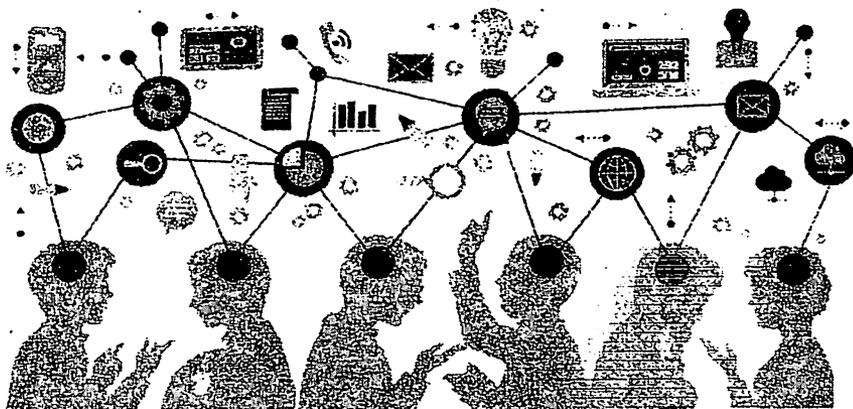


**ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ ИМЕНИ МУХАММАДА АЛЬ-ХОРАЗМИЙ
ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ИКТ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА



МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС ПРОЦЕССАМИ

СБОРНИК КЕЙСОВ

ТАШКЕНТ 2019

Авторы:

Исмоилова Г.Ф., Кадыров А.М., Ахмедиева А.Т., Гафурова Д.Р.,
Хакимджанова Д.К., Джалалов Ж.М., Курбанова М.Л.

Сборник кейсов рекомендуется к изданию научно-методическим советом Ташкентского университета информационных технологий имени Мухаммада ал-Хоразми (протокол № 9(121), 26.03, 2019 г.)

Управление бизнес процессами. Сборник кейсов: методическое пособие кафедры «Менеджмент и маркетинг» / под ред. д.э.н., проф. Кадыров А.М. —: Ташкент, 2019.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение		4
КЕЙС 1	КАК ЗАПУСТИТЬ НОВЫЙ ПРОДУКТ НА РЫНКЕ УЗБЕКИСТАНА?	6
КЕЙС 2	КАК СДЕЛАТЬ ВОСТРЕБОВАННУЮ КОМПАНИЮ С НУЛЕВЫМ СТАРТОВЫМ КАПИТАЛОМ	11
КЕЙС 3	AVAD.UZ – БОЛЬШЕ, ЧЕМ ИНТЕРНЕТ МАГАЗИН	15
КЕЙС 4	БАНКОВСКАЯ ТАЙНА	17
КЕЙС 5	ТРУДОВОЙ ДОГОВОР	18
КЕЙС 6	ИТ-СТРАТЕГИЯ ОАО «БАЛТИЙСКИЙ ЗАВОД»	26
КЕЙС 7	СИСТЕМА КАРЬЕРНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ	33
КЕЙС 8	КОМПАНИЯ «IT-PRINT»	36
КЕЙС 9	ЗАО «КАРЕЛСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»: ВЫБОР МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ	38
КЕЙС 10	ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМЫ В КОМПАНИИ	46
КЕЙС 11	ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ	49
КЕЙС 12	РЕИНЖИНИРИНГ НА ПРИМЕРЕ SIGNA PROPERTY AND CASUALTY	52
КЕЙС 13	ВЕНЧУРНЫЙ ПРОЕКТ: ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ ОБЪЯВЛЕНИЙ Avito.ru	62
КЕЙС 14	НАЦИОНАЛЬНАЯ ИННОВАЦИОННАЯ СИСТЕМА ФИНЛЯНДИИ	69
КЕЙС 15	ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ	73

ВВЕДЕНИЕ

Методическое пособие предназначено для проведения семинарских занятий и контактных часов по тематике учебного курса «Управление бизнес процессами» для студентов направлений экономика и менеджмент в сфере ИКТ Ташкентского университета информационных технологий.

В пособии в режиме кейсов рассматриваются различные виды управленческой и бизнес деятельности: производственное, коммерческое, финансовое, консультативное, а также анализируются понятие и признаки бизнес деятельности, характеристика внешней среды функционирования предприятия, общая структура модели предприятия рыночного типа, организационно-правовые формы бизнес деятельности, основные, оборотные средства и нематериальные активы как базовые элементы капитала компании, доходы и расходы бизнес деятельности, вопросы налогообложения бизнес деятельности.

Основным объектом исследования в пособии являются юридические лица как субъекты бизнес деятельности — компании малого, среднего и крупного бизнеса и индивидуальные предприниматели, ведущие свою деятельность на коммерческой основе в различных областях экономики. Основной предмет исследования на семинарских занятиях — создание, функционирование и развитие компаний и индивидуальных предпринимателей в современной конкурентной среде.

Целью семинарских занятий по курсу «Основы управления бизнесом» является закрепление и углубление лекционного материала и знаний, полученных из литературных источников, в процессе обсуждения предлагаемых проблем, рассмотрения конкретных ситуаций, решения задач, кейсов и ответов на контрольные вопросы.

Для проведения занятий по каждой теме предлагаются следующие учебно-методические материалы: вопросы для обсуждения, материалы для предварительного изучения перед началом занятия (семинара), кейсы, практические ситуации, задачи, ранжированные по уровню сложности,

упражнения, тесты, контрольные вопросы для проверки знаний, списки используемой и рекомендуемой литературы, а также интернет-источники по тематике семинара, расположенные в режиме электронного доступа на сайте дистанционных форм обучения.

КЕЙС 1. КАК ЗАПУСТИТЬ НОВЫЙ ПРОДУКТ НА РЫНКЕ УЗБЕКИСТАНА?



Появление абсолютно нового продукта на рынке связано с целым рядом сложных взаимосвязанных действий. Недостаточно просто иметь инновационный замысел, план действий и производственные мощности. Основная и самая ответственная часть работы проводится задолго до физического запуска продукта на рынок. Именно на этом этапе цена ошибки очень высока.

О том, с чего надо начинать запуск, как выбрать продукт, изучить потребность в нем, определить виды продукта, граммаж, упаковку, каналы продаж, целевую аудиторию, говорит Дмитро Левищенко, маркетинг-менеджер компании «Нестле».

Подготовка к запуску

Задача любого бизнеса — заставить покупателя тратить деньги на его продукт. Именно поэтому бизнес тратит колоссальные усилия в поисках этого самого нужного и самого интересного для потребителя продукта. Это довольно сложный и изнурительный процесс, к тому же он достаточно ответственен. Цена ошибки порой выливается в неподъемные для инвестора

расходы, которые легко могут привести к банкротству маленькие компании. Поэтому, если в компании появилась идея запуска нового продукта, то можно констатировать, что это только начало серьезного процесса.

В «Нестле» сделать выбор в пользу запуска какого-либо нового продукта на рынке одновременно и легко, и трудно. Легко, потому что у нас огромное количество собственных брендов, и новые запуски в подавляющем большинстве — это адаптация уже существующих. Например, недавний запуск молочного напитка Nido® был именно такой адаптацией. Хотя до этого на рынке Узбекистана мы уже запускали бренд Nestle Sutin, который был разработан именно для данного рынка. Прежде чем запускать какой-либо продукт из нашей линейки или разработанный специально для региона, мы проводим обширные маркетинговые исследования, которые включают сбор информации о емкости и возможностях рынка, долях конкурентов в данной категории, перспективах роста категорий, предпочтениях потребителей.

Еще одна важная часть подготовительного процесса — проверка соответствующего законодательства в той стране, где производится запуск, а также все наши внутренние политики и процедуры. Один из главных принципов нашей компании — полное соответствие всех наших процессов и продуктов требованиям местного законодательства. При разработке упаковки, рецептуры, состава, процесса производства учитываются все тонкости и детали, тщательно проверяется соответствие требованиям.

Очень важный этап — ценообразование. Любой самый инновационный и уникальный продукт должен быть прежде всего конкурентоспособным. И цена — один из самых важных факторов. Мы скрупулезно высчитываем будущую стоимость продукта, которая состоит из множества разнообразных расходов, постоянных и переменных. Высчитываем приблизительные предполагаемые объемы продаж, динамику роста, жизненный цикл продукта, необходимые инвестиции и сроки окупаемости.



После этого у нас вырисовывается образ будущего продукта — его вкус, состав, рецептура приготовления, упаковка, граммаж, ориентировочная стоимость и т. д. Затем представляем нашу идею на глобальном уровне центральному офису. Взвесив все за и против, совместно принимаем решение о запуске.

Производство

Кроме разработки и имплементации рецептов, есть множество дополнительных действий, которые сопровождают запуск. В первую очередь мы проверяем качество сырья. Поставщиками «Нестле» могут стать только партнеры, прошедшие тщательнейший отбор. В нашей компании есть специальные отделы качества, которые совместно с отделом поставок аудиторуют поставщика и сырье. Наша компания предпочитает работать с крупными проверенными поставщиками, одобренными на международном уровне. Однако, когда речь идет о местных поставщиках сырья, особенно продуктов сельского хозяйства, мы с удовольствием рассматриваем локальных партнеров. Все ингредиенты и другие расходники проходят предварительные тесты и проверяются на наличие сертификатов качества.

Требование ко всем странам мира, где расположен бренд «Нестле», одинаковое. Существует общий документ, который регламентирует качество любой продукции. Иногда требования локального законодательства могут отличаться от требований компании. Тут работает простое правило —

Для достижения поставленных результатов в маркетинге нужно учитывать много переменных. По размещению рекламы все аналогично — все зависит от того, сколько каналов размещения вы хотите охватить, от ваших целей и финансовых возможностей. Главное — понять, какие цели вы преследуете в вашей компании и как будете оценивать успех вашего дела. Именно от этого и зависит, какие каналы коммуникации вы используете. Если поставлена задача покрыть максимальное количество аудитории, то нужно будет сосредоточиться на телевидении — стоимость контакта на единицу человека будет самая низкая. А если нужно охватить аудиторию, которая проживает в Ташкенте, то лучше сфокусироваться именно в этой локализации. Максимальные усилия нужно вкладывать в зону, где находится ваша целевая аудитория.

КЕЙС 2. КАК СДЕЛАТЬ ВОСТРЕБОВАННУЮ КОМПАНИЮ С НУЛЕВЫМ СТАРТОВЫМ КАПИТАЛОМ

Нелегкий путь с нулевым капиталом, зарождение компании, интересные способы выхода из форс-мажора — все это история создания компании UzKit.

О том, что это за компания, для чего она существует и чем интересна, рассказал *Коммерсант* руководитель компании Алишер Юсупов.

Что такое UzKit и как она появилась

С 2008 по 2016 год я работал, учился и жил в Китае, это был период, когда зарождался активный товарооборот между Китаем и Узбекистаном. Проработав несколько лет в логистической компании, прожив бок о бок с китайцами, увидев рынок изнутри, изучив тонкости этого дела, понял, что пришло время создать свою компанию.

Название пришло вместе с идеей создания компании. Мы решили заниматься логистикой между Китаем и Узбекистаном, а UzKit — достаточно лаконичное и понятное название. Тут же сделали мониторинг домена, и он оказался свободен. Между Китаем и Узбекистаном уже давно сложились

партнерские отношения как на уровне государств, так и на уровне предпринимателей. Кстати, когда речь идет об узбекско-китайском партнерстве, китайцы тоже говорят Uzbek, только на своем языке — Вуджонг.

: Наша компания — это четыре группы партнеров, две компании в Китае и две в Узбекистане. Заказать через нас можно все, что не противоречит законам РУз, как экспортом, так и импортом. Начали мы в 2014 году практически с нуля. Арендовали скромное жилье в Урумчи, заплатив за него последние деньги. В нашем распоряжении были лишь мечта начать свой бизнес, вера в себя и блокнотик с планом действий.

Немного из истории компании

: На деле все оказалось гораздо сложнее — оформление фирмы, поиск клиентов и поставщиков преподносили свои сюрпризы. Наш первый заказ был копеечным, на 70 долларов, но мы радовались как дети. Начинавшие бизнесмены с нулевой форой меня поймут. Следующий заказ был на оборудование для производства сладкой ваты. С ним мы ушли в минус, но не сдавались.

: Порой возникали форс-мажоры, и казалось, что мы их не переживем. Однажды сорвалась поставка сотовых телефонов, пришлось бегать в аэропорту Китая и отправлять заказ через пассажиров на свой страх и риск. В Ташкенте было еще «веселее». Заказы встречали в аэропорту, и нужно было по фото определить, у кого из пассажиров эти телефоны. Вы представляете, какая это задача — быстро распознать китайца по фото? Сейчас ситуация вызывает улыбку, а тогда, в 20-градусный мороз, было не до смеха.

: Был заказ, которого мы не испугались и взяли, скорее, для опыта и пополнения базы клиентов, нежели для заработка, в итоге это был и опыт, и неплохая выручка. Мы взяли заказ на поставку пластиковых баночек для специй. Заказ отправляли самолетом, и специфика расчета стоимости авиаперевозки зависела не только от веса, но и от объема грузовой тары.

И когда рассчитали сумму, нам не только не светил бонус, а нужно было еще и доплачивать. Но заказ был уже в процессе, и его надо было исполнять. 15 тысяч бутылочек, еще столько же крышечек, и мы с супругой почти сутки вкручивали их, чтобы сократить объем, в итоге из 26 коробок получилось 15.

Становление было суровым, взлеты не покрывали падения. продолжалось это почти два года, но сплоченность команды и вера в свои силы вывели компанию на уровень стабильности и роста.

О команде UzKit

В нашей команде работает порядка 15 человек, знающих суть транспортной логистики «от, а до я», на которых можно положиться в любой ситуации. Нанимая людей, предпочтение отдаю молодым кандидатам, так как они энергичные и амбициозные. Я даю им полную свободу действий, и на деле видно — наш человек или нет. У нас свободная обстановка в офисе, без дресс-кода, жесткой иерархии и субординации. Мы развиваем команду постоянным движением, штить и затишье — не наш режим. Мы растем за счет успешных сделок, а молва и рекомендации делают свое маркетинговое дело.



Немного о рынке логистики между Китаем и Узбекистаном

Рынок транспортно-экспедиторских и логистических услуг в Узбекистане многоступенчатый. Есть как мелкие игроки, так и гиганты.

Как правило, вторые занимаются поставкой спецтехники и инженерного оборудования. Мы же золотая середина, нацеленная наверх.

Последние годы рынок развивается очень быстро, занимая все новые и новые ниши. Сейчас наше законодательство настолько упростило развитие бизнеса в целом, что на рынке остаются действительно те, кто дорожит своим бизнесом и репутацией своей компании. Такой порядок выдвинул добросовестных вперед и отодвинул тех, кто владел фирмами ради галочки. Теперь нам нужно искоренить коррупцию, причем не только в отдельных взятых органах, а в целом, вообще.

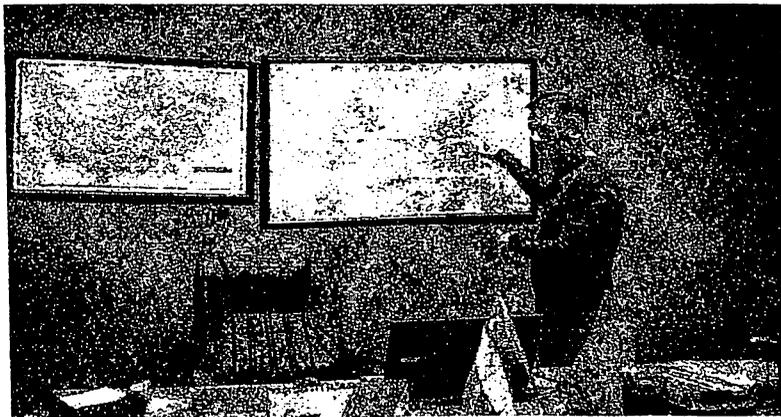
Почему нужно работать с нашей компанией

Первое, что мы можем гарантировать, — поддержка на всех этапах сотрудничества. Клиент должен видеть и знать статус своего заказа от подачи заявки до получения груза. Работая, мы консультируем заказчика по всем вопросам, касающимся перевозок.

Так как мы начали этот бизнес с нуля, сейчас можем гордиться тем, что выполняем не только коммерческие, но и госзаказы. Сотрудничаем с такими компаниями, как «Восток», «Ташгорсвет», Waterstone, TAS, клиника Shifo-Nur, Avikon med, «ХОН», Textile Control, Avadan, пивоваренный завод «Юнусабад» и другие.

Кроме того, у нас есть и долгосрочные, и разовые контракты. Если выводить среднегодовые проекты в цифрах, то это порядка 50 контрактов в год. В общем больше, чем вчера и меньше, чем завтра.

Мы не выбираем клиентов по их статусу, для нас важен каждый. Мы прошли хорошую закалку и знаем тонкости сложных заказов, у нас всегда найдется оптимальное предложение под любой бюджет.



Бизнес-туры в Китай

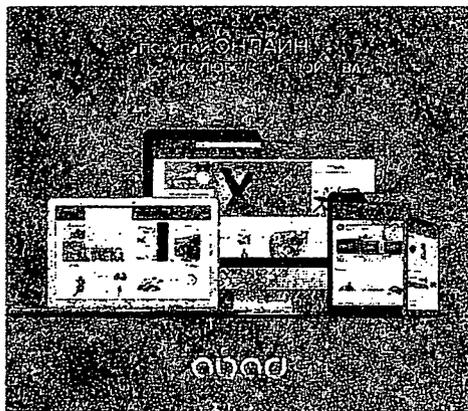
Для тех, кто хочет начать бизнес с Китаем, мы предоставляем специальные туры, с нами это безопасно и продуктивно. Наша компания помогает в поиске поставщиков, предоставлении переводчиков, встречает и сопровождает, бронирует авиабилеты, отели, составляет бизнес-программы, поддерживает на переговорах. В Китае часто проводятся масштабные выставки и ярмарки, которые стоит посетить в рамках бизнес-тура. Это поможет найти нужных людей, завязать партнерские отношения, что усилит развитие бизнеса.

В последнее время китайские партнеры заинтересованы в Узбекистане. И наша компания также готова предоставить поддержку и в этой сфере — юридическое оформление, регистрация компаний, транспортно-экспедиторские услуги на вывоз товаров из Узбекистана в Китай.

КЕЙС -3. AVAD.UZ – БОЛЬШЕ, ЧЕМ ИНТЕРНЕТ МАГАЗИН

В прошлом году в Узбекистане запустился интернет-магазин AVAD.UZ. Его цель обеспечить быструю, надежную и удобную связь продавца с покупателем. Каждый из нас задумывался о приобретении желанной вещи, но останавливался, разбиваясь о недостаток времени и отсутствие

туверенности в добросовестности продавца. Теперь же, найти именно то, что нужно, и при этом сэкономить свои время и нервы, проще простого.



ABAD.UZ — это стремительно развивающийся интернет-магазин, в котором можно встретить огромный ассортимент сертифицированных товаров. А информативное и удобное приложение на IOS и ANDROID позволяет легко найти нужный товар и оплатить любыми средствами. Доставка осуществляется по всей Республике, а доставка по городу Ташкент абсолютно бесплатна!

А Call-center? Это же настоящая горячая служба поддержки! Вы можете в любое время суток оставить свой заказ, который будет обработан в кратчайшие сроки. В течение дня вежливый оператор на другом конце провода готов выслушать Вашу проблему, дать ценный совет и помочь с выбором желаемого товара. Чудесно, не правда ли?

Кстати говоря, ABAD.UZ решили порадовать своих пользователей и раздать ценные подарки. Вот-вот будет объявлен увлекательный конкурс для самых активных людей. Так что, всем, кто хочет повеселиться, да еще и разжиться призами, прямая дорога в Telegram канал.

Помните, что способ совершить покупку должен радовать не меньше самой покупки. Подходите к этому вопросу с умом!

4-КЕЙС. БАНКОВСКАЯ ТАЙНА

Все юридические лица в Республике Казахстан обязаны после регистрации компании открыть счет в банке второго уровня по своему выбору. При открытии счета Банк обязан часть информации о компании передать в налоговую службу. Какая-то информация по Закону Республики Казахстан от 31 августа 1995 года № 2444 «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан» является банковской тайной. Необходимо создать таблицу (можно интеллектуальную карту), включающую следующие вопросы:

1. Перечень информации, составляющей банковскую тайну в Республике Казахстан.

2. Перечень всех государственных органов и их должностных лиц, которые имеют доступ к информации, составляющей банковскую тайну юридического лица.

3. Перечень условий и документов (включая предоставление уполномоченным должностным лицам справок), которые дают право доступа к информации, составляющей банковскую тайну юридического лица (деятельность самих банков не рассматривается, если это не специализированная группа работников банка)

При работе с кейсом необходимо работать с рядом нормативных правовых актов, которые регулируют вопросы банковской тайны, а не только с вышеназванным Законом.

После составления таблицы и анализа всех государственных органов и их должностных лиц, которые имеют право на основании конкретных документов и конкретной ситуации, студенты должны ответить на вопросы:

Вопросы по кейсу:

1. Имеют ли право работники налоговых органов иметь доступ к информации компании, составляющей банковскую тайну? Если да, то какую конкретно и на основании каких норм права? Если нет, то почему?

2. Каков алгоритм действий банков второго уровня для передачи данных, содержащих банковскую тайну их клиентов каким-либо государственным органам и их должностным лицам?

3. Дополнительный вопрос 1: Что необходимо сделать, чтобы банковская тайна действительно была тайной, как принято в международном сообществе?

4. Дополнительный вопрос 2: Имеют ли право должностные лица, имеющие право по законодательству РК иметь доступ к информации, содержащей банковскую тайну, передавать полученную информацию третьим лицам, включая должностных лиц государственных органов?

Если да, то в каких случаях и на основании каких документов и нормативных правовых актов? Если нет, то почему?

5 – КЕЙС. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

Вас принимают на работу по трудовому договору на должность первого руководителя в компанию. Вам предлагают типовой договор следующего содержания:

КОНТРАКТ О НАЙМЕ

АО «Заяц», именуемый в дальнейшем «Наниматель», с одной стороны, и гражданин Иванов Н.Н., именуемый в дальнейшем «С», с другой стороны, заключили настоящий контракт о нижеследующем:

1. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ.

1.1. Наниматель поручает С руководство АО.

В должностные обязанности С входит осуществление уставных задач АО как юридического лица, прав и обязанностей АО по отношению к кредиторам, а также прав юридических и физических лиц, связанных производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельностью, и в частности:

- руководство всеми видами деятельности _____;

- организация производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности _____ в пределах, установленных законодательством Республики Казахстан;

- обеспечение выполнения всех обязательств _____ перед государственным бюджетом _____, клиентами, банками и другими юридическими и физическими лицами;

- принятие мер по обеспечению _____ квалифицированными кадрами, наилучшему использованию знаний и опыта работников;

- обеспечение безопасных и здоровых условий труда персонала _____;

- обеспечение сочетания экономических и административных методов управления;

- обеспечение выполнения требований законодательства и решений Общего Собрания и Наблюдательного Совета _____, не противоречащих действующему законодательству, уставу _____ и условиям настоящего контракта;

- обеспечение функционирования _____ на основе самоокупаемости и самофинансирования.

1.2. С осуществляет руководство _____ в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан, Уставом.

1.3. С имеет право:

- соблюдать конфиденциальность в отношении полученной или ставшей ему известной в ходе трудовых отношений с _____ технической и финансовой информации, документации, знаний и научно-технических сведений, если эти сведения, информация, документация и знания составляют коммерческую тайну фирмы;

- возмещать _____ убытки, причиненные по его вине, в соответствии с законодательством Республики Казахстан;

- по доверенности решать вопросы производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности АО в пределах его компетенции;
- руководствоваться при выполнении своих должностных функций интересами _____ его уставом и решениями Общего Собрания Акционеров _____, решениями Наблюдательного Совета;
- по доверенности действовать от имени _____;
- выполнять условия настоящего контракта;
- предоставлять высшему и наблюдательному органам управления отчеты о выполнении решений этих органов;
- предоставлять информацию о текущей деятельности _____ высшему и наблюдательному органам управления _____;
- обеспечивать сохранность имущества и средств _____;
- обеспечивать правовую защиту интересов _____ в суде, арбитраже, третейском суде;
- издавать приказы по _____;
- применять меры поощрения и налагать взыскания на работников _____.

1.4. С обязан:

- обеспечивать конфиденциальность производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности _____ и с этой целью определять состав сведений и информации, составляющей коммерческую тайну _____, определять порядок доступа к этой информации различных категорий персонала _____;
- обеспечивать функционирование _____ с соблюдением действующего законодательства;
- обеспечивать соблюдение норм производственной санитарии, техники безопасности и охраны труда;
- управлять и координировать деятельность всех структурных подразделений и филиалов _____;

- организовывать и обеспечивать оперативное информирование структурных подразделений и филиалов _____ по всем вопросам производственнохозяйственной и коммерческой деятельности;

- контролировать правильность и обоснованность расходов _____, использование средств и материалов;

- организовывать повышение квалификации и обучение персонала;

- организовывать обеспечение подразделений _____ и ее филиалов новым оборудованием, материалами, аппаратурой, средствами связи, оргтехники и др.;

- непосредственно руководить планово-экономической, финансовой, хозяйственной и коммерческой службами _____ в соответствии с утвержденной структурой;

- обеспечивать деятельность _____ на основе сметы, составленной на каждый календарный срок;

- согласовывать с Наблюдательным Советом _____ решения о выдаче или получении кредитов на сумму свыше _____ процентов собственных средств ;

- каждый год представлять Общему Собранию акционеров _____ отчет, содержащий данные, необходимые Собранию для осуществления контрольных прав в части деятельности _____ состояния его имущества, средств, активов и пассивов, прибыли и убытков. и в частности:

а) финансовый отчет, содержащий результаты хозяйственной деятельности (счет прибылей и убытков) и баланс,

б) годовой отчет о деятельности представительств, филиалов и иных производственных формирований;

- каждый год представлять Общему Собранию Акционеров _____ для утверждения проекта бюджета и программы деятельности _____ на следующий год

1.5. Наниматель обязан:

- принимать любые решения по отношению к _____, не противоречащие действующему законодательству;

- требовать от С отчеты о выполнении требований Нанимателя;

- требовать от С информацию о текущей деятельности _____;

- утверждать контракты на работу, заключаемые с Правлением _____;

- утверждать годовой отчет, содержащий данные, необходимые для осуществления контрольных прав в части деятельности _____

состояния его имущества, средств, активов и пассивов, прибылей и убытков;

- утверждать финансовый отчет, содержащий результаты хозяйственной деятельности (счет прибылей и убытков) и баланс;

- утверждать годовой отчет о деятельности представительств, филиалов и иных производственных формирований _____;

- утверждать бюджет и программу деятельности _____ на год.

1.6. Наниматель имеет право:

- выполнять условия настоящего контракта;

- соблюдать требования действующего законодательства Республики Казахстан о труде;

- содействовать С в выполнении им своих должностных функций и обязанностей;

- выделить отдельное помещение с телефоном, обеспечить необходимыми законодательно справочными материалами и специальной литературой, оргтехническими средствами, транспортом;

- предоставлять С информацию, необходимую для разработки всех вопросов, относящихся к деятельности _____;

- не позднее, чем на следующий день после принятия решения представлять С письменное решение Общего Собрания Акционеров и Наблюдательного Совета _____;

подписанное всеми его членами;

- своевременно проводить ревизию финансово-хозяйственной деятельности _____ ;

- заботиться о повышении квалификации С. Не менее _____ в год направлять и оплачивать повышение квалификации С;

- способствовать улучшению социально-бытового положения С;

- возмещать С убытки, причиненные по вине Нанимателя в соответствии с законодательством Республики Казахстан;

- выполнять условия настоящего контракта;

- соблюдать требования действующего законодательства Республики Казахстан о труде;

- содействовать С в выполнении им всех должностных функций и обязанностей;

- выделить отдельное помещение с телефоном, обеспечить необходимыми законодательнотрудовыми материалами и специальной литературой, оргтехническими средствами, транспортом;

- предоставлять С информацию, необходимую для разработки всех вопросов, относящихся к деятельности _____ ;

- не позднее, чем на следующий день после принятия решения представлять С письменное решение Общего Собрания акционеров и Наблюдательного Совета _____ , подписанное всеми его членами;

- своевременно проводить ревизию финансово-хозяйственной деятельности _____ ;

- заботиться о повышении квалификации С. не менее _____ в год направлять и оплачивать повышение квалификации С;

- способствовать улучшению социально-бытового положения С;

- возмещать С убытки, причиненные по вине Нанимателя в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

2. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ОТДЫХ.

: 2.1. С устанавливается ненормированный рабочий день. Время отсутствия на работе С с 8 до 22 часов ежедневно.

: 2.2. С предоставляется ежегодный отпуск с сохранением должности и среднего заработка, исчисленного в соответствии с действующим законодательством. Продолжительность отпуска составляет 15 рабочих дней.

: 3. ОПЛАТА ТРУДА И КОМПЕНСАЦИОННЫЕ ВЫПЛАТЫ.

: 3.1. С устанавливается должностной оклад в размере _____ долларов США в месяц.

3.2. При условии надлежащего выполнения С обязательств по настоящему контракту и при выполнении дополнительных, на предусмотренных настоящим контрактом функций, по согласованию с нанимателем С устанавливаются доплаты. Размер доплат и порядок их выплат устанавливается нанимателем как _____ процентов от должностного оклада С.

. 3.3. При рентабельной работе _____
_____ предусматривается премия за 100 процентов выполнения функциональных обязанностей.

: 3.4. Социальные выплаты в связи с временной нетрудоспособностью производится в соответствии с законодательством Республики Казахстан

: 3.5 В случае непосредственного участия С в прямом образовании реальных доходов и прибыли _____ он имеет право на разовое поощрение, размер которого определяется Наблюдательным Советом _____.

! 3.6. С ежегодно в период ежегодного отпуска выплачивается дополнительно материальная помощь в размере 100 процентов должностного оклада.

! 3.7. В случае ухода С на пенсию по возрасту либо по иным причинам, предусмотренным Законом, основаниям, ему выплачивается единовременное вознаграждение в размере среднемесячной заработной платы при рентабельной работе _____.

3.8. Гарантийные и компенсационные выплаты С _____ в связи с трудовыми правоотношениями с Нанимателем, производятся в установленные действующим законодательством порядке и размерах.

4. ВСТУПЛЕНИЕ В СИЛУ, СРОК ДЕЙСТВИЯ И РАСТОРЖЕНИЯ КОНТРАКТА.

4.1. Контракт вступает в силу после подписания сторонами.

4.2. Контракт не может быть расторгнут досрочно по основаниям предусмотренных КЗоТ.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

5.1. С несет уголовную ответственность, предусмотренную действующим законодательством для руководителей предприятий и организаций.

6. СЛУЖЕБНАЯ И КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА

6.1. С обязуется соблюдать экономическую, технологическую, финансовую, служебную и коммерческую тайну _____. Состав сведений определяется действующим законодательством Республики Казахстан и Учредительными документами _____

6.2. При необходимости С подписывает Нанимателю обязательство о неразглашении экономической, технологической, финансовой и другой служебной и коммерческой тайны в течение срока действия настоящего контракта, а также определенного периода после прекращения работы в должности С _____, в котором устанавливаются состав и объем сведений, составляющих служебную и коммерческую тайну.

7. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ.

7.1. Изменения и дополнения к настоящему контракту могут вноситься по предложению одной стороны при наличии согласия другой стороны и оформляются отдельным документом, подписываемым сторонами.

7.2. Все неурегулированные настоящим контрактом вопросы взаимоотношений решаются в соответствии с нормами действующего законодательства Республики Казахстан и Уставом _____.

7.3. Контракт составлен в 2 экземплярах по одному для каждой стороны.

ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН:

Наниматель: С

При этом, когда Вы сделали замечания представителю HR службы, он ответил, что у них типовый договор и менять его вряд ли кто то будет, т.к. он давно уже утвержден юридическим департаментом и они работают по этим договорам уже более 15 лет! И все предыдущие работники не имели к договору никаких претензий.

Вопросы по кейсу:

1. Найдите все ошибки в «типовом договоре» данной компании. Также необходимо дополнить Трудовой договор необходимым, но отсутствующим в данном тексте, содержанием.

2. Каков алгоритм действий менеджера, чтобы в дальнейшем в компании не было устаревших договоров и каков алгоритм для решения данной системной ошибки многих компаний?

3. Дополнительный вопрос. Если Вас принимают на работу по трудовому договору и Вы не хотите подписывать его в том виде, что его Вам предлагают, как доказать, что Вы имеете право согласовывать условия ТД и не подписывать что попало?

4. Кто подписывает Трудовой договор с первым руководителем компании и на основании чего?

6 – КЕЙС. ИТ-СТРАТЕГИЯ ОАО «БАЛТИЙСКИЙ ЗАВОД»

Проблемная ситуация. В начале 2004 г. ОАО «Балтийский завод» в процессе интенсивного развития информационной системы и расширения областей использования информационных технологий столкнулось с

необходимостью формирования стратегической концепции и выбора направлений развития ИС, ее функциональности и масштабы для сохранения лидирующих позиций предприятия.

Направления обсуждения кейса

Рекомендуемыми направлениями обсуждения кейса в учебных группах являются: выработка концепции анализа сложившихся информационных систем предприятия, изучение слабых и сильных сторон управления информационными ресурсами предприятия в прошлом, постановка целевых задач развития информационной системы предприятия в будущем, формирование альтернативных стратегических вариантов развития информационной системы и выбор эффективного направления информационного развития предприятия. Для осуществления выбора наиболее перспективного варианта функциональности и масштабов информационной системы предприятия представляется целесообразным применять SWOT-анализ информационной системы предприятия, разработку параметрической матрицы стратегических вариантов ее развития, формирование сетевых графиков планирования работ по расширению системы, использование приемов стратегического анализа критических факторов успеха.

Критерии для анализа и оценки

Для формирования вариантов развития информационной системы и оценки каждого из них предлагается использовать следующие критериальные характеристики:

- 1) структурные характеристики информационной системы: функциональность, масштабность и способ формирования;
- 2) параметрические характеристики выбора объектов расширения информационной системы предприятия;
- 3) критические факторы успеха для формирования экономических параметров оценки информационной системы.

Вопросы для обсуждения

1. Проведите SWOT-анализ стратегической информационной системы ОАО «Балтийский завод».
 2. Дайте сравнительную оценку возможных вариантов расширения производственных объектов информационной системы.
 3. Постройте типовую сетевую модель работ по объектам расширения информационной системы и рассчитайте ее параметры.
 4. Определите факторы и показатели эффективности автоматизации бизнес-процессов по приведенным фрагментам их формирования.
- Вопрос 1. Проведите SWOT-анализ стратегической информационной системы ОАО «Балтийский завод»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ■ Интегрированность ■ Полномасштабность ■ Настраиваемость на особенности предприятия ■ Гибкость ■ Наличие технологии внедрения ■ Наличие положительного отечественного и зарубежного опыта внедрения ■ Наличие внедренческой инфраструктуры ■ Свобода в выборе показателей деятельности предприятия и способов их расчета ■ Не требуется до внедрения проводить реинжиниринг бизнес-процессов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Высокая стоимость системы и необходимость значительных первоначальных инвестиций ■ Продолжительность периода и высокая трудоемкость процессов внедрения и адаптации системы ■ Долговременная зависимость предприятия от консультантов-разработчиков ■ Отсутствие учета специфики судостроительного производства, работающего по заказам ■ Система ориентирована на наличие стабильной нормативной базы производства
Возможности	Угрозы

<ul style="list-style-type: none"> ■ Неограниченные возможности в расширении функциональности, объектности и масштабности ■ Объективное требование непрерывного совершенствования системы менеджмента и бизнес-процессов предприятия ■ Повышение интеллектуальной составляющей системы управления предприятием ■ Перспективы глобализации бизнес-процессов предприятия и развитие международного сотрудничества 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Повышение абсолютных и относительных затрат на информационные технологии в бюджете предприятия ■ Зависимость от внедренческой инфраструктуры ■ Сопротивление со стороны персонала и менеджмента
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Вопрос 2. Дайте сравнительную оценку возможных вариантов расширения производственных объектов информационной системы.

Расширение производственных объектов информационной системы (ИС) определяется производственной структурой ОАО «Балтийский завод». Для оценки объектов рекомендуется использовать ранговый метод и выбранные критерии. Наибольшее или наилучшее значение параметра получает максимальный ранг (максимальный ранг равен количеству объектов). В качестве шкалы качественных показателей используются следующие значения: «высокий» — 3, «средний» — 2, «низкий» — 1. Значимость параметров определяется ведущими специалистами предприятия.

Параметрическая матрица «объектного» расширения ИС

Параметры	Значения параметров по объектам												
	Производства судостроения						Производства машиностроения						
	Корпусо- обрабатывающее		Стальное		достроечное		Спецэнергетика		Котельное		Механо- обрабатывающее		литейное
Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг

Доля от общей трудоемкости, %	16,0	6	14,5	5	19,5	7	13,0	3	11,5	1	12,0	2	13,5	4
Доля занятого персонала, %	17,9	6	14,9	5	42,2	7	6,5	3	5,5	1	6,0	2	7,0	4
Количество структурных подразделений	5	7	3	5	4	6	5	7	3	5	4	6	3	5
Количество рабочих мест КИС	5	6	5	6	10	7	4	5	2	3	3	4	2	3
Технологический приоритет	3	7	3	7	3	7	2	6	2	6	2	6	2	6
Информационный приоритет	3	7	2	6	2	6	2	6	2	6	2	6	2	6

«Сравнительная матрица «объектного» расширения ИС по судостроению

Параметры	Значимость, балл	корпусо обрабатывающее		Сталельное		Достроечное		Всего по судостроению
		Ранг	Частная оценка	Ранг	Частная оценка	Ранг	Частная оценка	
Доля от общей трудоемкости, %	20	6	120	5	100	7	140	360
Доля занятого персонала, %	5	6	30	5	25	7	35	90
Количество структурных подразделений	5	7	35	5	25	6	30	90
Количество рабочих мест	10	6	60	6	60	7	70	190
Технологический приоритет	25	7	175	7	175	7	175	525
Информационный приоритет	35	7	245	6	245	6	245	735
ИТОГО	100		665	6	30	6	95	1990
Приоритет			2				1	

1. Сравнительная матрица «объектного» расширения ИС по машиностроительному производству

Параметры	Значимость, балл	спец энергетик а		Котельное		Механо обраты важущее			Литейное		Всего По машино- строению
		Ранг	Частная оценка	Ранг	Частная оценка	Ранг	Частная оценка	Ранг	Частная оценка		
Доля от общей трудоемкости, %	30	3	90	1	30		60	4	120	300	
Доля занятого персонала, %	5	3	15	1	5	2	10	4	20	50	
Количество структурных подразделений	5	7	35	5	25	6	30	5	25	115	
Количество рабочих мест КИС	10	5	50	3	30	4	40	3	30	150	
Технологический приоритет	20	6	120	6	120	6	120	6	120	480	
Информационный приоритет	30	6	180	6	180	6	180	6	180	720	
Итого	100		190		(90	4	40	49	5	1815	

Решение: объектное расширение ИС — судостроение (190 баллов).
Очередность внедрения: достроечное производство (695),
корпусообработывающее (665), затем сталепельное (630).

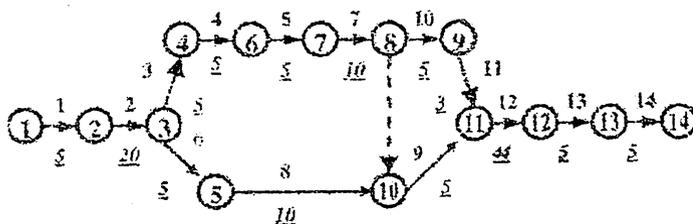
Вопрос 3. Постройте типовую сетевую модель работ по объектам расширения информационной системы и рассчитайте ее параметры.

Построение сетевого графика включает выполнение следующих видов работ и расчетов, представленных в таблице: составление перечня работ, определение состава предыдущих и последующих работ (формирование типологии сети), построение сетевого графика, расчет основных параметров сетевого графика по событиям и выделение работ критического пути.

Формирование топологии сети

№	Состав работ	Работа		Код событий		Продолжительность, чел./дн.
		Предыдущая	Последующая	Начальное	конечное	
1	Определение перечня бизнес-процессов производственного объекта	—	2	1	2	5
2	Описание бизнес-процессов производственного объекта	1	3	2	3	20
3	Предложения по оптимизации бизнес-процессов		4	3	4	5
4	Сопряжение и согласование бизнес-процессов	3	5	4	6	5
5	Формирование требований к системе, определение перечня необходимых доработок	4	7	6	7	5
6	Описание интерфейсов	2	8	3	5	5
7	Выполнение доработок	5	9,10	7	8	10
8	Обеспечение интерфейсов	6	9	5	10	10
9	Комплексное тестирование бизнес-процессов	7,8	12	10	11	5
10	Подготовка регламентов и инструкций, необходимых для работы и выполнения бизнес-процессов в системе	7	11	8	9	5
11	Обучение пользователей	10	12	9	11	3
12	Опытно-промышленная эксплуатация	11,9	13	11	12	44
13	Анализ результатов опытно-промышленной эксплуатации	12	14	12	13	5
14	Доработки по результатам опытно-промышленной эксплуатации и сдача в промышленную эксплуатацию	13	—	13	14	5

Сетевая модель работ по объекту расширения информационной системы



Расчет основных параметров сетевой модели

Параметры	События													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Поздний срок свершения события	0	5	25	30	40	35	40	50	55	50	58	102	107	112
Ранний срок свершения события	0	5	25	30	30	35	40	50	55	50	58	102	107	112
Резерв времени	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Критический путь: 1-2-3-4-6-7-8-9-11-12-13-14 = 112 дней

7 - КЕЙС. СИСТЕМА КАРЬЕРНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

В одном из ведущих технологических университетов есть магистерская программа, по окончании которой у студентов в основном есть два пути: выбрать научный путь и заниматься наукой как исследователи или заняться предпринимательской деятельностью, связанной с изобретательством и продвижением / коммерциализацией своих разработок.

Задача университета — за два года дать соответствующие знания студентам, рассказать о преимуществах и недостатках различных видов деятельности и помочь определиться с последующими карьерными шагами. Один из курсов на первом году обучения — создание предпринимательского проекта. Одна из команд разрабатывает проект, который называется

«Система карьерных рекомендаций». Команда проекта состоит из пяти участников, которые поступили в университет из разных регионов России. Все они — талантливые программисты. Когда они переехали в Москву, то открыли для себя множество карьерных возможностей, в том числе новые направления, которые еще даже не представлены в регионах. Общаясь между собой, они пришли к выводу, что, возможно, если бы они узнали ранее о новых направлениях, то это могло повлиять на выбор их будущей профессии и программы обучения. Они сошлись на том, что в регионах остается подрастающее поколение и было бы здорово, если бы они заранее смогли бы узнать о существующих карьерных возможностях. Еще лучше, если бы они имели возможность дистанционно пообщаться с профессионалами на разных стадиях карьерных путей, чтобы узнать об их опыте, образовании и навыках, которые им позволили профессионально «вырасти». Так появилась идея создания проекта «Система карьерных рекомендаций».

Идея проекта заключается в создании платформы, где будут собираться анкеты пользователей, которые должны отражать их карьерные пути (основное образование, дополнительное образование, стажировки). С помощью разработанного командой кода, анкеты будут проходить отбор, и интегрироваться в соответствии с запросами клиентов. Например, я консультант в аудиторской компании, но мечтаю работать с кадрами в сфере HR. Пользователь оставляет на сайте свой запрос и система делает подборку пользователей, которые в свое время изменили вектор карьеры с работы консультанта на работу в HR. У меня есть возможность получить консультацию у этих специалистов, чтобы узнать какие навыки и знания им понадобились, чтобы это сделать.

Во время семестра ребята разработали бизнес-план и сделали презентацию своего проекта, но в результате столкнулись с критикой со стороны менторов и предпринимателей.

Изначально их учили, что для создания проекта одной из главных задач является разработка глобальной идеи. По их мнению, цель и задачи

разработанного ими проекта масштабные и, главное, направлены на то, чтобы сделать мир лучше.

Команда была так увлечена доведением до идеала сайта проекта (в команде все участники — программисты) и донесением до аудитории той пользы молодым людям, которую несет их проект, что они толком не смогли ответить, как будут зарабатывать. У критиков было множество вопросов относительно финансовой составляющей (в частности, об оценке объема рынка и проникновения компании в рынок, модели монетизации), которая была представлена очень образно в презентации.

Менторами был полностью раскритикован маркетинговый план. Создатели проекта были так увлечены идеей помочь людям, что забыли о том, что изначально планировали предпринимательский проект.

После полезной и безжалостной критики со стороны менторов создатели проекта чувствуют себя подавленными и стоят перед выбором: учесть все замечания и дальше прорабатывать проект или бросить свою задумку.

Вопросы по кейсу:

1. Что Вы посоветуете команде? Какие были бы Ваши шаги и рекомендации?
2. С помощью, каких инструментов можно проверить реализуемость и адекватность идеи предпринимательского проекта?
3. Насколько важно иметь готовый, отлаженный и работающий прототип, чтобы презентовать его аудитории?
4. В кейсе одна из проблем связана с тем, что все участники команды — программисты, насколько важно иметь в команде специалистов с разными навыками? Какие специалисты наиболее востребованы на ранних стадиях развития компании?
5. Какие основные финансовые показатели нужно учитывать при разработке предпринимательского проекта? Какие из них нужно демонстрировать потенциальным инвесторам?

КЕЙС 8. КОМПАНИЯ «IT-PRINT»

Компания «IT-Print» занимается печатанием различных изображений на майках и реализует их через интернет-сеть и розничные магазины. Бизнес на протяжении последних семи лет устойчиво растет. Среди покупателей увеличивается доля корпоративных клиентов, что позволяет снижать издержки производства за счет серийных заказов. В штате компании работает уже 43 человека. Можно сказать, что детские болезни стартапов успешно преодолены. Коллектив работает стабильно и, так называемое, «человеческое измерение организации» у основателя и единственного владельца фирмы — Алексея Пустова, не должно было бы вызывать тревоги. Однако интуитивно Алексей стал ощущать, что атмосфера в коллективе потеряла былую энергетику, пропал азарт, с которым ждали и выполняли новые заказы, чувствовалась усталость от сложившихся производственных отношений. Людей вроде бы устраивала отработанная система материальной и моральной мотивации. Но, как все многократно повторенное и ставшее привычным, не вызывало прилива сил и роста вовлеченности. Все годы работы компании Алексей лично занимался кадровыми вопросами — от подбора персонала до назначения окладов и премиальных выплат. Работу с людьми считал своей ключевой задачей. И успех своего дела связывал в значительной степени с выбранным приоритетом. Сумев привлечь и удерживать порядочных, высокопрофессиональных специалистов, что было не простым делом в сложные кризисные времена, он, наконец, позволил себе расслабиться и переключиться на здоровье, спорт и другие занятия, о которых прежде не мог даже мечтать. Но он прекрасно понимал, что персонал, это ресурс, требующий постоянного пристального внимания. Поэтому идея пригласить в компанию HR-специалиста для оперативного менеджирования HR-процессами все чаще посещала его. Наконец, подвернулся случай. На одной из конференций его заинтересовало выступление молодой женщины Ирины Новиковой, которая с горящими глазами рассказывала о новых формах материальной и нематериальной

мотивации сотрудников, которые успешно применялись в компании, где она работала в HR-отделе уже три года. Алексею показалась интересной идея использования, так называемой корпоративной валюты «компашек», которыми сотрудники вознаграждали друг друга за помощь, поддержку, креативные идеи, другие позитивные начинания сверх своих непосредственных обязанностей. В перерыве Алексей познакомился с Ириной и договорился о встрече, рассказав кратко о своей компании и волновавших его сомнениях. Состоявшаяся через неделю встреча прошла, как говорится, в теплой дружеской обстановке. Ирина понравилась Алексею своей открытостью, оптимизмом, и в тоже время, трезвостью и вдумчивостью в подходе к рассматриваемым вопросам. Во время встречи Ирина подробно рассказала Алексею о заинтересовавшей его системе «компашек». Кратко идея заключалась в следующем. «Компашки» это внутренняя виртуальная валюта, они начисляются за все инициативы, работу, идеи, помощь, за все, что человек делает для компании и других сотрудников помимо своих прямых обязанностей. «Компашки» можно получать из разных источников. Например, их может начислять отдел персонала за участие в подготовке корпоративных мероприятий, победу в корпоративных конкурсах, активное участие в HR-проектах, помощь в подборе ценных специалистов и пр. «Компашки» из Банка Идей (электронной системы, позволяющей сотрудникам зарегистрировать идею по улучшению бизнеса) начисляются за те идеи сотрудников, которые получили высокую оценку менеджеров, признаны интересными, актуальными для компании. Еще один канал поступления «компашек» — коллеги по работе. Они также могут награждать друг друга, при этом, не обосновывая своего выбора. Их можно начислять даже тем, с кем нет прямого пересечения по работе, но кто в чем-то оказался вам полезен. Это может быть просто человеческая симпатия, но ведь присутствие рядом симпатичного тебе человека также способствует трудовым успехам. Получатель видит, кто и за что начислил ему «компашки», для остальных же эта информация остается конфиденциальной.

Направления использования накопленной внутренней валюты разнообразны. Перечень возможных презентов с указанием их веса в «компашках» вывешен в сети компании. «Компашки», например, можно обменять на призы с корпоративной символикой: брелки, майки и т.д. Можно также заказывать ценные предметы, например, стать владельцем смарт-фона или другого гаджета.. Сумму от 500 « компашек» можно перевести в доллары по курсу 21. По словам Ирины, нововведение существенно повысило активность сотрудников и в непосредственной работе, и в генерации идей, и в помощи коллегам. Идея о возможности применения корпоративных «компашек» по мере обдумывания ее Алексеем становилась все более интересной. Он очень аккуратно начал обсуждать ее с ключевыми сотрудниками. Однако однозначной положительной реакции не получил. Зам по производству назвал систему «детским садом», игрой, в которую люди быстро наиграются. Бухгалтер выразила сомнение относительно объективности оценок, сказав, что есть риск того, что «человеческое» может начать преобладать над деловым. Однако были и те сотрудники, особенно молодые, которые с энтузиазмом восприняли идею введения корпоративных «компашек». Активизация системы мотивации персонала рассматривалась Алексеем в купе с приглашением HR-менеджера, в роли которого Алексей видел Ирину Новикову. Но решение этого вопроса он оттягивал, боясь вносить в проверенную и стабильно работающую систему стимулирования изменения, да еще в исполнении такого активного, очень эмоционального и нового HR-менеджера. Что Вы посоветуете Алексею?

КЕЙС 9. ЗАО «КАРЕЛСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»: ВЫБОР МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Проблемная ситуация

В конце 2002 г. компания ЗАО «Карелстроймеханизация» столкнулась с необходимостью выбора одного (или нескольких) сегментов рынка

жилищного строительства в Петрозаводске (Карелия), позиционирования на этом рынке и оптимизации взаимоотношений с основными его участниками.

Направления обсуждения кейса

Эффективным направлением обсуждения кейса в учебной группе является проведение сегментирования рынка жилищного строительства и анализ потребителей, определение принципов успешного позиционирования на рынке, а также рассмотрение положительных и отрицательных моментов предложенных альтернативных маркетинговых стратегий развития компании на этом рынке. Предполагается, что на данном этапе учебная группа будет разделена на 5 подгрупп, чтобы каждая из них провела анализ одной из предложенных стратегий.

Вопросы для обсуждения

1. Какие принципы сегментирования необходимо использовать при анализе рынка жилищного строительства Петрозаводска? Какой из сегментов является наиболее привлекательным для компании?
2. Каковы особенности позиционирования новых квартир компании в каждом из сегментов? Существуют ли дополнительные возможности для эффективного позиционирования?
3. Какие из функций участников рынка жилищного строительства компании наиболее перспективно выполнять?
4. Какая из пяти стратегий развития наиболее предпочтительна для реализации компанией на рынке жилищного строительства в Петрозаводске (с точки зрения тенденций развития рынка и имеющихся у компании компетенций)?

Вопрос 1. Какие принципы сегментирования необходимо использовать при анализе рынка жилищного строительства Петрозаводска? Какой из сегментов является наиболее привлекательным для компании?

При проведении сегментирования рынка компания «Карел строймеханизация» в качестве основных критериев использует категории потенциальных покупателей (получатели жилищных сертификатов или

Направления использования накопленной внутренней валюты разнообразны. Перечень возможных презентов с указанием их веса в «компашках» вывешен в сети компании. «Компашки», например, можно обменивать на призы с корпоративной символикой: брелки, майки и т.д. Можно также заказывать ценные предметы, например, стать владельцем смарт-фона или другого гаджета.. Сумму от 500 «компашек» можно перевести в доллары по курсу 21. По словам Ирины, нововведение существенно повысило активность сотрудников и в непосредственной работе, и в генерации идей, и в помощи коллегам. Идея о возможности применения корпоративных «компашек» по мере обдумывания ее Алексеем становилась все более интересной. Он очень аккуратно начал обсуждать ее с ключевыми сотрудниками. Однако однозначно положительной реакции не получил. Зам по производству назвал систему «детским садом», игрой, в которую люди быстро наиграются. Бухгалтер выразила сомнение относительно объективности оценок, сказав, что есть риск того, что «человеческое» может начать преобладать над деловым. Однако были и те сотрудники, особенно молодые, которые с энтузиазмом восприняли идею введения корпоративных «компашек». Активизация системы мотивации персонала рассматривалась Алексеем в купе с приглашением HR-менеджера, в роли которого Алексей видел Ирину Новикову. Но решение этого вопроса он оттягивал, боясь вносить в проверенную и стабильно работающую систему стимулирования изменения, да еще в исполнении такого активного, очень эмоционального и нового HR-менеджера. Что Вы посоветуете Алексею?

КЕЙС 9. ЗАО «КАРЕЛСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»: ВЫБОР МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Проблемная ситуация

В конце 2002 г. компания ЗАО «Карелстроймеханизация» столкнулась с необходимостью выбора одного (или нескольких) сегментов рынка

жилищного строительства в Петрозаводске (Карелия), позиционирования на этом рынке и оптимизации взаимоотношений с основными его участниками.

Направления обсуждения кейса

Эффективным направлением обсуждения кейса в учебной группе является проведение сегментирования рынка жилищного строительства и анализ потребителей, определение принципов успешного позиционирования на рынке, а также рассмотрение положительных и отрицательных моментов предложенных альтернативных маркетинговых стратегий развития компании на этом рынке. Предполагается, что на данном этапе учебная группа будет разделена на 5 подгрупп, чтобы каждая из них провела анализ одной из предложенных стратегий.

Вопросы для обсуждения

1. Какие принципы сегментирования необходимо использовать при анализе рынка жилищного строительства Петрозаводска? Какой из сегментов является наиболее привлекательным для компании?
2. Каковы особенности позиционирования новых квартир компании в каждом из сегментов? Существуют ли дополнительные возможности для эффективного позиционирования?
3. Какие из функций участников рынка жилищного строительства компании наиболее перспективно выполнять?
4. Какая из пяти стратегий развития наиболее предпочтительна для реализации компанией на рынке жилищного строительства в Петрозаводске (с точки зрения тенденций развития рынка и имеющихся у компании компетенций)?

Вопрос 1. Какие принципы сегментирования необходимо использовать при анализе рынка жилищного строительства Петрозаводска? Какой из сегментов является наиболее привлекательным для компании?

При проведении сегментирования рынка компания «Карел строймеханизация» в качестве основных критериев использует категории потенциальных покупателей (получатели жилищных сертификатов или

бюджетных средств, участники программы ипотечного кредитования), а также категории потребительских предпочтений относительно типов жилых домов (покупатели квартир в отдельно стоящем доме, жилом комплексе, коттеджном поселке). КСМ считает наиболее привлекательными сегмент «Участники программы ипотечного кредитования», для которых предлагаются квартиры в отдельно стоящих домах, и сегмент «Покупатели квартир в жилых комплексах».

Для первого из этих сегментов компания планирует строительство относительно недорогого жилья (в панельном или монолитном исполнении) со средним уровнем комфортности, предлагая типовые решения (в частности одинаковые планировки квартир). Другим же решением КСМ на этом сегменте рынка является строительство домов с квартирами относительно высокого уровня комфортности и улучшенных планировок (для группы «состоятельные родители», планирующей приобрести новые квартиры для взрослых детей). Однако данные категории потребителей не следует рассматривать в качестве одного сегмента, поскольку они характеризуются отличными друг от друга потребительскими предпочтениями и поведением. Следовательно, компании необходимо оценить емкость каждого из этих подсегментов (применительно к их участию в программе ипотечного кредитования) и выбрать только один, тем более что и продукты, предназначенные для каждой из групп, отличаются существенным образом.

Потребители сегмента «Покупатели квартир в жилых комплексах» более однородны по составу, и решение относительно привлекательности для КСМ данного сегмента следует принимать на основе оценки его емкости.

Вместе с тем использование только указанных критериев при сегментировании рынка существенным образом ограничивает возможности выбора целевого сегмента(ов). Представляется целесообразным использовать в качестве критериев для сегментирования также и географические характеристики (различную степень привлекательности районов Петрозаводска). На основе анализа количества сделок на вторичном рынке

жилья в Петрозаводске в 2002 г.2 можно выделить 4 района, пользовавшиеся наибольшим спросом у покупателей («Древлянта», «Кукковка», «Голиковка» и «Ключевая»). Чуть более низкая привлекательность районов «Центр» и «Октябрьский / Первомайский» связана с относительно высокой стоимостью квадратного метра жилья.

Кроме того, перспективным видится сегментирование рынка по покупателям разных типов квартир (что также можно осуществить на основе анализа вторичного рынка). Здесь наибольшие предпочтения у покупателей вызывали одно- и двухкомнатные квартиры (соответственно 45,1 и 36,6%), что связано с более высокой стоимостью трех- и четырехкомнатных квартир. Однако при успешном развитии программы ипотечного кредитования и совершенствовании условий участия в долевом строительстве видится определенный резерв для повышения спроса на трех- и четырехкомнатные квартиры на первичном рынке (т.к. эти программы не относятся ко вторичному рынку). Таким образом, можно дополнительно привлечь к покупке новой квартиры тех покупателей, которые не могут себе позволить приобрести большую квартиру на вторичном рынке, но проявляют заинтересованность именно к этой категории предпочтений потребителей относительно различных типов квартир.

Данные вторичного рынка могут быть использованы при анализе рынка строительства с учетом того, что, как показали последние исследования наиболее активной категории покупателей (представителей среднего класса), примерно равные по численности группы покупателей (по 30%) в целях улучшения своих жилищных условий в ближайшее время планируют совершить обмен квартиры с доплатой (на вторичном рынке) или покупку новой квартиры (на первичном).

Вопрос 2. Каковы особенности позиционирования новых квартир компании в каждом из сегментов? Существуют ли дополнительные возможности для эффективного позиционирования?

Наиболее эффективным представляется дифференцирование рыночного предложения КСМ по товарному и имиджевому принципам. КСМ обладает всеми необходимыми характеристиками для успешного использования этих принципов дифференцирования. Ко второму принципу относятся квартиры в домах высокой комфортности и элитных (жилые комплексы и коттеджные поселки). До настоящего времени компанию отличает то, что она предлагает квартиры в отличающихся друг от друга домах, как правило, построенных по индивидуальным проектам, реализуя тем самым основные принципы своей работы на этом рынке — «красиво, удобно, практично».

Принципы позиционирования основных конкурентов следующие. Компанию «КПД» отличает быстрое выполнение работ при относительно невысоком качестве. Компания «ВЕК» предлагает достойное качество по приемлемым ценам. «СП-1» использует новые материалы и технологии, но сроки выполнения работ значительные. Фирма «САНА» выделяется грамотной индивидуальной работой с клиентами, использованием новейших технологий в строительстве, а также короткими сроками выполнения работ по относительно низким ценам.

В сегменте «Покупатели недорогого типового жилья» (в частности при реконструкции бывших общежитий) КСМ использует позиционирование на основе относительно высокого качества выполняемых работ, более низких (по сравнению с рыночными) цен и стремления индивидуализировать объект строительства. В сегменте «Покупатели квартир в домах повышенной комфортности» компания следует принципу использования качественных материалов (в основном кирпича) в строительстве и продажи по относительно невысоким ценам (8 300-9 200 рублей за кв. м). В сегментах «Покупатели квартир в домах высокой комфортности» и «Покупатели квартир в элитных домах» КСМ использует новейшие технологии (тройное остекление, энерго- и теплоавтономность объекта) и принцип эксклюзивности (однородный состав жильцов).

Перспективным представляется использование компанией инструментов марочной стратегии (брендинга) для сегмента представителей среднего класса (например выход на рынок с торговыми марками «Квартиры для среднего класса» или «Квартиры для молодёжь»). Это позволит КСМ более четко позиционировать себя на рынке по отношению к основным конкурентам.

Вопрос 3. Какие из функций участников рынка жилищного строительства компании наиболее перспективно выполнять?

Конкурентными преимуществами КСМ являются богатый опыт работы на рынке строительства специалистов компании, большой набор необходимого оборудования, машин и механизмов. Чтобы иметь возможность более гибко и оперативно реагировать на изменения потребительских предпочтений, предлагается установить прочные долгосрочные взаимоотношения с небольшими специализированными строительными фирмами. Возможно, имеет смысл воспользоваться опытом компании RBI — одного из лидеров рынка жилищного строительства Санкт-Петербурга, которая самостоятельно выполняет функции генподряда, постоянно поддерживая базу данных по субподрядчикам, разбивая все строительство на тендерные лоты и определяя список ключевых материалов, которыми фирма самостоятельно обеспечивает стройки.

Вопрос 4. Какая из пяти стратегий развития наиболее предпочтительна для реализации компанией на рынке жилищного строительства в Петрозаводске (с точки зрения тенденций развития рынка и имеющихся у компании компетенций)?

Стратегия 1. Спрос в данном случае ограничен (не более 100-150 квартир в год), существует опасность формирования дебиторской задолженности (вследствие несвоевременного перечисления бюджетных средств). Уровень рентабельности низкий (т. к. основная категория домов — типовое строительство). В то же время для КСМ имеет смысл реконструировать одно из общежитий города с последующей продажей

квартир в нем этой категории покупателей, тем более компания уже имеет опыт подобной работы. Вероятно усиление конкуренции со стороны компании «КПД», которая уже строит несколько сравнительно недорогих типовых домов в одном из наиболее популярных спальных районов («Кукковка»), пользующихся стабильным спросом.

Стратегия 2. Необходимо выбрать целевой сегмент: покупатели типового/повышенной комфортности жилья (молодые семьи) или покупатели квартир в домах высокой комфортности (состоятельные граждане, располагающие свободными средствами). Наиболее перспективным представляется тесное сотрудничество с банком «Онега» и корпоративными клиентами (которые выступают в роли поручителей за своих сотрудников или даже в роли заказчика строительства). В сегменте «Покупатели типового жилья» также высока вероятность конкуренции со стороны компании «КПД».

Стратегия 3. Ожидается значительное усиление конкуренции. Основное значение для покупателей приобретают факторы стоимости квадратного метра и места расположения новых домов. Следовательно, необходимо постоянно отслеживать изменения потребительских предпочтений относительно районов города. Гарантия постоянства цены на весь период строительства является одним из значимых критериев выбора для покупателей.

Стратегия 4. В этом сегменте также ожидается усиление конкуренции. В настоящее время практически все основные конкуренты КСМ уже активно работают на этом сегменте рынка («СП-1», «ВЕК» и «САНА»), предлагая новые квартиры в высококачественных малоквартирных домах и жилых комплексах в центральной части города. Ограничением для эффективной работы будет являться и тот факт, что стоимость квадратного метра в нем уже достигла своего порогового значения для Петрозаводска (500 долларов) и последующее ее увеличение вряд ли возможно. Следовательно,

необходимо оптимизировать процесс строительства для более эффективного управления издержками.

Стратегия 5. Реализация этой стратегии предоставляет компании возможность существенным образом увеличить объемы своей деятельности на рынке (тем более что в этом случае будут задействованы все петрозаводские подразделения КСМ) и на достаточно продолжительный период стать абсолютным лидером в сегменте. Однако следует тщательно оценить каждую из 3 возможных функций компании при реализации этой стратегии. Наиболее перспективной видится функция генподрядчика, который полностью обеспечивает инженерную и инфраструктурную подготовку участка будущего строительства, а далее предлагает клиентам 3—5 проектов или нанимает на субподряд небольшие строительные фирмы, которые уже хорошо себя зарекомендовали на рынке коттеджного строительства. Причем в этом случае и сами субподрядчики будут заинтересованы в продолжительном взаимодействии с таким крупным генподрядчиком (каким является КСМ), который самостоятельно способен полностью осуществить всю необходимую инженерную подготовку будущей строительной площадки.

Наиболее вероятным конкурентом в сегменте покупателей домов в коттеджных поселках является фирма «САНА», которая ориентируется на представителей верхнего среднего класса. Оба объекта, которые в последнее время возводила эта фирма, находятся в центре города. В одном из них фирма предлагает исключительно просторные 4-комнатные квартиры (по 180 кв. м) по самой низкой на рынке цене за кв. м (7 500 рублей) за счет использования новых строительных материалов (газобетона) и унификации построек, сдавая этот жилой комплекс блоками. Подобный опыт работы фирма вполне может перенести и на сегмент покупателей домов в коттеджных поселках.

Таким образом, в долгосрочном плане наиболее перспективным для КСМ будет реализация стратегии дифференциации.

Ситуация в компании на данный момент. Компания приняла решение реализовывать стратегии 2 и 4 по следующим причинам. Выбор стратегии 2 был обусловлен тем, что у КСМ имеется богатый опыт взаимоотношений с корпоративными клиентами в других секторах строительного рынка, и в данном случае акцент предполагается сделать на те компании, которые готовы (и заинтересованы) выступить поручителями своих сотрудников при оформлении ими ипотечных кредитов. Кроме того, КСМ может иметь возможность активно взаимодействовать с банком «Онега» (одним из наиболее заметных участников Программы). Выбор стратегии 4 можно рассматривать как естественное направление развития бизнеса КСМ, т. к. компания уже обладает значительным опытом строительства в Петрозаводске домов повышенного и высокого уровня комфортности.

КЕЙС 10. ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ ERP-СИСТЕМЫ В КОМПАНИИ

Руководство маркетинговой компании 'ABC Development' после трех лет достаточно успешного развития приняло решение о внедрении интегрированной системы управления предприятием CRMsoft. После внедрения системы ожидается улучшения качества обслуживания клиентов, поддержание клиентской базы в актуальном состоянии, организация удаленной работы клиентских менеджеров.

Компанией руководит директор А. Громыкин, который де-факто не является главным лицом компании. Основным руководящим звеном и правой рукой директора является Зам. Ген. Директора по маркетингу И. Охотов и определяет стратегические планы развития компании и направления деятельности. ИТ-отделом руководит С. Удальцов, который прислушивается к мнению ключевого сотрудника ИТ-отдела А. Мудрецова. Предполагается, что система CRMsoft будет отвечать потребностям сотрудников маркетинга и помогать им решать каждодневные задачи.

В Компании нет специалистов по внедрению подобных систем, поэтому для повышения качества выполнения работ, заключен контракт с

консалтинговой фирмой ВЭБсофт. Привлекаемые консультанты будут контролировать и координировать основные аспекты внедрения.

Вы назначены Менеджером этого проекта. Вы уже реализовали несколько проектов внедрения информационных систем в различных компаниях. Кроме того, Вы недавно прошли курс обучения по внедрению крупных информационных систем в специализированном учебном центре.

Окончательной ясности в масштабах, стратегии и технологии внедрения пока нет. Для получения дополнительной информации консультанты проведут обследование предприятия и анализ существующих бизнес-процессов. По результатам обследования будет выработан вариант решения, который затем будет подвергнут анализу со стороны специалистов компании на предмет технической, физической и финансовой реализуемости.

Сотрудники Компании пока не знают с готовящимся внедрением, по решению руководства Компании, решено доводить эту информацию до людей постепенно по ходу внедрения. Вам известно, что сотрудники маркетинга не имеют представления о возможностях новой системы и боятся изменений. Однако И. Оохотов убежден, что система поможет решению рутинных проблем, позволит структурировать деятельность отдела маркетинга, обеспечить прозрачный контроль. В компании его поддерживают лишь финансовый директор Иван Попов и компания ВЭБсофт, которая предлагает свои услуги по внедрению.

У руководства довольно радужные перспективы на этот проект. Планируется кардинально реорганизовать бизнес-процессы Компании, значительно снизить производственные издержки и перестроить работу практически всех подразделений.

Под проект выделен бюджет в 3 000 000 долларов США, который рассчитали и обосновали специалисты Финансовой Службы Компании вместе с привлеченными внешними консультантами.

Проект планируется закончить в течение 12 месяцев и окупить за следующие 12 месяцев.

Техническая сторона проекта тщательно и досконально проработана специалистами Службы информационных технологий во главе с ее руководителем. Составлен четкий план работ проекта с указанием ответственного за каждую работу. Вся деятельность при выполнении работ четко регламентирована, отклонения от графика или от утвержденного состава работ пресекаются Менеджером проекта.

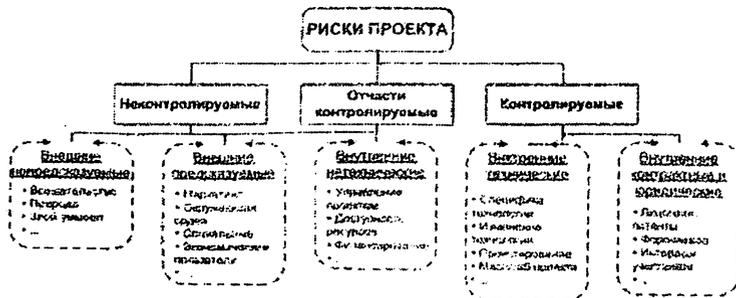
Для реализации проекта создана проектная команда, в состав которой вошли представители практически всех подразделений Компании. Организационная структура построена на проектной основе, то есть все члены команды освобождены от своих функциональных обязанностей и выполняют только задачи в рамках проекта.

Классификация рисков.

В составе команды экспертов Вы участвуете в определении классификации рисков проекта.

1. В рамках практического занятия в условиях нехватки времени весьма сложно произвести идентификацию всех рисков проекта, поэтому в данном примере, предложите собственную классификацию рисков на основе выбранных Вами признаков. Используйте несколько характеристик (напр. Функциональные, структурные, временные и пр). Обоснуйте выбор классификации.

2. Зафиксируйте разработанную Вами классификацию для ИТ проекта в графическом виде (см. примеры ниже).



3. Определите основные источники риска, которые Вы потом наложите на разработанную классификацию для определения детального списка рисков.

КЕЙС 11. ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

ООО «Чиж» — молодое предприятие, осуществляющее деятельность по доработке и оптово-розничной продаже мебели через Интернет. Само предприятие мебельные основы не производит, а закупает их у различных фабрик на территории Российской Федерации и делает обивку для них. На предприятии трудятся в общей сложности 5 человек со следующей заработной платой:

- Директор компании — 150 000 рублей/мес.
- Менеджер по продажам — 80 000 рублей/мес.
- Водитель грузовика — 50 000 рублей/мес.
- IT-специалист — 70 000 руб./мес.
- Мастер по доработке мебели — 60 000 руб./мес.

Директор компании совмещает несколько разных должностей на предприятии, выполняя, в том числе, работу бухгалтера. Менеджер полностью берет на себя поиск клиентов, заключение договоров/организацию процесса сбыта. Водитель грузовика одновременно выполняет функции грузчика. IT-специалист занимается доработкой и поддержкой сайта, в основном работает удаленно. Мастер по доработке мебели занимается планированием работ и выполнением доработки. Компания закупает мебельные основы и дорабатывает их, только уже получив заказ. Мастер-мебельщик планирует работу на период, подсчитывает количество необходимого материала и передает эти данные директору. Компания может изготавливать мебель в том числе по индивидуальным запросам в отношении цвета и материала. Мастер по доработке мебели выполняет огромный объем работ (на него, в том числе, ложится вопрос разработки дизайна новой продукции). Вот уже второй раз

Мастер обращается с просьбой об увеличении заработной платы. При этом производственные возможности мастера ограничены: он может дорабатывать не более 50 крупных предметов мебели в месяц. IT-специалист, большую часть времени проводящий дома, разработал интересный элемент сайта — конструктор мебели, где пользователю предлагается самому «собрать», например, диван: выбрать понравившуюся основу, расцветку под нее, и даже изменять саму форму. Конструктор разрабатывается IT-специалистом самостоятельно, поскольку директор пока не решился на реализацию конструктора в рамках проекта, хотя и осведомлен о такой идее. Внедрение нового элемента сайта IT-специалист оценивает в 500 000 рублей. Среди конкурентов «Чиж» выделяется интересным дизайном сайта и неплохими по соотношению цена-качество продуктами. Несмотря на то, что компания небольшая, отдельные элементы ее сайта были замечены также у нескольких конкурентов: их применяют ООО «Ворон» и ЗАО «Воробей». При этом директор ЗАО «Воробей» хорошо знаком с менеджером по продажам из ООО «Чиж». Непростые отношения у ООО «Чиж» и с поставщиками мебельных основ: ООО «Чиж» закупает их на фабрике «Весна» и на фабрике «Осень». При этом фабрика «Осень» чащеставляет основы с какими-либо производственными дефектами (брак достигает 15%), зато предоставляет отличные условия работы: так, «Осень» оперативно (в течение 1 дня) заменяет все бракованные основы, и их служба доставки работает быстро. Фабрика «Весна» поставляет основы более высокого качества, их ассортимент значительно шире, но и цены выше. «Весна» работает с целым рядом таких магазинов и условия работы с ними типовые. Попытки переговоров по поводу изменения условий поставок идут уже более полугода и пока не видно положительных изменений. Срок поставки основ от фабрики «Весна» может составлять до недели, даже при том, что у них всегда имеется запас основ на складе. При этом в экстренных ситуациях «Весна» отгружает свои запасы со склада при условии самостоятельного забора, но очень маленькими партиями. Ситуация на рынке складывается неоднозначная: в

связи с не очень благоприятной обстановкой в городе, на который приходится основная доля продаж «Чижа», покупатели могут до месяца выбирать необходимую им вещь. Появилось такое явление, как «отложенные покупки» мебели. Кроме того, покупатели очень активно мониторят предложения конкурентов, сравнивая товары по цене, внешнему виду и качеству. Некоторые предпочитают даже сначала приехать и со всех сторон осмотреть товар. У ООО «Чиж» нет специально организованной площадки для показа мебели. Компания размещается в небольшом помещении, долгосрочно арендуемом по цене 100 000 рублей в месяц. В июне произошло затопление помещения, были проведены работы по восстановлению, однако, ввиду неустраняемых недостатков помещения, арендная плата с этого месяца была снижена до 80 000 рублей. Ниже представлены некоторые финансовые данные ООО «Чиж».

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Выручка от продажи диванов	1 100 000	700 000	1 000 000	1 200 000	950 000	900 000
Себестоимость материалов	400 000	250 000	363 000	436 000	345 000	330 000

июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
900 000	850 000	700 000	800 000	1 000 000	1 500 000
327 000	300 000	255 000	290 000	360 000	600 000

На основе представленной информации:

1. Проведите SWOT-анализ компании и разработайте дальнейшую стратегию компании
2. Рассчитайте: страховые взносы, НДС, налог на прибыль с учетом особенностей и сроков уплаты каждого налога.

3. Определите показатели эффективности деятельности компании (рентабельность, ликвидность, оборачиваемость).

1 КЕЙС 12. РЕИНЖИНИРИНГ НА ПРИМЕРЕ SIGNA PROPERTY AND CASUALTY

SIGNA Property and Casualty - подразделение SIGNA Corporation, которое занимается страхованием имущества. Прибегнуть к реинжинирингу его вынудило крайне затруднительное положение: убытки подразделения численностью 8 тыс. сотрудников составили \$1 млрд. Высокие цены на предоставляемые клиентам услуги резко повысили степень риска бизнеса SIGNA Property and Casualty. Многочисленные реорганизации заметно истощили средства организации и дух коллектива, но не дали желанных результатов. Будучи отягощенной многократным дублированием функций, организация была вынуждена резко сократить численность персонала. В результате свалившихся на нее бед, SIGNA Property and Casualty потеряла способность реагировать на рыночные изменения.

Переопределение бизнеса

Новое представление SIGNA Property and Casualty о себе, своем бизнесе и стратегии дальнейшего развития заключалось в том, чтобы завоевать достойное место на рынке страхования имущества и прорваться в число наиболее успешной четверти его участников. Руководство посчитало, что наилучший путь достижения столь амбициозной цели состоит в преобразовании SIGNA Property and Casualty из универсальной в узкоспециализированную организацию путем существенного сокращения числа выполняемых операций и концентрации усилий на нескольких целевых рынках услуг по страхованию. Реализация новой стратегии потребовала основательной перестройки отношений с клиентами, а также расширения спектра предоставляемых услуг и используемых технологий. Первым шагом стало выделение трех направлений деятельности SIGNA Property and Casualty, что позволило оценить эффективность работы и перспективы

развития каждого из этих направлений бизнеса «Полевые» операции (работа с заказчиками вне организации) были также реструктуризированы с целью изменить отношения с дистрибьюторами и клиентами. Второй шаг заключался в том, чтобы использовать реинжиниринг для проведения основательных структурных изменений. Президент SIGNA Property and Casualty назвал эту попытку «трансформацией» и провозгласил в качестве своей основной цели - «создание максимальной ценности для клиентов».

Управление масштабным начинанием

Первый этап проекта реинжиниринга SIGNA Property and Casualty, выполнение которого потребовало 10 недель, был нацелен на анализ status quo и разработку плана дальнейших действий и мероприятий по его реализации. Реинжиниринговая команда выполнила более 30 различных тестов по обнаружению «симптомов болезни» и собрала мнения свыше 1000 сотрудников путем проведения обследований и интервьюирования (перечень вопросов - в конце статьи). Полученные сведения легли в основу моделирования существующих бизнес-процессов компании. В дальнейшем эти сведения широко обсуждались на семинарах и стали темой многочисленных настенных плакатов, экспонируемых на специально устроенной выставке. На плакатах из оберточной бумаги вычерчивались варианты блок-схем 19 различных бизнес-процессов с целью наиболее приемлемого их разбиения на составные части. Через два месяца после начала первой фазы была устроена выставка этих плакатов. На настенном плакате из оберточной бумаги длиной свыше 450 футов (около 140 метров) были изображены в виде блок-схем подробные детали того, как протекают (где-то лучше, а где-то и хуже) существующие бизнес-процессы. Выставка была доступна для всех сотрудников SIGNA Property and Casualty и привлекла активное внимание более 800 человек, которые подали свыше 1000 комментариев касательно того, что в настоящее время работает, а что не работает в изображенных на плакате процессах. Столь широкое участие

сотрудников помогло выявить потенциальных «хозяев» бизнес-процессов, подлежащих реинжинирингу.

Реинжиниринговая команда определила решающие факторы достижения целей, вытекающих из реализации новой стратегии, таких, например, как создание «центров прибыльности» (структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью), построение новой системы взаимоотношений с дистрибьюторами, создание мощного подразделения по работе с рекламациями и претензиями и др. Кроме того, эта команда разработала блок-схему ключевых процессов цепочки создания стоимости, а также проанализировала направления деятельности, которые в наибольшей степени нуждались в «ремонте». В результате проведенного анализа были определены 6 сфер деятельности, реинжиниринг которых целесообразно было осуществить в первую очередь; для каждой из них была сформирована своя команда.

Так, например, одна из 6-ти упомянутых сфер деятельности была нацелена на то, чтобы новый образ CIGNA Property and Casualty, как одного из лидеров рынка услуг по страхованию, перевести в систему количественно измеримых показателей эффективности, пронизывающую всю организацию «сверху вниз», вплоть до каждого сотрудника. Конкретные значения этих показателей в дальнейшем использовались для сравнительного анализа различных вариантов протекания того или иного бизнес-процесса. Такой «нисходящий» подход способствовал пониманию того, что, прежде чем пытаться оптимизировать ту или иную сферу деятельности, следует выработать сквозное видение всего бизнеса организации.

Второй этап реализации проекта по реинжинирингу CIGNA Property and Casualty был нацелен на осуществление реинжиниринговых мероприятий. Свыше 20 участников реинжиниринговых команд были отобраны для второго этапа проекта. Реинжиниринговые команды были усилены внешними консультантами, а лидер каждой команды («хозяин» соответствующего бизнес-процесса) непосредственно информировал высшее

руководство SIGNA Property and Casualty о ходе выполнения проекта. Эти лидеры, в свою очередь, сами были объединены в команду, которая еженедельно рассматривала результаты осуществления реинжиниринговых мероприятий и намечала направление дальнейших действий. Наибольшее внимание уделялось внедрению новой деловой культуры, подразумевающей постоянное обучение и инновационную деятельность. Были разработаны и осуществлены соответствующие программы обучения. Лучшие образцы применяемых на практике приемов и методов работы подробно описывались и распространялись среди всех сотрудников.

Достиженные результаты

По мере продвижения проекта, первоначальное сопротивление большей части сотрудников сменилось осторожно-положительным восприятием проекта. По мнению главы SIGNA Property and Casualty, заметный успех может быть легко достигнут при условии, что «каждый сотрудник будет понимать нашу стратегию, окажется востребованным и увидит, какой вклад он может внести в достижение общего успеха». Он также заявил: «В современном стремительно изменяющемся мире достигнутый успех может быть сохранен и упрочен только тогда, когда процесс трансформации мышления будет положен в основу нового стиля работы». Вообще говоря, организации, в которых удачно делегированы полномочия и ответственность, оказываются более успешными в реинжиниринге, поскольку находящийся на «передовой» персонал знает, что и где делается не на пользу делу.

На осуществление всех предусмотренных планом реинжиниринга изменений потребовалось от 12 до 24 месяцев. «Мы должны были либо решительно преобразовать свой бизнес, либо оказаться вообще вне бизнеса», - заявил один из членов команды, специально созданной для реализации проекта реинжиниринга и состоящей из представителей высшего руководства. Необходимость поддержания высокой скорости осуществления реинжиниринговых преобразований была серьезным вызовом, как руководству, так и всему коллективу, поскольку, по словам президента

SIGNA Property and Casualty, «люди были парализованы страхом в ожидании непредсказуемых последствий. В течение более 5 лет, предшествовавших реинжинирингу, в подразделении постоянно циркулировали слухи о том, что вскоре «дом сгорит дотла». Однако, наблюдая провал предыдущих попыток «пожаротушения», они поняли, что «корабли сожжены», назад ходу нет и были готовы немедленно ринуться в «реинжиниринговую битву», принимая как неизбежное любой новый исход».

Управление изменениями

Успех осуществления коренных изменений status quo был во многом определен тем, что руководство смогло добиться доверия персонала и завоевать его поддержку буквально с первых шагов реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов. Глава SIGNA Property and Casualty вспоминает: «Руководству пришлось с самого начала заняться проблемой кадрового обеспечения. В противном случае мы оказались бы со связанными руками. Мне пришлось сменить четырех из восьми топ-менеджеров для того, чтобы добиться единства и сплоченности в рядах высшего руководства». Быстрота проведения изменений также потребовала значительных усилий. Поскольку проект реинжиниринга бизнес-процессов SIGNA Property and Casualty охватывал всю организацию целиком, его следовало осуществлять «послойно». Первый «слой» составили 3000 сотрудников, которые обеспечивали поступление 25% всех страховых взносов, получаемых SIGNA Property and Casualty. Первый «слой» был выбран по результатам детального анализа, проведенного на первом этапе реинжиниринга. Именно эти сотрудники были наиболее «заторможенными, неустойчивыми и ослабленными».

«Нарезка слоев» всякий раз фокусировалась на одном из «центров прибыльности». Каждый «центр» находился под патронатом топ-менеджеров. Скорость выполнения всех работ, краткость и сжатость «до сухого остатка» всех документов были ключевыми отличительными чертами реализации проекта. Так, например, на смену многословным «толстым»

руководствам и формальным презентациям объемистых «сборников правил» пришли высокоинформативные графики, диаграммы, схемы, таблицы и неформальные рабочие семинары. Вице-президент SIGNA Property and Casualty по вопросам информатизации прокомментировал такое стремление к ускорению работ следующим образом: «Если в течение 3-4 месяцев вы не добиваетесь существенного улучшения показателей эффективности, значит на проекте можно поставить крест».

Наряду со скоростью, в выполнении реинжинирингового проекта весьма велика роль коммуникаций, общения, передачи и распространения информации. Высшее руководство многократно предупреждало персонал, что в результате реализации проекта будет существенно сокращена численность управленческого персонала и чуть ли не каждому сотруднику придется овладеть новыми знаниями и переквалифицироваться. В ходе выполнения первого этапа (анализ status quo и разработка проекта) значительную часть необходимой информации руководство получало благодаря интенсивному вовлечению персонала в реинжиниринговые мероприятия. Свыше 1000 сотрудников на всех уровнях (как в центральном офисе, так и в периферийных отделениях SIGNA Property and Casualty) активно участвовали в различных диагностических операциях. Все сотрудники получали ежемесячный информационный бюллетень о ходе выполнения проекта. Сотрудников поощряли задавать вопросы и выдвигать предложения, посылая их по электронной почте или факсом (в том числе и в анонимной форме) руководству проекта. Ответы на наиболее часто задаваемые вопросы распространялись по всей организации.

Опыт SIGNA Technology Services (CTS)

По мере завершения реинжиниринга бизнес-процессов, сотрудники информационных систем SIGNA Corporation начинали ощущать возрастающее давление со стороны подразделений, непосредственно «делающих бизнес». Последние требовали удовлетворения возросших и качественно изменившихся информационных потребностей. И относилось

это прежде всего к SIGNA Technology Services - подразделению SIGNA Corporation, - традиционно специализировавшемуся на выполнении функций крупного информационного центра и предоставлении своим клиентам услуг, связанных с использованием и обслуживанием коммуникационных сетей. С самого начала реинжиниринг был сфокусирован на структуру организации и персонал. В течение полугода была разработана процессно-ориентированная организационная структура с новым распределением полномочий. Все кандидаты на руководящие должности, включая и тех, кто в старой организационной структуре непосредственно подчинялся главе SIGNA Technology Services, должны были подать заявление о переводе на новую должность. У каждого претендента на руководящую должность брала интервью независимая консалтинговая фирма, с целью оценить, обладает ли он (или она) требуемыми для выполнения соответствующих обязанностей навыками, квалификацией, умениями и компетентностью. В результате через три месяца в дополнение к новой команде руководителей были отобраны 30 «реинженеров бизнес-процессов», нацеленных на перепроектирование бизнес-процессов SIGNA Technology Services в свете новой организационной структуры. Эта группа получила название «команда CTS Reengineering».

В течение трех месяцев члены команды CTS Reengineering и новой команды руководителей прошли обширную программу обучения реинжинирингу бизнес-процессов. Один из старших менеджеров SIGNA Corporation в этой связи отметил: «Следует проводить тщательный отбор кадров для реализации реинжинирингового проекта. Эти люди либо выполняют, либо проваливают проект». Новая команда руководителей и команда CTS Reengineering решили вначале сосредоточить свое внимание на трех бизнес-процессах: (1) переработка информации, (2) коммуникации и (3) прямая телефонная и телетайпная связь типа hotline («горячей линии»). Для реинжиниринга каждого бизнес-процесса была создана соответствующая команда. Кроме того, были сформированы еще две: «команда по изменению окружающей обстановки» и «команда по практике деловых отношений в

CIGNA Technology Services». Первая команда сосредоточила свое внимание на вопросах культуры деловых отношений, морально-этических ценностей, организационной структуры и коммуникаций, необходимых для успешного воплощения новых замыслов. Команда по практике деловых отношений занялась изучением и совершенствованием практики внедрения новой перспективной стратегии. Лидер реинжинирингового проекта комментирует необходимость создания указанных команд следующим образом: «Прежде всего мы должны создать такую окружающую обстановку, которая воодушевляла бы персонал на постижение новых идей, нацеленных на поддержку достижения тех целей, которые поставлены перед CIGNA Technology Services».

Изменение деловой культуры вне CIGNA Technology Services

Окружающая обстановка, в которой оказались остальные команды реинжиниринга информационных систем, также требовала изменения мышления, стремлений и помыслов. Руководство информационных систем CIGNA Corporation разработало новую систему базовых ценностей для сотрудников всех своих подразделений. Переход от старых базовых ценностей к новым означал переход от ориентации на технологии к ориентации на бизнес-процессы и результаты, на изменение методов руководства и работу в командах. Расставание со старыми ценностями и принятие новых, в особенности в области приобретения новых знаний, умений, опыта и квалификации, проходит весьма непросто. Так, например, для обеспечения успеха реинжиниринга бизнес-процессов в CIGNA Reinsurance, пришлось заменить чуть ли не каждого сотрудника, занятого эксплуатацией, обслуживанием и развитием информационных систем, специалистами, компетентными в сфере новых компьютерных и телекоммуникационных технологий обслуживания клиентов. Новая методология многократного повторения (итеративная) оказалась во многом противоречащей и несовместимой с традиционными подходами к созданию информационных систем. Методология, которую можно было бы выразить

лозунгом «создай - испытай - действуй!», означает, что, не дожидаясь создания всей новой информационной системы целиком, в работу вводятся ее отдельные модули по мере их доведения до рабочего состояния. Так, например, хотя целостная законченная информационная система вступила в строй спустя 30 месяцев после начала реинжиниринга бизнес-процессов SIGNA Reinsurance, ее отдельные модули включались в практическую работу компании чуть ли не каждые 2-3 месяца.

В случае реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов SIGNA Property and Casualty, персонал информационных систем вовремя предпринял упреждающие действия. Специалисты в области информационных систем, разбросанные по разным реинжиниринговым командам, встречались каждую неделю для обсуждения состояния дел и возникающих специфических профессиональных проблем с целью обеспечить интеграцию и взаимную согласованность отдельных модулей единой информационной системы, а также минимизировать сокращение кадров.

Изменение роли подразделений ИС

В процессе реинжиниринга подразделения ИС постепенно перестали выступать инициаторами изменений, а перешли к обеспечению эффективного функционирования подвергшихся реинжинирингу бизнес-процессов. Так, вице-президент SIGNA Corporation по вопросам информатизации был одним из тех, кто убедил президента SIGNA Reinsurance дать старт экспериментальному проекту реинжиниринга. Он активно участвовал в разработке и реализации этого первого в SIGNA Corporation проекта вместе с руководителем информационных систем SIGNA Reinsurance. С течением времени он, однако, отказался от роли «первопроходца» реинжиниринга и перешел сначала к роли его «продавца» другим подразделениям корпорации, а затем - к роли его «опекуна и защитника». Он так объясняет эволюцию своего отношения к реинжинирингу: «На начальном этапе я, как инициатор реинжиниринга, должен был принимать в нем самое активное участие. Однако по мере

внедрения реинжиниринга в практику работы отделов, непосредственно осуществляющих бизнес, я передавал им «право собственности» и первую роль в этом деле. Именно они должны были взять на себя всю полноту ответственности за подвергшиеся реинжинирингу бизнес-процессы. Теперь уже они должны были говорить о реинжиниринге, а не представители информационных систем. Моя роль - быть инициатором, генерировать и «толкать» идеи, быть «спичкой, поджигающей костер» реинжиниринга. Если представители информационных систем будут управлять бизнес-процессами, подвергшимся реинжинирингу, то настанет катастрофа». Впоследствии бизнес-подразделения стали проводить реинжиниринг, а специалисты информационных систем выступали как их партнеры, обеспечивающие проведение радикальных изменений.

По мнению вице-президента SIGNA Corporation по финансам: «Реакция организации, подвергшейся реинжинирингу, подобна ведению боевых действий против «антител», развивающихся в ее организме. Реинжиниринг представляет собой чужеродный организм; поэтому защитные механизмы организации упорно стремятся нанести ему поражение. Единственная возможность победить в этой борьбе - это измотать противника. Вы должны непрерывно «бить в барабан». Чуть только вы ослабили напор - вы проиграли битву. Мы обрели свою долю побед и поражений. Мы проигрывали некоторые битвы, но выигрывали войну. Реинжиниринг - это пытаться вновь и вновь. Для достижения успеха зачастую требуется не менее двух попыток».

Несмотря на то, что SIGNA Corporation добилась определенных успехов, она отнюдь не достигла пика кривой обучения реинжинирингу. Вице-президент SIGNA Corporation по финансам продолжает: «Мы пребываем на ранней стадии институционализации (учреждения) реинжиниринга. Это означает, что значительная часть корпорации использует реинжиниринг. В настоящее время у руководства высшего звена наличествует твердое понимание преимуществ и мощи реинжиниринга. Институционализация реинжиниринга требует постоянного наращивания

усилий по его внедрению. Необходимо «запустить на орбиту» один проект за другим. Когда накопится «критическая масса» сторонников, повседневная практика менеджмента перейдет к реинжинирингу сама по себе. Для SIGNA Corporation институционализация реинжиниринга означает, что он стал рабочим стилем корпорации и образом мысли ее сотрудников и менеджеров».

Вопросы для обсуждения.

1. Проанализируйте проект реинжиниринга компании и его реализацию.
2. Какие факторы обусловили успех проекта?

КЕЙС 13. ВЕНЧУРНЫЙ ПРОЕКТ: ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ ОБЪЯВЛЕНИЙ Avito.ru

Avito — интернет-сайт для размещения платных и бесплатных объявлений о товарах и услугах от частных лиц и компаний. Товары могут быть как новыми, так и бывшими в употреблении. Также на Avito размещаются объявления по поиску работы и о существующих вакансиях на рынке труда. Всего на сайте по состоянию на конец 2015 года насчитывалось более 31 млн. активных объявлений. По данным TNS, ежемесячная аудитория интернет-портала превышает 25 млн. уникальных посетителей; кроме того, более 9 млн. пользователей заходят на Avito с мобильных устройств. Основную часть доходов компании приносит реклама на сайте. Аналитики Goldman Sachs назвали Avito самым быстрорастущим сервисом по размещению объявлений в мире.

По итогам 2014 г. выручка компании составила 76,5 млн. долл. (+76% по отношению к аналогичному показателю 2013 г.), в 2015 г. — 83,7 млн. долл. (+55%), а к 2018 году, по мнению аналитиков, показатель достигнет 300 млрд. долл. Сайт Avito.ru содержит 10 категорий объявлений: Авто, Недвижимость, Работа, Услуги, Личные вещи, Для дома и дачи, Бытовая электроника, Хобби и отдых, Животные, Для бизнеса. Кроме того, сайт имеет несколько сервисов для бизнеса:

- Магазины — данный сервис позволяет открыть на Avito собственный «магазин». Функционал сервиса рассчитан на компании и частных предпринимателей;

- Промо — сервис позволяет создать рекламу, направленную на конкретную аудиторию сайта;

- Контекст — сервис для привлечения покупателей с Avito на страницы интернет-магазинов с помощью контекстной рекламы;

- CheckOut — логистический сервис, агрегирующий услуги различных служб доставки;

- ActiAgent — инструмент для работы агентов и брокеров. Позволяет управлять своей базой, размещать и отслеживать объявления на площадках, вести клиентов.

Головной офис компании ООО «КЕХ eКоммерц», владельца сайта Avito, расположен в Москве. Численность персонала по состоянию на 2015 год составляла 770 человек.

Руководство компании:

- Филип Энгельберт — управляющий директор (CEO) группы и сооснователь компании;

- Йонас Нордландер — генеральный директор и сооснователь компании;

- Кристоффер Норман — операционный директор;

- Владимир Правдивый — исполнительный директор.

Сайт Avito был создан 15 октября 2007 года. Основателями компании являются Йонас Нордландер и Филип Энгельберт. Идея создать собственный бизнес появилась у Йонаса еще в 1998 году. Спустя год он вместе с друзьями открыл интернет-аукцион Tradera.com, который в 2006 году был продан компании Ebay за 48 млн. долл. В 2007 году Йонас по приглашению Юрия Мильнера, совладельца компании Digital Sky Technologies, посетил Россию и увидел в ней перспективный рынок с большим потенциалом развития, даже несмотря на небольшие показатели проникновения интернета в стране на тот

момент (в пределах 20-25 %). Вернувшись в Швецию, Йонас начал встречаться с инвесторами и продвигать идею создания сайта объявлений. Одним из заинтересовавшихся идей инвесторов стал Филип Энгельберт, на тот момент работавший в компании, купившей справочники Yellow Pages. Йонас и Филип объединили усилия и вместе создали Avito.

Запущенный в 2007 году сайт Avito.ru специализировался на товарах повседневного спроса. Также, помимо публикации объявлений, на сайте того времени присутствовала возможность размещения аукционов. Уже в 2009 от этой функции было решено полностью отказаться — вместо этого все внимание руководства компании сфокусировалось на работе с объявлениями. В том же году на Avito появляется сервис «Магазины», позволяющий размещать на сайте витрины для товаров.

В 2010 ежемесячная аудитория сайта расширилась до 10 млн. уникальных посетителей. Компания получила инвестиции в размере 26 млн. долл. от шведского концерна Investment AB Kinnevik и фон да Northzone Ventures. По оценкам экспертов, большая часть этих инвестиций — около 21,5 млн. долл. — была внесена Investment AB Kinnevik. 10,8 млн. долл. из этой суммы были ранее выданы компании в виде кредита. В 2011 были запущены мобильная версия сайта и мобильное приложение. Сервис «Магазины» расширился, появилась возможность создания частных магазинов. Компания реализовывала аналогичные проекты и в других странах постсоветского пространства: так, на украинском рынке был запущен проект tovg.ua, позднее объединенный с OLX.ua. В 2012 году еженедельное количество посещаемых страниц превысило 700 млн., а еженедельное число пользователей выросло до 10 млн. Портал вошел в ТОП-5 самых посещаемых ресурсов русского сегмента интернета после ВКонтакте, Одноклассников, Mail.ru и Яндекс. На сайте были запущены разделы «Avito Авто» и «Avito Недвижимость». В том же году благодаря уверенному и быстрому росту компании удалось привлечь дополнительные 75 млн. долл. инвестиций от Accel Partners и Baring Vostok Private Equity Fund. По словам представителей

компании, средства были направлены на дальнейшее развитие бизнеса во всех регионах и привлечение к работе в компании экспертов мирового уровня. В 2013 году произошло слияние Avito и ресурсов OLX.ru и Slando.ru, принадлежащих южноафриканскому холдингу Naspers, под одним брендом — Avito.³ Взамен Naspers получил 18,6 % компании. Холдинг инвестировал в Avito 50 млн. долл. В том же году состоялся запуск совместного проекта Avito и компании Korbites, входящей в группу Naspers, — сайта объявлений о недвижимости Domofond.ru. Решение о развитии нового портала было связано с намерением создать специализированный сайт объявлений федерального масштаба. Avito вошла в ТОП-5 российских работодателей по итогам исследования «Best Employers Study».⁴ Компания также заняла 10-е место в рейтинге крупнейших интернет-компаний в России по версии Forbes. 3 июля 2015 года состоялся запуск сервиса контекстной рекламы «Avito Контекст». С весны 2015 на сайте началось введение оплаты за размещение объявлений в определенных категориях в ряде городов, сначала тестовое, а позже — более широкое. Целью нововведения было заявлено улучшение качества публикуемых объявлений и борьба с недобросовестными сообщениями на сайте. При этом для обычных пользователей в популярных категориях (недвижимость, автомобили, электроника, животные) остается возможность бесплатного размещения ограниченного количества объявлений, например одного или до 10 в месяц в зависимости от раздела. В отдельных категориях доступны только платные объявления. Также имеются ограничения на количество бесплатных объявлений или на сроки их размещения. 23 октября 2015 года медиахолдинг Naspers подписал соглашение о приобретении контрольного пакета акций компании Avito, увеличив свою долю с 17,8 % до 67,9 % посредством полного выкупа долей у фондов Kinnevik (владел 31,2 %), Accel Partners (4,3 %), Northzone (5,7 %) и приобретения акций у Baring Vostok и основателей. Naspers — южноафриканская медиагруппа, штаб-квартира которой расположена в Кейптауне. Основана в 1915 году под названием De Nasionale Pers. Является крупнейшей

по капитализации (около 70 млрд. долл.) компанией ЮАР. Специализируется на медиа-активах и интернет-сервисах. Новое распределение долей в бизнесе: Naspers — 67,9%, шведская Vostok Nafta (Vostok New Ventures) — 13,3% (не участвовала в сделке), Baring Vostok — 4,2%, основатели, менеджмент и другие акционеры — 14,6%. По итогам сделки Naspers получил четыре места из семи в совете директоров Avito, остальные будут заняты представителями фондов Baring Vostok и Vostok New Ventures и Йонасом Нордландером. Сумма сделки составила 1,2 млрд. долл., Таким образом, вся Avito была оценена в 2,38 млрд. долл. С учетом долга компания оценена в 2,7 млрд. долл. По данным из открытых источников, продажа 31% Avito принесла Kinnevik прибыль 734 млн. долл., в 16 раз выше проинвестированной в проект суммы. В сообщениях Vostok New Ventures отмечается, что сделка увеличит оценку доли фонда в Avito приблизительно на 37%, что позитивно отразится на общей стоимости активов. Сделка по покупке Naspers столь крупного пакета акций Avito не только стала настоящей сенсацией на стагнирующем российском рынке венчурных инвестиций, но и, по сути, сделала его: согласно отчету РwC, суммарная стоимость выходов в 2015 году увеличилась более чем в два раза и составила 1573,5 млн. долл. США по сравнению с 731,5 млн. долл. США в 2014 году. При этом около 76% общей суммы пришлось на выход Accel Partners, Kinnevik и Northzone из Avito. Если исключить эту сделку из расчетов, то стоимость выходов в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократилась почти вдвое.

В качестве основных причин для совершения южноафриканской компанией этой сделки можно выделить следующие:

1. Прибыльность бизнеса и лидерство Avito на рынке. Avito — крупнейший игрок на рынке онлайн-объявлений о продаже товаров и услуг в России. Больше половины трафика идет с мобильных устройств, утверждают в пресс-релизе Naspers. В мировом рейтинге Alexa по посещаемости у Avito.ru — 197-е место. На Avito можно продать автомобиль, недвижимость,

любые бытовые товары, а также искать работу и размещать объявления об услугах — компания зарабатывает на размещении платных объявлений и обычной рекламе. В 2014 году выручка компании составила 76,5 млн. долл. (рост год к году — 76%), EBITDA — 38,7 млн. долл. Если предположить, что сделка обсуждалась больше года, бизнес Avito оценили с мультипликатором 70х к показателю EBITDA по итогам 2014 года.² В оценке компании заложена премия Naspers за приобретение контрольного пакета и за то, что покупается, по сути, монополист — у сервиса «Из рук в руки», который можно считать второй по посещаемости доской объявлений, только 5,2 млн. уникальных посетителей в месяц (по статистике TNS). Боб Ван Дейк, гендиректор Naspers, несколько раз подчеркивал, что компания предпочитает проекты с проверенной бизнес-моделью, которые могут стабильно приносить деньги, если ими хорошо управлять. Менеджмент Naspers также не раз подчеркивал: рост проникновения интернета в России и рост электронной коммерции — главное, что привлекает Naspers в Avito. 2. Влияние изменений в экономике, обусловленных кризисными явлениями. В непростые времена люди начинают экономить, и это подстегивает спрос на подержанные товары: например, зафиксирован рост продаж подержанных машин. Российские игроки венчурного рынка полагают, что данные явления подстегнули Naspers перейти к конкретным шагам. 3. Фактор BRICS Naspers, возможно, меньше боится сложностей на российском рынке, чем европейские инвесторы. «Это южноафриканская компания, у них все-таки лучше отношение к риску, чем у обычных западных инвесторов. Я думаю, что это как раз та причина, по которой покинули проект шведы — предположил в одном из интервью Герман Каплун, управляющий партнер TMT Investments. — Naspers в России давно, она из страны, с которой мы не конфликтуем, и это ее сильное преимущество». 4. Перспектива IPO. В портфеле Naspers есть и другие онлайн-площадки объявлений. Самая крупная из них — OLX, она доступна более чем в сотне стран, и все ее сайты суммарно получают около 240 млн. уникальных посетителей в месяц. В

другой такой же сервис, Dubizzle.com, работающий в 11 странах (в основном в Африке и на Ближнем Востоке), Naspers инвестировала в 2013 году, получив 25% компании, а год спустя расширила пакет в проекте до контрольного. Наконец, в сентябре 2015 года Naspers инвестировала 100 млн. долл. в мобильное приложение для объявлений о продаже вещей LetGo, которое было запущено одним из сооснователей OLX и к моменту сделки получило больше 2 млн загрузок. С LetGo Naspers нацелилась на американский рынок, заявили представители компании в интервью TechCrunch. Есть предположение, что расширение участия в Avito за столь внушительную сумму для Naspers — попытка получить еще один хороший актив, объединить все площадки объявлений и вывести эту группу через несколько лет на биржу.

5. Фактор Mail.ru. У Naspers есть доля в крупнейшем интернет-холдинге России, Mail.ru Group. Эта компания также хотела занять место на рынке онлайн-объявлений, но ее собственный проект, Molotok.ru, летом 2015 года прекратил работу. Известно также, что Mail.ru приценивалась к Avito, но до сделки дело так и не дошло. Нельзя исключать в дальнейшем реализацию некоторых новых проектов с участием Mail.ru, Avito и Naspers. В любом случае следует отметить, что основателям проекта — Йонасу Нордландеру и Филип Энгельбергу — удалось правильно определить тренд и найти крайне перспективную нишу на развивающемся и растущем рынке. Резюмируя данную сделку, следует отметить, что покупка Naspers контрольного пакета акций Avito.ru, по сути, является одновременно долгосрочной инвестицией с учетом возможностей по развитию бизнеса (для Naspers) и успешным выходом (для венчурных фондов Kinnevik (цена продажи своей доли — 846 млн. долл., прибыль — около 800 млн. долл.) и Northzone Ventures (цена продажи своей доли — 155 млн. долл., прибыль — около 130 млн. долл. — 150 млн. долл.)).

Ожидается, что в период рецессии на мировых рынках и спада российской экономики стратегической целью Naspers может стать

увеличение и закрепление рыночной доли в расчете на последующий экономический рост.

Вопросы к кейсу:

1. В чем особенность существующей бизнес-модели компании Avito?
2. Определите ключевые преимущества данной модели.
3. На ваш взгляд, каким может быть развитие данной бизнес-модели?
4. Используя канву ценностного предложения, предложенную Питером Томпсоном, сформулируйте ценностное предложение для потребителя компании Avito.
5. Проанализируйте по блокам бизнес-модели М. Джонсона, К. Кристенсена, Х.Кагерманн ключевые ресурсы, ключевые процессы, процессы монетизации и специфику генерирования прибыли компании Avito.

КЕЙС 14. НАЦИОНАЛЬНАЯ ИННОВАЦИОННАЯ СИСТЕМА ФИНЛЯНДИИ

Финляндия стала первой страной, принявшей концепцию национальной инновационной системы¹ как основного элемента политики в сфере науки и технологий. Вас, как эксперта одного из российских институтов развития попросили изучить особенности национальной инновационной системы этой страны и подготовить через 2 недели небольшой доклад, о том, какие элементы финской НИС могут быть использованы при построении и совершенствовании национальной инновационной системы в Узбекистана. Вы собрали довольно много информации, обобщая которую можно сделать несколько выводов.

Ключевую роль в НИС Финляндии играют Академия наук Финляндии, Национальное агентство по технологиям и инновациям Финляндии (TEKES), государственные и частные исследовательские организации, агентства трансфера технологий и поставщики капитала.

TEKES — агентство, подведомственное Министерству торговли и промышленности Финляндии, поддерживает малые инновационные

компаниям грантами и беспроцентными инвестиционными кредитами, финансирует проекты в области прикладной науки исследовательских институтов и университетов, а также координирует международное сотрудничество в сфере науки и технологий.

Совокупные расходы государственных исследовательских организаций составляют 30% от общих национальных расходов на научные исследования. Расходы частного сектора составляют 2% от ВВП, но постоянно увеличиваются. В Финляндии существуют крепкие связи между научно-исследовательскими программами бизнеса, университетов и исследовательских институтов.

В Финляндии существует крупная сеть частных и государственных поставщиков капитала для инновационных проектов. Либерализация финансового рынка привела к появлению энергичного венчурного капитала, и теперь треть всех прямых инвестиций в Финляндии направляется в информатию и коммуникационные технологии. Крупный государственный фонд SITRA обеспечивает капиталом стартапы, всегда в качестве миноритарного инвестора, а также сводит малые инновационные компании с бизнес-ангелами. SITRA предоставляет финансирование для исследовательских проектов в существующих малых и крупных компаниях, участвует в финансировании зарубежных венчурных фондов. Государственный инновационный фонд SITRA проводит экспертизу инновационных проектов, предоставляя полученные данные венчурным фондам, а также организует обучающие программы.

Фундаментальные исследования финансируются Академией наук Финляндии и университетами. Прикладные исследования центрами трансфера технологий, министерствами, VTT и TEKES. TEKES выступает в роли посевного инвестора, распределяя основные бюджетные средства, выделяемые на прикладные исследования. Развитие бизнеса, маркетинг, интернализацию инноваций финансируют бизнес ангелы и венчурные инвесторы. Инвестиции в инновационные проекты, как правило,

программы и специализированные тренинги, организовывали стажировки студентов.

Вопросы по кейсу:

1. В чем состоят особенности национальной инновационной системы Финляндии?
2. Перечислите основные программы, инициированные Финляндией в последние годы, призванные служить улучшению предпринимательской среды этой страны.
3. В чем проявляется новая роль университетов в Финляндии?
4. В чем особенность государственной политики Финляндии по работе с регионами?
5. Как организация TEKES помогает развитию инновационных технологий в стране?
6. В чем особенность бизнес-инкубаторов, создаваемых в Финляндии?
7. Какие субъекты являются основными инвесторами в Финляндии?
8. Сколько инновационных компаний сотрудничали с университетами или государственными исследовательскими институтами.
9. Вспомните и перечислите основные существующие в Узбекистане элементы НИС. Приведите примеры аналогов финских элементов инновационной инфраструктуры в Узбекистане используя данные, приведенные ниже.
10. В кейсе описано развитие кластеров в Финляндии. В Узбекистане в последние годы реализуются масштабные программы по развитию кластеров. Какие виды кластеров развиваются в Узбекистане? В чем их отличие от кластеров в Финляндии.

КЕЙС 15. ЛАТЕРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

В конце XX века двое известных маркетологов Котлер Филип и Фернандо Триас Де Бес были вдохновлены известной на тот момент идеей психолога Эдварда де Боно, которая называлась «латеральное мышление».

Латеральное мышление (lateral thinking) — это метод нестандартного подхода и решения задач. В результате этого появилась концепция, которая получила название «латеральный маркетинг». Латеральный маркетинг — это методика, которая используется для получения инновационных товаров и услуг на базе существующих, путем трансформации последних и создания новых рынков. В соответствии с этой методикой создавать новые продукты можно, не обладая особой креативностью. Взамен творческим способностям ученые предложили использовать специальный алгоритм, состоящий из трёх шагов. Алгоритм в самых общих чертах таков:

Этап 1. Выбор фокуса. Фокусом должен быть продукт или услуга, их определенные свойства, сегмент рынка или любая иная составляющая вашей бизнес-модели или коммерческой стратегии. Важно, чтобы вы фокусировались на чем-то одном и очень важном, на чём не фокусируются ваши конкуренты или делают это плохо.

Этап 2. Латеральное смещение. На этом этапе вам нужно совершить достаточно необычную вещь — это изменить привычное положение дел для того, на чем вы сфокусировались. В качестве примера Котлер Филип и Фернандо Триас Де Бес приводят латеральное смещение над традицией посылать на день святого Валентина своим возлюбленным букет роз. И вот какие латеральные маркетинговые идеи предлагают Котлер Филип и Фернандо Триас Де Бес:

- Замена: посылать лимоны, а не розы.
 - Переворот: посылать букет во все остальные дни года, но не на день святого Валентина.
 - Комбинирование: посылать розы и еще чего-нибудь в придачу.
 - Гиперболизация: послать сто роз или одну-единственную (преувеличение и преуменьшение).
 - Устранение: не посылать розы вообще.
 - Изменение порядка: посылает розы возлюбленный, а не влюбленный.
- Все эти 6 видов трансформаций можно применить ко всему, что угодно и в

результате вы будете получать достаточно странные и нелогичные утверждения, но это на первый взгляд. Ведь именно они и вдохновят вас искать логику, там, где она была нарушена.

Этап 3. Создание новой связи. На предыдущем этапе вы специально нарушили логику, чтобы создать мыслительный стимул, подстегивающий наши креативные способности. Теперь посмотрите на каждое утверждение и попытайтесь придумать в каком случае, оно является логичным и коммерчески интересным. К примеру, для второго пункта (Переверот: посылать букет во все остальные дни года, но не на день святого Валентина) можно придумать бизнес-идею, когда мужчине предлагается оказывать внимание своей второй половинке не только в день святого Валентина, а в течение всего следующего года. Для этого он может купить абонемент в цветочном магазине. Покупатель получит скидку на год вперед, а вы — постоянного клиента, которые с такой скидкой не пойдут в другой магазин. Если правильно оформить эту идею, то можно найти под нее платежеспособный сегмент. Это позволит сыграть на том, что в канун дня святого Валентина мужчины настроены особенно романтично. Таким образом, можно из каждого созданного вами на втором этапе нелогичного утверждения, создать потенциальную коммерческую идею, которая будет существенно отличаться от традиционного варианта. Кроме того, создатели концепции латерального маркетинга приводят такой пример: В начале 1970-х годов итальянская фирма Фергетто решила выпустить на рынок новый шоколадный продукт для детей. Мнений относительно создания самого продукта было много: предлагали добавить больше сахара, создать неординарно яркую обертку, производить шоколад в форме любимых мультипликационных героев. Однако предпринимателям Фергетто пришла в голову гениально простая мысль: «А почему нашу продукцию должны только есть? Любимое занятие детей — играть! И если мы делаем продукт для детей, то они должны получить не только вкусную шоколадку, но и игрушку!». Такая, на первый взгляд, нелогичная комбинация была

реализована в 1972 году в известном на весь мир продукте под названием «Киндер Сюрприз». Конечно, компания могла пойти стандартным путем. Обычно для того чтобы создать новый продукт, старому продукту добавляют какой-нибудь новый компонент, например, клубнику в шоколаде. Но, по сути, шоколадка остается все той же шоколадкой. И такой товар продолжает лежать на полках супермаркетов среди десятков других похожих брендов. Даже если бы Ferrero смогла сварить очень вкусный шоколад и максимально гармонично объединить сахар, какао, изюм, печенье и т. д., то даже при самых благоприятных обстоятельствах компания смогла бы получить не более 3-4% рынка. Но стоило посмотреть на процесс со стороны, как сразу родилась новая идея — развлекать детей. Нельзя четко определить, чем является «Киндер Сюрприз» — сладостями или игрушкой. Это абсолютно новый продукт, и не стоит его сравнивать. В результате компания имеет практически 100% рынка новой категории. По данным A.C.Nielsen's Billion Dollar Brands, «Киндер Сюрприз» — одна из самых популярных в мире шоколадных марок, ежегодные продажи которой превышают миллиард долларов. А теперь выберите продукт или сегмент рынка, на котором вы хотите сфокусироваться и пройдите все 3 этапа латерального маркетинга. Найдите минимум 3 идеи, которые вы могли бы коммерчески реализовать.

Сборник кейсов по дисциплине
“Управление бизнес процессами”
методическое пособие

Рекомендуется для студентов
направлений экономика и менеджмент
в сфере ИКТ Ташкентского университета
информационных технологий

Рассмотрен и рекомендуется к изданию
на кафедральном совете “Менеджмент и маркетинг”
протокол № 8 13.03. 2019 г.

Рассмотрен и рекомендуется к изданию
на факультетском совете “Экономика и менеджмент
в сфере ИКТ” протокол № 6 26.01. 2019 г.

Рассмотрен и рекомендуется к изданию
научно-методическим советом ТУИТ
имени Мухаммада ал-Хоразмий
протокол № 9(121) 26.03. 2019 г.

Составители:

Исмошлова Г.Ф., Кадыров А.М.,
Ахмедиева А.Т., Гафурова Д.Р.,
Хакинджанова Д.К., Джалалов
Ж.М., Курбанова М.Л.

Рецензенты:

Т.Кучкаров
И.Баклева

Ответственный редактор:

Г.Ф.Исмоилова

Корректор:

Н.Юланова

Формат 60x84 1/16. Печ. лист 5.
Заказ № 269. Тираж 15.
Отпечатано в «Редакционно издательском»
отделе при ТУИТ.
Ташкент ул. Амир Темур, 108.

10'QUV⁷⁹ZALI