:
 - а) составить медиаплан на второй квартал с фокусом на привлечение внешнего трафика в «Ура! Мороженое!»;
 - б) показать стратегию продвижения внутри платформы Яндекс.Еда.

2. Увеличить конверсию внутри магазина — больше заказов: показать, что такое идеальный виртуальный магазин (контент, ассортимент, цена для увеличения конверсии).

Критерии оценки:

- 1) реализуемость идеи;
- 2) соответствие задачам кейса;
- 3) инновационность решения;
- 4) презентационные навыки;
- 5) ответы на вопросы.

«РОСТЕЛЕКОМ»¹

ПАО «Ростелеком» — крупнейший в России интегрированный провайдер цифровых услуг и решений, который присутствует во всех сегментах рынка и охватывает миллионы домохозяйств, государственных и частных организаций.

Компания занимает лидирующие позиции на рынке услуг высокоскоростного доступа в интернет и платного телевидения². Количество клиентов услуг доступа в интернет с использованием оптических технологий составляет около 11 млн, платного ТВ «Ростелекома» — 11 млн, из них свыше 6,4 млн — IPTV. Дочерняя компания «Ростелекома» оператор Tele2 Россия является крупным игроком на рынке мобильной связи, обслуживающим совместно с «Ростелекомом» более 47,5 млн абонентов и лидирующим по индексу NPS (Net Promoter Score) — готовности пользователей рекомендовать услуги компании.

«Ростелеком» является лидером рынка телекоммуникационных услуг для органов государственной власти России и корпоративных пользователей всех уровней. Компания — признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, кибербезопасности, дата-центров и облачных вычислений, биометрии, здравоохранения, образования, жилищно-коммунальных услуг.

О карьерных возможностях в компании «Ростелеком» см.: <https://www.company.rt.ru/career/vacancy/>

Ситуация

Возникла производственная необходимость отправить сотрудника в командировку. Руководитель уведомляет сотрудника о такой необходимости. Сотрудник направляет письмо по электронной почте в административный отдел с просьбой купить билеты и забронировать гостиницу, после чего размещает заявку на командировку в учетной системе, где указывает даты командировки, место назначения, желаемые данные о билетах и гостинице. Заявка уходит на согласование к руководителю и бюджетному контролеру. Руководитель согласовывает заявку на командировку. Бюд-

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками компании «Ростелеком».

² Подробнее см. на сайте компании по ссылке: <https://www.company.rt.ru/about/info/>

жетный контролер проверяет наличие лимита на командировку и также ее согласовывает либо отклоняет. Административный отдел, ориентируясь на письмо, полученное по электронной почте, бронирует билеты, направляет их по электронной почте на согласование сотруднику. Далее административный отдел проверяет, что заявка была согласована бюджетными контролерами и вписывается в установленные бюджетные лимиты. При наличии согласования административный отдел подтверждает бронь и направляет билеты и ваучер на гостиницу сотруднику.

Согласованная заявка поступает к бухгалтеру. Бухгалтер формирует счет-фактуру и счет на оплату на выплату суточных. Счет на оплату направляется на согласование руководителю сотрудника и бюджетному контролеру. После согласования бухгалтер включает счет на оплату в реестр платежей и направляет в казначейство. Казначейство проверяет реестр платежей по лимитам на следующий день, загружает реестр в клиент-банк (программный комплекс, позволяющий клиенту совершать операции по счету, обмениваться документами и информацией с банком без посещения офиса кредитной организации). Банк осуществляет перечисление денег.

Сотрудник после возвращения из командировки направляет посадочные талоны, билеты, ваучер на гостиницу в системе электронного документооборота бухгалтеру. Бухгалтер проверяет документы на соответствие данным в учетной системе и формирует авансовый отчет. Авансовый отчет отправляет на электронную почту сотруднику. Сотрудник подписывает авансовый отчет и сдает его во фронт-офис по месту нахождения.

Бухгалтер по итогам месяца формирует реестр незакрытых задолженностей по командировкам (командировки, по которым не были своевременно предоставлены подтверждающие документы) и информирует сотрудника и его руководителя по электронной почте о необходимости предоставления документов.

Задание

1. Составить схему бизнес-процесса.
2. Предложить КРІ по качеству для бизнес-процесса.
3. Предложить мероприятия по оптимизации/улучшению/изменению бизнес-процесса.
4. Составить информационное письмо сотрудникам о внедрении нового бизнес-процесса (в формате делового письма).

SBS-CONSULTING

SBS Consulting основана в 2006 г., и на данный момент является одним из лидеров российского рынка стратегического консалтинга в среднем ценовом сегменте¹. Клиентский портфель компании насчитывает более 50 крупнейших российских компаний, партнеры компании консультируют на постоянной основе ряд органов исполнительной власти федерального и регионального уровней. Более 90% клиентов продолжают обращаться в компанию после первого проекта.

Направления работы SBS-Consulting:

- разработка стратегий развития компании:
 - разработка отраслевых стратегий и государственных программ;
 - разработка корпоративных стратегий и стратегий роста;
 - разработка функциональных стратегий — инжиниринговой и производственной стратегий, маркетинговой и дистрибуционной (route to market) стратегий, стратегий ценообразования; инвестиционной стратегии (M&A) и т.д.;
 - бизнес-планирование и поддержка в привлечении финансирования;
 - разработка систем управления;
 - определение роли корпоративного центра, разработка организационной структуры, разработка системы целей и КПЭ, реинжиниринг бизнес-процессов;
- разработка систем управления проектами;
 - построение функциональных бизнес-планов и помощь в разработке производственных контрактов;
 - разработка систем мотивации;
 - построение систем бюджетирования;
- повышение операционной эффективности:
 - разработка комплексных программ повышения операционной эффективности, включая: рост производительности труда, повышение энергоэффективности производства, оптимизацию системы закупок и дистрибуции, повышение эффективности работы по управлению капитальным строительством, оценку

¹ Подробнее см. на сайте компании по ссылке: <https://www.sbs-consulting.ru/>

- возможности выделения центров компетенций в рамках холдинговых структур;
- внедрение бережливого производства и управление изменениями;
- корпоративное обучение:
 - стратегическому анализу и планированию;
 - вопросам формирования систем управления;
 - процессному управлению и реинжинирингу бизнес-процессов;
 - бережливому производству и оптимизации затрат.

О карьерных возможностях в компании SBS Consulting см.: <https://www.sbs-consulting.ru/why/>

ОФИС БЕЗ ГРАНИЦ¹

В связи с ограничительными мероприятиями, направленными на нераспространение новой коронавирусной инфекции, компания «ВеллМарт», управляющая сетью розничных магазинов, вынужденно перевела сотрудников Головной компании (ГК) на дистанционный режим работы. Однако в связи с отсутствием соответствующей инфраструктуры, а также ввиду организационной неготовности работать в удаленном формате, рядовые сотрудники и руководители столкнулись с проблемами как технического, так и организационного характера, а именно:

- существующая ИТ-инфраструктура не была готова к удаленному режиму функционирования и стала одним из факторов, ограничивающих эффективность работы компании (низкая скорость и стабильность работы систем, неудобство доступа к системам);
- вместимость существующих офисов достигла своего предела еще до начала пандемии, при этом плотность посадки в среднем в 1,5 раза превышает нормативы СанПиН по количеству квадратных метров на одно рабочее место. В условиях пандемии чувствительность сотрудников к условиям труда возросла;
- существующий офис и способы организации труда не способствуют коллаборации сотрудников и продуктивной работе — присутствуют так называемые функциональные колодцы, ограничивающие распространение информации внутри компании, которые поддерживаются планировками офиса.

«ВеллМарт» в цифрах — это более 250 тыс. сотрудников, более 18 тыс. торговых точек и более 100 офисов по всей России. Головная компания — 10 тыс. сотрудников, два города и семь офисов.

ГК «ВеллМарт» базируется в Ростове-на-Дону и представлена пятью офисами, два дополнительных офиса открыты в Москве (табл. 3).

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками компании SBS Consulting.

Таблица 3

Офисы ГК ВеллМарт

Город	Ростов-на-Дону		Ростов-на-Дону		Ростов-на-Дону		Ростов-на-Дону		Москва	
	А	Б	В	Г	Д	М1	М2	Аренда	Аренда	
Описание для пользования	Собственность	Собственность	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда	Аренда	
Общая площадь, кв. м	45 000	6000	2600	1497	8186	620	260	620	260	
Полезная площадь, кв. м	30 000	3600	1900	1100	634	620	260	620	260	
Количество помещений	520	1	15	17	8	1	1	1	1	
Площадь рабочих мест, кв. м	29 000	3600	1850	1055	584	380	260	380	260	
Площадь приемных руководителей, кв. м	330	0	0	0	0	0	0	0	0	
Площадь кабинетов руководителей, кв. м	3600	0	60	17	8	0	0	0	0	
Общее количество рабочих мест (РМ), шт.	8000	1200	600	322	176	65	30	65	30	
Количество РМ в приемных руководителей, шт.	20	0	0	0	0	0	0	0	0	
Количество РМ в кабинетах руководителей, шт.	200	0	4	1	1	0	0	0	0	
Количество сотрудников, работающих в офисе, чел.	7695	1170	575	312	178	40	30	40	30	
Доля сотрудников, посещающих офис, %	20	7	10	5	45	0	0	0	0	
Количество переговорных комнат, шт.	20	1	0	0	0	3	0	3	0	
Площадь переговорных комнат, кв. м	400	50	0	0	0	62	0	62	0	
Арендная ставка, руб.			450	550	350	1500	1900	1500	1900	

Таблица 4

Статистика численности сотрудников ГК «ВеллМарт»

БЛОК	Численность	Распределение численности персонала по группам в зависимости от частоты посещения офиса, на основании статистических данных за последние 4 месяца (июнь-сентябрь 2020)				Запрос руководителей бизнес-подразделений по режимам работы сотрудников подчиненных подразделений			
		Работают из дома	Периодически работают в офисе менее 1 дня в неделю	Периодически работают в офисе 1-2 дня в неделю	Работают в офисе 3-4 дня в неделю	Работают в офисе	Могут работать из дома	Нужно иногда посещать офис	Должны работать из офиса
Итого	10000	4036	3629	1011	908	416			
Финансы	800	89	440	54	125	92	25%	65%	10%
Единый центр обслуживания	1500	873	409	147	47	24	5%	73%	22%
Коммерция	1850	760	806	167	90	27	10%	75%	15%
ИТ поддержка	1000	442	375	77	77	30	16%	52%	32%
ИТ развитие	725	321	272	55	55	21	35%	60%	5%
Цепочки поставок	1500	612	505	168	158	57	20%	50%	30%
Развитие бизнеса	600	175	224	66	91	44	40%	50%	10%
HR	550	304	131	45	41	29	15%	50%	35%
Корпоративное управление и юридическая поддержка	500	126	186	108	62	18	2%	39%	59%
Операции	350	85	117	48	70	30	0%	69%	31%
Маркетинг	250	62	72	44	52	20	7%	93%	0%
Цифровая трансформация	150	64	45	18	15	8	35%	65%	0%
Безопасность	125	73	26	6	10	10	65%	10%	25%
Стратегия	100	50	21	8	15	6	0%	100%	0%

Известно, что до конца 2021 г. планировалось нанять еще 1000 сотрудников, 70% которых будут распределены по блокам «Маркетинг», «Цифровая трансформация», «ИТ-развитие» пропорционально текущей численности. Остальные 30% будут распределены по оставшимся блокам пропорционально текущей численности. С 2022 по 2025 г. планируется среднегодовой прирост численности в размере 5%.

Описание блоков

- **Финансы.** Подразделения, связанные с бюджетированием и финансовым контролем, экономические подразделения, абсолютное большинство сотрудников работают в Ростове-на-Дону.
- **Единый центр обслуживания.** Функции, связанные с формализованной обработкой документов и информации (бухгалтерия, кадровый документооборот и т.д.). Сотрудники в основном работают с системами и документами, требуется минимальное количество коммуникации. Уровень оплаты труда — средний или ниже среднего. На текущий момент сотрудники сконцентрированы в Ростове-на-Дону. Трудностей с подбором кадров нет.
- **Коммерция.** Категорийный менеджмент (управление ассортиментом, поиск поставщиков и закупочная деятельность). Поиск ключевых руководителей происходит в Москве. Абсолютное большинство сотрудников работают в Ростове-на-Дону.
- **ИТ-поддержка.** Подразделения, занимающиеся сопровождением ИТ-систем, оборудования и поддержкой пользователей (колл-центр). Часть персонала — дежурные сотрудники, которые должны находиться в офисе. Большая часть может исполнять обязанности удаленно, но на текущий момент сотрудники сконцентрированы в Ростове-на-Дону.
- **ИТ-развитие.** Бизнес-аналитики, ИТ-архитекторы, разработчики, тестировщики, руководители ИТ-проектов. Высокооплачиваемые сотрудники. Высокая концентрация кадров в Москве. Сотрудники могут работать удаленно или в режиме свободного посещения офиса.
- **Цепочки поставок.** Управление логистикой (транспорт, распределительные центры), внешняя логистика (импорт продукции), планирование поставок и управление товародвижением.
- **Развитие бизнеса.** Менеджеры по развитию сети (запуск новых торговых точек) и поддерживающие их подразделения (геоаналитика, реконструкция, управление недвижимостью).
- **HR.** Подбор и карьерное сопровождение (должны работать в офисе).

- **Корпоративное управление и юридическая поддержка.** Административная работа, юридическая работа (в том числе сопровождение сделок), менеджмент качества, корпоративное управление.
- **Операции.** Управление всей операционной деятельностью (руководители округов и форматов) — все, что связано с управлением торговыми точками.
- **Маркетинг.** Маркетинговые коммуникации, CRM, клиентская аналитика, digital.
- **Цифровая трансформация.** Руководители проектов цифровой трансформации. Найти кадры трудно. В основном выпускники консалтинговых компаний, сконцентрированы в Москве. Текущие сотрудники работают или в Москве, или релоцированы в Ростове-на-Дону.
- **Безопасность.** Сотрудники экономической безопасности. Часть сотрудников работают с людьми и с системами, часть — только с системами. Место работы — Ростов-на-Дону. Проблем с подбором кадров нет.
- **Стратегия.** Аналитики и руководители проектов, связанных с внедрением стратегических инициатив в компании. В целом не привязаны к месту работы. Найти кадры трудно. В основном выпускники консалтинговых компаний, сконцентрированы в Москве. Текущие сотрудники работают или в Москве, или релоцированы в Ростове-на-Дону.

Текущая ИТ-инфраструктура не позволяет организовать эффективную работу сотрудников, так как большинство сотрудников «ВеллМарт» работают по протоколу RDP, используя дома личное оборудование¹. А так как офис заполнен включенными компьютерами, требуются специально выделенные сотрудники, отвечающие за их работу. В связи с этим нет возможности улучшить управление офисным пространством, происходят потери производительности из-за ограничений RDP-подключения и потери энергии из-за постоянно работающих компьютеров.

Таким образом, текущие ИТ-решения не позволяют внедрить мобильный подход к работе и малоэффективны с точки зрения затрат. Текущая технология — установка корпоративных приложений производится отдельно на каждую единицу оборудования — вызывает дополнительные затраты на лицензии (на рис. 19, слева), а удаленное рабочее место VDI (на рис. 19, справа) — установка корпоративных приложений производится один раз на виртуальное рабочее место.

¹ Рабочий компьютер должен быть постоянно включен, чтобы обеспечить доступ к электронной почте, рабочим системам и документам.

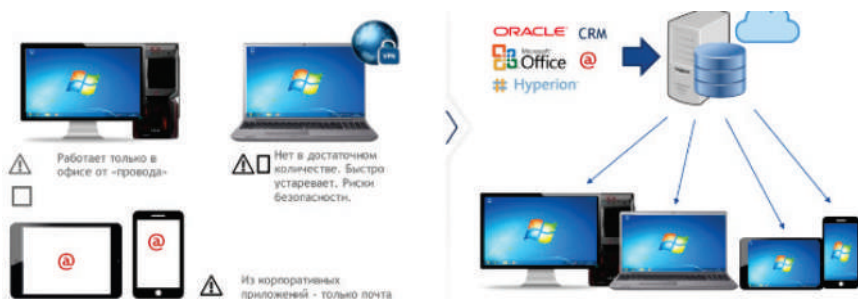


Рис. 19. Текущая ИТ-инфраструктура ГК «ВеллМарт»

Угрозы ситуации:

- Растущая конкуренция на рынке талантов (рост числа вакансий для удаленных сотрудников, борьба за цифровые таланты).
- Лимит вместимости действующих офисов (отсутствие дополнительных рабочих мест, повышенные требования к безопасности труда, новые требования к офисным возможностям).
- Ограничения ИТ-инфраструктуры (работа ИТ в аварийном режиме, проблемы информационной безопасности, высокий износ оборудования).
- Потребность в новых способах взаимодействия (отсутствие необходимых программных продуктов, культурные ограничения и привычки).

Задание

Компания «ВеллМарт» обратилась к вашей команде, чтобы вы разработали целостную концепцию трансформации Головной компании для работы в новых условиях, включая три ключевых аспекта: 1) способы организации труда; 2) офисные пространства; и 3) ИТ-инфраструктуру.

Формат выполнения работы — презентация в формате PowerPoint (не более 10 контентных слайдов) и аналитическая записка (табл. 5).

Таблица 5

Техническое задание

Задачи	Ожидаемый результат	Формат
1. Провести анализ лучших практик удаленных/гибких режимов работы.	Обзор российской и/или международной практики организации удаленных/смешанных режимов работы организаций, включая трансформацию офисов, ИТ и подходов к организации труда	1—2 слайда
2. Разработать концепцию, описывающую целевое состояние ГК после внедрения изменений, включая:		
2.1) способы организации труда	целевые режимы работы и их описание, распределение сотрудников по режимам работы, ключевые параметры адаптации, мотивации и кадрового администрирования сотрудников разных режимов	2—3 слайда
2.2) целевые параметры офисных пространств	география расположения офисов, типы офисов и их параметры, потребное количество офисов и план их развития до 2025 г.	2—3 слайда
2.3) целевую ИТ-инфраструктуру	ИТ-решения для разных режимов работы (клиентское и серверное оборудование), перечень приложений и сервисов для обеспечения продуктивной работы сотрудников	1—2 слайда
3. Разработать структуру бизнес-кейса	Прописать основные статьи затрат и источники экономии/доходов до 2025 г. Если возможно, рассчитать суммы	1 слайд

Рекомендации по решению кейса: способы организации труда

Целевые режимы работы и их описание:

- Подумайте, какие режимы работы по характеру необходимости присутствия в офисе можно выделить? С точки зрения офисных мощностей, ИТ-оборудования, требований законодательства?
- Изучите основные инсайты, полученные на основании аудита мнений руководителей функций:
 - новые рыночные возможности приводят к оттоку персонала;
 - требуемые таланты в основном находятся в Москве, Ростов-на-Дону становится ограничивающим фактором при подборе кадров;
 - сотрудники становятся более чувствительными к условиям труда и нормам безопасности и ставят этот фактор на первое место;

- организации необходимо изучить новые способы работы, в настоящее время нет инфраструктуры, которая могла бы способствовать этому.



Рис. 20. Комментарии департаментов

Распределение сотрудников по режимам работы:

- Изучите статистику посещения офиса сотрудниками разных подразделений и запрос руководителей бизнес-подразделений по режимам работы сотрудников подчиненных подразделений.
- Подумайте, какие критерии с точки зрения распределения квот на те или иные режимы работы можно выделить? Можно ли сгруппировать подразделения по каким-либо признакам и управлять квотами на разные режимы с точки зрения вхождения подразделения в ту или иную группу? Всегда ли оправдан запрос руководителей подразделений?
- Предложите свой вариант распределения сотрудников по режимам. Объясните логику своего решения.

Ключевые параметры адаптации, мотивации и кадрового администрирования сотрудников разных режимов:

- Как эффективнее всего адаптировать сотрудников в условиях новых форматов работы? Какие инструменты вы можете предложить, чтобы облегчить процесс адаптации?
- Как выстроить мотивацию для сотрудников, работающих не из офиса? Как управлять эффективностью сотрудников, работающих в разных режимах?
- Изучите последние изменения трудового законодательства. Нужны ли какие-то действия, связанные с кадровым документооборотом, в связи с предложенным вами распределением по режимам работы?

Полезные материалы:

- Подборка материалов по теме: <https://naudalenku.ru/catalog>
- Управление дистанционными командами и сотрудниками: <https://courses.sberuniversity.ru/leadingremoteteams>

- It's time to reimagine where and how work will get done: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>

Рекомендации по решению кейса: офисные пространства

География расположения офисов:

- Изучите текущие офисы и их локации. Какие рекомендации по развитию новых офисных локаций вы можете дать?

Типы офисов и их параметры:

- Разработайте типы офисов в соответствии с вашей концепцией и введенными режимами работы. Для каждого типа офисов пропишите целевых пользователей и параметры, необходимые для этих пользователей (плотность, необходимые зоны (переговорные, «тихие» комнаты, зоны кофе-брейка), оборудование). Опишите или нарисуйте типовые планировки и примеры дизайна.
- Изучите планировки офиса «А» компании «ВеллМарт». Попробуйте создать обновленную планировку в указанных границах. Потребуется ли капитальный ремонт офиса для его реорганизации?
- Изучите возможную стоимость офисов. Попробуйте спрогнозировать затраты на офис до 2025 г.

Необходимое количество офисов и план их развития до 2025 г.:

- Изучите загрузку текущих офисов и спрогнозируйте потребность в офисных помещениях до 2025 г. с учетом ввода новых режимов работы и планируемого изменения численности.

Полезные материалы:

- Рубрика «Офис» на VC.ru: <https://vc.ru/office>
- Офис по меркам вашего бизнеса: <https://www.space1.ru/>

Рекомендации по решению кейса: ИТ-инфраструктура

ИТ-решения для разных режимов работы:

- Изучите существующие на рынке решения по организации ИТ-доступа для сотрудников, работающих в разных режимах работы. В рамках разработки концепции опишите целевую модель ИТ-обеспечения сотрудников разных режимов (корпоративный ПК, корпоративный ноутбук, BYOD¹, виртуальная машина, VDI²).

Перечень приложений и сервисов для обеспечения продуктивной работы сотрудников:

¹ Bring your own device.

² Virtual Desktop Infrastructure.

- Изучите существующие приложения для организации взаимодействия сотрудников. Какие группы приложений выделяют на рынке по функционалу и решаемым задачам?
- Для каждой группы подберите 1—2 приложения, которые в совокупности создадут эффективное цифровое рабочее пространство.

Полезные материалы:

- Управление дистанционными командами и сотрудниками: <https://courses.sberuniversity.ru/leadingremoteteams>
- 50 приложений для эффективной организации удаленной работы: <https://habr.com/ru/company/vdsina/blog/494762/>

Критерии оценки

1. Логичность и последовательность рассуждений и аргументации в презентации результатов.
2. Стройность и внутренняя непротиворечивость разработанной концепции.
3. Реализуемость концепции.
4. Качество проработки бизнес-кейса.
5. Качество презентационных материалов (соответствие Рекомендациям по разработке презентации¹).
6. Наличие ссылок на используемые источники.
7. Отсутствие плагиата.

¹ Рекомендации по разработке презентации вы найдете в Приложении к пособию.

ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ¹

Общие сведения о Группе компаний «ХимТрейд»:

- основной вид деятельности — дистрибуция химической продукции;
- годовой объем продаж — более 480 тыс. т химического сырья;
- оборот компании — 10 млрд руб.;
- численность группы компаний — 400 сотрудников.

Группа компаний включает: Торговый дом «ХимТрейд», компанию ХиТ СК, объединяющую собственные складские комплексы, логистическую компанию ХиТ ЛС с собственным автопарком, подразделения по производству упаковки ХиТ ПУ. Компания имеет широкую филиальную сеть — 17 офисов продаж, два собственных флагманских складских комплекса в Москве и 10 складских комплексов в регионах.

Текущие направления деятельности «ХимТрейд»: дистрибуция химического сырья, производство упаковки для промышленных сыпучих грузов, ответственное хранение, фасовка, доставка.

На текущий момент у компании имеются трудности в достижении целевого уровня рентабельности. Руководством компании совместно с акционерами была сформулирована гипотеза, что текущая система управления существенно ограничивает возможности бизнеса и негативно влияет на эффективность распределения ресурсов. У команды директоров сложилось однозначное убеждение, что финансовые показатели компании могут быть улучшены за счет совершенствования механизмов функционирования организации.

Задание

Провести диагностику существующей системы управления, сформировать инициативы по ее совершенствованию и развитию. Диагностика должна охватить все основные компоненты системы управления:

- стратегия и иерархия КПЭ;
- организационная структура;
- процессы;

¹ Материалы данного кейса предоставлены сотрудниками компании SBS Consulting.

- корпоративная культура;
- персонал.

Формат выполненной работы: презентация PowerPoint, заключение по итогам диагностики системы управления.

Результаты диагностики необходимо представить в следующей логике:

1. Выявленные возможности для совершенствования и развития текущей системы управления.
2. Обоснование, почему текущая ситуация требует действий, к каким последствиям может привести промедление.
3. Предложенные мероприятия по улучшению текущей ситуации. Приоритизация мероприятий с пояснением.

Перечень инициатив необходимо структурировать в соответствии с моделью системы управления:

1. Стратегия и иерархия КПЭ.
2. Организационная структура.
3. Процессы.
4. Корпоративная культура.
5. Персонал.

Рекомендации по решению кейса

Для успешного выполнения проекта по диагностике системы управления компании необходимо применить следующие методы исследования:

1. Бенчмаркинг построения системы управления компании.
2. Интервью с директорами N-1.
3. Анализ внутренних документов по системе управления:
 - а) организационная структура;
 - б) декомпозиция стратегических целей и КПЭ;
 - в) система мотивации;
 - г) описание бизнес-процессов.
4. Оценка уровня управляемости посредством анкетирования.

Дополнительные материалы к кейсу: организационное проектирование



Рис. 21. Модель организации

Компонент

Лучшие практики

Стратегия и системы целеполагания (КПЭ) и мотивация



- Стратегия определяет долгосрочное направление развития бизнеса
- Стратегия включает стратегические и функциональные цели, которые декомпозируются по подразделениям и каскадируются по уровням организации
- Каждая цель обеспечена КПЭ и мероприятиями по её достижению
- Степень реализации этих мероприятий оценивается на регулярной основе, состав мероприятий адаптируется под текущие вызовы и ограничения
- Система мотивации сотрудников направлена на достижение КПЭ
- Финансовая модель описывает денежные потоки от реализации мероприятий (вспомогательный инструмент)

Бизнес-процессы



- Ключевые процессы описаны и регламентированы, определены роли участников, распределена ответственность за кросс-функциональные БП
- Ведется непрерывная деятельность по анализу БП по КПЭ (сроки, стоимость, качество) и повышению их эффективности (включая автоматизацию)
- Функционируют бизнес-процессы, направленные на развитие бизнеса
- Регламенты БП формируют качественную базу знаний*

Организационная структура



- Оргструктура формализована, соответствует стратегическому направлению и не подстраивается под ключевых персон
- Оргструктура обеспечивает эффективную организацию и исполнение бизнес-процессов
- Оргструктура оптимальна с точки зрения уровней управления (исключено дублирование)
- Однозначно определены роли и ответственность за ключевые функции
- Требуемый уровень компетенций для каждой роли соблюдается и анализируется с заданной периодичностью (в т.ч. прогнозируется потребность в развитии и ресурсах)
- Существует программа по приобретению и развитию дефицитных компетенций, необходимых для реализации стратегии

* В частности, при обучении новых сотрудников, БП — бизнес-процессы.

Рис. 22. Лучшие практики построения системы управления (СУ)

Структурные ограничения	Структурные параметры и элементы СУ		
Нарушения принципа единства подчинения	И		БП П
Отсутствие подразделений, занятых развитием организации и её продуктов. Все, включая руководителей, заняты оперативной деятельностью	С		ЦС
Наличие функционалов, задач, за которые никто не отвечает	Ф С		ЦС БП
Оргструктура выстроена вокруг людей, но не вокруг функционалов	Ц С		БП П
Чрезмерное количество организационных уровней. Слишком узкий масштаб управляемости	И НУ		БП
Незаменимый основатель/руководитель/лидер – принятие всех окончательных решений сконцентрировано на top-уровне	Ц		БП К
Много заинтересованных сторон, имеющих право голоса и право вето	Ф	БП П К	
Административные и контролирующие отделы руководят бизнес-отделами. Чрезмерное количество правил и процедур, инструкций, которым все должны следовать	И Ф		БП
Разрыв между задачами, обязанностями и полномочиями подразделений	Ф		ЦС БП
Отсутствие сотрудничества на всех уровнях организации. Отсутствие горизонтальной координации	КК	ЦС БП П	

Структурные параметры* помогут выявить ограничение			Элементы СУ под влиянием ограничений	
Ф Формализация	НУ Норма управляемости	Ц Централизация	ЦС Цели и стратегия	П Персонал
И Иерархия подчинения	С Специализация	КК Кросс-функциональные коммуникации	БП Бизнес-процессы	К Корпоративная культура

* На основании диагностики организационной структуры по данным структурным параметрам делаются выводы о наличии структурных ограничений.

Рис. 23. Структурные ограничения элементов системы управления

Дополнительные материалы к кейсу: описание компании по итогам проведенных интервью

Из года в год рентабельность ГК «ХимТрейд» нестабильная, поэтому акционеры приняли решение привлечь внешних консультантов. Они хотят проверить собственную гипотезу — причины нестабильных результатов компании кроются в несовершенстве текущей системы управления.

Акционеры оценивают успешность своего бизнеса через показатель рентабельности по чистой прибыли. Их цель — стабильная рентабельность на среднетрасловом уровне. Именно такие приоритеты они транслируют команде директоров компании. Команда директоров включает генерального директора (ГД) и N-1 директоров департаментов. Пожелания акционеров они используют в качестве входного параметра при годовом бюджетировании. Процесс годового бюджетирования является основой стратегического целеполагания в компании. Помимо требований акционеров он основывается на ретроспективных данных (таким образом директоры учитывают текущие возможности и контекст организации) и амбициях руководителей департаментов. Годовой бюджет содержит цели для основных подразделений в компании: историче-

ски сложилось, что это объем проданного химического сырья в тоннах, а также торговая маржа¹.

Текущая организационная структура формировалась эволюционно под текущие задачи и никогда целенаправленно не адаптировалась под стратегические приоритеты. Организационные роли определены, но не формализованы. Роли распределяются между участниками текущей команды. Найти новых сотрудников на высокие должности и позиции с высокой экспертизой компании удается с трудом (при значительных временных затратах). Организационное развитие проводится стихийно: четко не определены ответственные за развитие и улучшения, отсутствуют регламентированные процедуры запуска проектов и инициатив.

В последний год из компании ушел директор по закупкам, и в данный момент его обязанности исполняет ГД. Фактически руководители блоков продуктовых направлений Департамента закупок теперь являются директорами N-1 и подчиняются напрямую ГД. Генеральный директор, в свою очередь, большую часть своего рабочего времени уделяет коммерческим вопросам. Акционеры принимают активное участие в управлении компанией: ежедневно присутствуют в офисе и занимаются вопросами развития. По словам директора по персоналу, нового директора по закупкам при текущем бюджете найти очень сложно, руководство планирует вырастить директора по закупкам из текущей команды, но претендентов не так много.

В общем объеме операционных затрат фонд оплаты труда (ФОТ) занимает 52%. В действующей системе мотивации не предусмотрены отклонения ФОТ, связанные с необходимостью развития и приобретения компетенций. Нематериальная система мотивации отсутствует.

Бизнес-процессы (БП) компании формировались по мере развития бизнеса. В 2000-х гг. по инициативе акционера командой консультантов были описаны ключевые бизнес-процессы компании. Акционер убежден, что компания продолжает функционировать по этим БП. Тем не менее описанные БП с тех времен хранятся в его личном архиве и не распространяются среди сотрудников.

У компании есть собственная автоматизированная система управления (АСУ ХиТ), разработанная еще в начале 2000-х гг. командой ИТ-директора. АСУ содержит информацию по всем осуществляемым сделкам купли-продажи и является базой для формирования коммерческой и рыночной аналитики. Сейчас ИТ-директор, разработчик системы, ушел на пенсию, часть его команды продолжает работать в компании. АСУ ХиТ давно не дораба-

¹ Маржа включает торговую маржу (цена продажи — цена закупки), ответственное хранение, ретробонусы.

тывалась, морально устарела, работает медленно и некорректно учитывает часть доходных операций, таких как начисление ретробонусов, скидок, дополнительные услуги по фасовке и упаковке. Продолжать ее развитие бесперспективно и дорого, и руководство это понимает. С приходом нового ИТ-директора анонсирован переход на 1С ERP: был расписан план перехода и сформирована команда. Но автоматизация проходит медленно: у сотрудников, занятых на проекте, нет четких целей и КПЭ, есть только блоки платформы 1С, которые необходимо внедрить.

Дополнительные материалы к кейсу: выдержки из интервью с директорами о состоянии системы управления

<p>Директор департамента московских продаж Смирнов Г.Д.</p>	<p>«... Ежемесячно в подразделении происходит планирование объемов продаж менеджерами по продажам, по итогам которого определяется план работ на следующий месяц.</p> <p>... Обучение новых работников фактически происходит посредством передачи знаний от более опытных сотрудников, наличие инструкций и памяток минимизировано.</p> <p>... Лишь единицам из новых сотрудников по прошествии полугода удается достичь целевых показателей по продажам.»</p>
<p>Директор департамента региональных продаж Анатольев С.П.</p>	<p>«... Вопросы аренды новых складов решаются совместно. Я, директор по логистике и Генеральный директор</p> <p>... Мы получаем только фиксированную часть дохода. Переменной части вознаграждения ни у кого из директоров N-1 нет.</p> <p>... Я всех руководителей офисов продаж в регионах мотивирую на чистую прибыль. Это основная установка для них.»</p>
<p>Финансовый директор Неустров А.Б.</p>	<p>«... В компании отсутствуют финансовые центры ответственности.</p> <p>... Ответственных за результаты по доп. доходам нет. Более того, в компании нет четкого понимания, что включают в себя доп. доходы.</p> <p>... отсутствует адекватная база для ведения контроллинга. Статьи управленческого и бухгалтерского учета не сходятся.</p> <p>... Наша оборачиваемость одна из лучших в отрасли. При этом часто приходится спорить с департаментом закупок и департаментами продаж по вопросам предоставления кредитов под светлы с высокорисковыми клиентами»</p>

Рис. 24а. Комментарии директоров

<p>Директор по логистике Столяров В.В.</p>	<p>«...Целеполагание по агентскому вознаграждению опасно, т.к. может расти за счет сокращения внутренних доставок.»</p> <p>... Мы очень долго ищем и до сих пор не можем найти логиста, который бы считал экономику и разработку схем доставок и оптимального распределения товара по складам»</p>
<p>HR Директор Брагина О.В.</p>	<p>«... Должностные инструкции не написаны для большинства ролей, т.к. этого не требует законодательство.»</p> <p>... При текущем бюджете на персонал (ФОТ + ECH + прочие расходы), невозможно найти на рынке специалистов высокого уровня.</p> <p>... Сотрудники необходимы не очень интеллектуальные, поскольку у большинства сотрудников работа монотонная проходит по готовому списку клиентов и не требует большого умственного труда.</p> <p>... Материальная мотивация для N-1 отсутствует. На периодически вопрос выплаты премий решается в индивидуальном порядке и зависит от размера полученной ЧП.</p> <p>... Компания является кузницей талантов, которых затем переманивают на лучшие условия/вознаграждение торговые дома химических предприятий.</p> <p>... Зафиксированы случаи, когда рабочие со складов во время простоя уходили на подработку на соседний склад конкурентов.»</p>
<p>ИТ Директор Соколов О.А.</p>	<p>«... В компании отсутствует описание бизнес-процессов. В одно время несколько подрядчиков занимались описанием бизнес-процессов в BPMN для целей автоматизации документооборота.»</p> <p>... Деятельность в компании настолько изменчива, что отрисованные бизнес-процессы устаревали еще до завершения проекта.»</p>

Рис. 24б. Комментарии директоров

Дополнительные материалы к кейсу: организационная структура

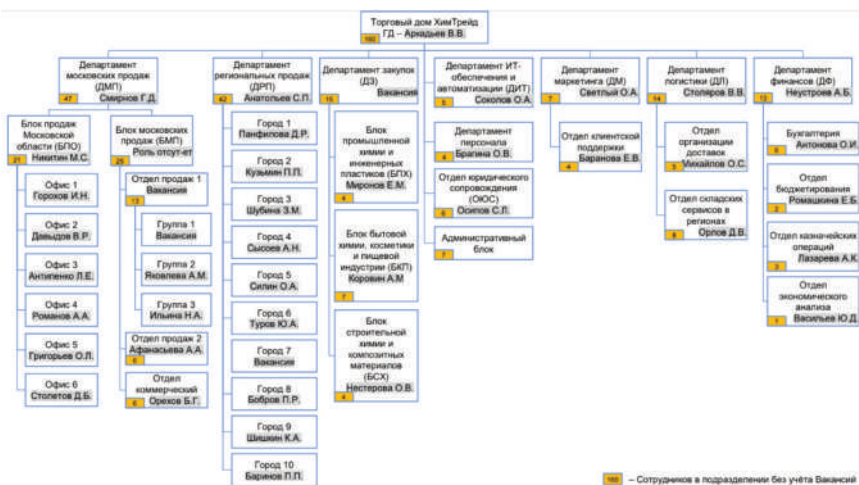


Рис. 25а. Организационная структура

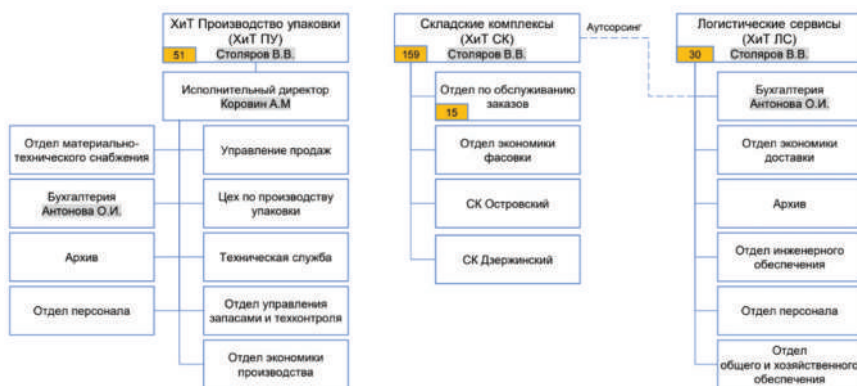


Рис. 25б. Организационная структура

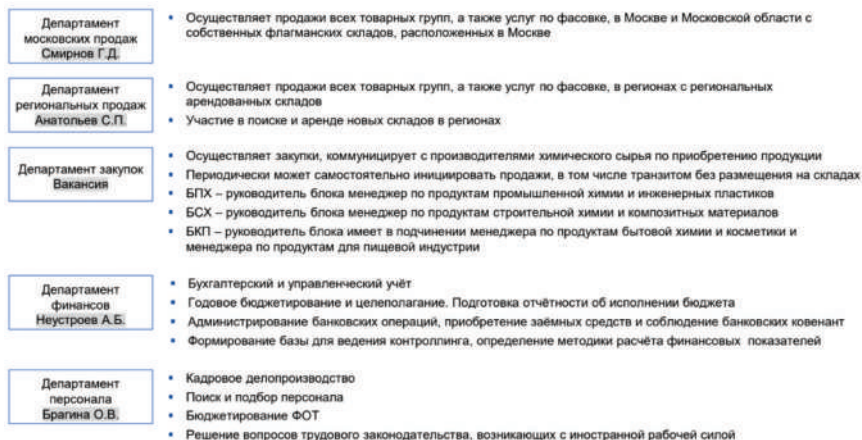


Рис. 26а. Основной функционал департаментов

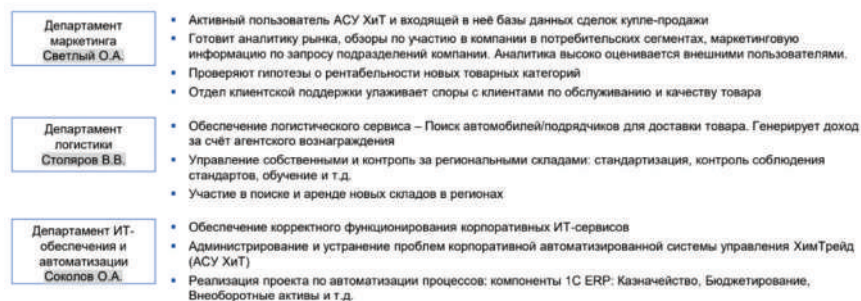
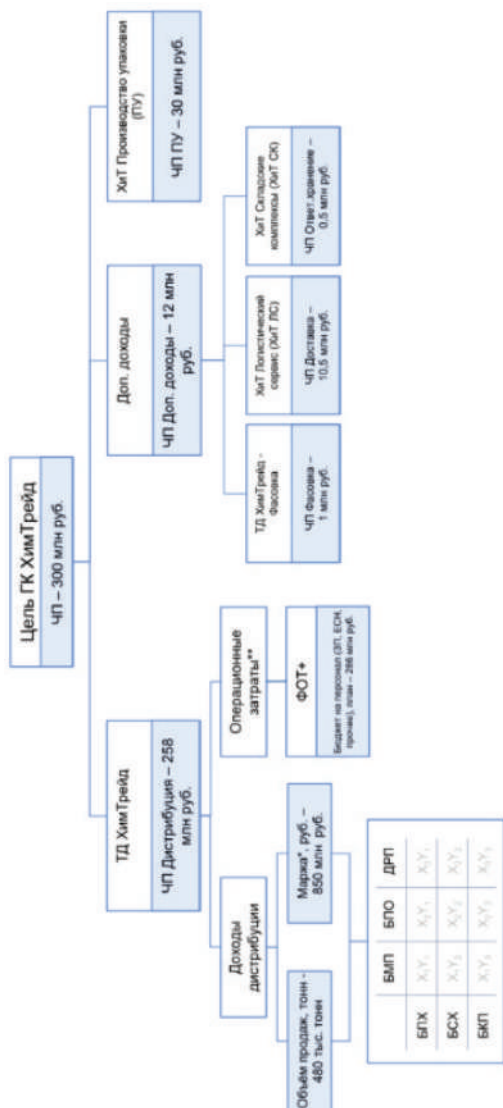


Рис. 26б. Основной функционал департаментов

Дополнительные материалы к кейсу: декомпозиция стратегических целей



Стратегическое целеполагание основывается на годовом бюджетировании. Годовой бюджет строится от установленной акционерами целевой рентабельности 3%, определяемой на основе среднерыночных значений. Показатели планируемой чистой прибыли декомпозируются по видам деятельности, а в рамках дистрибуции определяются целевые значения по предоставляемому тоннажу и формируемой марже* в разрезе по основным продуктовым категориям.

* Маржа включает торговую маржу (цена продажи — цена закупки), ответственное хранение, ретробonus.

** Указаны не все затраты дистрибуции, рассчитанные в бюджете, а только те, что были взяты в качестве стратегических ориентиров.

Рис. 27. Декомпозиция стратегических целей

Целевой тоннаж тыс. тонн 480 тыс. тонн
 Целевая торговая маржа* млн руб. 850 млн руб.

	БМП Смирнов Г.Д.	БПО Никитин М.С	ДРП Анатольев С.П.	Итого по продукту
Блок промышленной химии и инженерных пластиков Миронов Е.М	50 тыс. тонн 108 млн руб.	17 тыс. тонн 37 млн руб.	45 тыс. тонн 97 млн руб.	112 тыс. тонн 242 млн руб.
Блок строительной химии и композитных материалов Нестерова О.В.	33 тыс. тонн 67 млн руб.	11 тыс. тонн 22 млн руб.	26 тыс. тонн 54 млн руб.	70 тыс. тонн 143 млн руб.
Блок бытовой химии, косметики и пищевой индустрии Коровин А.М	159 тыс. тонн 247 млн руб.	46 тыс. тонн 73 млн руб.	93 тыс. тонн 145 млн руб.	298 тыс. тонн 465 млн руб.
Итого по подразделению продаж	242 тыс. тонн 422 млн руб.	74 тыс. тонн 132 млн руб.	164 тыс. тонн 296 млн руб.	

Рис. 28. Целевые значения по тоннажу и марже декомпозируются по управлениям продаж и руководителям продуктовых блоков

Департамент московских продаж (ДМП) Смирнов Г.Д.	Департамент региональных продаж (ДРП) Анатольев С.П.	Блок промышленной химии и инженерных пластиков (БПХ) Миронов Е.М.	Блок бытовой химии, косметики и пищевой индустрии (БКП) Коровин А.М	Блок строительной химии и композитных материалов (БСХ) Нестерова О.В
<ul style="list-style-type: none"> • Определены стратегические цели (слайд 22) • Имеется формализованная стратегия: - Анализ ретроспективы - Определены приоритетные клиентские сегменты - Предложены изменения в мотивации менеджеров по продажам (слайд 28) - Совместные задачи с Департаментом маркетинга, Департаментом закупок и Департаментом персонала по развитию продуктового ассортимента и кадрового потенциала 	<ul style="list-style-type: none"> • Определены стратегические цели (слайд 22) • Имеется формализованная стратегия: - Анализ ретроспективы - Расширенный перечень целей: кол-во клиентов, объемы МОТ*, расходы на финансирование залов - Цели каскадированы на начальников подразделений региональных продаж - Перечислены стратегические приоритеты без описания мероприятий. В том числе стратегические приоритеты других подразделений - Сформулирована необходимость в дополнительных ресурсах, приведено обоснование 	<ul style="list-style-type: none"> • Определены стратегические цели (слайд 22) • Имеется формализованная стратегия для продуктового направления промышленной химии (по факту анализа рынка и ретроспективы до 2019 года) • В стратегии отсутствуют конкретные мероприятия по достижению целей 	<ul style="list-style-type: none"> • Определены стратегические цели (слайд 22) • Имеется 2 формализованные стратегии для продуктовых направлений бытовая химия и косметика и химия для пищевой индустрии • По бытовой химии и косметике предложены 13 мероприятий по достижению стратегических целей • По химии для пищевой промышленности предложены 8 мероприятий по достижению стратегических целей • Предложенные мероприятия охватывают в т.ч. ДМП и ДРП 	<ul style="list-style-type: none"> • Определены стратегические цели (слайд 22) • Имеется формализованная стратегия для продуктового направления строительной химии (по факту анализа рынка и ретроспективы до 2019 года) • В стратегии перечислены верхнеуровневые приоритеты по блокам Логистика, Продажи, Персонал • Предложенные мероприятия в приоритетах охватывают всю компанию, отсутствует явная привязка к подразделению

Рис. 29. Стратегические цели и стратегия коммерческих подразделений на 2020 г.

- МОТ — медленно оборачиваемый товар, который лежит на складе более 4 месяцев.

Департамент ИТ-обеспечения и автоматизации (ДИТ) Соколов О.А.	Департамент персонала (ДП) Брагина О.В.	Департамент маркетинга (ДМ) Светлый О.А.	Департамент логистики (ДЛ) Столяров В.В.	Департамент финансов (ДФ) Неустров А.Б.
<ul style="list-style-type: none"> Стратегические цели отсутствуют Неформализованная цель – автоматизация бизнес-процессов компании посредством 1С ERP; разработан паспорт проекта на год Стратегия отсутствует 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегические цели отсутствуют Неформализованная цель – соблюдение запланированных показателей по бюджету на персонал по всей группе Стратегия отсутствует 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение маржинальности 940 млн руб. через реализацию 520 тыс. тонн химического сырья Доля рынка в ЦФО – 14% ТОП 3 на рынке ПФО, ЮФО Доля рынка в УФО – 6-7% Имеется формализованная стратегия: <ul style="list-style-type: none"> – анализ рынка, бизнес-среды и трендов – анализ ретроспективы – описание запланированных и перспективных проектов 	<ul style="list-style-type: none"> Объемы отгрузки химического сырья на СК «Дзержинский» 235 тыс. тонн Объемы отгрузки химического сырья на СК «Островской» 104 тыс. тонн Объемы отгрузки химического сырья на региональных арендованных складах (ДРП) 141 тыс. тонн Имеется формализованная стратегия (по факту анализ ретроспективы), но отсутствуют конкретные мероприятия по достижению целей 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегические цели отсутствуют Неформализованная цель – формирование базы для ведения контроллинга: определение методик и налаживание процессов по учёту бизнес-метрик Сформирован верхнеуровневый перечень задач Стратегия отсутствует

Рис. 30. Стратегические цели и стратегия вспомогательных подразделений на 2020 г.

Дополнительные материалы к кейсу: система мотивации

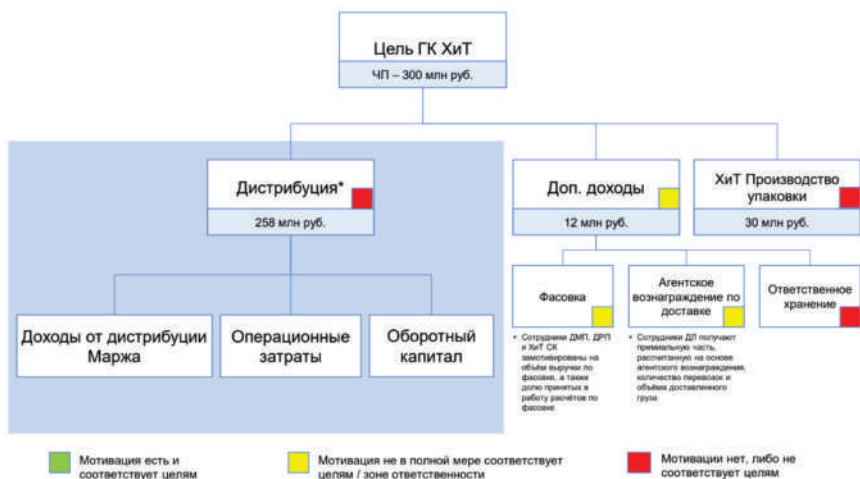


Рис. 31. Система мотивации и ее соответствие целеполаганию на 2020 г.

* Представлена на рис. 32.

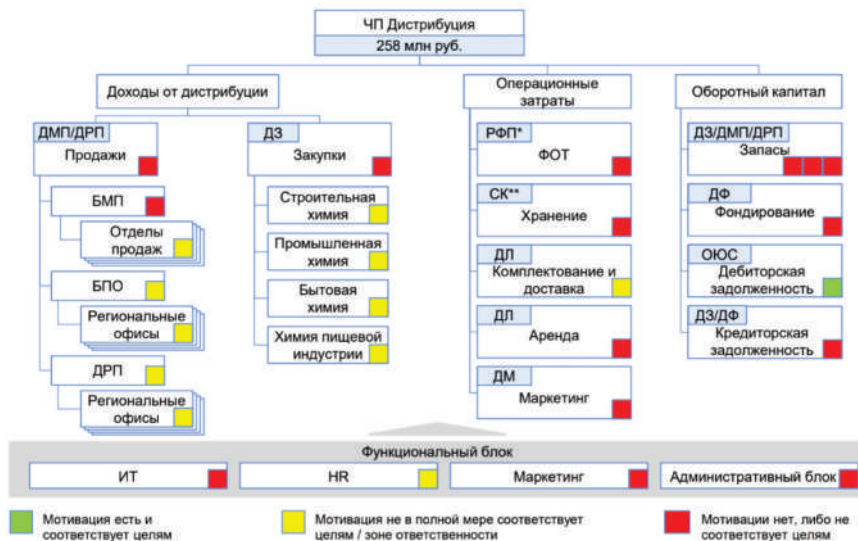


Рис. 32. Дистрибуция

* РФП — руководители функциональных подразделений. ** ХиТ — складские комплексы.
ДЗ — Департамент закупок, ДЛ — Департамент логистики, ДРП — Департамент региональных продаж.



Если личные продажи менеджера превышают 200тн, дополнительно к фиксированному доходу начисляется премия по формуле

$$((\text{БАЗА} + \text{О_мо} * \text{Кл_мо}) * \text{К_мо} * \text{Кр_гр} + \text{Эск} * 5\% + \text{Всм} * 2\% + \text{Всет} * 0,5\%) * \text{Кпл} + 2500 \text{ руб.} * \text{Кл}$$

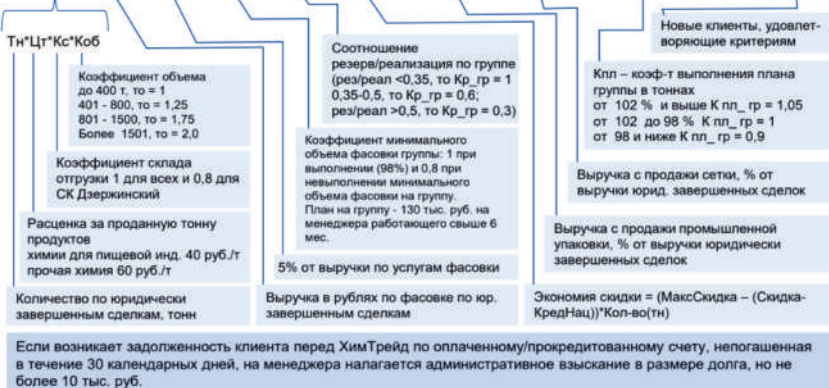


Рис. 33. Пример: переменная часть вознаграждения менеджеров по продажам и руководителей офиса продаж в ДМП/ДРП (скорректированная с учетом новой стратегии)

Маржа, тыс. руб.

Факт_Маржа = К вып_м
План_Маржа

	ОТ	ДО	Множитель_М
К вып_м	110%	1000%	1,5
	98%	110%	1
	80%	98%	0,8
	60%	80%	0,6
	0%	60%	0

Тоннаж, тн

Факт_Тоннаж = К вып_т
План_Тоннаж

	ОТ	ДО	Множитель_Т
К вып_т	105%	1000%	1,5
	95%	105%	1
	80%	95%	0,8
	0%	80%	0,6

Переменная часть дохода сотрудника = (Множитель_М + Множитель_Т) × База, руб.*

- Влияют ли сотрудники Департамента закупок на уровень маржи и проданного тоннажа, на основе которых определяется уровень переменной части вознаграждения?

Рис. 34. Пример: переменная часть вознаграждения менеджеров по продуктам и закупщиков в Департаменте закупок

* База для расчета премии варьируется от 15 до 50 тыс. руб. и зависит от фиксированного уровня дохода сотрудника.

Дополнительные материалы к кейсу: описание бизнес-процессов компании

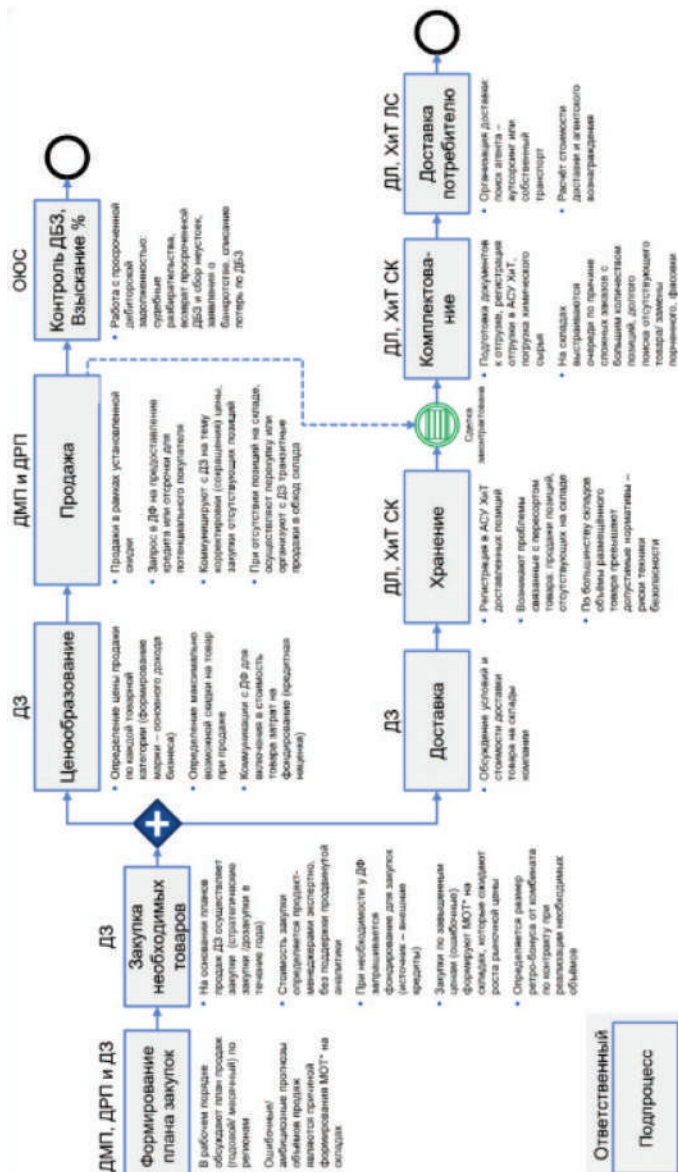


Рис. 35. Основной бизнес-процесс, выявленный в ходе проведенных интервью

* МОТ — медленно оборачиваемый товар, который лежит на складе более 4 месяцев. ДЗ — Департамент закупок, ДМП — Департамент московских продаж, ДРП — Департамент региональных продаж, ДЛ — Департамент логистики, ДФ — Департамент финансов, ОЮС — Отдел юридического сопровождения.

Дополнительные материалы к кейсу: оценка уровня управляемости

Каждому утверждению анкеты респондентом присваивается оценка по пятибалльной шкале (рис. 36).

Формирование стратегического направления	1 полностью не согласен	2 скорее не согласен	3 затрудняюсь ответить	4 скорее согласен	5 полностью согласен
1. В компании существуют утвержденная стратегия, бизнес-план и отчет о результатах работы, я проинформирован о них официально.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Я понимаю основные стратегические и годовые приоритеты компании.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Я понимаю, каким образом принимаемые в моем подразделении решения и формируемые задачи связаны со стратегией и/или бизнес-планом компании	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. В компании существуют формализованные общекорпоративные ценности, нормы и стандарты поведения, я проинформирован о них официально.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

- Оценивается субъективное восприятие сотрудников текущего положения вещей в организации
- Организация – это люди. Через признание сотрудниками фактов наличия определённых организационных практик, можно сделать вывод об уровне управляемости компании, зрелости её системы управления и соблюдении корпоративных норм

Рис. 36. Анкета для субъективной оценки сотрудниками положения вещей в компании

Анкетирование проводилось среди 45 руководителей по 52 вопросам¹.

¹ Ознакомиться с результатами анкетирования можно по ссылке: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1LhIdkLpf8DhJ57XUVsQU5VtYQojkSea-/edit?usp=sharing&oid=114024503234274992499&rtpof=true&sd=true>

СЕРИЯ СТУДЕНЧЕСКИХ КЕЙСОВ



Источник: фотография с заключительного мероприятия учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» в 2021 г.

«ДОДО ПИЦЦА»¹

«Додо Пицца» — международная сеть пиццерий, основанная Федором Овчинниковым в 2011 г. Первая пиццерия была открыта в Сыктывкаре, не имела хорошего расположения и помещения и работала только на доставку, сегодня сеть насчитывает около 780 заведений в 16 странах мира². Пиццерии «Додо» есть в Белоруссии, Великобритании, Германии, Казахстане, Киргизии, Китае, Литве, США, Узбекистане и Эстонии.

В «Додо Пицце» есть свои стандарты, обеспечивающие качество работы, например, стеклянные стены (весь процесс готовки всегда перед глазами), экскурсии (процесс готовки можно посмотреть изнутри), веб-камеры (трансляция происходящего на кухне прямо на сайт компании). Еще одна особенность — это открытость. Федор Овчинников считает это концепцией «Додо», прозрачный бизнес обеспечивается такими активностями, как:

- день директора — директора становятся за кассы, чтобы помочь коллегам и заодно лучше понять клиентов;
- трансляции еженедельных встреч — каждый понедельник начинается с трех коротких докладов о новостях, результатах и планах, которые сразу же появляются в открытом доступе;
- рейтингование — по результатам проверок публикуется еженедельный рейтинг пиццерий, который видят все партнеры, за низкий рейтинг можно потерять франшизу.

В «Додо» есть тайные покупатели, которые оценивают качество продукции, отношение к клиенту, скорость. Каждую неделю на основе отчетов тайных покупателей оценивается работа пиццерий. Если пиццерия регулярно получает плохие оценки, то она будет исключена из сети.

У «Додо» также есть своя облачная ERP-система, которая стала основой работы франшизы, система называется «Додо ИС» и помогает в координации всех процессов в пиццериях: заказов, доставки, всей работы в самих пиццериях, рекламы; нейронные сети могут отслеживать количество человек в заведении, настроение клиентов и даже качество пиццы.

Головной офис «Додо» расположен в Сыктывкаре, здесь же расположена учебная пиццерия, где обучаются и подготавливаются сотрудники и франчайзи. При открытии франшизы «Додо» помогает выйти на рынок:

¹ Материалы кейса подготовлены студенткой 3-го курса ЭФ МГУ Дариной Вдовиной.

² Подробнее см. на сайте компании по ссылке: <https://dodopizza.ru/moscow/about>

дизайнеры создают проекты для конкретного помещения, проводится работа по привлечению аудитории (рекламная кампания), предоставляется помощь с маркетингом и продвижением (материалы по маркетингу, «фишки» «Додо», различные акции).

Ситуация

Многие франчайзи в 2021 г. получили предписания о закрытии, главной причиной «ухудшения опыта партнеров» стала пандемия¹, в начале которой, чтобы поддержать франчайзи, компания снизила требования по проверкам и отменила некоторые санкции.

В сети есть отдельные франчайзи, у которых может быть плохо. Это очень портит всем нам жизнь, потому что это отражается и на всем бренде, и на партнерах, которые работают хорошо, и, конечно, на наших гостях.

Юрий Костин, франчайзи семи пиццерий «Додо»

Во время пандемии компания столкнулась с целым рядом проблем реализации прежней модели:

- невозможность внеплановых проверок (во время пандемии присутствие постороннего в помещении и на самой кухне стало невозможным);
- нехватка кадров (отсутствие новых кандидатов на должности, так как многие трудовые мигранты уехали «домой» и пиццерии стали терять свою команду);
- отмена санкций (во время пандемии ряд требований к франчайзи ослабили, что стало давать сотрудникам больше свободы, произошло снижение качества всей работы).

Однако, поняв, что с пандемией придется жить длительное время и подстраиваться под нее, компания вернула прежние требования и стала выдавать по несколько предписаний, а не требовать расторжения договора через полгода после первого.

Задание

1. Разработать стратегию по улучшению удаленного контроля работы пиццерий, в том числе провести анализ опыта других компаний в период пандемии и выделить лучшие практики.

¹ Подробнее см. в статье «Людей мало, контроля не хватает: франчайзи «Додо пиццы» объясняют, почему Федор Овчинников публично критикует партнеров» по ссылке: <https://vc.ru/food/311801-lyudey-malo-kontrolya-ne-hvataet-franchayzi-dodo-piccy-obyasnyayut-pochemu-fedor-ovchinnikov-publichno-kritikuet-partnerov>

2. Предложить новую систему мотивации персонала, нацеленную на улучшение качества работы, в том числе провести анализ опыта других компаний в период пандемии и выделить лучшие практики.
3. Разработать стратегию привлечения новых кадров.

КАК РЕСТОРАННОМУ БИЗНЕСУ ПЕРЕЖИТЬ ПАНДЕМИЮ¹

Санкт-Петербург (который славится своей культурой аутентичных баров и ресторанов), середина марта 2020 г., разгар пандемии.

Александр Берковский, совладелец ресторанов и баров в Санкт-Петербурге, как и все участники ресторанного бизнеса, столкнулся с проблемой закрытия его заведений, в связи с чем пришлось очень оперативно решать множество проблем. У компании есть два ресторана «Общество чистых тарелок», две одноименные корпоративные столовые в компаниях «Яндекс» и «Сбербанк» (уже несколько лет подряд они выигрывают тендеры на организацию корпоративного питания), бар Mishka, большой ночной клуб «Танцплощадка» и отдельное кейтеринговое производство площадью около 1 тыс. кв. м, на базе которого они также занимались доставкой еды в офисы и делали выездные мероприятия.

Наступил локдаун, рестораны закрылись, большинство офисов тоже, мероприятия не проводятся. Нужно принимать решения быстро, чтобы сотрудники не остались без работы, а бизнес — без выручки. Управленческий аппарат данной сети принял решение не сотрудничать с известными агрегаторами доставки еды, так как в них присутствует слишком большая конкуренция, а их ресторан недостаточно известен для этого. Более того, существенную часть стоимости заказа придется отдавать агрегатору. При этом сеть имеет хоть и небольшую, но лояльную аудиторию (общей численностью около 10 тыс. человек) в социальных сетях и базу корпоративных рассылок. Более того, на складах лежит очень много скоропортящихся продуктов, а накануне были напечатаны тысячи коробок, в которых должны были перевозиться наборы для кейтеринга.

Задание

Разработать стратегию продажи готовой еды:

- продумать оффер;
- подобрать каналы продаж (у сети нет своего приложения);

¹ Материалы кейса подготовлены студенткой 3-го курса ЭФ МГУ Елизаветой Котовой.

- продумать, как увеличить сумму заказа (не небольшие единичные заказы одного блюда), чтобы быстро распродать запасы.

Кейс уже имеет решение, с ним можно ознакомиться по ссылкам:

<https://newprospect.ru/news/opinions/aleksandr-berkovskiy-my-pridumali-format-kotorogo-ne-bylo-na-rynke-obshchepita/>

https://www.rbc.ru/spb_sz/08/01/2021/5fe488ae9a79476ec44cc8bc

ОТПУСК НА ГОД¹

На Западе популярен длительный отпуск — саббатикал. Такой отпуск нужен для того, чтобы сотрудник мог полноценно отдохнуть, заняться своими делами: семьей, здоровьем или даже сторонними проектами.

В «Сбере» в пробном формате дали возможность сотрудникам брать такой отпуск на срок от 1 до 12 месяцев, при этом сотрудник может вернуться на работу в любой момент. Во время такого отпуска сохраняются корпоративные льготы, даже ДМС.

Одним из первых в «Сбере» опробовал такой формат Евгений Ртишев, iOS-лид проекта «Сбербанк Онлайн» и комьюнити «Сбера». В 2020 г. он ушел в саббатикал на 2 месяца, так как почувствовал, что накопилось много проблем в личной жизни, кризис средних лет и желание перезагрузиться. За полгода до этого он предупредил об этом намерении руководителя, они вместе все распланировали, подготовили команду, нашли того, кто сможет его замещать. Его опыт оказался довольно положительным: он действительно смог полностью отключиться от мыслей о работе, занялся хобби и путешествиями. До этого отпуска Евгений не мог понять он просто устал или пора увольняться? А после осознал, что ему просто нужно было перезагрузиться, и он с новыми силами и вдохновением взялся за работу.

В «Сбере» также с недавнего времени есть возможность работать удаленно из любого региона России до трех месяцев в году, так как некоторым для перезагрузки хватает и смены локации.

Задание

Обсудите в группах следующие вопросы:

- Какие аргументы за и против есть у саббатикала с точки зрения бизнеса и с точки зрения сотрудника?
- На всех ли сотрудников компании должна и может распространяться такая возможность? Какие ограничения вы видите?
- Стоит ли сделать эту возможность доступной на постоянном уровне, какие проблемы вы видите с точки зрения работы кадровой службы?

¹ Материалы кейса подготовлены студенткой 3-го курса ЭФ МГУ Елизаветой Котовой.

ЗАБАСТОВКА СОТРУДНИКОВ WILDBERRIES¹

Wildberries — это международный онлайн-магазин товаров для дома, одежды, косметики и много другого. Работает в России, США, Франции, Италии, Испании, Белоруссии, Казахстане, Киргизии, Армении, Польше, Словакии, Германии, Израиле, Молдавии, Литве, Словакии, Турции, Великобритании, Эстонии и др. На рынке с 2004 г. На сайте представлено более 210 тыс. брендов, ежедневно более 3,5 млн заказов, на складе насчитывается более 225 млн товаров.

У Wildberries есть следующие награды²:

- ТОП-100 крупнейших интернет-магазинов России (1-е место, Data Insight);
- 10 главных продавцов Рунета 2020 г. (1-е место в рейтинге, Forbes);
- 25 лучших компаний для женской карьеры (9-е место, Forbes Women);
- ТОП-200 крупнейших частных компаний России 2019 г. (40-е место, Forbes);
- самые популярные работодатели e-commerce для московских IT-специалистов (5-е место, ansof);
- ТОП-100 международных технологических компаний (участник рейтинга BCG);
- ТОП-10 самых популярных мобильных приложений (участник рейтинга Apple).

С 2015 г. Wildberries прогрессирует в плане товарооборота, постоянно заключая эксклюзивные сделки, т.е. товар определенного бренда можно купить только на Wildberries. Также Wildberries старается привлечь огромное количество новых продавцов на платформу, ассортимент товаров пополнялся в геометрической прогрессии, для этого он создает все больше и больше условий, которые позволяют привлекать продавцов на площадку. За 2021 г. число продавцов на Wildberries увеличилось почти втрое.

Во время коронавируса в Wildberries возникли трудности, как и в других компаниях. Сотрудники пунктов выдачи заказов (ПВЗ) устроили забастовку, работа ПВЗ остановилась в 40 городах России. Сотрудников не

¹ Материалы кейса подготовлены студенткой 3-го курса ЭФ МГУ Дариной Вдовиной.

² По данным с сайта компании по ссылке: <https://www.wildberries.ru/services/onas?desktop=1>

устраивали условия новой системы мотивации и оплаты труда. Wildberries ввел новые установки, но утверждал, что доход сотрудников рос, а не падал. Новая система предполагала скорость обработки поступившего в пункт товара. Работа пункта заключается в том, что когда приходит товар, т.е. заказы, сотрудник должен его принять и разложить по ячейкам. Но одновременно с этим ему необходимо обслуживать клиентов¹: *«Уровень недовольства зашкаливает. Выполнять одновременно функции и кладовщика, и кассира, и продавца физически невозможно. А закрыть ПВЗ на время приемки товара нам не разрешено».*

То есть в пункт выдачи может прийти разное количество заказов — от 10 до 5000, а управиться нужно за час. И в этом основная проблема, так как физически это невозможно: *«Официально рабочий день ПВЗ — с 10 утра до 21 вечера, но на самом деле сотрудник работает по 15–16 часов ежедневно, и за это не доплачивают»*, — рассказывает работник ПВЗ.

Что касается оплаты труда, то она состоит из оклада и премии, соответственно, если сотрудник не укладывается в этот час, то премии он лишается. Сама компания утверждает, что данная система дает возможность только увеличить доход. И по статистике, он вырос у сотрудников. Тем, кто недостаточно хорошо работал, снизили премию, но из-за только что введенной системы компания сделала исключение и выплатила ее, однако сотрудники остались недовольны: *«Доплату мы получили, так сказать, по-среднему: 75% опрошенных коллег получили дополнительные выплаты, 25% по сей день остались ни с чем».*

Новая система не устраивает работников пунктов выдачи заказов, что, в свою очередь, влияет и на лояльность клиентов. Если сотрудник не успевает физически выдать вовремя заказ, можно потерять клиента.

Задание

1. Разработать новую систему мотивации и оплаты труда сотрудников.
2. Предложить новые условия труда для персонала (четкий график, распределение по времени, время перерыва).
3. Продумать и улучшить систему оплаты труда.
4. Предложить четкое разделение обязанностей персонала.
5. Какие способы обратной связи от сотрудников наиболее эффективны в компании?

¹ Подробнее см. по ссылке: <https://www.forbes.ru/biznes/440937-na-rabotu-ne-vyjdut-8000-celovek-pocemu-sotrudniki-wildberries-gotovat-zabastovku>

«ЧЕРНЫЙ ЖЕМЧУГ»¹

Компания «Черный жемчуг» — косметическая компания, появившаяся на российском рынке в 1996 г. и сразу завоевавшая любовь и признание женщин. Бренд поставил перед собой задачу раскрыть потенциал красоты каждой женщины, показав ей, как она может выглядеть в своем «бальзаковском» прекрасном возрасте.

Ситуация

В головном офисе компании «Черный жемчуг» на утренней планерке состоялся разговор, который очертил не лучшие перспективы развития бренда. Молодые стажеры выдвинули предположение о том, что бренд вскоре может покинуть полки из-за неугасаемого тренда на новые зарубежные продукты, с которыми знакома молодежь, просвещающая своих матерей о действенности различных кремов и брендов антивозрастной продукции.

С популяризацией новых доступных продуктов подрастающее поколение делает очевидный выбор в пользу молодых и перспективных брендов. И новое поколение, по расчетам команды «Черный жемчуг», не собирается переходить на их продукцию. Более того, у подрастающего поколения достаточно скептическое отношение к продукции, которой пользовались еще их бабушки.

В связи с этим было принято решение подогреть интерес к бренду приходящего на смену поколения покупателей продуктов компании «Черный жемчуг». Команда провела ряд переговоров и решила запустить молодежную уходовую линейку косметики для того, чтобы удержать потенциальных покупателей и освежить репутацию бренда.

Задание

Вам необходимо в роли молодых стажеров команды «Черный жемчуг» предложить возможные пути продвижения новых продуктов и создания нового взгляда и отношения к продукции бренда.

¹ Материалы кейса подготовлены студенткой 3-го курса ЭФ МГУ Екатериной Шишковой.

Вопросы для проработки:

- Какие каналы для продвижения молодежной линейки продукции бренда, на ваш взгляд, являются наиболее действенными?
- За счет чего можно изменить существующий взгляд на продукцию?
- Каким образом возможно вызвать доверие к новым продуктам?
- Как донести до аудитории, что продукты бренда, несмотря на неизменные годами составы, все еще актуальны и действенны?

Важно учитывать следующие факторы:

1. Компания не стремится полностью перейти на молодежную продукцию. Ее выпуск нацелен только на «подогрев» интересов аудитории к бренду для того, чтобы подрастающее поколение со временем перешло на использование ее основной антивозрастной линейки.
2. Среди лояльных клиентов — женщин хочется также наблюдать рост количества покупок.
3. Маркетинговая программа для продвижения новой продукции для молодежи не должна быть схожа с механикой продвижения брендов-конкурентов в этой области.

«АЗБУКА ВКУСА»¹

«Азбука вкуса» — российская частная розничная сеть, действующая в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге. Управляющая компания — ООО «Городской супермаркет». Входит в перечень системообразующих компаний Минпромторга РФ. Основана в 1997 г. и работает в формате высококачественной розницы, входит в число лидеров российского рынка по уровню товарооборота на 1 кв. м площади магазина. «Азбука вкуса» сегодня — это уникальная омниканальная экосистема питания с собственными фуд-технологиями и фуд-сервисами.

Ситуация

В мае 2020 г. компания «Азбука вкуса» совместно с Visa и Сбербанк открыли магазин без касс и продавцов. Магазин нового типа назвали «Take and Go», и, на самом деле, это достаточно удобная система работы магазина: он оснащен камерами, там нет продавцов и очередей. Важно отметить, что это экспериментальный формат, для которого отведена отдельная часть магазина (не весь магазин) для того, чтобы покупатели могли без очередей быстро взять продукты, которые им необходимы, и дальше бежать по своим делам.

Как работает? Покупатели скачивают приложение, создают аккаунт, привязав банковскую карту и e-mail. Берут продукты, сканируют их в приложение, и тут же на выходе оплачивают, просканировав QR-код.

Задание

Вам необходимо предложить решения для развития данного проекта. Рассмотреть его положительные и негативные влияния на продажи магазина. Оценить целесообразность популяризации идеи.

Вопросы для проработки:

- Каким образом возможно поднять продажи магазина от внедрения данного проекта?
- Как привлечь покупателей пользоваться данной услугой?

¹ Материалы кейса подготовлены студенткой 3-го курса ЭФ МГУ Екатериной Шишковой.

-
- Что может отталкивать клиентов от пользования данным форматом магазина?
 - Нужно ли создавать подобные отдельные магазины данного формата? Чем это чревато?
 - Как избежать краж и изменить представление людей о том, что без контроля кассиров и охраны покупателям можно сэкономить?

TWITTER¹

Компания Twitter увидела свет в 2006 г. Компания разработала одноименную социальную сеть общего пользования для обмена сообщениями и картинками при помощи веб-интерфейса. Пандемия COVID-19 сказалась на всех сферах жизнедеятельности общества. Так, и рабочая среда претерпела некоторые изменения. Переход компаний на удаленный или смешанный режим работы — уже не редкость в наши дни. Но, невзирая на то что работа из дома стала достаточно привычным делом, все еще остается загадкой, как крупным компаниям перейти на этот формат безболезненно и без потери качества.

На данный момент лучшим и самым известным примером перехода на удаленку в США стал Twitter. Компания первой еще в мае 2019 г. публично заявила о переходе на удаленный режим работы — работу из дома. Многим это решение показалось поспешным. Но как показало время, критики ошибались.

Ситуация

Утро в головном офисе компании Twitter, 2018 г. Команде приходит короткое сообщение от основателя компании Джека Дорси:

«Сегодня я решил работать из дома. Я многое сделал, почувствовал себя более творческим и сфокусированным. Мы всегда должны оптимизировать работу так, чтобы люди могли максимально проявлять свою креативность. Поэтому мне бы хотелось, чтобы мы начали лучше воспринимать работу из дома».

Всем сотрудникам команды стало понятно, что переход в исключительно новый формат работы для компании неизбежен. И с этого самого дня началась подготовка к дню X, когда работа в Twitter станет полностью удаленной.

¹ Материалы кейса подготовлены студенткой 3-го курса ЭФ МГУ Екатериной Шишковой.

Задание

Представьте, что вы член команды Twitter и занимаетесь переходом компании на полностью удаленный и гибридный режимы работы. Продумайте план подготовки сотрудников компании к этому переходу.

Вопросы для проработки:

- Как можно начать подготовку, не создавая ситуацию дискомфорта и неопределенности для сотрудников?
- Как не потерять производительность коллектива при работе из дома?
- Какие меры позволят каждому отдельному сотруднику чувствовать себя причастным к общему делу компании?
- Какие решения позволят обеспечить непрерывную удобную работу из дома? Аргументируйте.

SUBWAY ПОД ДАВЛЕНИЕМ КОНКУРЕНТОВ¹

Subway — одна из самых крупных международных сетей быстрого питания в мире, которая работает по принципу франчайзинга. Компания предлагает своим клиентам более здоровую пищу, нежели у ее конкурентов McDonald's, KFC и Burger King. Здесь можно купить сэндвичи разной длины (самый большой размер — 30 см), а также салаты и роллы.

Название компании происходит от сокращения Submarine Sandwich (сэндвич в форме подводной лодки). Она была основана в 1965 г. в США в штате Коннектикут Фредом ДеЛюком и Питером Баком. За несколько лет они смогли открыть 32 ресторана, и с 1974 г. компания перешла на систему франчайзинга, которая была популярна в США. В 1987 г. было открыто уже около 1000 ресторанов Subway, и в последующие годы компания стремительно расширялась, открывая более 1000 новых ресторанов каждый год с 1990-х гг.

Первый ресторан Subway в России появился в 1994 г. в Санкт-Петербурге. Однако это попытка провалилась, так как для россиян в те года «еда навынос» еще не представляла никакой ценности.

В 2004 г. компания повторила попытку открыть ресторан в России и опять в Санкт-Петербурге. На этот раз попытка была вполне успешной, и за год открылись еще четыре ресторана. Компания начала очень быстро распространяться по России, и в 2010 г. был открыт уже сотый ресторан Subway, а в 2014 г. появились 650 ресторанов². В итоге Россия стала вторым по величине рынком для компании Subway.

Однако на данный момент количество ресторанов Subway в России начинает заметно снижаться. Их количество составляет примерно 550, т.е. компания потеряла 16% своих точек. При этом Subway даже не была включена в рейтинг франшиз в 2019 г., многие отказывались вести бизнес под знаком компании среди россиян.

В отличие от своих конкурентов, таких как McDonald's, KFC и Burger King, Subway изначально работала в формате «еда навынос», даже когда это еще было непопулярно. Однако затем такой формат питания стал популярен, из-за чего и конкуренция заметно выросла. В 2018 г. у KFC и Burger King открылось еще примерно 100 ресторанов, притом что их общее ко-

¹ Материалы кейса подготовлены студентом 3-го курса ЭФ МГУ Никитой Бажановым.

² По данным сайта: <https://buybrand.ru/news/23629/>

личество до этого было уже больше, чем у компании Subway. Вместе с тем материнские компании привлекли деньги из головной компании, чтобы запустить широкую рекламу в России, а также покрыть убытки от открытия новых ресторанов. В 2018 г. у Subway отсутствовало приложение, через которое можно было бы заказать еду, что также отрицательно повлияло на популярность компании.

2014 г. был очень неудачным для компании. Из-за кризиса активное открытие ресторанов прекратилось, Subway снизила паушальный взнос на 40%. Если раньше размер взноса составлял 12 000 долл. за первый ресторан, 9000 долл. — за второй и 6000 долл. — за третий, то теперь за первый ресторан надо было платить 7500 долл., за второй — 5625 долл. и за третий и последующие — 3759 долл.¹ Компания понесла значительные убытки, но такое решение оправдывала вложением в будущее, чтобы открывались новые рестораны.

На данный момент Subway меняет своего партнера в России, ранее им была «Сабвэй раша франчайзинг компани» (СРФК), теперь компания нашла другого партнера, который, по их словам, является одним из крупнейших российских операторов ресторанов быстрого обслуживания. Впрочем, пока они не раскрывают имя своего партнера. СРФК же продолжает предоставлять поддержку другим франчайзи, только теперь она стала матер-франчайзи марки Carl's Jr.

По экспертной оценке, совокупная выручка связанных с мастер-франшизой компаний в 2020 г. могла составить 191 млн руб., чистый убыток — 17,7 млн руб.²

Задание

Проведите анализ конкурентной среды Subway, постройте матрицу BCG. Предложите стратегию дальнейшего развития компании по результатам проведенного конкурентного анализа.

¹ По данным сайта: <https://sber.pro/publication/sverzhenie-s-olimpa-kak-i-pochemu-subway-teriaet-rossiiskii-rynok>

² По данным сайта: <https://incrossia.ru/news/subway-in-russia/>

NATURA SIBERICA¹

Natura Siberica — это бренд органической косметики, который использует в своем производстве сибирские травы и растения, отсюда и название. Компания была основана в 2008 г. Андреем Трубниковым, а первый магазин был открыт в 2012 г. в Москве. Сейчас бренд представлен более чем в 45 странах мира.

Компания имеет собственную лабораторию, где изучает все собранные вручную растения. Компания проводит исследовательские экспедиции для поиска новых растений, которые можно использовать в производстве и создавать уникальные продукты. Косметика Natura Siberica является первой сертифицированной органической косметикой и имеет такие сертификаты, как ICEA, ECOCERT, COSMOS STANDARD, BDIN.

Бренд также помогает народам Сибири в трудоустройстве и запустил программу по высадке редких растений. В 2013 г. компания построила ферму, где должны были выращиваться редкие растения Сибири. Гордость компании — это натуральность, эффективность и доступность. Сейчас у бренда есть четыре фермы: на Кунашире, Камчатке, Сахалине и в Хакасии.

Ситуация

Владелец компании Андрей Трубников скончался в 2021 г., не оставив завещания. Данная ситуация сильно подорвала весь бизнес, совладелица бренда рассказала, что после смерти Трубникова в компании творился хаос и проявилось полное отсутствие корпоративной культуры. Начались корпоративный и наследственный конфликты.

Бывшие жены и дети воюют за наследство и не могут прийти к единому решению. Проблема раздела наследства стала причиной потери бизнеса. Из-за постоянной смены руководства никто не был сосредоточен на работе. За несколько недель уволились более 100 сотрудников, а после этого было прекращено финансирование подрядчиков². До этого сообщалось, что вынужденно закрылись десятки магазинов бренда и приостановлено производство, потому что лицензионный контракт был расторгнут.

¹ Материалы кейса подготовлены студенткой 3-го курса ЭФ МГУ Дариной Вдовиной.

² По данным сайта: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2021/08/08/881274-natura-siberica>

В конечном итоге президентом компании был назначен Сергей Буйлов, бывший директор L’Oreal. После его прихода на должность никаких изменений в финансовых показателях компании не произошло, продажи продолжали падать. По словам сотрудников, во время пандемии президент компании отменил удаленную работу и угрожал увольнением, если сотрудники не приходили на работу. Тем, кто был на «удаленке», отключили доступ к рабочим компьютерам, и работа офисов и магазинов была приостановлена.

Сейчас генеральным директором является Феликс Либ, но проблемы в компании остаются и требуют оперативных решений.

Задание

1. Какие организационные проблемы вы можете увидеть в данной ситуации? Систематизируйте их и присвойте каждой степень риска и влияния на состояние и будущее компании.
2. Продумайте стратегические направления по решению данных проблем, в том числе по улучшению корпоративной культуры организации.
3. Предложите стратегию по повышению продаж и привлечению новых и возвращению старых покупателей.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ

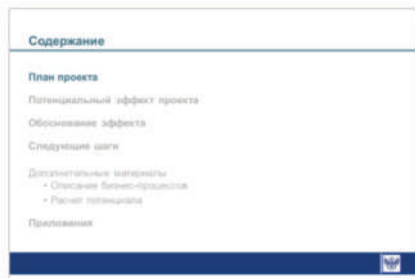
Презентация состоит из следующих основных компонентов:

- титульный слайд — лицо презентации с описанием того, что внутри;
- структурированный навигатор / содержание;
- слайд-резюме (executive summary) — точно и емко сформулированные основные выводы;
- приложения (если необходимо) — дополнительный анализ/информация, детализированные данные.



Рис. 37. Обязательные атрибуты титульного слайда

Упрощенная визуализация



Продвинутая визуализация

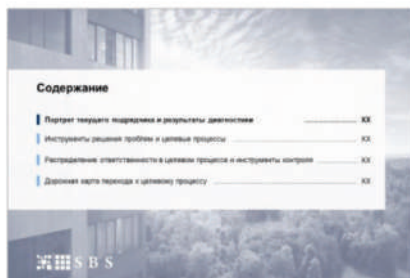


Рис. 38. Упрощенная и улучшенная визуализация слайда-навигатора

Выводы размещаются в основной части презентации, а детали выносятся в приложения, это позволяет предоставлять привлекательный по форме и исчерпывающий по содержанию продукт (рис. 38).

Слайд с выводами



- Основная информация
- Ключевой вывод
- Ничего лишнего
- Базовые пояснения



Детализация выводов



- Опциональная информация
- Больше текста. Больше фактов
- Исчерпывающие данные, подтверждающие вывод



Финальная документация



Рис. 39. Возможности размещения выводов

Каждый слайд состоит из элементов (обязательных и рекомендованных) (рис. 39).

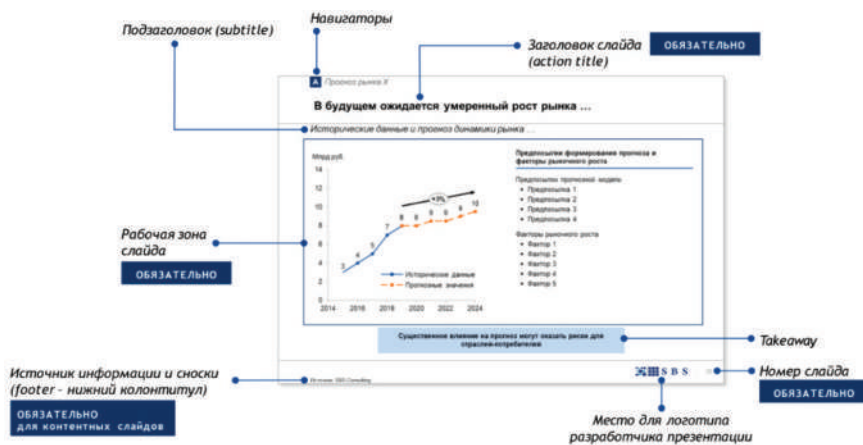


Рис. 40. Обязательные и рекомендованные элементы слайда

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСОМ

Базовая структура решения кейса:

- резюме решения;
- проблема;
- анализ рынка;
- целевая аудитория;
- решение;
- сравнительные преимущества решения;
- риски;
- план реализации;
- MVP;
- слайд о команде;
- бэкап: подготовка к Q&A.

Стандартные критерии оценки кейса:

- **широта анализа:** ответы на все вопросы кейса, раскрытие всех существенных внешних и внутренних факторов, предложение нескольких вариантов решения (сравнение ряда альтернатив, построение прогноза по позитивному и негативному сценарию);
- **глубина анализа:** степень детализации рассматриваемых вопросов (насколько подробно проработан каждый аспект кейса, учтены ли нюансы в решении);
- **структура и логика:** насколько решение понятно и базируется на аргументах, в нем должна четко прослеживаться линия аргументации;
- **соответствие поставленной задаче:** понимание предметной области и то, насколько решение отвечает на вопрос, заданный в кейсе;
- **умение продать свое решение:** критерий, который оценивает коммуникацию — убеждение жюри, что предлагаемое решение верное;
- **командная работа:** все члены команды имеют равную возможность высказаться, распределены роли и зоны ответственности;
- **ответы на вопросы:** все участники отвечают на вопросы кратко и по делу.

Учебное издание

А. В. Говорова, О. А. Золотина, А. Г. Миракян,
И. П. Сулова, С. В. Щелокова.

**Сборник кейсов и практических заданий
по управленческим дисциплинам**

Учебно-методическое пособие
для направления «Менеджмент»

Издание второе,
исправленное и дополненное

Электронное издание сетевого распространения.

Оригинал-макет – А. В. Плотников.

Оформление обложки – А. В. Плотников.

Опубликовано 12.01.2023.

Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;

www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

ISBN 978-5-907690-04-2



9 785907 690042