

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

СБОРНИК КЕЙСОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ

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



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет
Учебно-научная лаборатория «Проект МАХ»



В. А. Вертоградов, О. А. Золотина, А. Г. Миракян,
И. П. Сусллова, С. В. Щелокова

СБОРНИК

кейсов и практических заданий

по управленческим дисциплинам

Учебно-методическое пособие

Москва
2021

УДК 005
ББК 65.29
В35

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

В35 Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам: учебно-методическое пособие для направления «Менеджмент». — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. — 162 с.

ISBN 978-5-906932-68-6

Учебно-методическое пособие содержит краткую заметку об использовании метода конкретных практических ситуаций в современном учебном процессе (case-study), в том числе в дистанционном формате обучения, а также специально подготовленную серию кейсов и практических заданий от компаний — партнеров учебно-научной лаборатории экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова «Проект MAX»: ADVANTA, BoardMaps, Changellenge>>, Ferrero, KPMG, Mr.Doors, Анкор, SBS Consulting, Unilever.

Учебно-методическое пособие предназначено для использования преподавателями управленческих дисциплин в образовательных учреждениях и является продолжением учебного пособия «Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам», выпущенного в 2020 году.

ISBN 978-5-906932-68-6

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. Использование кейс-метода в современном учебном процессе.....	7
Общая характеристика кейс-метода.....	7
Отличие кейс-метода от других методов обучения.....	7
Преимущества кейс-метода	9
Различные типы кейсов в современном образовании.....	10
Ложные стереотипы об использовании кейс-метода	14
Живой кейс-метод.....	16
Кейс как ролевая модель: студенческие работы	19
Применение кейсов в дистанционном формате обучения	20
«Живая связь» образования и практики.....	27
РАЗДЕЛ 2. Кейсы от компаний.....	29
ADVANTA Проектное управление в производственном холдинге	30
Changellenge >> Стратегия развития рынка полимеров в России	35
Changellenge >> Создание программы лояльности для магазинов «Лента».....	50
Changellenge >> Особая стратегия для особых задач: стратегия повышения привлекательности компании в новых экономических реалиях.....	66
KPMG Управление опытом кандидатов в период перестраивающейся медиасреды: переход из офлайн в онлайн без потери качества	82
MR.Doors Продажи онлайн	92
Unilever Самый реальный Glorix.....	99
РАЗДЕЛ 3. Практические задания	134
BoardMaps Автоматизация корпоративного управления.....	134
Ferrero Повышение узнаваемости бренда работодателя.....	138
SBS Consulting Прогноз емкости рынка литий-ионных батарей	142

SBS Consulting Недопуск российских поставщиков на нефтегазовые проекты	142
АНКОР Проверка делового письма	144
АНКОР Клиентское взаимодействие по аутсорсингу.....	145
Студенческий кейс Приложение для знакомства CupTalk	146
Серия IT-кейсов	150
Сайт	150
Госзаказы	153
Социальная сеть	155
Консультант в бизнесе	158
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	161

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые преподаватели! Перед вами уникальное учебно-методическое пособие по управленческим дисциплинам, которое содержит в себе специально подготовленную серию практических ситуаций и методических рекомендаций. Представленные материалы были разработаны совместно с компаниями — партнерами учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова: ADVANTA, BoardMaps, Changellenge>>, Ferrero, KPMG, Mr.Doors, Анкор, SBS Consulting, Unilever.

Коллектив авторов благодарит партнеров учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова за содействие в предоставлении материалов для данного сборника.

Миграция преподавателей и студентов в онлайн-среду заставила пересмотреть привычные способы и методы обучения. Кейсы традиционно считаются одним из важных инструментов для формирования управленческих компетенций: обучающиеся учатся работать с информацией, принимать решения в условиях неопределенности, организовывать командную работу, оформлять и презентовать результаты своей деятельности.

На первый взгляд может показаться, что дистанционный формат обучения оставляет нам все меньше инструментов для организации групповой работы, но мы видим, что в настоящее время дистанционное взаимодействие — это то, с чем сталкиваются работники всех отраслей: в реальной жизни компании все чаще говорят о «гибридном офисе», руководителям приходится управлять распределенными и удаленными командами, а менеджерам необходимо учиться убеждать и вдохновлять сотрудников в ZOOM и его аналогах. Если это те навыки, которые нужны в современном мире, значит, их нужно развивать у студентов.

Это стало одной из причин, почему появилось данное учебно-методическое пособие. В 2020 году вышел электронный «Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам: учебное пособие для направления «Менеджмент». Он был подготовлен совместно с компаниями-партнерами, которые поделились свежими примерами из своей практики. Однако прошедший год обозначил новые проблемы, которые

мы и наши партнеры хотим так же открыто транслировать для обогащения учебного процесса.

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

Коллектив авторов

РАЗДЕЛ 1

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЕЙС-МЕТОДА В СОВРЕМЕННОМ УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

Общая характеристика кейс-метода¹

Определение: кейс-метод (case-study), или метод конкретных (практических) ситуаций — одна из передовых форм и методик активного (интерактивного) обучения, где студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении и решении реальных управленческих задач.

Содержание кейса: каждый конкретный случай (кейс), как правило, отражает положение конкретной компании, состояние определенного управленческого процесса и — самое главное — конкретную проблему, требующую незамедлительного разрешения.

Задачи применения кейс-метода: научить студентов проводить проблемно-ситуационный анализ, решая сложные, при этом не всегда структурированные деловые проблемы; помочь в освоении новых теоретических и практических знаний; развивать профессиональные умения, в том числе сформировать установки и конкретное отношение к протекающим в бизнесе внешним и внутренним процессам.

Ключевой результат обучения: моделирование и осуществление реального поведения с применением принципов learning by doing, learning by example и др.²

Отличие кейс-метода от других методов обучения

Кейс-метод активно применяется в современном учебном процессе. Что же отличает его, например, от классических методов обучения?

¹ Рекомендуем ознакомиться с разделом 1 «Кейс-метод в учебной деятельности вузов» (Вертоградов В. А., Миракян А. Г., Сулова И. П. Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам: учебное пособие для направления «Менеджмент». — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020).

² Миракян А. Г. Развитие управленческих кадров в цифровой экономике // Материалы XX Международной конференции. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра. 2019. С. 180–182.

Во-первых, стоит особенно подчеркнуть, что анализ конкретных ситуаций предполагает одновременное взаимодействие разных участников. Решение кейса — интерактивный процесс, вовлекающий в активную работу преподавателей и студентов. При этом разбор практической ситуации может одновременно включать как индивидуальную, так и групповую работу.

Во-вторых, данная методика не ограничивает число участников, задействованных в образовательном процессе. Несомненно, существуют разные типы кейсов, которые нередко имеют конкретные рекомендации (например, об оптимальном размере групп и команд или об общей организации процесса работы над кейсом). Однако, если говорить в целом, кейс-метод не имеет жестких ограничений по количеству участников.

В-третьих, в методику кейсов интегрированы разные методы и технологии обучения. Речь идет о таких методах, как системный анализ, проблемный метод, игровой метод, «мозговой штурм», дискуссия, классификация и др. Другими словами, при работе над конкретной практической ситуацией происходит использование и сочетание важнейших методов обучения, что обеспечивает вариативность обучения.

Отдельно хотелось бы отметить значимость методики ARL (action — reflection — learning), которая заложена в кейсовом методе¹. Это активная, практико-ориентированная модель обучения, предлагающая развитие обучаемого через «действие» — «размышление» (рассуждение) — «научение». Особенности использования методики ARL в рамках кейсового метода отражаются в следующем (четвертом) отличительном аспекте.

В-четвертых, в отличие от традиционных методов обучения кейс-метод ориентирован не столько на получение и применение базовых знаний, сколько формирование практических умений и навыков, в результате которых происходит генерация новых знаний и развитие профессиональных компетенций.

В кейсовом методе не всегда преподаватель является главным носителем информации, он в первую очередь организатор и координатор процесса. Он поддерживает благоприятную и продуктивную атмосферу, способствующую осмыслению проблемной ситуации, «проживанию» нового опыта, выдвижению новых решений, получению нового знания и закреплению ключевых результатов.

Другими словами, если классические методы обучения «заточены» на получение практических знаний только после освоения теоретических, кейс-метод предлагает путь «от практики к теории и/или к новой практике». Особенность кейсового метода связана также и с тем, что он

¹ Виханский О. С. Менеджмент — сам по себе фантом // Компания. 2004. № 21 (317). С. 68–72.

бывает направлен на формирование, осмысление и закрепление нового знания.

Преимущества кейс-метода

Почему же кейсовый метод имеет популярность в процессе подготовки управленцев? Обобщим ряд преимуществ.

«Зажигание» интереса и повышение мотивации — важнейшие плюсы рассматриваемого метода. Кейс-метод побуждает к образовательной деятельности и формированию интереса к будущей профессии. Вовлеченность в реальную практическую ситуацию повышает желание стать частью протекающих событий, разворачивающихся в бизнес-кейсе. Студенты предлагают собственные решения, рассматривают разные альтернативы и стараются найти наиболее целесообразное. Погружение в конкретную ситуацию вызывает желание не просто разобраться и найти верное решение, но и получить ответ на вопрос, чем же все закончилось на самом деле.

С точки зрения образовательных стандартов кейс-метод способствует развитию и общекультурных, и общепрофессиональных, и профессиональных компетенций. А поскольку управленческое образование в первую очередь ориентировано на практическое применение усвоенных знаний, умений и навыков, то кейс-метод является одним из передовых методов обучения.

Так, например, студенты приобретают опыт анализа реальных ситуаций, а именно навыки работы с практической и теоретической информацией в различных областях управления (маркетинг, инновации, консалтинг, стратегия, продажи и др.). Во время работы над кейсом студенты как изучают предложенную информацию, так и занимаются поиском недостающих данных. Фактически студенты собирают и обрабатывают существенный объем качественной и/или количественной информации. Они учатся отделять ключевые детали и искать скрытые причинно-следственные связи. Все это характеризует и повседневную работу менеджера, независимо от области его специализации. Конечно, в эффективной управленческой команде могут быть профессионалы-аналитики, успешно реализующие часть описанных действий, однако высокие аналитические способности должны быть развиты и у самого менеджера.

Кейс-метод учит студента задавать «правильные» вопросы, находить конкретные управленческие проблемы, развивать творческое мышление и воображение, принимать управленческие решения и нести ответственность за принимаемые решения. Менеджеры-практики ежедневно принимают десятки решений, которые так или иначе оказывают влияние на организацию в целом. Будет ли организация процветать дальше

или придет в упадок? Ответ бывает не всегда положительным. Однако ответственный менеджер понимает, что результат напрямую зависит от его решения!

Данный метод учит работать в команде, он нацелен на развитие коммуникативных способностей и навыков межличностного взаимодействия в различных условиях. Во время решения групповых кейсов участники активно вовлечены в командную работу — они учатся коллективно выдвигать и обсуждать новые идеи, принимать разные точки зрения, поддерживать командный дух и др. Разбор кейса предполагает коллективную работу, которая может быть организована и построена разными способами. Например, применяются разные подходы к распределению на группы (случайным/неслучайным образом, однородное/разнородное распределение, малые/большие группы и др.). Навыки коммуникации и эффективного взаимодействия являются ключевыми компетенциями менеджера. Основную часть времени управленцы тратят именно на взаимодействие с людьми — на коммуникацию с руководством, командой, подчиненными, коллегами и т.д.

Работа над кейсом способствует формированию самостоятельного и системного мышления. Кейсовый метод отрицает шаблоны. Разные группы могут прийти к разным решениям, при этом одинаково грамотным и обоснованным. Менеджеры-практики также постоянно работают с проблемами и вопросами, требующими оригинальных решений и ответов, которые невозможно найти в книгах. Зачастую управленческие вопросы не имеют однозначных ответов, они являются комплексными. Сильная сторона кейс-метода как раз в том, что он развивает понимание, что управление и управленческие проблемы — достаточно сложное комплексное явление.

Бесспорно, данная методика имеет множество преимуществ. Работа с конкретным кейсом предполагает осмысление рассматриваемой практической ситуации, что требует использования и приобретения определенного комплекса знаний и умений. Кейс-метод позволяет совмещать теорию и практику, получать и применять новые знания, развивать профессиональные и практические умения и навыки (например, аналитическое, критическое, творческое, системное мышление; коммуникационные навыки; социальные навыки и др.). Он направлен на формирование компетенций, необходимых для развития современных конкурентоспособных лидеров и управленцев.

Различные типы кейсов в современном образовании

Кейс-метод — это богатый инструмент, применяемый в процессе обучения для разных целей и задач. Например, существуют кейсы, направ-

ленные на поиск теории (theory seeking) или тестирование теории (theory testing), кейсы-рассказы (storytelling) и кейсы-описания (picture-drawing). Кейсы могут быть сфокусированы на описании (description), объяснении (explanation), оценке (evaluation) и прогнозировании (prediction)¹.

В зависимости от ориентации кейса на настоящее или прошлое и проблемность или описательность выделяются следующие четыре типа кейсов²:

- кейс, посвященный истории конкретной компании (описательный материал, в основе преимущественно прошлые события);
- кейс, иллюстрирующий ситуацию — проблему, решение, концепцию в целом (описательный материал, события преимущественно находятся в настоящем);
- кейс, вырабатывающий умения и навыки анализа и оценки проблемных аспектов вне и внутри организации (проблемный материал, в основе преимущественно настоящие события);
- кейс, вырабатывающий умения и навыки решения проблем и принятия решений (проблемный материал, в основе преимущественно прошлые события).

Стоит подчеркнуть, что все необходимые «прошлые» и «настоящие» материалы не всегда даны в самом кейсе — кейсы могут предполагать работу с новой, актуальной информацией (например, кейс—анализ и оценка и кейс — принятие решения) или проверку достоверности представленных фактов и событий.

Еще одной общепринятой классификацией кейсов является их разделение на практические, учебные (обучающие) и научно-исследовательские. Они отличаются по содержанию — описывают преимущественно жизненные (практические), условные (вымышленные для обучения) или исследовательские ситуации. В зависимости от специфических целей и задач обучения данные виды кейсов направлены на разные результаты. Например, типичный обучающий (учебный) кейс ориентирован на понимание базовых терминов, концепций, моделей и их осмысление, в то время как исследовательский кейс предполагает серьезную аналитическую работу, направленную на созидание и проектирование новых моделей.

В процессе обучения могут использоваться и традиционные развернутые кейсы, и мини-кейсы (сокращенные конкретные ситуации), и ситуации из жизни (из профессиональной практики), и материалы статей / деловых

¹ Выделяются разные формы кейсов. См. напр., Yin (1993): 3 формы кейсов — поисковой кейс (exploratory), описательный (descriptive) и разъяснительный (explanatory); Bassey (1999): 4 разновидности — описание, объяснение, оценка и предвидение.

² Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Экономика, 2004. С. 288.

вых новостей, и видеоматериалы, и даже ситуации, возникшие в образовательном процессе. Рассмотрим наиболее распространенные виды кейсов.

Традиционный гарвардский кейс (HBS case study)¹: большой полноформатный материал (включает около 20–25 страниц основного текста и до 10 страниц дополнительного иллюстративного материала), отражающий достоверные события и достоверную проблему в конкретной компании. Основная часть кейса, как правило, включает постановку задач и описание проблемной ситуации, описание объекта исследования (героев, компании, описание внешней и внутренней среды), описание специфики отрасли и ее конкретного состояния на момент возникшей проблемы, описание основных элементов проблемной ситуации. При этом сама проблема может находиться не на поверхности и быть неструктурированной. Участники должны вскрыть проблему и докопаться до ее сути самостоятельно. Дополнительный иллюстративный материал включает большое количество статистической, финансовой информации и другие факты. Может также содержать описание ключевых терминов и иные вспомогательные материалы, рекомендуемые для изучения. В целом классический кейс отражает развернутые материалы реальной бизнес-ситуации, требующей принятия конкретного группового управленческого решения.

Основной недостаток гарвардского кейса — объемность. Работа над таким кейсом требует достаточно много времени, выполняется в несколько этапов (подготовка, анализ, презентация и др.). Однако именно классический кейс позволяет приблизить обучающихся к максимально реалистичным и достоверным бизнес-ситуациям и — самое главное — осуществить действия типичного управленца: выявление проблемы и ее описание, анализ внешней и внутренней среды, поиск возможных решений, оценка различных альтернатив и выбор наилучшей, подготовка конкретного плана шагов по реализации решения, обобщение возможных результатов по итогам внедрения конкретного управленческого решения.

Традиционный манчестерский кейс (MBS case study): значительно короче классического гарвардского кейса (приблизительно в 1,5–2 раза), имеет еще более практическую ориентацию и приближенность к реальной бизнес-практике (через проектный метод обучения). Студентов вовлекают в решение реальных бизнес-ситуаций в реальных компаниях, испытывающих трудности в настоящее время. Именно поэтому манчестерский под-

¹ В настоящее время существует две классические школы — американская (Гарвардская школа, HBS) и европейская (Манчестерская, MBS). Первая в основном ориентирована на обучение поиску единственно верного решения. Вторая — на многовариантность решений для конкретных случаев. Еще один подход к кейс-методу — чикагский, использующий исследовательскую «полевую» стратегию глубокого и комплексного анализа и требующий включения индивида в реальную проблему.

ход отвергает существование правильного ответа — решение принимается группой в ходе обсуждения, затем применяется на практике.

Описательный, или иллюстративный, кейс (descriptive case study): хорошо подобранный или подготовленный практический материал небольшого сжатого размера (от одного абзаца до нескольких страниц), который не содержит излишней информации. Основной недостаток — данные кейсы достаточно быстро устаревают, так как нередко составляются на основе статей и книг или фактов и событий, взятых из опыта самого преподавателя. Альтернативой иллюстративного кейса сегодня зачастую выступают отрывки из фильмов, демонстрирующие конкретные проблемы, контекст определенных событий и фактов. Несмотря на описательный характер такого материала, преподаватель может ввести дискуссионные вопросы, порождающие обсуждение в аудитории. Такой тип кейса достаточно легко интегрировать под конкретную тему занятия, ограничив время на разбор. Нередко данный вид кейса называют иллюстративно-тематическим, иногда он может требовать предварительной подготовки обучающихся (например, обсуждение общетеоретических и общепрактических вопросов, которые погружают студентов в тематику занятия и проблематику управленческой ситуации).

Управленческие кейсы-практикумы (executive case study): достаточно компактные практические ситуации (до двух страниц максимум), имеющие сходства с иллюстративно-тематическим кейсом или мини-кейсом. Предназначены для выполнения в аудитории, не предполагают предварительной подготовки. Зачастую решаются индивидуально, требуют последующей дискуссии, которую модерировает организатор (преподаватель). Данные кейсы четко и упрощенно отражают конкретный проблемный аспект, описывают ограниченное количество факторов, нередко предлагают конкретные сценарии по решению проблемы. Основной недостаток связан с тем, что такое мини-задание применяется для проверки достаточно узких умений и навыков и/или для наглядной демонстрации конкретного теоретического положения.

В целом в образовательном процессе используются разные форматы, типы и виды кейсов. Каждый отдельный кейс — это творчество! Зачастую достаточно сложно выделить единую типологию или классификацию кейсов. При этом совершенно точно применение кейсового метода обогащает и повышает качество процесса обучения!

Несомненно, большую роль играет профессиональная подготовка преподавателя. Он напрямую задействован в подборе и/или создании кейсов и реализации кейсовой технологии в аудитории. Опытный преподаватель в состоянии подобрать и грамотно внедрить данный метод в образовательный процесс в зависимости от целей дисциплины и задач конкретного занятия.

Ложные стереотипы об использовании кейс-метода

Ранее были обозначены общие отличительные особенности и преимущества кейсового метода, выделены разные типы кейсов. При этом как и любая технология, кейс-метод требует грамотного применения. Только в таком случае можно ожидать положительного эффекта. Каких типичных ошибок стоит избегать?

(1) **«Данная методика — must have современного образования».** Использование кейса — не есть самоцель. В рамках какой дисциплины планируется разбор кейсов? Какие ожидаемые результаты от использования данной технологии? Даже когда речь идет об управленческом или бизнес-образовании, ложно полагать, что кейсы требуются на всех занятиях и в каждой дисциплине по умолчанию.

(2) **«Чем больше кейсов, тем лучше».** Еще одно ложное заблуждение! Существует множество современных образовательных технологий, которые можно и нужно внедрять наряду с кейс-методом. Какова цель дисциплины? Какие компетенции преимущественно формируются по итогам освоения дисциплины? Вместе с практическими навыками современное управленческое образование также закладывает фундаментальные теоретические знания, которые формируются иными методами обучения.

(3) **«Самый эффективный вид кейса — это ...».** Не просто так существует такое разнообразие видов и форматов конкретных ситуаций. Каждый кейс — творчество, которое имеет конкретную смысловую и практическую задумку. Вопрос состоит лишь в том, вписывается ли конкретный практический кейс-материал в цели, задачи, результаты и содержание конкретного курса, модуля, занятия.

(4) **«Хорошо подготовленный кейс подходит любой аудитории студентов».** Действительно, за многие годы накоплен существенный опыт по подготовке качественных материалов с полезными кейсами на совершенно разные темы. Собраны огромные коллекции учебных практических ситуаций и упражнений, которые можно внедрять в образовательный процесс. Однако каждый кейс изначально ориентирован на определенную целевую аудиторию, как правило, обладающую определенным уровнем знаний и/или практического опыта. Конечно, на практике встречаются и такие кейсы, которые можно применять в разных аудиториях (например, среди студентов бакалавриата, магистратуры, программы МВА или EMBA). Однако стоит ожидать, что работа над одним и тем же кейсом приведет к абсолютно разным результатам! В данном случае кейс будет иметь абсолютно разную ценность для разных обучающихся групп. Все потому, что данные участники будут обладать разным уровнем теоретических и практических знаний, профессионального опыта, а также ожиданий. Важно отметить, что большую роль в данном случае играет опыт и компетентность преподавателя.

давателя, его способность определить уровень подготовки группы, умение заинтересовывать аудиторию, координировать работу команд и др.

(5) **«Ни в коем случае не оглашайте учебные цели кейса, оставьте их в тайне».** Раз преподаватель выбрал кейс, значит, это требуется для освоения курса... Это достаточно проигрышная и распространенная проблема, в которую попадают молодые и нередко опытные преподаватели (например, когда аудитория очень увлечена дискуссией, а время занятия подходит к концу)!

Кейс — это задание, которое направлено на достижение конкретной учебной цели. Даже в том случае, когда результатом обучения является генерация новых знаний или создание новых нетипичных решений, одной из важнейших задач преподавателя является обозначение и обобщение основных задач, выводов, результатов работы. Почему? Для сокращения естественного разрыва между тем, что обучающийся успел усвоить и что не успел. Творческий процесс порождает новые знания, выводы. Они нередко возникают на интуитивном уровне. Важно предоставить возможность зафиксировать и оформить ключевые итоги в более осязаемые результаты. В этот процесс полезно вовлекать и самих студентов. Например, на этапе подведения итогов адресуйте аудитории следующие вопросы: почему для работы был предложен именно данный кейс; какие ключевые понятия и вопросы, связанные с курсом, лежали в основе кейса; какие полезные уроки удалось вынести из данной практической ситуации?

(6) **«Хороший кейс — тот, который актуален во все времена».** Несмотря на то что некоторые материалы действительно могут применяться на протяжении долгих лет, нельзя забывать, что одна из отличительных особенностей данного метода заключается в использовании ситуаций, приближенных к жизни и текущей действительности. Практико-ориентированные курсы следует постоянно обновлять актуальными бизнес-кейсами. В особенности в текущее время, в условиях активной трансформации бизнеса. Например, 2020 год актуализировал вопросы, связанные с теорией и практикой дистанционного управления.

В каком случае использование кейс-метода не даст положительного эффекта? При отсутствии у студента четкого понимания назначения учебного материала, при использовании неактуальных практических ситуаций, при плохой подготовке участников (как преподавателя, так и студентов), при высокой или низкой сложности кейса (в зависимости от уровня подготовки обучающихся), при низком качестве материалов, в том числе низкой достоверности информации и др.

Достаточно принципиальным вопросом, требующим отдельного внимания, является соответствие кейс-метода и используемых материалов ожиданиям или пожеланиям обучающихся. Безусловно, сами обучающиеся не всегда в состоянии верно оценивать «корректность» применения

методики или отдельного материала. Однако, озвучивая свои пожелания и предпочтения, они отмечают значимость разбора максимально «живых» практических историй. Причем сегодня достаточно часто показывают заинтересованность в кейсах, посвященных не столько опыту известных, крупных компаний, сколько примерам молодых компаний и/или выпускников¹. Им нравится примерять роли героев, которые не так давно были такими же студентами, как и они. Данные запросы напрямую связаны с поколенческими особенностями.

Живой кейс-метод²

«Живой кейс — это развивающаяся в реальном контексте ситуация бизнеса, которая лежит в основе построения учебного процесса»³.

Много лет назад в образовательной среде впервые был использован именно метод живых кейсов. В этой связи справедливо утверждать, что общее развитие кейсовой технологии в принципе началось именно с живого метода (или так называемого *walking cases*)⁴. Профессор А. Шоу пригласил на цикл занятий 15 менеджеров. В рамках первой сессии менеджеры поделились актуальными для компаний управленческими дилеммами (объяснили проблемы и ответили на вопросы студентов). Спустя несколько дней во время второго занятия студенты сдали отчеты, описывающие анализ проблемы и рекомендуемое решение. В конце недели, на последнем занятии, эксперты обсудили полученные отчеты и представили обратную связь.

Чтобы зафиксировать и сохранить ценные материалы, позже живые кейсы стали оформлять в письменном, далее в электронном формате. Накапливались целые выпуски и коллекции практических бизнес-кейсов, посвященных достоверным управленческим проблемам.

Живые кейсы — это прародитель кейсового метода, но далеко не новый формат кейсов. Почему в настоящее время наблюдается модный тренд в использовании живых кейсов? В условиях развития цифровой экономики происходит постоянная и динамичная трансформация бизнес-окружения. Темпы изменений, которые общество, бизнес и ком-

¹ Миракян А. Г. Развитие управленческих кадров в цифровой экономике // Материалы XX Международной конференции. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра, 2019. С. 180–182.

² Примечание: в литературе можно встретить упоминание так называемых мертвых кейсов и живых кейсов. Первые обычно включают всю необходимую для анализа информацию. Вторые — требуют поиск новой информации.

³ Примечание: определение по Гладких и др., 2019. С. 292.

⁴ См.: DeLacey B. J., Leonard D. A. Case study on technology and distance in education at the Harvard Business School // *Educational Technology & Society*. 2002. Vol. 5(2). P. 13–28.

пании переживают сегодня, стали значительно быстрее, чем когда-либо прежде. В результате письменные кейсы устаревают значительно быстрее. Отсюда и возникает потребность в использовании живых, актуальных кейсов. Они ярче отражают объективную бизнес-реальность, в том числе положение отдельных организаций, максимально отвечают ожиданиям обучающихся.

Рассмотрим особенности живого кейса¹. Живой кейс предполагает работу студентов по решению существующей проблемы организации в режиме настоящего времени. Студентам предоставляется наиболее свежая информация, достаточно часто ее непосредственно транслирует представитель организации (то есть герой, вовлеченный в проблему в настоящее время). Он может присутствовать в аудитории лично либо может выйти на связь посредством онлайн-каналов. После того как студенты получают общую вводную информацию, они самостоятельно осуществляют сбор недостающих данных, проводят тщательный анализ, сотрудничают с представителями компаний и/или преподавателем-наставником, формируют решение реальной проблемы.

Взаимодействие студентов, преподавателей и представителей бизнеса в реальном формате позволяет получить доступ к информации, которая обычно скрыта от глаз и которую невозможно найти в открытых источниках. Фактически обучающиеся работают не с кейсом, моделированным на примере ситуации из уже случившейся реальности, а с живым примером, напрямую соприкасаясь с практикой. Студенты становятся непосредственными участниками событий, протекающих здесь и сейчас в реальной компании. Они учатся диагностировать реальную проблему, отделяя ее от симптомов. Работая с огромным количеством данных, они учатся искать, отбирать и структурировать информацию, необходимую для принятия управленческого решения. Студенты придумывают способы внедрения новых обоснованных решений. В некотором смысле они являются творцами-создателями реальной практики.

Вспомним о ранее упомянутой методике ARL. В живом кейсовом методе данная модель обучения реализуется еще ярче! Живой кейс-метод обеспечивает развитие студентов через «реальное действие» — «обширное авторское рассуждение» — «осмысленное научение».

Живой кейс обращен и в настоящее, и одновременно в будущее. Он учит принимать осмысленное и осознанное решение, которое развится на будущем конкретной компании. Живой кейс позволяет по настоящему погрузиться в практику, прочувствовать атмосферу и культуру компании, примерить на себе роль сотрудника организации. Живой

¹ Более подробно см.: Kennedy et al., 2001; Гладких и др., 2019 и др.

кейс — это не скучно, это жизненно! Живой кейс — это осмысленное обучение (meaningful learning)!

Каким образом живой кейс реализуется на практике? Он может быть с легкостью использован в рамках мастер-класса или гостевой лекции приглашенного эксперта-практика. Например, представитель компании «задает некую ситуацию», выделяет время на ее решение и сразу же дает обратную связь в конце выступления студентов. Если в компании уже принято решение, то эксперт также может прокомментировать итоги. Преимущество такого формата — легкое внедрение задания в общее содержание занятия, высокая интерактивность, моментальная оценка решения. Использование в образовательном процессе данного формата живых мини-кейсов обогащает занятие ценной практической информацией, в целом не требует слишком большого количества времени, так как может быть гармонично реализовано в рамках одного занятия.

Технология живого кейса реализуется и через групповые проекты. Выше при обобщении специфики живого кейса как раз описывались общие особенности, характерные для живых кейсов-проектов. Такие задания могут быть встроены в конкретный модуль или целый курс дисциплины, предполагают выполнение узкого или широкого круга задач. Студенты взаимодействуют с реальным бизнесом, проводят полевые исследования, решают практические задачи.

Проектное задание более трудоемкое. Оно предполагает постоянное взаимодействие с экспертами-кураторами из компании. Большую роль в успешной реализации живого проекта также играет преподаватель — он участвует в разработке задания, координирует работу над проектом, направляет деятельность групп.

Еще один распространенный способ — проведение деловой игры, основанной на реальных событиях. Обучающиеся разбиваются на команды, их знакомят с общей ситуацией (студентам могут быть предложены карточки с конкретной ролью). Далее студенты работают над заданием в один или несколько этапов. Как правило, конечная цель сводится к предложению конкретного решения и развернутого плана шагов по его внедрению. При работе над заданием важно, чтобы в аудитории находился эксперт из компании, имеющий целостную картину происходящего.

Более опытных студентов можно вовлекать в практические исследования, направленные на создание нового кейса. Чтобы применение живого подхода принесло существенные плоды, принципиально важно донести до студентов, почему им предложено такое задание, каких результатов от них ожидают. При этом речь идет не о конкретных результатах, которые они должны получить по итогам работы с кейсом. Они должны четко понимать, что никто им не предложит готовых шаблонов и приме-

ров, ведь зачастую даже сами компании не представляют конечных результатов. Но студентам должен быть ясен смысл задания, они должны осознавать, что любые решения могут повлиять на деятельность конкретной фирмы как положительно, так и отрицательно.

Необходимо осуществлять постоянную координацию процесса (в ходе живого мини-кейса, живого проектного задания, в рамках деловой игры, практикумов и др.). При этом не менее важно оставить обучающимся свободу действий, не гасить даже самые невероятные идеи или решения. Позвольте им совершить множество ошибок. Позвольте пройти весь путь самостоятельно.

Кейс как ролевая модель: студенческие работы

Как уже отмечалось ранее, большой популярностью (особенно среди юных студентов) пользуются практические задания, основанные на опыте других студентов и/или выпускников. Поэтому источником кейса может стать как реальный опыт индивида / группы студентов, так и студенческая работа — проект, курсовая, дипломная и др.

Другими словами, для создания практических заданий и ситуаций за основу могут быть взяты материалы научно-практических индивидуальных и групповых проектов. Например, их легко внедрить в промежуточную или экзаменационную работу, когда требуется провести комплексный контроль знаний и навыков. Выполняя задание, студенты демонстрируют и уже усвоенные теоретические знания, и практические умения и навыки. При этом такое нестандартное творческое задание продолжает способствовать развитию самостоятельного мышления и стимулировать выработку новых идей и решений. Задача преподавателя очень четко прописать задание, обязательно включить теоретические и практические вопросы, дать студентам возможность предоставить письменную обратную связь, оставить простор для модификации или генерации решений, оценить решения, которые были выработаны студентами в прошлом.

Почему полезно использовать кейсы, основанные на студенческих примерах? Во-первых, они иллюстрируют реальный результат работы сверстников, это позволяет знакомиться с альтернативными идеями/мнениями/решениями. Студенты всегда сравнивают результаты работы внутри группы, у них также появляется возможность провести сравнение проектов, подготовленных предшественниками.

Во-вторых, это закрепляет верную установку по отношению к дисциплине и будущей деятельности. Студент ассоциирует пройденный курс с реальными действиями, а не с теорией. Он понимает, что на этом его обучение не закончено, он должен двигаться и развиваться дальше. К тому же ожидает, что в будущем и его результаты могут быть подвержены оценке

со стороны еще более юных студентов. Это мотивирует учиться и работать с большей отдачей!

В-третьих, такие практические задания как развивают аналитическое мышление студента, так и демонстрируют его аналитические способности.

В-четвертых, позволяют выступить в роли экспертов, а значит, применить усвоенные знания и инструментарию, а также — в роли первооткрывателей, предлагающих нечто новое, чего не учли создатели проектов.

Наконец, не менее важно и то, что такое задание точно проверяет знания, умения и навыки конкретного студента, что обычно не так легко сделать при выполнении кейсов в группах в аудиторное и внеаудиторное учебное время.

Создание «ролевых студенческих кейсов» способствует осмысленному обучению и осмысленному научению! И вовсе не обязательно скупать коллекции практических заданий и материалов ведущих зарубежных учебных заведений, чтобы сделать курс оживленным и приближенным к реальности. Ценным источником для обучения и развития может выступить и практико-ориентированный кейс, основанный на исследованиях ваших студентов.

Применение кейсов в дистанционном формате обучения

В связи с пандемией COVID-19 произошла активная цифровая трансформация различных отраслей экономики, в частности она коснулась и сферы образования. В марте 2020 года образовательные организации оказались вынуждены перевести свою работу в дистанционный/удаленный/виртуальный или онлайн-формат. Это открыло новые возможности, но вместе с тем вызвало множество дискуссий о неэффективности старых методов обучения в новых условиях. Что же потребовало от преподавателей наибольших изменений в этих условиях?

Организация групповой работы. В ситуации, когда мы сталкиваемся с невозможностью организовать групповую работу в аудитории, нам важно найти аналоги в виртуальной среде. Логичным кажется обратиться к корпоративному опыту и совместить приятное с полезным, обучив студентов работе в программных продуктах, популярных у потенциальных работодателей.

Конкретный программный продукт остается на выбор преподавателя: можно использовать сессионные залы Zoom, доски Miro или Padlet, групповую работу в Google-документах и др. В связи с большим разнообразием продуктов главное:

- убедиться, что программа не вызывает технических сложностей и студенты готовы и могут взаимодействовать на данной платформе

(если в этом нет уверенности, то лучше уделить время тому, чтобы погрузить студентов в возможности выбранной программы);

- ограничить многообразие платформ для взаимодействия: иногда велик соблазн воспользоваться всеми доступными инструментами, но важно помнить, что наша задача — качественный разбор кейса, поэтому выбранная площадка должна обеспечить возможность эффективно взаимодействовать, а не отвлекать на себя все силы и внимание;
- если это учебный кейс и преподаватель понимает, что ему важно иметь возможность давать обратную связь, убедитесь в том, что у вас есть возможность присоединиться к командам и вовремя дать комментарии и ответить на вопросы, а у студентов есть канал/способ оперативно обратиться к преподавателю для получения помощи.

Презентация результатов групповой работы. Чтобы представление результатов прошло максимально эффективно для всех участников процесса, а также чтобы не тратить время участников на решение второстепенных вопросов во время занятия, важно заранее предусмотреть возможные технические сложности. Технические и организационные проблемы, которые можно наблюдать:

- отсутствие заранее обговоренного порядка выступления команд/участников приводит к потере времени на координацию этого процесса во время занятий;
- проблемы с настройками конференции или используемой программы (например, у одних участников не оказывается прав на демонстрацию презентации, или ZOOM транслирует звуки с других открытых программ выступающего в общую конференцию);
- возможные проблемы с интернет-соединением и техническими средствами: постоянно пропадающий из конференции выступающий, хрипящий звук и зависшая презентация стали частым явлением. Важно, чтобы студенты заранее обговорили «План Б» и были готовы поддержать друг друга.

Этические аспекты презентации в виртуальном пространстве. В 2020 году все оказались в ситуации, когда пришлось взаимодействовать с окружающими в новом дистанционном формате, но оказалось, что четкие нормы, этические правила и границы этого взаимодействия еще не сформировались. Но уже сейчас можно сформулировать несколько рекомендаций, которые помогут во время презентации в виртуальном пространстве. Для выступающих студентов:

- голос за кадром — не самая успешная стратегия. Теряется харизма и эмоции, а выступление без визуального сопровождения хуже вовлекает аудиторию;

- подумайте о своем внешнем виде и обстановке вокруг вас: внешний вид важен, особенно учитывая тот факт, что скриншот делается за 1 секунду и в сети может остаться напоминание на всю жизнь;
- продумайте интерактивные элементы в презентации и опросы (их можно делать в Zoom, Menti.com и других программах), позволяющие удерживать внимание аудитории.

Для слушающих студентов:

- поддержите одноклассников и включите камеры: выступать без обратной связи тяжело, наличие знакомых лиц и живых реакций поможет выступающим;
- подготовьте вопросы: они полезны как с психологической точки зрения (выступающие поймут, что их слушали, что их рассказ вызвал интерес), так и с профессиональной (понять «точки роста» и учесть в последующей работе).

Утрачивает ли свое значение с переходом к дистанционным формам обучения кейс-метод? Нет, его значимость становится еще более очевидной. Однако новый формат, так или иначе, предполагает иные подходы в использовании данной методики в учебном процессе. Какие вопросы требуется принять во внимание при использовании кейсового метода во время онлайн-занятий? Рассмотрим основные аспекты, включающие вопросы, связанные с подбором и применением материалов.

(1) **Выбор кейсов.** Утверждать, что определенные типы кейсов перестанут быть востребованными, в корне неверно. Разные типы и форматы заданий решают и будут решать конкретные задачи. Однако опыт «полудистанционного» семестра показал, что произошел рост популярности онлайн-видеокейсов (виртуальное приглашение представителей компаний). И здесь стоит подчеркнуть, что дистанционный формат предоставил невероятную возможность в организации выступлений экспертов из разных регионов и стран.

Поскольку в онлайн-режиме существенно сложнее сохранить активность и высокую концентрацию внимания студентов, а также обеспечить максимальную интерактивность, постоянное групповое взаимодействие, то в рамках синхронных занятий¹ предпочтение стоит отдавать структурированным, не очень длинным конкретным ситуациям (например, кейсам, требующим применения конкретной модели и/или решения ограниченного числа управленческих задач). Работу с классическими объемными

¹ Примечание: речь идет о занятиях, на которых происходит непосредственное взаимодействие студентов друг с другом и/или с преподавателем. В дистанционном режиме нередко используются так называемые асинхронные формы обучения, когда взаимодействие преподавателя и студентов протекает с задержкой (например, студент изучает подготовленные видеоролики, видеотрансляцию материала после самого занятия и др.).

кейсами следует преимущественно организовать как самостоятельную работу студентов. Во время синхронных занятий стоит проводить обсуждение ключевых этапов, в том числе защиту итогового решения.

(2) **Содержание кейсов.** 2020 год стал годом принудительного «входа» в цифровую эпоху. Наметился ожидаемый спрос на кейсы, раскрывающие практику цифровой трансформации бизнеса и дистанционного менеджмента в разных типах организаций. Полезен положительный и отрицательный опыт как молодых, так и зрелых компаний. Как никогда прежде ценность представляют именно ситуации, описывающие самые серьезные ошибки бизнеса. И, конечно, хочется наблюдать реакцию компаний, знакомиться с уроками, которые бизнес извлекал в условиях разворачивающихся изменений. Как пандемия отразилась на развитии малого предпринимательства? Технологического бизнеса? Какие актуальные проблемы стоят перед бизнесом? Перед конкретными компаниями? Как осуществлять эффективное управление сотрудниками, департаментами, организациями и целыми экосистемами? Все эти актуальные вопросы должны найти отражение на занятиях и в кейсах!

Приведем несколько примеров того, как в период пандемии преподаватели экономического факультета МГУ вовлекали студентов в обсуждение насущных проблем экономики и управления. В рамках курса «Менеджмент», который ежегодно проводится на направлении «Экономика», на экономическом факультете МГУ была организована серия онлайн-мастер-классов. На каждом помимо рассмотрения ключевых аспектов конкретной темы обязательно было выделено время на обсуждение вопросов, связанных с тем, что же происходило с компанией с середины марта и как она живет в новой реальности. А самое последнее лекционное занятие завершилось выступлением приглашенного эксперта, пожалуй, на самую очевидную и востребованную тему про «дистанционный менеджмент».

Отдельно хотелось бы подчеркнуть, что на факультете был организован онлайн-лекторий¹ с серией мероприятий на экономическую («Цикл анти-вирусных лекций», «Экономика в пятницу в пять») и управленческую проблематику («Цикл лекций о новых нормальностях»). Например, в рамках управленческого блока были приглашены эксперты из компаний «КРОК», PepsiCo, MARS, Unilever и др. Во время различных онлайн-трансляций обсуждались следующие вопросы: какие новые тренды мы видим в период пандемии; как она трансформирует бизнес; как изменились потребители и потребление; как изменились технологии; как построить карьеру в новых условиях? Стоит отметить, что лекции от ведущих компаний были пре-

¹ Подробнее о мероприятиях онлайн-лектория на YouTube-канале экономического факультета МГУ (URL: https://www.youtube.com/channel/UCEDwmDUxjwO0MklO-3-_1zA).

имущественно ориентированы на студенческую аудиторию! Мы хотели, чтобы наши студенты активно развивались и слушали реальные практические примеры, связанные с вызовами и возможностями, с которыми неизбежно столкнулся современный бизнес.

(3) Организация работы над кейсом. Чтобы анализ практических ситуаций привел к высоким результатам, следует уделить особое внимание вопросу организации работы над кейсом.

Подготовительный этап — выбор платформы, формата работы, подготовка студентов. Дистанционный формат обучения позволяет проводить занятия с использованием разных инновационно-технологичных платформ (Zoom, Teams, Webex Meet, «Мирополис», Webinar.ru и др.). Например, Teams (от компании Microsoft) позволяет организовать совместные аудио- и видеозвонки, совместную удаленную работу преподавателей и студентов и/или студентов друг с другом в режиме реального времени. Одна из самых популярных программ — Zoom — позволяет разбивать студентов на группы через организацию так называемых сессионных залов (комнат).

Как и в случае с офлайн-занятием желательно заранее предоставить материалы для знакомства с содержанием кейса. Если разбор ситуации будет протекать в синхронном онлайн-формате, то также требуется заранее обозначить все подготовительные шаги и действия, позволяющие более качественно подготовиться к этому процессу с организационной и технической точек зрения.

Открытие занятия. Короткий онлайн-опрос или блицопрос по кейсу, поясняющее вводное слово, открытый вопрос аудитории. Все это позволит оценить уровень подготовки группы, а также разогреть и раскатать студентов, настроить их на работу.

Если говорить об опросе, его основное назначение — проверить, проведена ли предварительная подготовка и есть ли вопросы по содержанию кейса. Поэтому сами вопросы стоит формулировать строго по его содержанию (спрашивайте о ключевых фактах, о центральных вопросах, о задачах, которые обозначены в материалах задания).

Где организовать короткие опросы? Для этого могут быть полезны следующие онлайн-инструменты: Kahoot!, Mentimeter, Online Test Pad, Google Forms, Quizizz. Также стоит упомянуть наличие встроенной опции для проведения опросов на платформах Zoom или Moodle.

Обозначение процедур и этапов работы — правила и формат организации работы, разделение студентов на группы. Преподаватель-модератор дает основные наставления по работе над кейсом, четко обозначает основные этапы и временной регламент. В рамках онлайн-формата критическую роль играет визуализация значимой информации! Необходимо заранее подготовить несколько «процедурных» слайдов, которые бы сопровождали выступление модератора, также следует наглядно обозначить

все требования к ожидаемым результатам. Причем речь идет не о готовых шаблонах, а об общем формате и способах «подачи» итогов (презентация Power Point / текстовый документ и др., время и место «отправки» результатов, тайминг выступления и др.).

Не менее важная процедура связана с разделением аудитории на команды. Новейшие технологии позволяют производить как автоматическое, так и ручное распределение участников на группы (например, на платформе Zoom данная возможность доступна через опцию организации «сессионных залов», на платформе Teams — через создание каналов). Фактически участники попадают в новое ограниченное виртуальное измерение, так называемую отдельную виртуальную комнату или канал, где могут коммуницировать в реальном режиме.

Модератор-организатор самостоятельно принимает решение о наиболее целесообразном подходе к формированию команды. Он может варьировать размеры микрогрупп. Может разбить студентов на группы сам (как вручную, так и автоматически) либо предоставить им возможность сформировать свои группы самостоятельно (завести группы вручную). Например, в первом случае разбор кейса будет осуществляться в новой команде, где участникам предстоит распределение ролей и задач.

Решение кейса. Как и в рамках традиционного формата, задачи участников сводятся к определению управленческой проблемы, выявлению причинно-следственных связей, выбору методов и инструментов анализа, поиску решений и предложению рекомендаций, подготовке к выступлению или обсуждению кейса. Сегодня интернет-платформы и приложения предоставляют разные возможности. Это и демонстрация экранов участников, это и быстрый обмен файлами, и совместное редактирование документов, и использование интерактивных досок. Какие инструменты предоставляют удобные возможности во время онлайн-работы помимо стандартного Microsoft Office? Google-таблицы, Google-формы, Google-презентации, виртуальная доска Miro (Real time board), Canva, Prezi, Slides, Deckset, Sway и др.

Основная задача модератора — осуществлять координацию работы групп. Сегодня одна из самых популярных платформ — Zoom — позволяет модератору-преподавателю в свободном режиме перемещаться по разным виртуальным комнатам (сессионным залам), устанавливать автоматическое перемещение/возвращение всех участников в основную комнату, отправку сообщений и уведомлений всем командам, а также дает возможность связаться с организатором в случае возникновения вопросов (содержательных, организационных, технических и иных). Фактически преподаватель в любой момент доступен обучающимся.

Представление результатов и подведение итогов. Презентация группового решения и его обсуждение с преподавателем и другими участниками —

самый важный и нередко самый дискуссионный этап работы над кейсом. Конечно, здесь применимы все общие рекомендации, как и при использовании кейс-метода в офлайн-аудитории. Например, «...излагайте мысли ясно, четко, кратко. Слушайте друг друга, не повторяйтесь...».

Однако принципиальным становится решение следующего вопроса: каким образом преподавателю и студентам фиксировать ключевые идеи, важные выводы, возникающие во время выступления или обсуждения кейса. Для этих целей также могут быть полезны Google-таблицы, виртуальная доска Miro, Mentimeter и другой вспомогательный инструментарий. Например, во время выдачи общей обратной связи и/или закрепления основных итогов можно попросить студентов коротко отразить свои вопросы / полезные выводы в системе Mentimeter, вывести их на общий экран и обсудить важные итоги! Если кейс имеет конкретное решение, желательно наглядно продемонстрировать слайды и/или документ с решением.

Главные правила данного этапа — не забывайте фиксировать, оцифровывать, визуализировать значимые идеи/тезисы/вопросы/модели/решения, а также максимально вовлекайте участников в процесс обсуждения и рефлексии, при необходимости используя вспомогательные интернет-технологии!

(4) Контроль работы обучающихся. Очевидно, что онлайн-формат, с одной стороны, усложнил процедуру контроля работы обучающихся, а с другой — повысил запрос на мгновенную обратную связь и еще большую прозрачность.

Каким образом проводить контроль и оценку работы студентов в рамках онлайн-разбора кейса? Во-первых, необходимо определить параметры оценки. Во-вторых, достаточно четко проговорить обучающимся данные критерии «до», «во время» и «после» выполнения разбора практической ситуации. Не забывайте, что в онлайн-формате сложнее сохранить высокую концентрацию и внимание студентов, поэтому данную информацию лучше проговорить несколько раз!

Для контроля работы преподаватель может ввести как формальные, так и неформальные критерии. Например, можно использовать следующие параметры оценки: активная работа и выступление всех участников группы, краткость и структурированность результатов, глубина проведенного анализа, новизна и неординарный подход к решению проблемы, практическая обоснованность результатов и предложений, высокий уровень ведения дискуссии при ответе на вопросы и др. Для стимулирования дополнительной активности можно отметить работу наиболее активных студентов и/или наиболее интересные вопросы дополнительными бонусными баллами и/или применить нематериальные формы поощрения (например, вручение онлайн-сертификатов с разными номинациями, па-

мятных онлайн-подарков (доступ к онлайн-подписке на журналы, книги, фильмы и др.).

Преподаватель может вести мгновенный учет активности студентов, в реальном режиме заносить оценки студентов в специальные формы (например, в Google-таблицы), демонстрировать результаты работы во время выдачи обратной связи.

Мы видим, что кейсы как один из образовательных инструментов также претерпели изменения. Да, теперь для успешной работы с этим инструментом нужно учиться работать в изменившихся условиях и приобретать новые навыки. Но новые реалии таковы, что это именно те навыки, которые нужны в современной жизни: организация работы команды в дистанционном формате, умение работать в новых программах, умение поддерживать командный дух, а также управление впечатлением и вниманием «черных квадратиков в Zoom».

«Живая связь» образования и практики

Для студентов, не имеющих значительного опыта практической деятельности, достаточно трудно приобрести поведенческий навык работы с практическими задачами и ситуациями.

В результате в целом уровень развития «бизнес-компетенций» (универсальных компетенций, или, как их еще называют, soft-skills) у выпускников недостаточно высок. Это дает дополнительный стимул организациям для вовлечения в подготовку студентов и развития у них этих востребованных компетенций еще во время учебы. А сами эти навыки называют «навыками будущего», поскольку их значение для эффективной практической деятельности все возрастает.

Организации предлагают различные практико-ориентированные форматы взаимодействия с вузами. Это прохождение практики, сотрудничество при написании студентами дипломных работ, практические лекции и мастер-классы, но одним из наиболее комплексных и эффективных для учебной деятельности является формат практико-ориентированных комплексных практических заданий — кейсов.

Формат решения кейсов как элемент учебной работы отличается гораздо большей «интерактивностью» и комплексностью по сравнению с теоретическими вопросами и учебными задачами, поскольку предполагает обсуждения, разные точки зрения и использование знаний из нескольких разделов и даже нескольких дисциплин.

Студентам подготовка и презентация заданий в форме кейсов позволяют усилить как профессиональные знания (hard-skills), так и более универсальные, но достаточно дефицитные у молодых специалистов универсальные навыки, такие как выступление с презентацией, орга-

низация групповой работы, критический анализ информации, гибкость мышления и проч.

Преподавателям (и представителям организаций при их участии в процессе защит кейсов) работа со студентами в формате решения кейсов позволяет оценить не только знания, но — более интегрально — компетенции, сформированные в рамках дисциплины, что предполагается методикой современного образовательного процесса.

Задание в форме кейса — это методический результат сотрудничества организации и преподавателя. Организация дает живой фактический «материал», показывает задачи и вопросы, которые возникают в реальной экономической деятельности. А преподаватель помогает разделить проект на составляющие, сформулировать задание в форме, понятной для студентов, адаптировать «вводные» и дополнительные данные, организует групповую динамику при работе студентов над кейсом.

Наполнение учебных дисциплин актуальной практической информацией повышает качество образования, позволяя подготовить студентов, понимающих реалии современной деятельности организаций и способных решать задачи на необходимом уровне. В результате улучшаются и конкурентные позиции выпускников: организации — будущие работодатели еще во время обучения узнают о реальном качестве их подготовки, и сами студенты более успешно проходят отборы в компании и далее решают рабочие задачи.

Современный уровень развития цифровых технологий помогает оперативно оформить практические материалы, предоставляемые организациями, в виде электронных пособий, подготовленных совместно образовательными учреждениями и организациями, и облегчить доступ к ним студентам и преподавателям.

РАЗДЕЛ 2

КЕЙСЫ ОТ КОМПАНИЙ

В данном разделе предложены кейсы классического формата, для решения которых мы рекомендуем ориентироваться на подход консалтинговых компаний, который подробно представлен в учебнике Changellenge >> «Как решать кейсы»: это четкий и структурированный подход, когда сначала определяется проблема, затем она делится на части и прорабатывается по каждому направлению с использованием нужных данных.

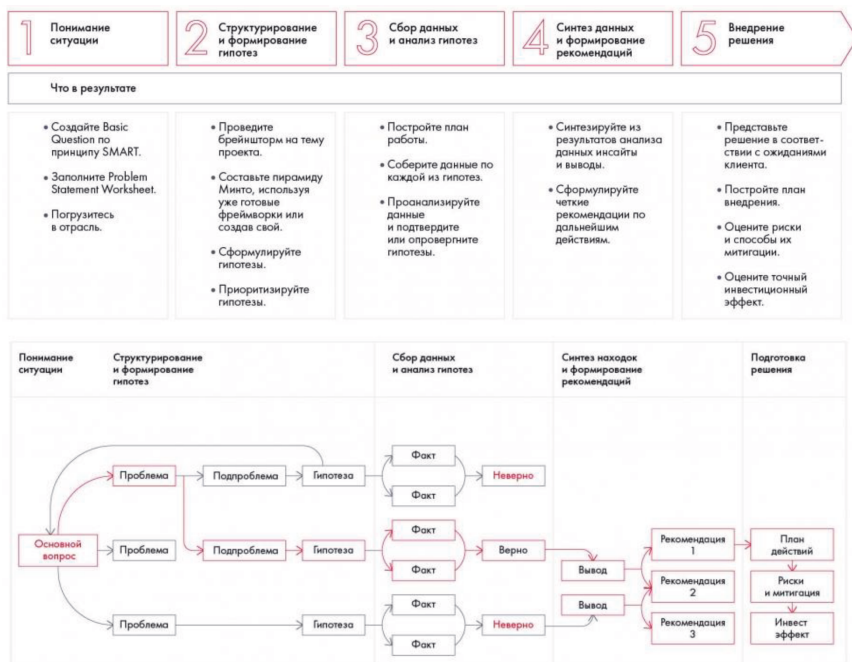


Рис. Пять шагов и схема по решению кейса¹

¹ Как решать кейсы. Учебник Changellenge >>. URL: <https://changellenge.com/book/nedelya-1-vvedenie-v-keys-metod/etapy-resheniya-keysa/>

Этот подход дает взвешенные и объективные решения, позволяя обойти «ошибку новичка», когда участники знакомятся с кейсом, быстро изучают дополнительный материал по теме без погружения и сразу приступают к подготовке презентации.

ADVANTA | Проектное управление в производственном холдинге¹

| Информация о компании ADVANTA

«Аванта Консалтинг» — российская компания, которая 16 лет разрабатывает и внедряет информационную систему управления проектами ADVANTA. Система ADVANTA является основным российским конкурентом для решений на платформе Microsoft Project Server + Sharepoint + BI. «Аванта Консалтинг» специализируется на внедрении проектного управления и информационной системы управления проектами в крупных российских компаниях с численностью от 1000 человек, а также в малых и средних проектных компаниях².

| Информация о компании «Холдинг»

Штат компании составляет 5000 сотрудников. Компания образована путем покупки 24 юридических лиц, занимающихся производством промышленного оборудования и услугами по его сервисной поддержке. Предприятия расположены в различных городах России. В холдинге создана управляющая компания. Управляющая компания концентрирует все сервисные функции, такие как бухгалтерия, ИТ, юридическая служба, служба безопасности и др. Производственные предприятия разделены на несколько дивизионов по типам производимой продукции.

| Ситуация

В понедельник утром Ангелина, сотрудник отдела маркетинга, получила через CRM входящую заявку с сайта на расчет стоимости внедрения системы ADVANTA от компании «Холдинг». В контактных данные было указано имя Игорь и должность — директор департамента инвестиций. Ангелина передала заявку Алексею, который специализировался на работе с инвестиционными департаментами крупных компаний. Алексей тут же созвонился с Игорем.

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками ADVANTA.

² Подробнее о компании «Аванта Консалтинг»: www.advanta-group.ru



Алексей: Игорь, добрый день. Это Алексей, я консультант по управлению проектами компании ADVANTA, у вас есть сейчас 15 минут, чтобы обсудить вашу заявку на расчет стоимости проекта?

Игорь: Да, давайте обсудим.

Алексей: Игорь, я хотел бы узнать, с чем связан ваш запрос, какую бизнес-задачу вы хотели бы решить в рамках проекта и в какие сроки?

Игорь: Давайте попробую объяснить. У нас в компании выполняется большое количество проектов, но все они разбросаны по предприятиям и нам сложно получить единую картину. Сейчас рассматриваем информационные системы, которые могли бы дать нам возможность сконцентрировать информацию о проектах в едином виде в единой системе, чтобы смочь систематизировать, анализировать, строить отчеты для руководства по всему портфелю и отдельным проектам.

Алексей: С такими задачами к нам часто обращаются, но позвольте уточнить детали. Сколько примерно проектов в вашей компании и какие типы проектов реализуются?

Игорь: В компании реализуется более 100 проектов развития. Это инвестиционные проекты, направленные на модернизацию и ремонт оборудования, строительство производственных площадей, есть проекты по разработке и выводу на рынок новых продуктов, достаточно много ИТ-проектов, а также есть проекты организационных преобразований. И, собственно, скажем так, кураторы и руководители проектов — обычные сотрудники из бизнес-подразделений, которые не являются профессиональными руководителями проектов. Так как предприятия у нас очень разные, то и руководителями назначаются сотрудники различных возрастов, с разным опытом, а в самих проектах зачастую участвуют обычные сотрудники подразделений, которые могут и не знать, что выполняемые задачи являются частью какого-то проекта.

Алексей: Какой совокупный бюджет всех проектов?

Игорь: Это конфиденциальная информация, но могу сказать порядок: точно больше 1 млрд рублей.

Алексей: Спасибо. Масштаб серьезный. А как сейчас ведется информация по проектам?

Игорь: Вы сказали, серьезный масштаб, а вы делали проекты на подобных предприятиях?

Алексей: Да, конечно. Мы реализовали проект для инвестиционного департамента компании «Промышленно-металлургический холдинг», холдинга «Вертолеты России», поэтому ваша ситуация нам знакома, но все-таки детали помогут нам более точно сформировать рамки проекта. Можете кратко описать, как сейчас ведутся проекты, почему текущее положение дел вас не устраивает?

Игорь: Хорошо. Я долго могу говорить о наших проблемах с проектами, но постараюсь быть кратким. Сейчас большинство проектов ведется в локальных файлах: Excel, Microsoft Project, а отчеты руководству готовятся в PowerPoint. Единого подхода к управлению проектами нет. Каждый ведет проект по-своему, и руководство получает отчеты в таком виде, в котором его хочет представить руководитель проекта.

Мы как инвестиционный департамент, конечно, согласовываем заявку на проект, помогаем проработать бизнес-план, утверждаем проект. Но дальше начинается «туманная область» — объективной информации по проекту получить неоткуда.

В настоящее время мое подразделение начинает формировать методологические основы, как-то мониторит ту часть проектов, которые у нас характеризуются как инвестиционные.

Алексей: Как это сказывается на результатах проектов?

Игорь: Мы не видим прогресс в реализации проектов, мы не видим, кто какие задачи в рамках уже реализуемых проектов выполняет и с каким результатом. Мы реально не видим, насколько у нас движутся не только задачи вправо-влево, но и деньги. И главное, что нас беспокоит, — у нас абсолютно отсутствует работа с рисками и с их анализом, у нас абсолютно отсутствует понимание, как изменения в текущем моменте влияют в целом на изменения в проекте как с точки зрения финансов, так и с точки зрения сроков. Ведь не секрет, что часто какие-то изменения в текущем моменте времени означают, что реализация проекта утрачивает смысл и проще его остановить, нежели пытаться дойти до конца и не получить результат все равно.

Алексей: А в цифрах отклонения измеряли?

Игорь: У нас только 20% проектов находятся в «зеленой» зоне, то есть не имеют отклонений по срокам и бюджету, и то, как правило, это недавно стартовавшие проекты. Отклонения по срокам в среднем 50% и более. Бюджеты тоже растут, но детально говорить не готов, да и сложно это оценить.

Алексей: Как текущая ситуация с проектами влияет на вашу работу?

Игорь: Напрямую. Каждый месяц, перед проектным комитетом, мы просто вынуждены останавливать все процессы в департаменте на неделю и начинать вручную собирать информацию по всем проектам с предприятий. Отправляем запросы, потом звоним, получаем файлы, проверяем на ошибки, сводим. Пытаемся разобраться, где правда, а где выдают желаемое за действительное. Мне нужно либо набирать еще 2–3 людей, либо уже внедрить информационную систему.

Алексей: Какие задачи вы ставите перед информационной системой?

Игорь: В разрезе нашей деятельности информационная система по управлению проектами нам необходима для того, чтобы сконцентрировать ин-

формацию по проектам в единообразном виде, в одной системе, и при этом иметь возможность эту информацию систематизировать, анализировать, выгружать, смотреть в разрезе в целом, по конкретным проектам и по портфелям проектов. Хочу сократить трудозатраты, тратить не более одного дня всех моих четверых сотрудников, плюс мои затраты времени.

Мне нужен актуальный реестр проектов со статусом по прогрессу реализации каждого, чтобы я мог отчитаться перед руководством, и прогнозный БДДС на следующий квартал.

И, как логическое продолжение этой темы, когда мы об этом задумывались, что нам это надо и нам нужна система для решения этих задач, стало понятно, что кроме инвестиционных проектов в компании на самом деле еще существует масса других проектов, по сути, проектных инициатив, активности и т.д., которые на самом деле работают совершенно на тех же самых принципах и где нужно все то же самое, только единственное, в чем разница, наверное, значение денег имеет меньшее, скажем так, влияние, поскольку это может быть не сопряжено с какими-то масштабными инвестиционными программами, которые отбирают значительную часть денежного потока. Но с точки зрения последствий, например, не реализации тех или иных инициатив либо вовремя, либо в срок, либо с нужным качеством, они для бизнеса могут быть тоже катастрофическими или существенными.

Поэтому, в общем-то, условно говоря, пришла в голову мысль в целом попытаться прийти к тому, чтобы поставить в компании целостное проектное управление, которое целостно влияло бы и на основное семейство проектов инвестиционных, но и также включало бы в себя функциональную, продуктовую инициативы и т.д. Информационная система должна в этом помочь.

Алексей: Игорь, спасибо за подробный рассказ, теперь картина понятна. Предлагаю нам с вами запланировать встречу, я подключу нашего эксперта. На встрече продемонстрируем вам наше решение для инвестиционных департаментов и обсудим, какие услуги кроме автоматизации могут вам еще потребоваться, чтобы решить задачу комплексно.

Игорь: И вам спасибо, Алексей. Приятно работать с человеком, который не пытается просто продать готовое решение, а внимательно изучает задачу. Позвоните мне завтра, уточню, когда смогу подключить своих коллег.

ЗАДАНИЕ

Вам необходимо в роли Алексея предложить рамки проекта для Игоря, а также помочь Игорю обосновать руководителю необходимость внедрения проектного управления и информационной системы управления проектами.

| Вопросы для проработки¹

Рамки проекта:

- Какие процессы вы предложили бы автоматизировать в рамках проекта и почему?
- Обучение по каким темам вы предложили бы пройти и кому в компании?
- Консалтинговые услуги по стандартизации каких процессов вы предложили бы клиенту?
- Какие организационные изменения вы порекомендовали бы сделать, чтобы проектное управление в компании начало активно развиваться?

Обоснование проекта:

- Какие ключевые проблемы для бизнеса несет подобная ситуация?
- К каким финансовым потерям это может приводить?
- На кого влияют эти проблемы?
- Кому в компании стоит предложить решить эту проблему как основному заказчику?
- Какие качественные улучшения вы предложили бы как результат внедрения единой информационной системы управления проектами и реализации проекта по внедрению типовых процессов проектного управления?
- Какие финансовые результаты проекта можно было бы прогнозировать и в каких областях? Какие экономические дисциплины можно применить для проведения такого анализа?

Какую дополнительную информацию необходимо собрать Алексею, чтобы обосновать стоимость проекта по созданию системы проектного управления?

Какие требования к информационной системе управления проектами должна предъявить компания, чтобы система была успешно внедрена и могла бы развиваться вместе с ростом уровня зрелости процессов проектного управления?

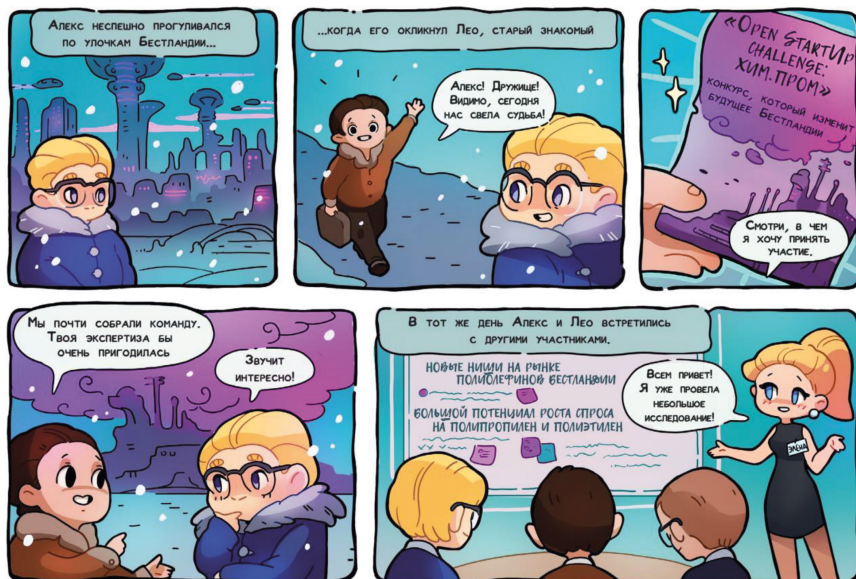
¹ Рекомендуем также ознакомиться со следующими материалами:

Кейсы клиентов, внедривших проектное управление и информационную систему ADVANTA: <https://www.advanta-group.ru/clients/success-stories/>

Статьи о выгодах внедрения проектного управления и информационной системы: <https://www.advanta-group.ru/blog/>

Записи вебинаров по теме проектного управления: <https://www.youtube.com/user/AdvantaGroup>

Changellenge >> | Стратегия развития рынка полимеров в России¹



Резкий звонок будильника заставил Алекса вздрогнуть.

«Это был всего лишь сон, и пора возвращаться к реальности, — пронеслось в голове у Алексея, молодого аналитика СИБУРа. — К реальности, в которой у меня большое количество ответственных задач. Какой удивительный сюжет породило мое сознание под их влиянием! Уже через неделю мы вместе с маркетологом Леной и инженером-химиком Женей выступим на встрече с руководителями двух крупных офисов СИБУРа. Нам было поручено разработать и представить инновационное бизнес-решение, которое позволит увеличить объемы продаж продукции. Я уже не раз представлял себе конференц-зал с дополненной реальностью, где мы за круглым столом увидимся с цифровыми 3D-копиями коллег, находящихся за тысячи километров. Идея о развитии спроса на рынке полиолефинов — именно то, что мы искали для доклада».

«Существует много перспективных направлений, возможностей и ниш на рынке, — размышлял Алексей. — Их нужно найти, а потом

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками Changellenge >>.

работать над их развитием, чтобы в результате получить новые существенные объемы продаж. Именно такие возможности мы и хотим отыскать для СИБУРа. Полипропилен и полиэтилен применяют в абсолютно разных направлениях. Несмотря на различные издержки производства этих продуктов, нам нужно проанализировать каждое из таких направлений, так как мы хотим найти новые ниши на рынках. А это, в свою очередь, позволит выйти на более высокие объемы продаж. Концентрируясь только на дешевых в производстве материалах, мы можем упустить привлекательные возможности на рынках высокомаржинальных товаров, обладающих большей себестоимостью. Разумеется, такого мы бы не хотели допустить».

Алексей открыл записную книжку, в которую вносил важную информацию о полиолефинах. Разворот был заполнен заметками об этих материалах.

Полипропилен:

синтетический термопластичный непolarный полимер

$$\left[\begin{array}{c} \text{CH}_3 \\ | \\ \text{CH}-\text{CH}_2 \end{array} \right]_n$$

Применение:

- Упаковка
- Машиностроение
- Автомобилестроение
- Электротехника
- Предметы медицинской сферы
- Продукты для дома
- ...многие другие направления



Конкурентные преимущества:

- Экологичность
- Низкая цена
- Легкость утилизации
- Повторная переработка



Иванов уже предложил перейти на полипропилен при производстве пластиковых гигиенических предметов, которые делают из полистирола.

Себестоимость полистирола выше, чем у полипропилена:

- сократит издержки
- увеличит прибыль...

Надо приглядеть что-то еще интереснее...

Полиэтилен:

термопластичный полимер этилена

$$\left[\begin{array}{cc} \text{H} & \text{H} \\ | & | \\ -\text{C} & - & \text{C}- \\ | & | \\ \text{H} & \text{H} \end{array} \right]_n$$

Применение:

- Сельское хозяйство
- Пищевая промышленность
- Строительство зданий
- Строительство инженерных сетей
- Нити для 3D-принтеров
- Рекламная продукция
- Мебель и одежда
- ...многие другие направления



Виды:

ПЭВП¹

Имеет высокую прочность на разрыв

ПЭНП²

Обладает большей эластичностью, но меньшей прочностью

ЛПЭНП³

Характеризуется низкой жесткостью и хорошей перерабатываемостью

¹ Полиэтилен высокой плотности
² Полиэтилен низкой плотности
³ Линейный полиэтилен низкой плотности

«Получается, — задумался Алексей, — область применения полиолефинов достаточно широка — от производства пакетов до строительных мембран и трубопроводов. Но чтобы более эффективно искать решение, стоит определить для себя границы. Новые идеи — это всегда хорошо, но они должны быть реализуемыми в разумные сроки. Допустим, можно сэкономить много средств и нарастить наши продажи,

заменяв стеклянные бутылки для алкогольной продукции на пластиковые. Но эта отличная идея сталкивается с непреодолимым барьером — правовым запретом на торговлю алкоголем в пластиковой таре в РФ, в данном случае никакие шаги в направлении развития спроса нам помочь не смогут. Все новые идеи надо обязательно проверить на предмет реализуемости в экономических, технических и временных аспектах».

«Полиолефины имеют много полезных свойств, — пронеслось в голове у Алексея. — И одно из них — возможность повторной переработки материалов. Сейчас Россия догоняет Европу, давая вторую жизнь пластикам. Тренды вторичной переработки и заботы об экологии добрались и до нас. СИБУР, в свою очередь, всегда стремится соответствовать международным стандартам в области охраны окружающей среды».

Алексей решил, что в первую очередь им с коллегами стоит поискать способы нового применения полиолефинов в производстве различных товаров. Например, сложных в производстве, запатентованных или таких, для которых не найти поставщиков сырья в России. «Мы учтем эти моменты при разработке наших идей, придумаем, как не нарушить патент, а разработать новое решение и, возможно, запатентовать его; поймем, как наше продуктовое решение поможет потребителям выделить СИБУР из числа других крупных игроков на рынке, и сможем предложить идею, которая изменит мир к лучшему, — решил Алексей. — При этом не стоит ограничиваться только одним рынком или одним материалом. Я верю, что у нас получится предложить на конференции несколько потенциально прорывных решений. Однако если дальнейший анализ приведет нас к выбору единственного оптимального продукта, значит, так тому и быть».

Возвращаясь с обеденного перерыва, Алексей обратил внимание на новое резиновое антискользящее покрытие пола при входе в офис СИБУРа. Эту идею недавно предложил один из сотрудников офиса в рамках программы «Улучшение малыми шагами». Ее тут же реализовали, а коллеге выделили солидную премию за повышение эффективности офиса и безопасности сотрудников в зимнее время.

Пройдя через систему цифрового распознавания лиц, Алексей заметил в орен спрсе своего коллегу Леонарда и приветственно протянул руку. Хотя в компании принято общаться на «вы», атмосфера в СИБУРе довольно свободная и многие коллеги обходятся без лишних формальностей. Алексей знал, что Леонард, будучи опытным сотрудником, работающим в нефтехимической отрасли уже более 10 лет, сможет помочь правильно подойти к реализации инициативы.



— Привет! Не поверишь, видел сегодня во сне, как мы с тобой воевали за победу в конкурсе стартапов в фантастической стране.

И мне приснилась отличная идея, которая позволит нам выйти на новый уровень продаж! Спрос на рынке полиолефинов имеет большой потенциал, нам нужно работать в этом направлении, искать новые области продаж. Что думаешь?

— Рад тебя видеть. Надеюсь, тот сон закончился нашей грандиозной победой! Идея звучит отлично, думаю, здесь действительно есть возможности для развития.

— Спасибо! Можешь дать пару рекомендаций? Я хочу найти новые сферы применения для полипропилена и полиэтилена. Подскажи, с чего лучше начать?

— Если хочешь заняться поиском новых сфер применения, то есть направлений продаж этих материалов в России, рекомендую в первую очередь изучить решения, реализованные в других странах, например в Европе, Америке или Китае, и пока не нашедшие применения у нас. А также посмотри на исторический опыт России. Ты еще не заглядывал в нашу электронную библиотеку? Я недавно нашел там заметку, в которой говорится, что в период советской власти нефтехимическая индустрия страны испытывала большой подъем, а нефтехимическая продукция применялась даже в вооруженных силах. Уверен, что, если собрать всю информацию и проанализировать различные примеры, ты легко увидишь новые ниши и возможности. Не зря же тебе снятся сны о конкурсах инновационных талантов!

— Спасибо, с этого и начну! При поиске новых рынков на каком направлении посоветуешь сделать упор: на первичном (virgin) или вторичном сырье?

— Это два абсолютно разных направления, оба из которых важны. Первичное сырье используется в производстве продукции с повышенными требованиями, такой как пищевые или детские категории товаров; а вторичное сырье позволяет удешевить не настолько требовательные продукты. Наша компания заинтересована в развитии обоих сегментов, поэтому проанализируй каждый и предложи идеи как для первичных, так и для вторичных материалов.

— А как думаешь, на какие ограничения стоит обратить внимание при анализе?

— Первое и самое важное правило — всегда ориентируйся на клиентов. Четко определи выгоду, которую получают другие компании от использования материалов СИБУРа в своем производстве. Учти потенциальные сложности с продвижением и реализацией инновационного продукта. Также на твоём месте я бы уделил внимание товарам-субститутам, альтернативным материалам на рынке и внутриотраслевой конкуренции — замещению одного базового полимера другими. Конечно, времени до конференции осталось мало,

но обязательно сделай хотя бы грубую оценку рынков для предложенных идей. Посчитай, каков будет охват рынка компаний-клиентов и какой объем материалов мы сможем им продавать. То есть оцени объем тех самых ниш, которые ты найдешь, основываясь на разумных рыночных предположениях. Я уверен, что у тебя все получится! Был бы рад еще поделиться опытом, но мне уже пора бежать на встречу. Удачи!

Поблагодарив за ценные советы и вернувшись на свое рабочее место, Алексей написал своим коллегам и предложил устроить мозговой штурм. Лена и Женя тут же откликнулись, и они договорились встретиться через полчаса. Алексей налил себе чашку кофе и отправился в переговорную. В ожидании остальных начал структурировать то, к чему успел прийти с учетом рекомендаций Леонарда. Он понимал, что первый шаг на пути к решению задачи — четкая постановка вопроса и образа результата. Обдумав все, Алексей вывел маркером голубого цвета на флипчарте итоговую цель на эту неделю, которую поставит перед своей командой: проанализировать сегменты первичных и вторичных полиолефинов разных видов и предложить решения для каждого направления в вопросе создания и развития новых рынков продаж (ниш потребления) в России с наивысшими потенциалами объемов продаж материалов в тоннах с возможностью выхода на рынок в 2019–2022 годах.

| О компании

До встречи оставалось еще пять минут. Алексей позволил себе небольшую передышку и отвлекся на мысли о компании. Этим летом он отдыхал в корпоративном оздоровительном центре на юге. Стремясь совмещать приятное с полезным, Алексей посещал обучающие сессии. Там он подтянул английский, прошел курс по лидерству, а также узнал последние интересные новости о компании, ее текущем положении и успехах. Готовясь к выступлению, он решил освежить знания и еще раз просмотреть презентацию о бизнесе СИБУРа.

СИБУР — уникальная вертикально интегрированная нефтехимическая компания России. Компания производит более 25% сжиженных углеводородов в стране и занимает значительные доли в производстве нефтехимических продуктов, включая полиэтилен и каучуки. В 2017 году СИБУР достиг рекордных финансовых показателей. Выручка нефтехимического холдинга выросла на 10%, до 454,6 млрд рублей, EBITDA — на 13%, до 169 млрд рублей. В долларовом эквиваленте тоже достигнут рекорд: выручка — 7,8 млрд долларов, EBITDA — 2,9 млрд долларов. Рентабельность по EBITDA немного не дотянула до рекорда 2015 года, составив 35%.

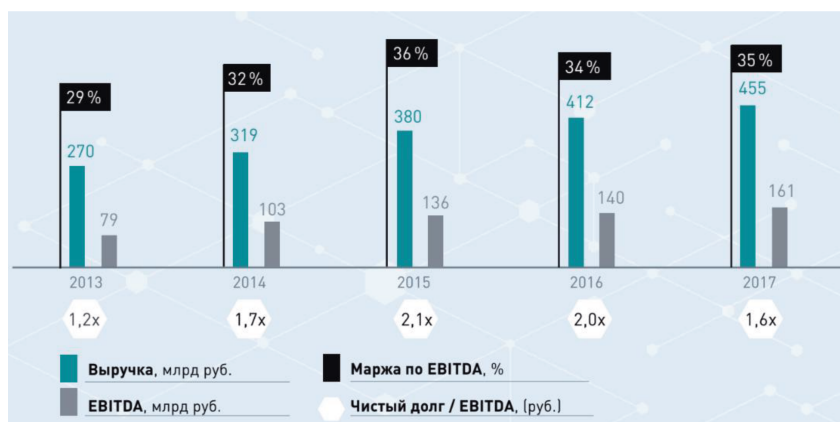


Рис. Финансовые показатели СИБУР

СИБУР демонстрирует высокие результаты среди мировых игроков отрасли, что служит доказательством того, что вертикальная интеграция обеспечивает стабильные финансовые результаты и высокую рентабельность даже в период рецессий. Это структурное преимущество СИБУРа в условиях цикличности экономики продемонстрировало состоятельность в устойчивых результатах 2017 года.

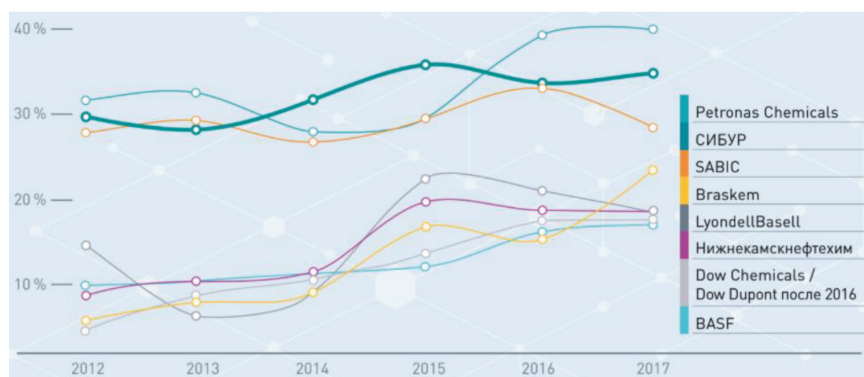


Рис. Показатели маржи по EBITDA мировых компаний нефтехимической отрасли

За период с 2013 года компании удалось более чем вдвое увеличить объемы производства в сегменте олефинов и полиолефинов. Этот сегмент обеспечивает высокие уровни рентабельности и создает дополнительные возможности для монетизации уникального сырьевого преимущества СИБУРа, главным образом в Западной Сибири. Для более наглядной демонстрации сильных результатов этого бизнеса в 2017 году

компания впервые раскрыла финансовые результаты производства полипропилена на ключевом промышленном комплексе в Тобольске: рентабельность по EBITDA производства полипропилена на Тобольской площадке составила 55% по сравнению с 40% сегмента олефинов и полиолефинов в целом. В 2017 году СИБУР достиг полной загрузки мощностей на данном производстве, что послужило драйвером роста объемов продаж полипропилена в целом по группе на 11%.

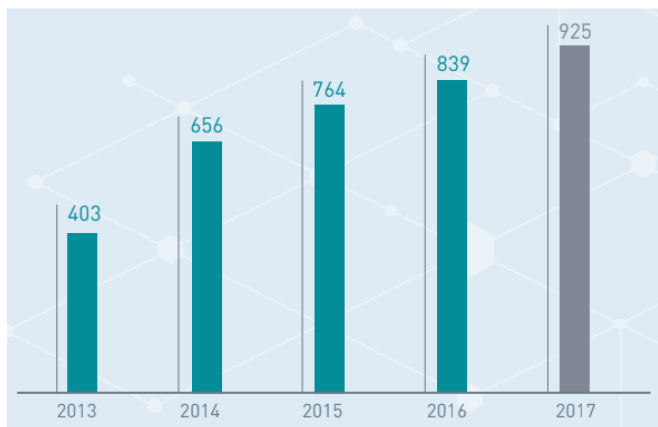


Рис. Объемы производства полиолефинов (полипропилена и полиэтилена) компанией СИБУР, тыс. тонн

Инвестиции в проект «ЗапСибНефтехим» позволяют расширить мощности СИБУРа на 0,5 млн тонн полипропилена (блоксополимеры и статсополимеры) и 1,5 млн тонн полиэтилена (ПЭВП и ЛПЭНП) в год. По состоянию на конец 2017 года общая завершенность проекта составила 70%, а плановый срок механической готовности намечен на второй квартал 2019 года. Реализация проекта не только обеспечит дополнительные 2 млн тонн высокорентабельной продукции, но и представляет собой более прибыльный и надежный способ монетизации масштабных объемов существующего сырья, которое до этого реализовывалось в форме сырьевых товарных продуктов с меньшей прибылью.

География расположения предприятий СИБУРа крайне широка, она охватывает всю Россию. Заводы расположены в Ханты-Мансийске, Нижневартовске, Красноярске, Перми, Томске, Омске, Воронеже, Тольятти, Кстово Нижегородской области, Новокуйбышевске Самарской области и т.д. Продукция изготавливается на 23 производственных площадках.

Организационная структура компании построена по продуктово-дивизионному принципу. Вертикальная интеграция позволяет холдингу обе-

спечить полный цикл производства — от первичной переработки сырья до производства товаров для конечного потребителя. Нефтехимическая продукция промышленного и бытового назначения: полимеры, каучуки, синтетические волокна, минеральные удобрения, продукция органического синтеза и многое другое — реализуется на внутреннем и внешнем рынках.

Продукция используется в России и экспортируется в более 80 стран мира. Клиентский портфель компании включает свыше 1400 крупных потребителей в автомобилестроении, строительстве, потребительском секторе, медицине, пищевой промышленности, топливно-энергетическом комплексе, химической и других отраслях.

Экспортные продажи СИБУРа составляют около 42%. SIBUR International, экспортное подразделение СИБУРа, обеспечивает поставки продукции холдинга в страны Европы и Азии. Компания также располагает складскими площадями в портах Черного, Балтийского и Восточно-Китайского морей, на которых осуществляет прием, размещение и отгрузку продукции. Офисы СИБУРа представлены в Австрии, Турции, Китае и Индии.

Алексей долистал презентацию до раздела о безопасности и здоровье сотрудников. Отражение этой ценности он неоднократно встречал и в московском офисе, она прочно вошла в корпоративную культуру. Порой, поднимаясь пешком по лестнице, можно услышать от коллег напоминания: «Держитесь за перила», «Лучше остановитесь во время телефонного разговора». Так сотрудники компании заботятся друг о друге. В московский офис СИБУРа был также приглашен диетолог для разработки меню, нацеленного на здоровое питание. Компания предоставила сотрудникам привлекательные скидки на эту категорию блюд, стимулируя их улучшать образ жизни.

| Факты о компании

1. Направления продаж компании развернуты на всех континентах, кроме Австралии и Антарктиды. СИБУР обслуживает более 1400 крупных клиентов в 80 странах. У компании есть партнеры в Чили, ЮАР и на острове Шри-Ланка.
2. У СИБУРа один из самых высоких показателей маржи по EBITDA в мировой нефтехимии, который в последние годы достигает уровня около 35% в год.
3. Старт крупнейшего проекта СИБУРа «ЗапСибНефтехим» запланирован на 2019 год. Этот новый комплекс, строящийся в Тобольске, способный превратить Россию в экспортера полимерных изделий мирового уровня, создав тысячи рабочих мест, добавит 500

тыс. тонн полипропилена (ПП-блок и ПП-стат) и 1,5 млн тонн полиэтилена (ПЭВП и ЛПЭНП) к совокупным мощностям производства компании.

4. Свыше 100 тыс. тонн металлоконструкций использовано при строительстве новой производственной площадки по переработке продуктов нефтегазодобычи «ЗапСибНефтехима». Из такого количества материала можно возвести 14 Эйфелевых башен.
5. В среднем каждое пятое изделие, применяемое в домашнем хозяйстве, является тем или иным видом полипропилена, на выпуске которого специализируется компания СИБУР.
6. Мощности СИБУРа по производству полипропилена и полиэтилена составляют более 1 млн тонн в год.
7. Полипропилен СИБУРа применялся в качестве сырья при производстве банкноты номиналом 100 рублей, посвященной чемпионату мира по футболу 2018 года. Тираж банкноты составил 20 млн экземпляров.
8. СИБУР идет в ногу со временем: теперь во всех регионах присутствия у инспекторов есть мобильные рабочие места, а в экипировке — планшет, очки дополненной реальности и отдельная выносная камера для осмотра труднодоступных мест и полостей.
9. На предприятиях холдинга работает порядка 27 тыс. человек, что сопоставимо с населением небольшого города.
10. В 2018 году цифровой проект СИБУРа по разработке и внедрению мобильной платформы для технического обслуживания и ремонта на АО «Воронежсинтезкаучук» получил приз премии SAP Value Awards в номинации «Производство 4.0». Благодаря реализации проекта удалось увеличить долю выявленных на ранней стадии дефектов в 2 раза, что в будущем позволит сократить процент внеплановых ремонтов и повысить надежность оборудования.

| Полиолефины: зарубежные практики

После нескольких дней поисков информации, встреч и мозговых штурмов Алексей и его команда нашли много интересных примеров применения полиолефинов за рубежом. Первым, к чему они пришли, была 3D-печать — направление, стремительно набирающее популярность. Выпущено огромное количество различных материалов для печати на 3D-принтерах. Самый популярный — полилактид. Однако у него есть серьезный недостаток — низкая устойчивость к химикатам и максимальная температура эксплуатации всего 60 °С. Таким пластиком не получится печатать изделия для реального применения.

Полиэтилен и полипропилен являются отличной альтернативой, они могут быть основой для изделий, которые сохраняют форму даже

в агрессивных средах и при высоких температурах. Раньше их не применяли для 3D-печати, так как они имеют большую усадку, но проблему можно решить. Для этого 3D-принтер должен быть оборудован настоящей закрытой камерой для печати, в которой будет поддерживаться высокая температура, и такая техника уже разработана. К сожалению, на этапе первичной оценки потенциального рынка Алексей с коллегами поняли, что эта идея не очень перспективна, так как рынок материалов для 3D-печати в России очень узок, а объем продаж существенно ограничен, по крайней мере в перспективе 3–4 лет.

Другое применение полимеров — бумага из пластика. Она уже используется, например, для изготовления купюр. Деньги на основе полимеров выпускаются в более чем сорока странах по всему миру (такой эксперимент был даже в России — как раз при поддержке СИБУРа). Такие банкноты водонепроницаемы, обладают большей износостойкостью и долговечностью, а также лучше защищены от подделок. Однако на этапе экономического анализа выяснилось, что «полимерная» бумага значительно дороже в изготовлении, чем обычная, поэтому идея печати книг, журналов и других бумажных носителей с помощью полимеров выглядит нерентабельной, и от нее команда Алексея отказалась.

Привлекательным показался вариант продаж сверхвысокомолекулярного полиэтилена, который можно использовать в экстремальных условиях и применять в производстве бронезилетов и даже искусственного льда. Но команда поняла, что это совершенно новый подвид полиэтилена, и для запуска мощностей по его производству у СИБУРа пока нет подходящих технологий. Реализуемость — один из важных параметров, который команда Алексея учитывала при генерации и проработке новых идей.

Plastic road (пластиковые дороги) — еще один способ применения полимеров, который придумали в Нидерландах. Эта концепция предполагает создание специальных модулей из переработанного мусора, первичного и вторичного пластика для строительства автомобильных дорог. Эти модули способны выдерживать такую же нагрузку, как и привычный асфальт, однако они имеют массу преимуществ: благодаря малому весу их легко транспортировать, собирать и поддерживать в надлежащем состоянии, а почва при этом гораздо меньше оседает. Конструкция модулей предусматривает место для различных коммуникаций, в частности, кабелей, пластиковых труб и дренажа для сточных вод. Но, как выяснилось, коллеги из другого офиса СИБУРа уже рассматривали этот вариант и пришли к выводу, что концепция имеет огромный потенциал, однако не очень применима к российским реалиям дорожного строительства.

| Примеры успешного развития спроса на полиолефины

Встретив Леонарда в кафетерии, Алексей снова поднял вопрос о практиках применения полиолефинов в новых сегментах. Леонард поделился кейсом своих коллег из Тобольска.

Сотрудники офиса СИБУРа в Тобольске активно искали новые отрасли, где с помощью первичных полиолефинов можно сделать конечную продукцию более качественной или экономически эффективной для клиента. Они начали свое исследование с обзора разных сфер потенциального применения полиолефинов, анализировали реальную ситуацию в разных сегментах, смотрели на потенциал замещения металла, стекла, дерева, бумаги и других материалов на полиолефины.

	Бумага	Полипропилен
	✓	Рабочая температура ✓
	✗	Условия хранения и погодные условия эксплуатации ✓
	✗	Возможность утилизации ✓
	✗	Влияние на окружающую среду при производстве и эксплуатации ✓
	✗	Удобство в использовании ✓
	✗	Вес предмета и преимущества логистики ✓
	✗	Защищенность и сертификация производства ✓

Рис. Сферы потенциального применения полиолефинов

Одним из потенциальных сегментов применения полиолефинов оказалась промышленная упаковка. Такая упаковка производилась в основном из бумаги, и коллеги поняли, что по эксплуатационным характеристикам полипропиленовая упаковка превзойдет бумажную.

После определения целевых рынков, в рамках которых можно заменить текущие материалы полиэтиленом или полипропиленом, специалисты из Тобольска оценили объемы ниш. Рынок промышленной упаковки в РФ, на котором можно вытеснить бумагу полиолефинами, оказался одним из самых больших сегментов применения, и при этом процент использования полипропилена в нем был низок.

С учетом себестоимости сырья, затрат на фасовку и транспортировку конечная стоимость полипропиленовой упаковки выходила ниже, чем у существовавшей альтернативы из бумаги. Это создавало возможности для за-

мещения одного товара другим на рынке с взаимной выгодой для СИБУРа и его клиентов.

Что касается рынка вторичных материалов, Леонард поделился с Алексеем парой примеров из личного опыта. Отлично показала себя на практике идея вторичной гранулы — древесно-полимерного композита, который наполовину состоит из вторичного полимера, а остальное приходится на отходы древесины, то есть пыль. Сейчас вторичную гранулу активно используют для напольного покрытия веранд, открытых помещений. Второй пример — полимерная брусчатка, которую также делают из вторичного сырья. При ее изготовлении вместо цемента используют сухую пластиковую массу — перемолотые отходы. Полимер прекрасно спаивает песчинки между собой, что обеспечивает гораздо большую ударопрочность и износостойкость по сравнению с цементным аналогом. Также не стоит забывать о таких явных преимуществах продуктов из вторичного сырья, как экологическая безопасность, экономия природных ресурсов.

В итоге Алексей определил для себя окончательный план действий: сначала они найдут как можно больше сфер применения первичных и вторичных полиолефинов, учитывая достаточность свойств и соответствие требованиям к продукции, с одной стороны, и потенциальную экономию, которую дает вторичное сырье, — с другой. Затем оценят конкурентоспособность материала и преимущества для клиентов и самой компании, а после отберут только те варианты, которые позволяют сбывать полиолефины в больших объемах, то есть определяют наиболее перспективную нишу.

Теперь контекст был ясен, и Алексей с командой приступили к активной подготовке к выступлению на встрече с руководством.

ЗАДАНИЕ

Проанализировать сегменты первичных и вторичных полиолефинов разных видов и предложить решения для каждого направления в вопросе создания и развития новых рынков продаж (ниш потребления) в России с наивысшими потенциалами объемов продаж материалов в тоннах с возможностью выхода на рынок в 2019–2022 годах.

Для решения этой задачи важно:

- найти новые ниши для использования как первичного, так и вторичного полипропилена или полиэтилена с максимальным объемом рынка в России;
- определить преимущества СИБУРа, которые позволят реализовать данный проект, а также продумать факторы успеха: что компании нужно сделать для удачного запуска и как обойти возможные подводные камни;

— изучить исторический и мировой опыт, учесть влияние альтернативных материалов и потенциальные сложности с продвижением и реализацией инновационного продукта.

Важно! Концентрируемся на поиске дополнительного спроса и генерации новых идей. Улучшение логистики и производственного процесса второстепенно.

Приложение 1

Виды полипропилена

	Гомополимерный полипропилен (PP HO)	Блок-сополимер пропилена (PPCP)	Статистический сополимер полипропилена (PP random copolymer)
Плотность, г/см³	0,9	0,9	0,9
Температура плавления (ДСК)	160–165 °С	150–160 °С	145–155 °С
Содержание этилена	0 %	8–9 % и больше	3–5 %
Свойства	• Высокая жесткость • Хорошая прозрачность (оптические свойства) • Хрупкость при отрицательной температуре	• Меньшая жесткость • Непрозрачность • Улучшенная морозостойкость • Стойкость к удару	• Эластичность • Хорошая прозрачность • Улучшенная морозостойкость
Химическая структура А = пропилен В = этилен	-А-А-А-А-А- [-А-]n	-А-А-А-В-В-В-	-А-В-В-А-В-А-А-В-А-

Приложение 2

Виды полиэтилена

	пЭП (полиэтилен низкой плотности)	лпЭП (линейный полиэтилен низкой плотности)	пЭВП (полиэтилен высокой плотности)
Плотность, г/см³	0,915–0,935	0,915–0,935	0,935–0,970
Температура плавления (ДСК)	105–115 °С	100–130 °С	128–136 °С
Сомономер	Гомополимер и сополимер [с винилацетатом и акриловой кислотой]	Сополимер [С4, С6, С8]	Гомополимер и сополимер [С4, С6, С8]
Свойства	Эластичность, прозрачность, низкая усадка, хорошая перерабатываемость	Низкая жесткость, высокая проницаемость, перерабатываемость	Высокие физико-механические характеристики, низкая прозрачность («молочность»), высокие энергозатраты при переработке
Химическая структура			

Приложение 3

Сферы применения полипропилена и полиэтилена

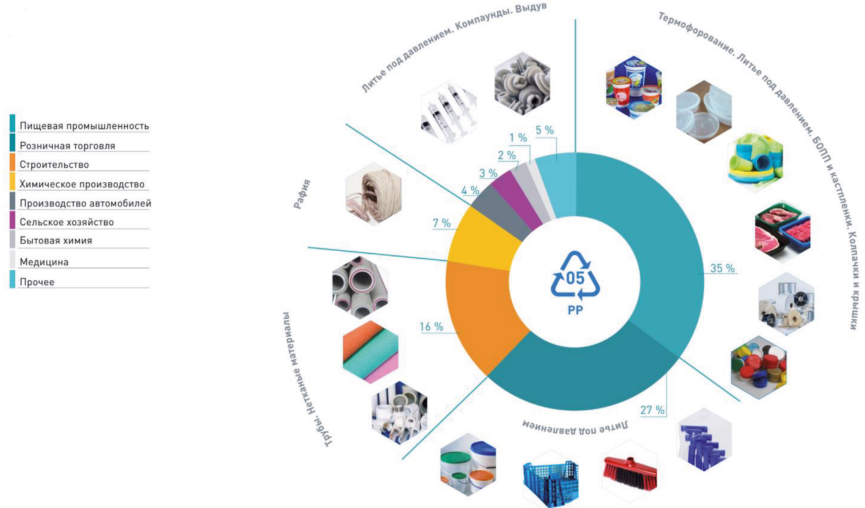
Полипропилен				Полиэтилен			
	Гомо	Блок	Стат	пЭНП	лпЭНП	пЭВП	
Трубы	 		 				Пленки
Литье под давлением	 						Кабельная изоляция
Компаунды	 						Литье под давлением
Пленки	 						Трубы
Колпачки и крышки	 						Антикорр. покрытия
							Выдувное формование

 Текущие продуктовые решения

 Продуктовые решения «ЗапСибНефтехим»

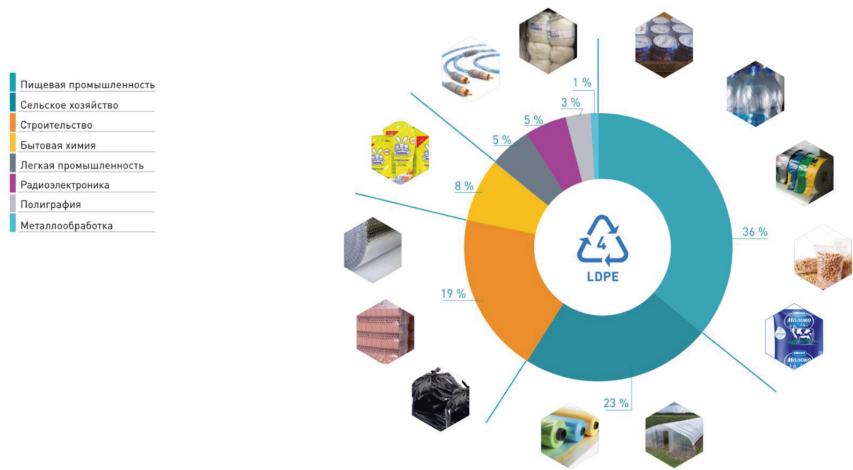
Приложение 4

Основные отрасли применения полипропилена



Приложение 5

Основные отрасли применения ПЭНП



Приложение 6

Примеры успешных и неудачных практик развития спроса на готовую продукцию из полипропилена

Наименование	Максимальный потенциал, т/год	Вероятность успеха	Причины успеха/неудачи
Субституция бумаги в производстве промышленной упаковки	10 000		• Технологичность материала по сравнению с бумагой (снижение трудоемкости) • Устойчивость к атмосферному и физическому воздействию • Возможность вторичной переработки • Повышенная экономическая эффективность использования
Субституция стекла в производстве медицинских растворов	5 000		• Прочность и легкость (меньший вес, снижение транспортных расходов) – Существенные изначальные инвестиции клиента в оборудование – Низкая стоимость стекла – Отсутствие роста сегмента (отсутствие прироста населения в РФ)
Субституция полистирола при производстве предметов личной гигиены	3 000		– Технологическая причина (необходима существенная модернизация оборудования) – Политическая (зарубежные клиенты опасаются рисков в работе с РФ)

Changellenge >> | Создание программы лояльности для магазинов «Лента»¹

Программа лояльности сегодня — не просто система акций и скидок. Это возможность подарить клиенту уникальный потребительский опыт и создать для него комфортные условия совершения покупок, ведь когда покупатель чувствует персональный подход, ему хочется возвращаться в магазин вновь и вновь. В рамках нашего чемпионата участники разработают новую программу лояльности для сети магазинов «Лента», встроит в нее элементы геймификации и создадут систему, которая позволит взглянуть на бизнес глазами покупателя, понять его цели, мотивы и потребности.

| Введение

31 мая 2019 года

В головном офисе компании «Лента» в Санкт-Петербурге есть столовая с демократичными ценами и шведским столом. Все новые сотрудники удивляются соотношению «цена — качество». Именно в столовой собрались на бизнес-завтрак Михаил, маркетолог «Ленты», и его коллеги. Они обсудили последние тренды в своей отрасли и новые проекты компании, которые позволяют «Ленте» удерживать лидерские позиции на рынке российского ретейла.

Ольга, менеджер по лояльности, рассказала коллегам о том, что в систему лояльности компании планируют внедрять элементы геймификации. Ольга поручила эту задачу Михаилу и его коллеге Елене, маркетологу-стажеру (которая, кстати, попала в «Ленту» по программе LENTA-GRADUATE), и пообещала вернуться с подробностями в начале следующей недели.

2 июня 2019 года

Михаил проводил воскресный вечер за приключенческой настольной игрой.

...Михаил двигает своего героя — лучника — на две клетки вперед и встает на одну клетку с воином, за которого играет его брат. Он уже готов атаковать монстра, оккупировавшего крепость. Братья вступают в бой с чудовищем, передвигая свои «маховики времени» на один час вперед. Воин кидает кубики. Используя свое особое умение и применяя колдовское зелье, он удваивает победные очки и наносит чудовищу серьезный удар. Лучник также бросает кости, использует волшебную

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками Changellenge >>.

траву и окончательно побеждает монстра. Ура! Благодаря слаженной работе прославленные герои — лучник, воин, гном и маг — вылечили короля, нашли потерянного принца и спасли королевство от чудовища, вернув покой и процветание в Далекие Земли. Позже Михаил задумался о том, что игры способны удовлетворять эмоциональные потребности людей. В каждой игре есть свои цели, которым активно соперничает игрок. Например, победить чудовище или спасти королевство. Создатели игр годами изучали психологию людей, а теперь игровые механики используются в самых разных аспектах человеческой деятельности. Такой подход получил название «геймификация». Его применяют и в маркетинге, перенося вовлекающие элементы из игры в рабочие процессы.

3 июня 2019 года

Утром в понедельник Михаил отправился на пробежку по парку, который находился вблизи офиса и неподалеку от его дома. Так начиналось большинство его рабочих дней в летнее время. Коренной петербуржец Михаил знал от приезжих коллег, что многие из них, впервые приехав в офис «Ленты» в Северной столице, сразу влюбились в это место. «Неудивительно, — думал Михаил, — ведь здесь всю инфраструктуру построили для «Ленты», даже метро. В шаговой доступности целых два парка. Не зря это место теперь называют Новым Петербургом».

| Постановка задачи



Доброе утро, коллеги!

Отправляю вам follow-up нашей встречи.

«Лента» запустила программу карт лояльности в 2000 году. Сегодня у компании свыше 15 млн держателей карт. Карта лояльности «Ленты» дает скидку 5% на все товары, скидку до 40% на товары категории «промо» и возможность зарабатывать баллы во временных акциях. Карточка открывает в магазине доступ к скидкам и специальным предложениям. Ее легко получить: стоимость пластиковой карты — всего 9 рублей; также есть возможность бесплатно выпустить электронную виртуальную карту в мобильном приложении.

Преимущества карты лояльности «Ленты»:

- фиксированная скидка 5% на все товары;
- скидки до 40% на товары по промоакциям;
- скидка в честь дня рождения 15% (2 дня до дня рождения и 5 дней после).

В текущей программе лояльности «Ленты» не хватает стимулирования покупателей для совершения повторных покупок и увеличения среднего чека. При создании новой системы важно учесть ее релевантность современным трендам, индивидуальное обращение к клиентам, их чувствам и эмоциям.

Нам необходимо разработать для сети магазинов «Лента» в России новую программу лояльности, соответствующую современным трендам и потребностям клиентов. Программа должна повысить прирост лояльных клиентов, совершающих регулярные покупки (каждый месяц), до 15% в год через 12 месяцев после ее внедрения (текущее значение прироста в год — 3%) с возможностью запуска программы в течение 6 месяцев.

1. Предложить новую программу лояльности, проанализировав существующие на рынке варианты и выявив лучшие практики и зоны риска.
2. Создать карту пути клиента (Customer Journey Map).
3. Внедрить в программу лояльности элементы геймификации для увеличения эмоциональной вовлеченности клиентов.

При этом важно учитывать следующие факторы:

- Программы лояльности обычно нацелены на снижение оттока клиентов. И как следствие, на увеличение сегмента лояльных клиентов, совершающих регулярные покупки.
- Среди лояльных клиентов хочется наблюдать рост числа чеков (то есть визитов), а также сумм покупок (то есть размера этих чеков).
- Для внедрения новой программы лояльности необходимо подтвердить ее окупаемость и прибыльность для компании.
- Программа не должна быть сильно схожа с механиками других ретейлеров в РФ.
- На старте программы стратегия будет тестироваться первые несколько месяцев на пилотном объекте, и только при достижении результата она распространится на всю компанию.

Перечитав письмо несколько раз, Михаил подумал, что в бизнесе всегда стоит помнить о балансе бонусов для клиентов и окупаемости проекта. «Давая большие скидки покупателям, мы теряем в прибыли, а низкий размер бонусов не будет мотивировать клиентов. Мы учтем как привлекательность условий программы для покупателей, так и ее прибыльность для компании. Идеальный вариант — создать простую механику, понятную для клиента, но с креативным подходом».

| О компании «Лента»

Елена недавно защитила бакалаврский диплом, но еще не имела опыта работы full time. Сегодня был первый день ее стажировки в отделе маркетинга

«Ленты». Предстоящие задачи волновали Елену и занимали все ее мысли. Одну из первых ориентационных встреч для стажеров проводила Юлия, мейнджер по персоналу.

«Лента» — одна из крупнейших розничных сетей России, первая по размеру сеть гипермаркетов в стране. Компания была основана 25 октября 1993 года. Именно тогда был открыт первый магазин-склад в торговом формате cash & carry, где работали всего два кассовых аппарата. Магазин-склад был рассчитан на оптовых покупателей: владельцев кафе, ресторанов, мелкорозничных продавцов. Ассортимент состоял в основном из кондитерских изделий, алкогольной продукции, самых популярных сортов чая и кофе.

Факты о компании:

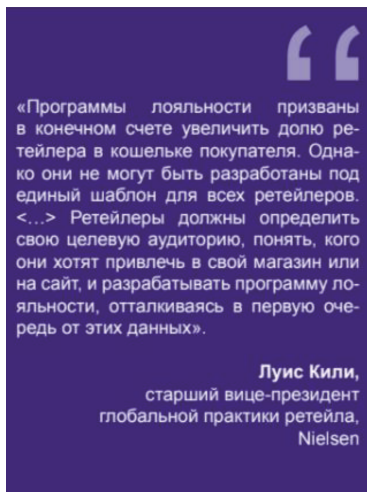
1. Общая торговая площадь сети «Лента» составляет 1 467 482 кв. метра, что соразмерно двум Сингапурам.
2. В 2018 году в компании «Лента» 106 стажеров прошли стажировку, 30% были переведены в штат.
3. «Лента» одной из первых в России предложила реализовывать на своей территории не только товары, но и всевозможные услуги (One-Stop Shopping). В гипермаркетах «Ленты» впервые расположились такие уже привычные нам сервисы, как аптеки, фотоателье, кафе и многие другие.
4. «Лента» начала работу с Big Data в 2012 году, когда это еще не было мейн-стримом.
5. Сегодня у «Ленты» свыше 15 млн держателей карт лояльности по всей стране.
6. Ценностью «Ленты» являются люди, которые там работают. В компании уверены, что счастливым покупателя может сделать только довольный сотрудник. И таких довольных сотрудников — более 45 тыс. по всей России.
7. У «Ленты» есть собственный парк автотранспорта, насчитывающий более 260 машин. Они обеспечивают свыше 60% всех поставок компании по России.
8. Магазины «Ленты» насчитывают 245 гипермаркетов и 131 супермаркет в 88 городах по всей стране.

Елена уже многое знала о компании благодаря участию в чемпионатах Modern Trade Code. Она вспомнила, что основным преимуществом «Ленты» всегда были низкие цены.

Почти 20 лет назад «Лента» запустила программу карты лояльности и за это время собрала огромный объем информации о предпочтениях клиентов. В 2013 году компания начала использовать аналитические инструменты, основанные на анализе Big Data. Они нацелены на детальное изучение покупательских предпочтений и улучшение предло-

жений компании. Сегодня магазины «Ленты» ориентированы на несколько различных профилей клиентов вместо одного усредненного покупателя.

В компании также существует классификация клиентов по уровню лояльности:



- суперслучайный клиент (совершает покупки 1–2 раза в полгода);
- случайный клиент (покупает 1 раз в 2–3 месяца);
- doubler (совершает регулярные покупки как в «Ленте», так и в другом(-их) магазине(-ах), при этом в «Ленте» покупает не каждый месяц);
- лояльный клиент (совершает регулярные ежемесячные покупки в «Ленте»).

Углубленный анализ каждого сегмента покупателей позволил выявить их предпочтения, побудительные мотивы, характер совершения покупок и факторы, влияющие на покупательское поведение. Инструменты Big Data доказали свою значимость в формиро-

вании подхода к ценообразованию, продвижению продукта, ассортименту и даже способу раскладки товаров на полках (с учетом индивидуальных особенностей покупателей). Аналитика стала основным фактором для продуманного изменения цен, проводимого в процессе формирования персонализированных предложений для клиентов. Также благодаря сбору и интерпретации клиентских данных у компании «Лента» есть возможность осуществлять директ-маркетинг, СМС- и email-рассылку.

Программа лояльности дает «Ленте» возможность предлагать покупателям более релевантный ассортимент. Это повышает клиентскую лояльность и помогает компании оставаться одним из наиболее динамичных ритейлеров на рынке.

| Программы лояльности

Елена встретила со своим более опытным коллегой Михаилом, чтобы еще раз обсудить амбициозную задачу их команды. Такие задачи, как она успела понять, являются нормальной практикой для «Ленты» и позволяют ее сотрудникам профессионально расти, развивать компанию и менять мир вокруг.



Михаил уже ждал ее в комнате для переговоров и тут же задал вопрос:

— Привет! Как ты думаешь, почему сегодня идет такой мощный тренд на персонализацию предложений в супермаркетах?

— Я думаю, людям всегда был и будет приятен индивидуальный подход, — не растерялась Елена. — Поэтому персональные предложения являются выигрышной стратегией.

— Отчасти я с тобой согласен, — сказал Михаил. — На мой взгляд, все началось тогда, когда крупных магазинов еще не было. Раньше люди ходили за хлебом не в супермаркеты, а в пекарни, где каждый продавец помнил своих покупателей в лицо. Он знал, что каждые понедельник, среду и пятницу покупатель зайдет к нему после работы и возьмет две буханки белого хлеба. Продавец знал даже, когда отмечают дни рождения члены семьи его постоянных покупателей, и мог напомнить о необходимости заранее заказать торт. Если покупатель вдруг забывал дома деньги, продавец без доли сомнений отдавал хлеб бесплатно, понимая, что завтра ему вернут долг. С появлением супермаркетов эта система в корне изменилась: большой магазин не отличает покупателей друг от друга, поэтому они не чувствуют индивидуального подхода. Ничто не останавливает клиентов от приобретения тех же продуктов в других магазинах. По крайней мере так было до начала использования Big Data в сфере розничной торговли. Заполучив столь мощный аналитический инструмент, ведущие компании стали применять его для повышения лояльности клиентов. Так или иначе, большинство улучшений в сфере ретейла сегодня связаны именно с понятием персонализации. По сути, супермаркеты пытаются вернуть те старые добрые времена, когда продавцы знали человека в лицо.

— Каждый игрок на рынке продуктового ретейла пытается удержать своего клиента. Но условия программ лояльности примерно одинаковы у всех крупных сетевых магазинов, — заметила Елена. — Несмотря на обилие программ поощрения, они редко достигают поставленных бизнес-целей.

— В этом я с тобой абсолютно согласен, — сказал Михаил. — Только сегодня просматривал «Вестник McKinsey» и наткнулся на результаты зарубежных исследований. Оказывается, 79% покупателей одежды, 70% покупателей продуктов питания и 57% пользователей услуг сотовой связи признаются, что всегда ищут альтернативу компаниям, услугами которых пользуются в настоящий момент. Поэтому программы лояльности особенно необходимы, чтобы удерживать покупателей на таких высококонкурентных рынках, как наш.

— Да, я тоже недавно изучала одну интересную статью, в которой были приведены результаты глобального исследования Nielsen. По их подсчетам, только 52% российских покупателей пользуются своими картами лояльности. Но половина населения хотя и получает такие карты, их не применяет.

Там также подмечено, что 52% — это очень мало, и российским ретейлерам есть куда расти: средний показатель вовлеченности в программы лояльности по всему миру составляет 66%, а в Соединенных Штатах Америки и Великобритании эта цифра превышает 80%.

— Звучит заманчиво. Я знаю, что самая популярная модель программы лояльности, — продолжил Михаил, — позволяет покупателям, совершая покупки, накапливать баллы, которые можно потом потратить на скидки, бесплатные продукты и другие бонусы. Хотя все это звучит довольно просто, создание связей между виртуальными баллами и реальными деньгами — сложный процесс. Чтобы клиенты действительно пользовались программой лояльности, такие связи должны быть максимально простыми и интуитивно понятными. Например, мы только запутаем покупателей и вызовем их недовольство, если предложим им такую схему: «28 очков равняются 100 рублям, а 2000 рублей — это скидка 50% на следующую покупку в июне».

— Насколько я знаю, — сказала Елена, — в российском бизнесе обычно применяют четыре основных вида программ лояльности:

- систему скидок на покупки,
- систему накопления баллов за покупки с конвертацией в реальные награды,
- кешбэк — возврат части потраченных денег,
- предоставление персонализированных купонов на скидки.

Эти приемы используются повсеместно как раз потому, что они просты.

— Все так и есть, — подтвердил Михаил. — Каждый из перечисленных видов применяется в разных сферах. Дисконтные программы чаще используются в продовольственных магазинах, а бонусы востребованы в непищевых направлениях продаж.

— Как мы можем измерить успешность той или иной программы лояльности? — спросила Елена.

— Параметрами оценки успешности маркетинговых проектов являются рост среднего чека и увеличение среднего количества визитов в магазин. Если растет и то и другое, это идеальная ситуация. Если растут визиты, но не растет средний чек, тоже хорошо, однако при этом нужно следить, чтобы совокупные клиентские продажи за месяц не снижались.

Существует много разных метрик, позволяющих оценить эффективность программы. Для нас главное — увеличить процентный прирост лояльных клиентов в год. Если мы хотим доказать руководству, что разработанная нами новая программа лояльности действительно будет успешна, надо в первую очередь оценить, на сколько увеличатся средний чек (сейчас 1100 рублей), частота визита (сейчас она составляет 2,1 посещения в месяц) и общие затраты в месяц на одного клиента. И как следствие, оценить, насколько вырастут общие ежемесячные продажи компании.

— Спасибо большое, Михаил! Ты мне очень помог, — поблагодарила Елена.

| Карта пути клиента

Елена с Михаилом распределили обязанности по поиску информации. Елена изучит карту пути клиента, а Михаил — геймификацию и примеры ее применения. Просмотрев огромное количество сайтов и материалов, Елена нашла очень хорошую статью по нужной теме и отправила ее Михаилу по почте.

Используя Big Data, Wi-Fi- и видеоаналитику в торговых залах, высокотехнологичные кассовые аппараты и другие информационные возможности, многие крупные компании, в том числе «Лента», собирают данные о своих клиентах. Но данные — это просто данные. А реальный потребительский опыт, переживания и боли покупателя остаются тайной. Если компания соберет последовательную историю взаимодействия клиента с магазином, она реально сможет ему помочь. Такую историю называют картой пути клиента — Customer Journey Map (CJM).

Она повествует об отношениях между покупателем и компанией: как клиент, начиная с самого первого контакта, через совокупность разных взаимодействий формирует долгосрочные отношения с брендом. CJM можно отобразить с помощью инфографики — схемы или таблицы. Инфографика покажет, как формируется путь клиента, выявит точки соприкосновения покупателя с компанией. Она также может подсказать, на каком этапе у клиента возникают сложности. Основная задача CJM заключается в выявлении реальных переживаний, эмоций и мыслей клиента в каждой из таких точек соприкосновения.

Карта пути клиента не должна основываться на догадках, предположениях, умозаключениях или личном опыте ее составителя. При построении пути клиента от первого контакта до финальной стадии — покупки — проводят исследования и работают с системами аналитики. Создание CJM происходит в несколько этапов:

- Определение портрета целевой аудитории (ЦА). При выделении нескольких ЦА под каждую группу создают свою карту пути клиента.
- Выявление точек взаимодействия покупателя и компании, а также мест, в которых они возникают. Это может быть супермаркет, гипермаркет, сайт, телефон, социальная сеть и другие локации.
- Определение факторов, мешающих эффективному взаимодействию с клиентом, и путей их устранения.

1. Определение портрета ЦА

Первый шаг в построении CJM — определить приоритетные группы покупателей с помощью образов. На основании образа потенциального клиента формируют персонажа, позволяющего легко идентифицировать цели, потребности и тип поведения представителей ЦА.

При этом один и тот же продукт покупают совершенно разные люди, а значит, персонажей для карт пути будет несколько. 20-летний студент и 35-летняя многодетная мама могут ходить в один супермаркет и покупать один и тот же пакет молока, но их отношение к ценам, впечатление от сервиса и удовлетворение точкой офлайн-продаж будут отличаться.

При составлении карты пути клиента собирают данные по каждому образу: как они узнают о компании, к кому из конкурентов обращаются, почему совершают покупку или что останавливает их это сделать.

2. Выявление точек взаимодействия

На втором шаге на карту пути клиента наносят точки его контактов с компанией. Чем больше таких точек получится отобразить, тем более полной, информативной и полезной станет схема. Вариантов может быть много — от точек офлайн-продаж или приложения на мобильном устройстве до общения с управляющим магазина или курьером, доставляющим заказ. Если потенциальные клиенты приходят за покупками по советам друзей и родственников или задают вопросы в группе компании «ВКонтакте» — это тоже точки соприкосновения, которые стоит нанести на карту. Перечислим наиболее распространенные каналы взаимодействия клиентов с компаниями:

- офлайн-каналы (магазины (супермаркеты, гипермаркеты), реклама по ТВ, на радио, при помощи баннеров, листовок, взаимодействие с курьерами, посещение офисов компании, конференции, мастер-классы и другие мероприятия, общение с сотрудниками компании);
- онлайн-каналы (онлайн-магазины, сайты компаний, онлайн-реклама, электронная почта, телефонные звонки, социальные сети, блоги).

Чтобы найти все точки взаимодействия покупателя с брендом для конкретной компании, можно устроить мозговой штурм внутри команды, изучить опыт конкурентов и лучшие практики как на российском, так и на зарубежных рынках, а также самому пройти весь путь клиента.

3. Определение проблем на этапах и путей их устранения

Барьеры могут возникать на любых этапах и по абсолютно разным причинам: из-за технических проблем в точках офлайн-продаж или онлайн-магазине, из-за неправильных коммуникаций персонала. Покупателя может отпугнуть сложная форма регистрации при совершении онлайн-заказа или задержки с его доставкой. Клиент может не совершить покупку из-за слишком длинной очереди или неочевидной раскладки товара. Для каждой компании такие барьеры могут возникать на разных этапах, их причины будут различаться.

Все точки соприкосновения важны, даже те, что приносят компании минимум конверсии и прибыли. Допустим, клиенты совершают покупки в точках офлайн-продаж в десять раз чаще, чем по интернету. Однако налаживать эффективность работы с интернет-заказами нужно так же тщательно,

как и офлайн-продажи. Ведь если клиент столкнется с какими-то проблемами при заказе на сайте, это испортит имидж всей компании, а не только интернет-магазина. Важно помнить, что на CJM отражаются цели и потребности покупателя, а не компании. Поэтому нужно подстраиваться под эти типы поведения, а не перевоспитывать клиента.

Если говорить о визуализации карты пути клиента, то тут стандартов оформления не существует. Чаще всего ее делают в виде схемы или таблицы. Но это может быть и график или диаграмма, главное, чтобы данные были информативными и легкими для восприятия.

Михаил изучил различные источники, составил на их основе аналитический документ о геймификации и отправил Елене.

Представьте себе, что вы играете в захватывающую игру. И чем больше вы играете, тем больше бонусов получаете: растут ваши скидки, на почту приходят купоны, магазины предлагают бесплатные образцы товаров. Казалось бы, мечта? Нет, это уже реальность, ведь именно так и работает геймификация в маркетинге. Геймификация — это применение игровых механик в бизнес-процессах.

— Зачем она нужна?

— Геймификация используется, чтобы подстегнуть, дополнительно промотивировать желаемое поведение участников.

— Что это такое?

— Геймификация — это наслаивание игровых механик на реальные задачи.

— Как ее внедрять?

— Опираясь на последовательный анализ целей системы, мотивов и поведения ЦА.

Ретейлеры могут награждать за участие в своих играх скидками, промоакциями, бесплатными товарами или другими призами. Хотя создание геймификации требует времени и ресурсов, выгода определенно может превзойти издержки.

Все больше компаний уделяют внимание этому маркетинговому приему. Согласно исследованию Boston Retail Partners от 5 декабря 2015 года, 9 из 10 ретейлеров (87%) будут использовать игровые механики в 2016–2021 годах. Около половины из них (46%) подчеркивают, что ведущим приоритетом для них является программа лояльности со встроенными элементами геймификации. В России данную механику уже используют «Лента», «Дикси», «Пятерочка» и другие участники рынка.

Например, в 2016 году «Лента» запустила временную совместную акцию со «Смешариками». Покупатели собирали домино с героями мультфильма,

получая их за каждую тысячу рублей в чеке в гипермаркете и за каждые пятьсот рублей в чеке в супермаркете сети.

| Пример программы лояльности с геймификацией

Программа лояльности с элементом геймификации успешно реализуется GrubHub с 2011 года. Сделав три заказа на любую сумму, покупатель получает шанс сыграть в игру с бесплатными наградами. Перед игроком выкладываются четыре карточки рубашкой вверх. Пытаясь угадать, какая из карточек скрывает желанный бонус, игрок выбирает одну из них. Карточка может дать клиенту бесплатный десерт, напиток, купон на GrubHub или другую награду.

| Пример временной акции с геймификацией 1

Применять маленькие фигурки (наиболее популярными из которых оказались фантазийные монстрики Stikeez) в геймификации ретейла начала компания Brand Loyalty. Она занимается повышением лояльности покупателей магазинов различных мировых брендов. Впервые Stikeez появились в 2012 году в немецкой сети Lidl, которая имела на тот момент более 4500 магазинов по всему миру.



Сегодня такие игрушки распространены во многих странах. В России их аналогом выступают «Прилипалы» сети «Дикси», которая регулярно проводит акции с фигурками фантазийных монстриков. Крошечные игрушки обеспечили этой торговой сети более 20% выручки в четвертом квартале 2016 года.

В магазинах украинской сети «Сильпо» игрушки Stikeez тоже имели боль-

шой успех. Во время первой рекламной кампании игрушки выдавали покупателям за каждые 99 гривен любых товаров в чеке или при покупке специальных товаров от партнеров. Также клиентам предлагались дополнительные Stikeez при оплате покупки картой Visa.

По данным «Сильпо», в акциях с фигурками монстриков участвовало на 75% больше покупателей, чем в аналогичных кампаниях с другими игрушками. Во время проведения акций с игрушками Stikeez средний чек покупателя украинской сети вырос на 7%, количество новых клиентов увеличилось на 2% во время первой кампании и на 6% после второй. Доля рынка «Сильпо» по итогам акций возросла на 8%.

| Пример временной акции с геймификацией 2

Samsung предложила покупателям выиграть новую модель смартфона, пристально разглядывая его изображение. В картинку были встроены датчики

отслеживания взгляда, и, если участник отвлекался от экрана раньше положенного, он проигрывал. Тем, кто не смог продержаться до конца, компания предлагала скидку в размере процента, равного времени прохождения игры. Этот процесс не просто вовлекал участников, но и собирал огромное количество наблюдающих.

Техники привлечения клиентов приобретают новые формы, но основная идея не меняется: в 90-е дети собирали игрушки из «Киндер-Сюрприза», а сейчас коллекционируют Stikeez. Разница заключается в том, что сегодня найти единомышленников гораздо проще, например в социальных сетях. Сами магазины и их покупатели создают там группы, привлекая новых подписчиков и клиентов. Сегодня все большее значение при совершении покупок и взаимодействиях с брендами для потребителей приобретают впечатления и эмоции. Современные технологии позволяют сделать процесс приобретения товаров действительно захватывающим, и нужно использовать эти возможности для достижения бизнес-целей.

Дочитав документ, полученный от Михаила, Елена задумалась: «Все эти примеры — отличный старт для размышлений, они дают возможность учесть как преимущества, так и недостатки разных подходов. Но если мы просто скопируем один из успешных кейсов геймификации, мы никого не удивим и вряд ли обрадуем руководство. Поэтому мы либо придумаем что-то кардинально новое, либо возьмем существующую схему и доработаем ее, адаптируем под нужды «Ленты» и ее клиентов. Более того, мы разработаем не просто временную акцию с геймификацией, а постоянный элемент «игровой механики» в программе лояльности «Ленты», ведь именно этого от нас и ждут».

Приложение 1

Программы лояльности

Тип	Описание	Преимущества	Недостатки
Прямая скидка			
Фиксированный процент скидки	Не зависит от объема покупки	Легкость восприятия, разработки и контроля	Не стимулирует клиентов тратить больше. Скидки вычитаются из чистой прибыли
Прогрессивная	Чем больше тратишь, тем выше скидка (не может уменьшиться)	Легкость восприятия, разработки и контроля, стимулирует тратить больше	После достижения максимальной скидки не стимулирует тратить больше. Скидки вычитаются из чистой прибыли

Окончание прил. 1

Тип	Описание	Преимущества	Недостатки
Регрессивная	Чтобы получить большую скидку, необходимо поддерживать уровень покупок	Стимулирование больше покупать для сохранения уровня скидки	Негативные эмоции по поводу снижения скидки и необходимость начинать с самого начала
Многоярусная	Достижение уровня дает различные привилегии (скидки, услуги, возможности)	Основана на чувстве собственного достоинства, заставляет людей достигать верхнего уровня и тратить больше	Подходит только для дорогих товаров; нужны привилегии, чтобы быть очень ценным и желанным; комплексное управление
Подписка	Оплата взноса (подписки)	Прост в разработке и организации; дополнительный источник дохода	Если стоимость привилегий (выгоды) оказывается меньше стоимости подписки, программа обречена
Бонусные баллы	Получение баллов за покупки	Стимулирует регулярно покупать и увеличивать чек	Клиенты путаются в условиях программы, сложные условия могут отталкивать клиентов
Сотрудничество/кобренд	Получение скидок у компаний-партнеров или обмен бонусов на скидки или призы от партнерских организаций. Партнеры, в свою очередь, получают постоянный поток новых клиентов	Расширение ЦА, широкая география. Партнеры программы представляют различные услуги. Многоуровневая система стимулирования	Высокая стоимость, сложные технические работы; комплексная система внедрения; постоянный мониторинг работы партнеров
Кешбэк	Возврат процента от покупок	Высокая заинтересованность клиентов в получении вознаграждений деньгами	Трудно привязать клиентов
Нематериальная	Ценности клиентов совпадают с ценностями компании. Клиент получает возможность принять участие в благотворительных акциях	Клиент чувствует причастность к благотворительности, доверяет компании. Создается хороший имидж компании	Сложная разработка кампании, полная отчетность о действиях компании для потребителей

Приложение 2

Чего хотят клиенты «Ленты»



Важным элементом разработки программы лояльности является жизненный цикл клиента. На данный момент «Лента» старается привлечь и удержать покупателя на каждой стадии жизненного цикла, проводя разные маркетинговые активности.

Бонусные баллы используются точно. Например, клиент получает 150 приветственных баллов при регистрации карты. Или для возврата клиента, который реже начинает ходить в «Ленту», ему дается возможность получать баллы за покупки в течение 2 недель. Безусловно, с изменением программы лояльности произойдут изменения в поведении клиента и его жизненном цикле.

Приложение 3

Управление жизненным циклом клиента, текущая ситуация



Карта пути клиента на примере продуктового онлайн-магазина

[illegible]

ЗАДАНИЕ

Разработать для сети магазинов «Лента» в России новую программу лояльности, соответствующую современным трендам и потребностям клиентов. Программа должна повысить прирост лояльных клиентов, совершающих регулярные покупки (каждый месяц), до 15% в год через 12 месяцев после ее внедрения (текущее значение прироста в год — 3%) с возможностью запуска программы в течение 6 месяцев.

- 1) Предложить новую программу лояльности, проанализировав существующие на рынке варианты и выявив лучшие практики и зоны риска.
- 2) Создать карту пути клиента (Customer Journey Map).
- 3) Внедрить в программу лояльности элементы геймификации для увеличения эмоциональной вовлеченности клиентов.

При этом важно учитывать следующие факторы:

- программы лояльности обычно нацелены на снижение оттока клиентов. И как следствие, на увеличение сегмента лояльных клиентов, совершающих регулярные покупки;
- среди лояльных клиентов хочется наблюдать рост числа чеков (то есть визитов), а также сумм покупок (то есть размера этих чеков);
- для внедрения новой программы лояльности необходимо подтвердить ее окупаемость и прибыльность для компании;
- программа не должна быть сильно схожа с механиками других ретейлеров в РФ.

На старте программы стратегия будет тестироваться первые несколько месяцев на пилотном объекте, и только при достижении результата она распространится на всю компанию.

**Challengellenge >> | Особая стратегия для особых задач:
стратегия повышения
привлекательности компании
в новых экономических реалиях¹**

Сегодня «Алабуга» — это место, где самые новые промышленные тренды обретают свое воплощение. Чтобы создать привлекательные условия работы для потенциальных сотрудников, участникам кейс-чемпионата предстоит разработать стратегию повышения привлекательности особой зоны «Алабуга» в экономических, политических и социальных реалиях современности.

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками Challengellenge >>.

менного мира. Кроме того, необходимо разобраться в потребностях потенциальных сотрудников «Алабуги», учесть все возможные риски и оценить эффективность новой стратегии в ближайшие 5 лет.

| Введение

Морозным субботним днем Ирина Лебедева, координатор корпоративного университета «Алабуга», вместе со своими коллегами обедала в кафе. За окном была настоящая русская зима: небольшой снегопад, пронзительно яркое голубое небо и долгожданное солнце, заливающее зал мягким светом. Но особенным этот день был не только благодаря погоде. Сегодня команда корпоративного университета выступала на студенческом карьерном форуме в Москве.

Мероприятие проходило в два этапа.

Первый состоял из приветственной речи организаторов и кратких презентаций приглашенных компаний. Ирина особенно гордилась презентацией «Алабуги», которую она вместе с коллегами готовила несколько дней назад.

Обсуждая концепцию презентации, Ирина предложила сфокусироваться не на вакансиях и особенностях компаний-резидентов, а на уникальной программе подготовки молодых производственных управленцев: за три месяца участники проходят стажировку на 20 современных промышленных предприятиях и учатся у лучших специалистов в индустрии. Презентация явно заинтересовала молодых ребят — это было видно по их глазам.

После перерыва все компании переместились к своим стендам. Ирина подозревала, что желающих пообщаться будет много, но такого ажиотажа не ожидала. После нескольких часов напряженной работы ситуация изменилась слабо — приходилось объединять участников в группы и ограничивать количество вопросов. В какой-то момент Ирина поняла, что еле стоит на ногах от усталости, поэтому попросила коллег ненадолго подменить ее. Ирина налила воды из кулера и села отдохнуть на диванчик, стоявший неподалеку. Участники у стенда «Алабуги» выглядели довольными: большая часть тех, кто пришел, по-прежнему засыпали вопросами ее коллег, кто-то набирал себе пачку информационных буклетов. Даже коллеги выглядели воодушевленными, несмотря на то что почти целый день без отдыха общались с посетителями. Ирина еще немного отдохнула и поспешила обратно.

На следующий день команда корпоративного университета в полном составе собралась на утренней летучке. Александр Никитин, руководитель университета, поприветствовал коллег и начал собрание с обсуждения вчерашнего выступления:



— Коллеги, честно говоря, о вчерашней поездке у меня сложилось двойное впечатление. С одной стороны, реакция студентов была потрясающей. Ожидаемой, чего уж скрывать, но все равно я был немного удивлен. Не думал, что столько ребят могут рассматривать переезд из Москвы сюда. Но с другой — мне кажется, это не совсем те студенты, которых мы ищем. Да, они молоды и амбициозны. Но большинство из них — первокурсники и второкурсники. Они не смогут приехать к нам еще по крайней мере 2–3 года. Конечно, здорово, что они интересуются работой в промышленности, но их потребности мы лучше понимать не стали.

— Коллеги, — Ирина достала планшет и показала исследование. — По данным Universum, в 2017 году студенты технологических специальностей в равной степени были заинтересованы работать как в сфере цифровых технологий (23% респондентов), так и в сфере промышленных производств (21% респондентов). Это наш реальный шанс привлечь перспективных выпускников со всей страны.

— Согласен. Мы должны показать ребятам, что у нас в «Алабуге» созданы лучшие условия для роста и развития. Для нас принципиально важно найти контакт с выпускниками, молодыми специалистами — теми, кто хочет работать в промышленности и видит себя на производстве, кто готов приехать к нам в «Алабугу» и развивать промышленность в России. — С этими словами Александр подошел к доске для записей и взял с подставки маркер. — Чтобы привлечь таких людей, нам нужно предпринять несколько важных шагов. Давайте я зафиксирую их на доске, и мы распределим их. Необходимо предложить стратегию повышения привлекательности ОЭЗ «Алабуга», которая позволит увеличить приток новых сотрудников на 30% ежегодно в ближайшие пять лет. Для этого нужно:

1. Изучить лучшие практики развития ОЭЗ в России и мире, основные тенденции, пристрастия целевой аудитории и подход ОЭЗ «Алабуга» к продвижению компании в онлайн- и офлайн-каналах. Сформулировать предварительный набор инициатив, которые компании нужно использовать для повышения своей привлекательности.
2. Определить, какие из этих инициатив наилучшим образом отвечают потребностям компании (например, продвижение в социальных сетях, обновление сайта и т.д.), оценить их эффективность и составить дорожную карту основных этапов внедрения стратегии на ближайшие 5 лет.
3. Проработать риски внедрения новой стратегии повышения привлекательности «Алабуги» и наиболее эффективные способы управления ими.

Александр отложил маркер и обратился к коллегам:

— Если ни у кого нет вопросов, предлагаю завершить нашу встречу и перейти к проработке задач. У нас в облаке есть некоторые полезные данные, поэтому начните свой поиск там. Через неделю встречаемся здесь. Я уже поставил встречу в календаре, вам всем должно было прийти уведомление. Спасибо, коллеги!

| О компании

С чего все начиналось.

После встречи Ирина еще раз просмотрела все записи со встречи, открыла корпоративный онлайн-диск и приступила к изучению. История крупного промышленного центра на правобережье Камы началась с постройки завода КамАЗ в 1970-х. Площадка была объявлена ударной комсомольской стройкой. Первый двигатель на заводе был собран в 1974 году, а через 2 года с конвейера сошел первый грузовик. В 1979 году количество собранных автомобилей превысило 100 тыс. штук. Параллельно с КамАЗом в регионе были развернуты завод транспортного электрооборудования и картонно-бумажный комбинат, а для энергетического снабжения новых производственных мощностей была введена в строй Нижнекамская ГЭС3.

В 1984 году было принято решение о постройке Камского тракторного завода, который должен был обеспечить растущие потребности в тракторах, металлоконструкциях и станках. Однако на фоне снижения темпов промышленного производства и медленной, но верной переориентации экономики на потребительский сектор необходимость в огромном тракторном производстве постепенно снижалась. Поэтому через 4 года Камский тракторный завод был реорганизован в Елабужский автомобильный завод. Ресурсы нового автомобильного завода планировалось использовать для массового выпуска малолитражных автомобилей (в частности, «Оки»). Параллельно велись переговоры с Fiat по совместному выпуску автомобилей Fiat Panda и новой совместно разработанной модели. Но политический кризис и снижение темпов финансирования вновь помешали планам автопромышленников. Сначала перенос запуска завода на 1992 год, а затем распад Советского Союза поставили под угрозу весь проект.

В 1991 году завод полностью перешел под юрисдикцию Республики Татарстан, и при поддержке Минтимера Шаймиева, первого президента Татарстана, предприятию удалось избежать закрытия. Основным предприятием ЕлАЗа в эти годы служил станково-инструментальный завод, поставлявший свою продукцию крупным автопроизводителям и нефте-

перерабатывающим заводам. В 1995 году республиканские власти реанимировали идею производства автомобилей, достигнув договоренности с концерном General Motors. Первые 120 автомобилей Chevrolet вышли с конвейера в марте 1997 года, а к концу 1998 года планировалось нарастить выпуск до 50 тыс. автомобилей в год.

| Свободная экономическая зона

В конце 1990-х финансирование ЕлаЗа опять начало буксовать: республиканский бюджет предоставил только 20 млн рублей из запланированных 120, финансирование из федерального бюджета прекратилось.

Для преодоления сложившегося кризиса правительство Республики Татарстан решило создать в Елабуге свободную экономическую зону, которые в то время получили широкое распространение. И в 1998 году была создана свободная экономическая зона «Алабуга».

К 2003 году в СЭЗ4 разместились 13 компаний: совместное с Volvo предприятие «Скантат», выпускающее автобусы на шасси КамАЗа, совместное предприятие по выпуску обогревателей «Делонги — ЗАСС «Алабуга», предприятия пищевой и химической промышленности, компании по производству строительных материалов и мебели.

Для нужд компаний-резидентов была обеспечена бесперебойная система подачи электроэнергии (за счет высоковольтных подстанций «Тойма-2» и «Щелоков-500»), снабжение водой (за счет водозабора «Тураево» на Каме), снабжение теплом (за счет собственных источников тепла компаний-резидентов и действующих котельных Елабужской ТЭЦ. Логистические нужды обеспечивает двухкилометровая дорога, связывающая ОЭЗ с федеральной трассой М7, порты в Набережных Челнах и Нижнекамске, международный аэропорт Бегишево и железнодорожные пути необщего пользования. В апреле 2008 года на территории ОЭЗ «Алабуга» был создан собственный таможенный пост и открыта свободная таможенная зона.

| «Алабуга» сегодня

«Алабуга» — крупнейшая и наиболее успешная особая экономическая зона промышленно-производственного типа в России, которая приносит 60,2% совокупной выручки и 31,7% налоговых сборов от всех ОЭЗ страны. Число резидентов ОЭЗ увеличилось до 56 компаний, 23 из которых уже выпускают продукцию в сфере инновационных материалов, автомобилестроения, продуктов питания и кормов.



Рис. Объем осуществленных инвестиций. На декабрь 2016 года

Главным конкурентным преимуществом особой экономической зоны «Алабуга» является наличие на ее территории развитой промышленной инфраструктуры мирового уровня. Железная дорога, автодороги, электричество, газ, водоснабжение, тепло, таможенный пост и контейнерная площадка — есть все необходимое для того, чтобы построить и успешно запустить завод любого масштаба. Собственный таможенный пост позволяет резидентам осуществлять все таможенные процедуры непосредственно на площадке «Алабуги», причем это занимает совсем немного времени. Статус резидента ОЭЗ также позволяет пользоваться налоговыми и таможенными льготами: это сниженный до 0% в течение первых 5 лет налог на прибыль, нулевые ставки транспортного, имущественного в течение 10 лет и земельного налогов в течение 5 лет, а также беспошлинный ввоз оборудования из-за рубежа.

Конечно, нельзя не отметить комфортную бизнес-среду, существующую в Республике Татарстан. Привлечение инвесторов, создание новых рабочих мест — приоритетные направления развития региона, определенные и поддерживаемые руководством. Наблюдательный совет особой экономической зоны «Алабуга» возглавляет лично президент Татарстана Рустам Минниханов, и это гарантирует резидентам ОЭЗ поддержку в решении всех возникающих вопросов на самом высоком уровне. На 1 января 2018 года предприятия — резиденты ОЭЗ «Алабуга» подписали контракты на инвестиции общим объемом 160,94 млрд рублей. Крупнейшими зарубежными инвесторами стали Нидерланды и Турция. В 2017 году достижения «Алабуги» были отмечены на международном уровне: она стала лучшей особой зоной Европы для крупных компаний.

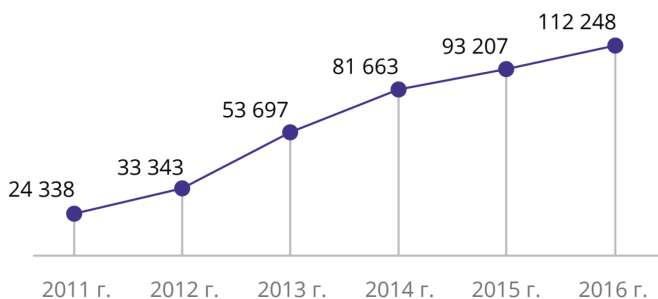


Рис. Динамика прямых частных инвестиций, млн руб.

Также руководство ОЭЗ «Алабуга» ведет переговоры по созданию совместного проекта с КНР, что позволит не только увеличить объем инвестиций, но и открыть новые возможности для крупного промышленного бизнеса.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Количество резидентов	20	29	32	40	48	58

| История особых экономических зон

История становления и распространения первых особых экономических зон (ОЭЗ) в мире начинается в Средневековье, когда свободные города и перевалочные пункты (так называемые *entrepôts*) начали использоваться для хранения и перепродажи ввозимых товаров, позволяя купцам быстро сбывать свой товар или оставлять его на хранение, чтобы не терять время и соответственно прибыль. Основываясь на опыте европейцев, практика свободных экономических зон распространилась в Азии и Африке в XIX веке.

После Второй мировой войны особые экономические зоны активно развивали практически все промышленно развитые страны: сначала как экспортно-производственные зоны, затем как технико-внедренческие и трансграничные СЭЗ. Первая современная ОЭЗ в Западной Европе основана в 1959 году около аэропорта Шаннон (Ирландия) для создания новых рабочих мест и увеличения транспортных и пассажирских потоков. На территории аэропорта был организован беспошлинный экспортно-импортный режим, где ставка налога на прибыль составила 10%, что способствовало созданию новых промышленных предприятий и развитию запада Ирландии в целом.

В 70-е годы XX века количество ОЭЗ в мире существенно возросло за счет проведения в развивающихся странах Восточной Азии и Латин-

ской Америки политики стимулирования занятости и привлечения иностранных инвестиций. Индия стала первым государством в Азии, в котором с 1965 года стали создаваться ОЭЗ. Первая зона появилась в г. Кандла (штат Гуджарат).

Но по-настоящему концепция создания и развития ОЭЗ расцвела в 1980-е годы в Китае, когда власти страны пошли на эксперимент и объявили о создании в Шэньчжэне первой в стране особой экономической зоны. Своим успехом ОЭЗ в основном обязаны реализации льготной политики по отношению к инвесторам, развитой инфраструктуре и наличию трудовых ресурсов. В Европе особые экономические зоны получили широкое распространение в Германии, Великобритании, Ирландии, Польше и других странах. Например, в Польше функционируют 14 ОЭЗ, наиболее эффективной из которых является зона в г. Катовице. В число якорных резидентов данной ОЭЗ входят такие крупные промышленные предприятия, как General Motors Manufacturing Poland, Volkswagen Poznań, Toyota Motor Manufacturing Poland, Michelin Polska и др. На ее территории площадью более 2,3 га размещено более 260 компаний, совокупный объем инвестиций которых превысил более 5,5 млрд евро.

| ОЭЗ в России

В России первые СЭЗ стали формироваться в 1990 году. В 1990—1991 годах были учреждены региональные СЭЗ «Находка» (Приморский край), «Даурия» (Читинская область), «Янтарь» (Калининградская область), «Садко» (Новгородская область) и другие, всего более десяти. Большинство из проектов СЭЗ в условиях экономического кризиса не получали необходимого финансирования и остались на бумаге. С 1992 года стала формироваться система ОЭЗ федерального уровня, включавшая внешнеторговые («Шерризон» у аэропорта Шереметьево) и свободные таможенные зоны («Московский Франко-Порт» у аэропорта Внуково). Параллельно в регионах в форме ОЭЗ создавались низконалоговые территории, игравшие роль внутренних офшоров. Самыми известными из них в связи с массовыми злоупотреблениями стали зона экономического благоприятствования «Ингушетия» и зона льготного налогообложения в Калмыкии. До начала 2000-х годов различные виды ОЭЗ действовали примерно на трети территории России.

22 июля 2005 года был принят закон «Об особых экономических зонах», который упразднил все ранее существовавшие ОЭЗ, за исключением Калининградской и Магаданской, и упорядочил принципы их создания и функционирования. Развитием особых экономических зон в России занимается специально созданная управляющая компания — ОАО ОЭЗ

«Особые экономические зоны», единственным акционером которого является государство.

В 2016 году оказалось, что особые экономические зоны малоэффективны. С 2006 года по январь 2016 года на создание 33 особых экономических зон было направлено 122 млрд рублей из федерального бюджета, а поступления из зон в виде таможенных и налоговых платежей составили 40 млрд рублей. В них были созданы 18 тыс. рабочих мест (вместо 25 тыс. запланированных). На 1 января 2016 года, по данным Счетной палаты, ОЭЗ не успели освоить 84,4 тыс. из 214 тыс. га отведенных им земель. Впрочем, невысокая эффективность ОЭЗ, возможно, носит временный характер и связана с невыполнением региональными властями своих обязательств по их финансированию. В сентябре 2016 года 8 неэффективных ОЭЗ досрочно прекратили свое существование. В 2017 году продолжили свою работу 26 ОЭЗ: 16 промышленных и технологических площадок, 9 туристических зон и 1 функционирующая логистическая зона.

В апреле 2017 года Счетная палата Российской Федерации признала эффективной деятельность особых экономических зон в Татарстане (ОЭЗ «Алабуга»), Липецкой области (ОЭЗ «Липецк»), Самарской области (ОЭЗ «Тольятти») и Санкт-Петербурге (ОЭЗ «Санкт-Петербург»). Деятельность остальных особых экономических зон была признана Счетной палатой либо неэффективной либо вовсе не ведущейся.

| Новые экономические реалии

Закрыв вкладки с историей развития особых экономических зон в России и мире, Ирина вместе с коллегами отправилась на обед. Отвлекаясь от мыслей о работе никак не удавалось, да и коллеги явно хотели чем-то поделиться. Сев за столик, Максим и Елена показали ей распечатки нескольких статей из интернета. Они обратили внимание на ключевые экономические, политические и социальные вызовы, с которыми экономикам особых зон придется столкнуться в обозримом будущем.

| Экономические вызовы 2020–2025 годов

Сегодня наибольшим экономическим потенциалом обладают развивающиеся страны Азии — Китай и Индия, суммарный ВВП которых к 2025 году может обогнать ВВП всех прочих экономик, за исключением экономик США и Японии. Например, в китайском Гуанчжоу — «лучшем практическом примере четвертой промышленной революции» — ежедневно регистрируются в среднем 386 новых предприятий, пять из которых имеют иностранных владельцев. В ближайшие 30 лет развитые и устоявшиеся рынки будут терять свои позиции по мере того, как раз-

вивающиеся страны, несмотря на противоречивые показатели эффективности, будут наращивать свою долю в мировом ВВП. Более того, доля экономики семи крупнейших стран с развивающейся экономикой может составить до 50% мирового ВВП. При этом уровень средней заработной платы в странах с развитой экономикой будет намного выше, чем в крупнейших развивающихся экономиках, и для выравнивания среднего уровня доходов в разных странах потребуются значительно более длительный период.

Кроме усиления развивающихся экономик, эксперты отмечают и другие ключевые тенденции, которые способны привести к значительным изменениям в мировой экономике:

- **стремительная урбанизация.** Сегодня более 50% населения Земли проживает в городах, а число городских жителей во всем мире пополняется на 1,5 млн человек в неделю. Принимая во внимание, что в 2015 году 85% мирового ВВП создавалось городами, можно с уверенностью говорить, что города не только накапливают экономическую и политическую силу, но и синергетически увеличивают потенциал своих составных частей (агломераций);
- **изменение климата и нехватка ресурсов.** В последние годы на глобальное изменение климата стали обращать пристальное внимание. Действительно, прогнозируемое истощение привычных источников ресурсов, парниковый эффект и таяние льдов заставляют задуматься о том будущем, которое мы создаем своими действиями. Кроме того, к 2030 году из-за роста населения потребуется производить на 35% больше продовольствия, что неизбежно приведет к увеличению потребности в ресурсах, воде и энергии;
- **технологические прорывы.** Быстро внедряясь в любые направления человеческой деятельности, технологии с легкостью меняют привычный мир. Прогресс позволяет развивающимся странам отвоевывать рынки у развитых, но неповоротливых экономик. Информация становится главным ресурсом, а тот, кто владеет информацией, получает решающее преимущество;
- **демографические изменения.** Согласно прогнозам, к 2030 году население планеты вырастет на 1 млрд человек. Причем 97% прироста будет обеспечено развивающимися странами. Увеличение населения будет иметь глубокие последствия как на местном, так и на глобальном уровне и потребует решительных действий: с одной стороны, необходимо трудоустроить молодежь, а с другой — не дать экономике рухнуть из-за необходимости поддержки стремительно стареющего населения.

| Целевая аудитория

«Экономическому подъему <...> будут способствовать относительно высокие темпы роста населения, что приведет к увеличению локального спроса и численности рабочей силы. Однако для того, чтобы обеспечить достаточное количество рабочих мест для растущей численности молодых специалистов, также потребуются инвестиции в образование и улучшение макроэкономических показателей», — Джон Хоксуорт, главный экономист РвС.

В обозримом будущем большинство традиционных профессий: дизайнеры, бухгалтеры, финансисты, полицейские, аудиторы, маркетологи — могут перестать существовать в привычном виде. К 2020–2025 годам они либо претерпят серьезные изменения, либо исчезнут полностью. При этом спрос на специалистов с высокой квалификацией не растет, а в некоторых случаях фактически снижается, что вкупе с игнорированием принципов меритократии позволяет занимать высокие управленческие позиции в крупных компаниях людям с низкой квалификацией. Поэтому крайне важно не только учитывать все потребности потенциальных сотрудников-резидентов, но и разработать действительно эффективную систему подготовки кадров.

В 2015 году ОЭЗ «Алабуга» столкнулась с проблемой привлечения сотрудников на предприятия резидентов: с 2015 года прирост численности сотрудников-резидентов составил в среднем 280 человек ежегодно, но согласно плану в 2018 году резидентам «Алабуги» потребуется порядка 370 специалистов, а в 2019-м — до 400 сотрудников различного профиля. Более 80% требуемых сотрудников — это специалисты с инженерно-техническим образованием, а также IT-специалисты.

Для привлечения новых сотрудников, подготовки управленческих кадров, переквалификации и актуализации знаний персонала компаний-резидентов в 2016 году был создан Корпоративный университет «Алабуга». Обучение в университете проходит по методу изучения кейсов — реальных задач из практики компаний-резидентов и дирекции «Алабуги». Кроме того, учебный процесс включает в себя мастер-классы по маркетингу, стратегическому управлению и управлению производством, которые проводят руководители особой экономической зоны и компаний-резидентов. Более того, в рамках обучения студенты проходят стажировку в различных подразделениях дирекции «Алабуги» и разрабатывают проекты для решения реальных потребностей администрации и резидентов ОЭЗ.

| Портрет целевой аудитории

Чтобы создать идеальные условия для работы, важно знать потребности как потенциальных сотрудников, так и компаний-резидентов.

Только так можно трансформировать условия труда и атмосферу в коллективе, чтобы они идеально соответствовали потребностям целевой аудитории. Кроме того, такой подход позволит наладить контакт между работодателем и потенциальным сотрудником, даст возможность увидеть в компании-работодателе новые возможности для роста и развития.

Наиболее высокий потенциал к росту заложен в молодых специалистах — тех, кто совсем недавно окончил высшее или среднее специальное учебное заведение и сейчас ищет место для старта своей карьеры. Помимо профессиональных знаний и компетенций важно, чтобы молодой сотрудник владел ключевыми софт-компетенциями: высокой обучаемостью, стремлением к саморазвитию, критическим мышлением и стрессоустойчивостью.

Как правило, молодые специалисты сегодня — это люди, которые родились после 1993 года. Все они принадлежат к поколению миллениалов — тех, кто вырос под влиянием сложных экономических и геополитических условий, чья жизнь тесно связана с технологиями и интернетом. Сегодня миллениалы составляют 35% рабочего населения, а к 2025 году их доля будет уже 75%.

В отличие от старших поколений, миллениалы более глобально смотрят на результат и смысл своей работы. Они больше заинтересованы работать в компаниях, которые вносят положительный вклад в общество. Кроме того, миллениалы выбирают работодателя, который обещает им гибкую рабочую среду и хорошо сбалансированную жизнь, где есть место семье, хобби, саморазвитию и даже собственному маленькому бизнесу. Не менее важны для миллениалов стали друзья на работе. Это связано с тем, что традиционное разделение карьеры и личной жизни постепенно уходит, молодые люди выбирают увлеченность рабочим процессом, а значит, дружеское окружение, которое способно разделить их идеи и помочь добиваться целей.

При этом, фокусируясь на молодой части целевой аудитории, важно не упустить профессионалов, которые ищут новые возможности для своей карьеры, готовы к переезду и открыты всему новому. Опытные сотрудники могут стать наставниками для молодых коллег, а также создать с нуля продуктивную и проактивную атмосферу в трудовом коллективе. Кроме того, профессионалы с исключительно большим опытом работы в своих отраслях (более 10 лет) — это всегда ценное приобретение для любой компании. Особенно если сотрудник с большим стажем приходит в компанию, которая только пришла на российский рынок и незнакома с его реалиями.

| Инструменты повышения привлекательности компании

Приглашая сотрудника на работу или стажировку, компания рассчитывает не только на профессиональные навыки, но и на его вовлеченность в работу: принятие ценностей и целей компании, желание влиться в трудовой коллектив, ответственность за свои проекты и вера в ценность того, что делает компания. При этом и сотрудник не ожидает от компании только системы компенсации и определенного графика работы.

У каждой целевой аудитории уникальные требования к идеальному работодателю. Например, для сотрудника-миллениала важными будут ценности компании, ее образ в СМИ и интернете, перспективы и амбициозность задач, реализация своего опыта, прямое участие в векторе движения бизнеса компании. Тогда как представитель поколения X может довольствоваться стабильным заработком и надежностью работодателя.

| Уникальное ценностное предложение

Если компания целенаправленно не освещает свою внутреннюю жизнь и процессы, то потенциальный сотрудник может даже не знать о ее существовании. Чаще всего знакомство с интересующим работодателем происходит случайно. Например, миллениал может наткнуться на интересную позицию в социальных сетях или мессенджерах.

Как правило, потенциальный сотрудник может узнать о работодателе только из внешних источников: социальных сетей, СМИ, лекций и дней карьеры, организованных при участии работодателя. Каждый такой источник — канал, по которому компания-работодатель транслирует некоторое уникальное сообщение (или месседж), который емко характеризует компанию.

В первую очередь уникальное сообщение должно соответствовать стратегии компании, ее целям. Правильное сообщение увеличивает приток кандидатов в компанию, снижает издержки и повышает вовлеченность персонала в жизнь компании. Для создания идеального месседжа и работы с ним компании необходимо выполнить несколько действий:

- разработать идейное ядро своей компании. Ядро состоит из четко сформулированной миссии компании, ее целей, ценностей, а также детально проработанного набора характеристик, с которыми будет ассоциироваться результат ее деятельности;
- разработать идентификаторы компании. Под идентификаторами понимается создание уникального визуального и смыслового образа компании, по которому можно будет однозначно отличить ее от конкурентов;

- создать единое ценностное предложение. Для этого необходимо проанализировать позицию компании на рынке, изучить ее конкурентов (их продукты, ценностные предложения, целевые аудитории и способ взаимодействия с ними) и, наконец, сформулировать ключевое сообщение для его трансляции во внешние каналы.

При необходимости по этим же основным этапам можно модифицировать существующее ценностное предложение для точного соответствия задачам компании.

| Каналы продвижения

После создания единого ценностного предложения компании необходимо продумать каналы продвижения, по которым информация будет поступать к нужным сегментам целевой аудитории. Иначе говоря, из каких источников целевая аудитория будет получать информацию об «Алабуге».

Например, большинство представителей поколения X вряд ли будут самостоятельно искать новые места работы в интернете. Они скорее воспользуются рекомендацией знакомого эксперта или даже прямым предложением конкурентов. В этом же случае миллениалы изучат весь спектр информации, которую работодатель транслирует в интернет и другие свободные источники. Кроме того, не стоит забывать и о методах трансляции в каждом канале. Например, как наилучшим образом подать информацию в социальных сетях? В каком виде тот или иной тип информации будет лучше воспринят целевой аудиторией?

Для трансляции своего уникального ценностного сообщения корпоративный университет «Алабуга» использует стандартные каналы: карьерные порталы (HeadHunter, Job.ru, Avito и др.), рекламу на телевидении, информационные баннеры на сайтах. Кроме того, используются социальные сети, таргетированная реклама, ролики в YouTube, почтовые рассылки по базам электронных адресов участников профильных конкурсов, чемпионатов, лидерских программ.

| Модель поведения

Кроме ценностного сообщения, инструментов и каналов продвижения при подготовке стратегии важно учитывать поведение целевой аудитории: как она воспримет сообщение и какими будут ее ответные действия.

Наиболее используемый фреймворк для моделирования поведения — модель AIDA. Она описывает последовательность событий, которые приводят объект моделирования к действию: отклику на вакансию, покупке

в магазине, реакции на вопрос лектора в университете. AIDA состоит из четырех основных этапов:

- А (Attention — «внимание») — привлечение внимания целевой аудитории. Вспомогательные вопросы: «Кто наша целевая аудитория?», «На что она обращает внимание?», «Как нам использовать предпочтения аудитории, чтобы наилучшим образом привлечь ее внимание?»
- I (Interest — «интерес») — повышение концентрации и развитие интереса аудитории к предложению. Вспомогательные вопросы: «Что заинтригует целевую аудиторию?», «Какие истории она предпочитает?», «Какие проблемы для нее являются ключевыми?»
- D (Desire — «желание») — работа с возможными возражениями, которые могут препятствовать положительному решению. Вспомогательные вопросы: «Что может не понравиться аудитории в предложении?», «Какие основные требования есть у аудитории?», «На какие компромиссы может пойти аудитория?», «Нужны ли ей гарантии?»
- А (Action — «действие») — результат всей работы.

В конце рабочего дня Ирина отложила документы по маркетингу и целевым аудиториям и устало потерла глаза. Информации было много, но у нее в голове все постепенно укладывалось по полочкам. Более того, некоторые фрагменты решения уже сложились, и осталось соединить все кусочки пазла в единую картину. Ирина достала планшет и еще раз прошлась по пунктам, которые Александр обозначил на встрече.

ЗАДАНИЕ

Необходимо предложить стратегию повышения привлекательности ОЭЗ «Алабуга», которая позволит увеличить приток новых сотрудников на 30% ежегодно в ближайшие 5 лет. Для этого нужно:

- 1) изучить лучшие практики развития ОЭЗ в России и мире, основные тенденции, пристрастия целевой аудитории и подход ОЭЗ «Алабуга» к продвижению компании в онлайн- и офлайн-каналах. Сформулировать предварительный набор инициатив, которые компании нужно использовать для повышения своей привлекательности;
- 2) определить, какие из этих инициатив наилучшим образом отвечают потребностям компании (например, продвижение в социальных сетях, обновление сайта и т.д.), оценить их эффективность и составить дорожную карту основных этапов внедрения стратегии на ближайшие пять лет;

- 3) проработать риски внедрения новой стратегии повышения привлекательности «Алабуги» и наиболее эффективные способы управления ими.

Приложение 1

Методы и технологии обучения, которые будут наиболее эффективны через 10 лет



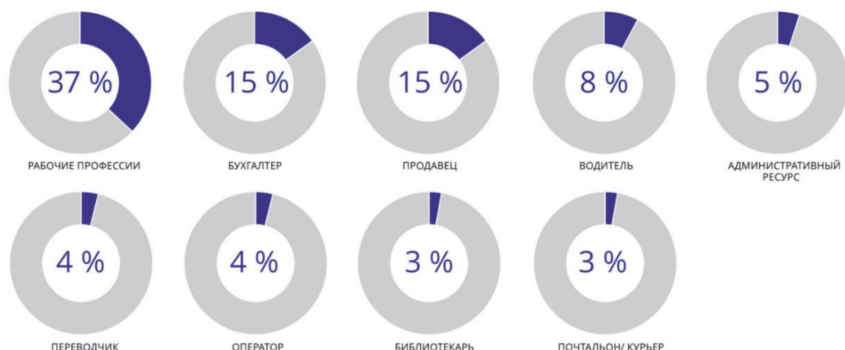
Приложение 2

Профессии, которые станут востребованными через 10 лет



Приложение 3

Профессии, которые исчезнут через 10 лет



**KPMG | Управление опытом кандидатов
в период перестраивающейся медиасреды:
переход из офлайн в онлайн без потери качества¹**

Качество управления опытом внешних целевых аудиторий напрямую влияет на успех компании в целом. Кандидатов, равно как и клиентов компании, важно уметь заинтересовать, привлечь, удержать, поддержать с ними контакт на всех этапах взаимодействия с целью будущего сотрудничества.

Являясь одним из крупнейших игроков на рынке, мы владеем ресурсами и тонко и продуманно взаимодействуем с внешними аудиториями, находя их особенно ценными для КПМГ. В качестве одной из глобальных целевых аудиторий для себя мы выделяем кандидатов. Это как студенты и молодые специалисты, так и опытные кандидаты. Работа с данным типом внешней аудиторией ведется преимущественно в сегменте «студенты и молодые специалисты», так как для опытных специалистов бренд компании как работодателя в большей степени формируется через продуктовый бренд компании.

Отношениями необходимо управлять: для этого мы используем разные каналы привлечения и удержания. Но для начала разберемся, что такое управление клиентским опытом (в данном случае под «клиентами» мы понимаем и наших кандидатов как одну из основных внешних целевых аудиторий).

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками KPMG.

| Управление опытом клиента: что такое customer experience и зачем им управлять?

Клиентский опыт (customer experience) — это общий знаменатель, который включает весь набор взаимодействий клиентов с брендом. Обычно этот опыт начинается со знакомства с компанией. Далее — все этапы контакта клиента с компанией и ее продуктом или услугой. В совокупности все эти «касания» и представляют собой клиентский опыт. В нашем случае «продукты» — это мероприятия. Составляющими customer experience являются:

- пользовательский опыт (user experience): про область взаимодействия пользователя с продуктами/услугами компании,
- уровень обслуживания сервиса (customer service): про качество обслуживания и поддержки клиентов (или в случае с мероприятиями — все, что происходит до и после).

На клиентский опыт в рамках мероприятий может влиять:

- позиционирование бренда, узнаваемость на рынке,
- ненавязчивость рекламной кампании, работа с ожиданиями,
- удобство взаимодействия по организационным вопросам,
- уровень мероприятия,
- культура общения сотрудников,
- экспертность спикеров.

В рамках кейса вам предстоит продумать управление пользовательским опытом в процессе взаимодействия с компанией на мероприятиях для студентов. Чтобы начать управлять опытом, нужно: понять мир пользователя, составить карту эмпатии; составить и проанализировать CJM (Customer Journey Map), то есть «пользовательский путь».

| Карта эмпатии: создаем композитный портрет представителя каждой ЦА

Управление клиентским опытом начинается с описания самого клиента — составления портрета. Портрет клиента — это общий образ пользователя, который включает в себя полный спектр характеристик: возраст, пол, место проживания, семейный статус, сферу деятельности, уровень зарплаты, потребности, желания, фобии, убеждения, мечты и т.д.

Отдельно стоит отметить, что для анализа портрета клиента важны не только демографические и социальные факторы, но и поведенческие. С их помощью легче понять, к каким маркетинговым кампаниям лучше прибегать (и в продвижении, и в «начинке» мероприятия, и во взаимодействии после).

Ниже представлена форма для сбора наблюдений за поведением людей (составления карты эмпатии) и анализа глубинных интервью. Важно

проводить исследования целевой аудитории, выделять яркие находки, цитаты, инсайты. Постоянно отвечайте себе на вопрос: «Какое отношение эта находка имеет к теме исследования?» Составление такого портрета помогает вжиться в образ пользователя и создать для него идеальный продукт.

Таблица

Абстрактный пример (поля могут дополняться/меняться при необходимости)

Умеет: Отлично работает в Photoshop, Illustrator, знает UX и UI дизайн	Любит: Не может жить без творчества. Любит фотографировать, заниматься искусством	Мечтает о: Работе с крупнейшими клиентами на рынке, успехе в работе
Боятся: Быть раскритикованным своими коллегами, не успеть получить новые навыки в дизайне	Имя, возраст, профессия: Игорь, 26 лет, дизайнер	Не понимает: Как люди тратят время на бесполезные вещи (просмотр футбола, качалка)
Не успевает: Пройти курсы по повышению квалификации в UI-дизайне		Уверен в том, что: Чтобы добиться успеха, нужно много работать и постоянно учиться новому

| Карта пути пользователя (Customer Journey Map)

Customer Journey Map, или карта пути клиента — это схема, которая отражает каждую точку соприкосновения пользователя с вашим продуктом, описывает его эмоции и проблемы в процессе взаимодействия. На CJM можно отразить, что думает и чувствует пользователь на каждом этапе взаимодействия с компанией по услуге/продукту, а также как эти факторы влияют на его действия. CJM дает возможность узнать:

- в каких точках аудитория соприкасается с продуктом,
- как взаимодействуют с вашим продуктом разные сегменты аудитории,
- какие этапы пользователь проходит перед покупкой и с какой целью,
- насколько удобно переходить от одного действия к другому при взаимодействии с вашим продуктом,
- с какими трудностями сталкивается клиент в процессе взаимодействия,
- какие эмоции испытывает пользователь на всем пути взаимодействия.



Рис. Карта пути пользователя (CJM): переговоры

Один из основных способов управления опытом кандидатов — личное общение, которое ранее осуществлялось через офлайн-мероприятия, неформальные встречи, персональное общение.

Но наступил COVID-19...

| Как пандемия отразилась на живом взаимодействии?

КРМГ делает своим приоритетом заботу о сотрудниках и клиентах, которая выражается в ограничениях как на проведение мероприятий внутри компании, так и участие во внешних мероприятиях. Сотрудники работают в основном удаленно, в офис или к клиенту приехать можно, но только при реальной необходимости.

Таким образом, все мероприятия и брендинговые встречи перенесены в онлайн.

| Что важно знать о переходе в онлайн?

Бюджет и впечатления. Раньше заложенный на мероприятия бюджет уходил на кейтеринг, подарки и т.д. То есть на те элементы, которые влияли на создание впечатлений, сближение и укрепление взаимоотношений. В онлайн-формате такой возможности нет, хотя при этом бюджет расходуется на рекламу, сервисы и пр., что для конечного пользователя не создает такой же добавленной ценности, как «плюшки» на офлайн-мероприятиях.

Сложнее привлечь внимание. В условиях, когда в онлайн перешло все, стало сложнее бороться за внимание пользователей, привлекать и выделяться из-за большого информационного шума и высокой конкуренции. Важно, что пользователей окружают не только предложения от компаний-

конкурентов, но, по сути, от всех, кто рекламирует что-либо в интернете (одежда, еда, прочие услуги).

Сложнее вовлечь. Онлайн-мероприятия не дают возможности видеть реакцию людей, живые эмоции, считывать их и работать с ними. Встает вопрос о том, как вовлечь пользователей, подключившихся к онлайн-мероприятию. Как быть уверенным в том, что участники действительно вовлечены в процесс и слушают спикера? Все эти факторы влияют и на стратегию коммуникаций, и на выбор отдельных каналов и форматов. Управлять опытом кандидатов в онлайн-формате становится намного сложнее.

| Особенности онлайн-активностей для молодых специалистов

Низкий уровень удобства формата для аудитории. В целом онлайн-формат перестает быть комфортным, так как для этой аудитории становится слишком много активностей схожего формата (вебинары лекционного плана) не только от работодателей: весь учебный процесс, внеучебные активности, по сути, выстроены в формате вебинаров, и он уже порядком утомил.

Сложности привлечения. Мы наблюдаем очень много самых разных предложений и от работодателей, и от всех игроков на рынке услуг и впечатлений.

Однообразие наполнения. Работодатели зачастую предлагают в онлайн довольно похожие вещи, раскрывая примерно одни и те же пункты. Что реально может помочь создать яркие впечатления, которые помогут кандидату отличить одного работодателя от другого? Ранее одним из самых действенных способов было пригласить в офис, погрузить в неформальное общение на мероприятиях и т.д. В онлайн этой возможности нет.

Таким образом, основная боль, которая возникает в вопросах управления опытом кандидатов КПМГ (сегмент — студенты и молодые специалисты), — это вопрос привлечения и создания ярких впечатлений.

| Особенности восприятия студентами КПМГ как работодателя — ключевые факты

Наша целевая аудитория — это студенты и выпускники экономических, финансовых, технических специальностей ведущих вузов Москвы. Эта аудитория является целевой и у других привлекательных работодателей из разных сфер (компаний Big4 и FMCG, банков и пр.). При этом важно понимать, что привлекательность сферы professional services уменьшается, а сфер IT и natural resources, retail, напротив, растет.

Помимо этого, существуют еще устоявшиеся мифы в восприятии КПМГ как работодателя, с которыми мы стараемся работать — либо опро-

вергать их, либо подтверждать, но преподнося информацию корректным образом.

МИФ № 1

«Ожидание»: в КРМГ очень много переработок, люди работают ночами и живут в офисе.

«Реальность»: в busy season, разгар рабочих проектов, действительно очень интенсивный график, могут быть переработки, командировки и пр.

МИФ № 2

«Ожидание»: работа в аудите и консалтинге — это сплошные таблицы и скукота.

«Реальность»: действительно, есть рутинные задачи, их много, но также есть и интересные задачи, командировки, инвентаризации и пр.

МИФ № 3

«Ожидание»: очень конкурентная обстановка, надо идти по головам, чтобы достичь успеха.

«Реальность»: это не так; в КРМГ по-настоящему supportive colleagues, и для продвижения нужно качественно выполнять свои рабочие обязанности, не нужно никого «подсигивать».

| Отдельно про бренд КРМГ

Мы очень дорожим нашей репутацией и придерживаемся высоких этических и профессиональных стандартов. Это особенно важно для наших профессий: аудиторов и консультантов выбирают из тех, кому доверяют, ведь на основе наших заключений или консультационных проектов клиенты принимают важные решения.

Поэтому мы очень внимательно относимся к любым возможностям использования нашего логотипа и фирменного стиля, к коммуникациям, форматам и каналам, проектам и любым вариантам информационного партнерства.

Мы должны быть уверены на 100%, что наш инструментарий, все коммуникации по форме и содержанию будут соответствовать репутации и бренду, которые до нас десятилетиями формировали люди в разных уголках мира.

| КРМГ как работодатель: что мы предлагаем сотрудникам

- Разнообразные пути для роста и развития:
 - карьерное развитие: постановка целей по SMART, ОС от команды, ежегодные продвижения при условии достижения рабочих показателей, внутренняя ротация,

- профессиональное и личностное развитие: корпоративное обучение АССА, обширная линейка soft & hard skills тренингов, лекции на развитие общего кругозора (кино, литература, история, мода, технологии и пр.).
- Задачи, влияющие на будущее крупных компаний: 80% списка Forbes Global — наши клиенты. Таким образом, наши проекты влияют на целые экономики, задавая новые тренды.
- Потрясная команда: коллеги, которые поддержат в решении сложных задач, и теплая атмосфера внутри команды. Система наставничества, коучинг, buddy.
- Гибкий подход к рабочему графику: возможность комбинировать работу из дома и офиса (кстати, очень классный офис в Москва-Сити).
- Приятные и важные бонусы: ДМС и страхование жизни, бонусы и скидки у партнеров, курсы английского языка, MyBook.
- КСО и благотворительность: Фонд КПМГ, помощь детям, экологические инициативы, правильный образ жизни, помощь животным, донорство крови и пр.
- Конкурентная заработная плата: в рынке по нашей индустрии (мы не можем транслировать размер, так как это конфиденциальная информация).

| Форматы мероприятий для студентов

В большинстве своем активности для студентов от компаний-работодателей носят образовательный, лекционный характер. В связи с большим предложением таких форматов на рынке студенты устали от подобных активностей и в большей степени готовы подключаться к нестандартным мероприятиям.

Если говорить о форматах мероприятий для студентов о КПМГ, то прежде всего надо отметить, что цель каждого проекта четко продумана. Например, во время образовательных программ студенты в большей степени погружаются в корпоративную культуру компании, общаются с менеджерами, узнают все тонкости отбора и требований, что позволяет им осознанно выбрать КПМГ в качестве работодателя и пройти оставшиеся этапы отбора.

Таблица

Форматы мероприятий для студентов от КПМГ

Название	ЦА и цель мероприятия	Временные ресурсы
Образовательные программы		
KPMG Foundation for Graduates	- ЦА: 3—4-й курс, выпускники и магистры - Этапы отбора: есть - Характер: рекрутинговый, в конце программ студенты проходят отбор в КПМГ	долговременные, от 1 недели до месяца
KPMG Tax League		
KPMG Cool Summer		
Проекты, направленные на продвижение бренда и знакомство		
KPMG Monopoly	- ЦА: все студенты - Этапы отбора: нет - Характер: брендинговый, чтобы знакомить с КПМГ/создавать образ экспертности	однодневные
KPMG League		
World of Tax		
Квизы KPMG		
Online Career Day		
Кейс-чемпионаты		
Audit Cup	- ЦА: все студенты - Этапы отбора: в зависимости от проекта - Характер: брендинговый и рекрутинговый	долговременные
S&O Case Championship		
Бизнес на 360		

Для каждого инфоповода выстраивается отдельная стратегия продвижения в зависимости от целей и целевой аудитории мероприятия, например, KPMG Online Career Day — мероприятие, направленное на развитие бренда работодателя КПМГ. Цель KPMG Online Career Day познакомиться как можно большее количество студентов с работой в КПМГ. Целевой аудиторией мероприятия являются студенты любых курсов со всей России.

Таблица

**Общий пример таймлайна по размещениям, некоторые ресурсы,
KPMG Online Career Day**

	Окт				Event 11/29
	9/28/2020	10/5/2020	10/12/2020	10/19/2020	10/26/2020
	10/4/2020	10/11/2020	10/18/2020	10/25/2020	11/1/2020
Публикация в группе КПМГ «ВКонтакте»	x		x		x

Окончание табл.

	Oct				Event 11/29
	9/28/2020	10/5/2020	10/12/2020	10/19/2020	10/26/2020
	10/4/2020	10/11/2020	10/18/2020	10/25/2020	11/1/2020
Tapret «ВКонтакте»	x	x	x	x	X
Tapret Instagram		x	x	x	x
Tapret Facebook			x	x	x
Рассылка FutureToday			x		
Направить инфо в вузы	x			x	
Рассылка «Профирост»		x			
Рассылка по базе КПМГ				x	
Дайджест Changellenge	x		x		
Конкурс ВК				x	x
Конкурс в Instagram				x	x
Сториз в Instagram	x		x		

Каждая промокампания и каждое мероприятие по итогам оцениваются и с точки зрения эффективности для бизнеса, и с точки зрения удовлетворенности опытом взаимодействия с компанией внешних аудиторий.

ЗАДАНИЕ

Предложите стратегию управления пользовательским опытом кандидатов (сегмент «студенты и молодые специалисты») в ходе взаимодействия с брендом КПМГ как работодателя через онлайн-активности и предложите конкретные решения:

- (1) Составьте композитный образ представителя целевой аудитории.
- (2) Изучите, какие форматы сейчас есть на рынке, узнайте, какие интересны аудитории.
- (3) Подготовьте активности-ориентиры (референсы), которые вызывают наибольший интерес у аудитории.
- (4) Предложите обзор пяти форматов онлайн-мероприятий/ активностей для студентов для КПМГ (это могут быть активности с разными целями и разными сегментами целевой аудитории).
- (5) Выберите один самый перспективный и приоритетный, на ваш взгляд, формат и распишите его детально:

- опишите CJM и как будете им управлять;
- опишите механику, как все будет технически реализовано;
- проработайте план продвижения:
 - ☐ креативная концепция — слоганы и визуальная концепция с учетом общей стилистики (ориентир для ЦА «студенты» — посты в VK);
 - ☐ план продвижения, который включает в себя:
 - ☐ на какой период будет рассчитана ваша рекламная кампания,
 - таймлайн — когда и где размещается та или иная активация,
 - активации в социальных сетях (посты, конкурсы, челленджи и другое, с конкретным описанием) — минимум три активации,
 - любые каналы привлечения, помимо соцсетей,
 - ☐ бюджет с конкретными статьями затрат на промоактивности.
 - ☐ как будем оценивать рекламную кампанию и активации,
 - ☐ если планируется размещение в новом канале, какие риски нужно предусмотреть,
 - ☐ определите метод оценки эффективности мероприятия (как мы поймем, что мероприятие было полезно для бизнеса),
 - ☐ определите, на основании каких показателей можно измерить клиентский опыт.

| Полезные советы, которые помогут сделать работу качественнее

Разработка формата	• Четко определите цель активности. • Ориентируйтесь на карту эмпатии (портрет пользователя) и CJM. • Спросите о приоритетных форматах у своей целевой аудитории. • Определите ваши технические возможности/ограничения/ресурсы.
Продвижение	• Проведите опрос целевой аудитории для выявления инсайтов, протестируйте свои идеи. • Изучайте best practices. • Придерживайтесь высоких этических стандартов и требований к бренду — не используйте «спорные» инструменты. • Учитывайте ценностное предложение КРМГ как работодателя (EVP).
Анализ эффективности	• Посчитайте охваты рекламной кампании, постройте воронку. • После мероприятия не забудьте запросить обратную связь у участников и бизнес-представителей (если они принимали участие). • После мероприятия проведите встречу «start — stop — continue» с проектной командой.

MR.Doors | Продажи онлайн¹

Март, солнышко, капель, по улицам бегут веселые ручейки воды. Природа оживает и просыпается. Леонид вздохнул и отвернулся от окна — компания, в которой он трудится вот уже третий десяток, оказалась в очень непростом положении: магазины по продаже мебели закрыты, сотрудники распущены по домам. В мире бушует пандемия. За годы его работы организация пережила не один кризис, но такой ситуации еще не было. Хорошо еще, что производство не остановили — завод признан системообразующим предприятием и продолжает работать в Костроме.

Леонид посмотрел на часы — пора подключаться к онлайн-конференции через Zoom. Еще пару недель назад он даже не слышал о таком сервисе, а сейчас без него невозможно представить общение с коллегами.

На совещание генеральный директор пригласил всех топ-менеджеров компании. Основная повестка: организовать функционирование всех подразделений, сохранить сотрудников, не прекращать работу с клиентами, обеспечивая поступление денежных средств, несмотря на закрытие магазинов. Основная нагрузка, безусловно, ляжет на ИТ-структуру и маркетинг: непрерывная работа интернет-соединений, бесперебойная работа внутренних учетных программ; перевод всех рекламных активностей в интернет и увеличение трафика на сайт. Но что делать с продажами, ведь мебель на заказ очень непростая сфера деятельности, это не уже ставшие всем привычными продажи техники или одежды онлайн. Как показывать материалы, как получать обратную связь от клиентов, которые обычно сидят рядом с дизайнерами в салонах и вносят правки в проекты? Как подписывать документы, в конце концов?



— Леонид, — генеральный директор выдернул нашего героя из раздумий, — ты как директор по продукту можешь предложить что-то такое, что могло бы добавить нам преимуществ, подтолкнуть клиентов к покупке? Сейчас время неопределенности, но, с другой стороны, и больших возможностей. Люди оказались дома, им нужны рабочие места, да и вообще у них появилось время внимательнее присмотреться к интерьеру и подумать об обновлении. Как мы можем им помочь?

«Хороший вопрос», — подумал Леонид.

— Мне нужно посоветоваться с командой, думаю, мы найдем решение и не одно.

— Конечно. Сколько времени вам потребуется? Честно говоря, у нас его совсем нет, продажи сильно падают.

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками Mr.Doors.

— Думаю, дней десять, — бодро обещал Леонид, а внутренне содрогнулся: обычно на разработку продуктов уходит от двух месяцев до полутора лет. Но ситуация тяжелая, придется искать пути оптимизации.

| История компании в ключевых датах

1996 — год основания компании Mr.Doors. Первым продуктом были шкафы-купе: встроенные и корпусные. Торговля осуществляется через дилерскую сеть в Москве и крупных региональных центрах посредством большого количества небольших салонов с простейшей экспозицией (двери/материалы).

1997–1999 — годы активного качественного развития торговой сети. Дилерские салоны сливаются и укрупняются для расширения ассортимента. Появляются первые салоны прямых продаж, полностью управляемые головной компанией.

1998 — создано направление Mr.Doors Industry — производство мебельных фасадов для собственных нужд и затем — для продажи сторонним производителям (кухонной) мебели.

1999 — выпущена на рынок корпусная мебельная система Modula, пользовавшаяся большой популярностью в связи с упрощением проектирования, производства и монтажа. В ней стало проще внедрять модные европейские тренды дизайна.

2000 — введена бессрочная гарантия на всю производимую мебель.

2004 — открытие новой производственной площадки в Малаховке (Московская область).

2005 — компания вывела на рынок принципиально новый продукт — встроенную и корпусную мебель в классическом стиле Mr.Doors Classics, разработка которой проводилась совместно с итальянским дизайн-бюро Sauro Ballarini. Продукт популярен и востребован по сей день.

2007 — приобретены права на итальянскую марку мебели Paolo Marchetti, линейка продукции компании пополнилась сериями «Итальянский модерн» и «Итальянская классика». Серии позиционируются как топ-продукт в связи с более премиальным дизайном, а также дорогами (100% импорт) материалами и комплектующими.

2012 — на рынок выведена новая коллекция современной мебели DaySystem, созданная в сотрудничестве с известным итальянским дизайн-бюро STUDIO AGUZZI.

2014 — открытие новой фабрики полного цикла в Костроме (территория 42750 кв. м), начало полного цикла производства кухонь (новый вид деятельности).

2017 — начало производства специализированной сертифицированной мебели для стоматологических клиник (уникальное предложение

на рынке медицинской мебели, так как соблюдается принцип «мебель на заказ по индивидуальным размерам»).

2018 — начало сотрудничества с Disney, Marvel и Hasbro, у которых приобретены лицензии на право использования изображений героев в оформлении мебели (развитие проекта KidSpace с одновременным развитием монобрендовых специализированных магазинов детской мебели на заказ). В 2021 году продолжает действовать контракт с Hasbro (детские из коллекций My little pony и Transformers), а также заключен новый эксклюзивный контракт с компанией Warner Brothers.

2020 — в ассортимент запущена современная коллекция Нoffice-Доусон — мебель для домашних (и не только) мини-офисов, что стало особенно востребовано с началом изоляции.



Размер сети после первоначального роста менялся от почти 200 маленьких салонов в конце 90-х, до 120 салонов в период 2008—2014 годов и более 150 полноценных салонов «Ателье мебели Mr. Doors» к концу 2020 года. География сети также расширяется — присутствие уже более чем в 70 городах РФ. Рассматриваются заявки на открытие бизнеса в странах СНГ. В штате головной компании — более 1500 сотрудников.

Подготовка и сертификация торгового и конструкторского персонала производится в собственном центре развития персонала. Там же открыта Школа дизайнеров Mr. Doors, пользующаяся повышенным спросом, в том числе среди сторонних дизайнеров. Для удаленного участия в программах функционирует система дистанционного обучения.

| Основные принципы компании

Изготовление мебели для дома и офиса осуществляется по индивидуальному проекту, созданному для заказчика. Mr.Doors предлагает своим покупателям полный комплекс услуг — консультации по выбору материалов, замер помещения, проектирование и изготовление, доставку и установку мебели. Компания использует широкий ассортимент материалов и комплектующих, позволяющих создавать мебель практически для любой жилой зоны — прихожие, детские, гостиные, кухни, гардеробные, спальни, кабинеты. Часть материалов и комплектующих поставляется в Россию эксклюзивно для компании Mr.Doors.

Для изготовления мебели используется оборудование от европейских лидеров мебельной промышленности: BIESSE, TEKNA, OMGA, CEFLA (Италия), ALTENDORF, HOMAG, BIMA, VITAP (Германия) и BLUM (Австрия). Производство и материальный склад расположены в Костроме, на площади 42 750 кв. м. Здесь же расположен склад готовой продукции, откуда в круглосуточном режиме происходит отгрузка готовых заказов во все региональные салоны, а также на московский склад. Собственная транспортная служба, брендированный автопарк.

Ежемесячно реализуется более 3000 проектов, каждый из которых уникален по дизайну и конструктиву.

| Описание алгоритма заказа на начало 2020 года

1. Обращение клиента в торговую сеть Mr.Doors (звонок / визит в салон / заявка через интернет) — визит обязателен до заключения заказа и начала проработки мебели. Общение клиента с дизайнером салона (предварительная прорисовка мебели, расположение ее в помещениях, цветовая гамма, выяснение потребности клиента и ценовых ожиданий). Результат сильно зависит от коммуникабельности дизайнера, навыков прорисовки и презентации, а также от натренированности по скриптам продаж. Часто визитов требуется несколько из-за переделки эскизов, смены материалов, пересчета в другой ценовой группе. Срок также увеличивается по причинам отсутствия времени на поездку в салон. Обычно первый визит осуществляют семейные пары, в следующие — преобладают женщины.

2. Замер помещения. Производится параллельно с первым этапом или по окончании его, перед передачей на расчет и конструирование. Замер — необходимый и очень важный этап в производстве нашего продукта, когда каждый заказчик получает мебель именно по своим желаемым параметрам. Результаты замера оформляются чертежами и передаются дизайнеру и конструктору для внесения коррекции.

3. Конструктив и расчет стоимости. После внесения всех реальных размеров проект окончательно просчитывается, и его стоимость предварительно (письмом или звонком) согласовывается с клиентом.

4. Официальное согласование и оформление договора. Во время очередного (не всегда последнего) визита клиента в салон происходит утверждение заказа в виде подписания эскизов, бланков выбранных материалов и договора на производство и оплату. По действующим условиям клиент вносит 100% предоплаты (через кассу салона или торгового центра, в котором салон функционирует). В последнее время появилась возможность оплаты через банковские терминалы. В некоторых случаях, когда клиенту единовременная оплата крупной суммы неудобна, применяются иные способы: разбивка стоимости на два этапа — до и перед отправкой в производство — или рассрочка по условиям выбранного им банка из числа банков-партнеров.

5. Производство. В зависимости от применяемых материалов и способов их отделки срок изготовления мебели может составить от двух недель до полутора месяцев. В случае присутствия в заказе деталей или механизмов сторонних поставщиков срок готовности может быть увеличен по внешним причинам. Для изделий из ламинированной ДСП — срок самый короткий, так как запас материала всегда в наличии на складе и не требует никаких дополнительных технологических процессов. В случае заказа деталей в пленках ПВХ (более дорогая и модная отделка, применяется для МДФ и ДСП) в техпроцесс добавляется время на нанесение пленки специальным оборудованием. Окраска деталей также удлиняет срок производства, ведь она включает в себя несколько циклов сушки и полировки до достижения оптимальной поверхности (самый длительный процесс — окраска высокоглянцевыми эмалями). В процессе производства все готовые детали маркируются бирками со штрих-кодами, что позволяет отслеживать и управлять потоками производства-складирования. После производства — обязательное прохождение ОТК, после которого детали либо отбраковываются, либо возвращаются на доделку, либо передаются на склад готовой продукции.

6. Доставка. Все изготовленные детали группируются по заказам клиента и подготавливаются к отправке. Для региональной сети отправка производится со склада в Костроме, для Москвы весь объем заказов доставляется на склад в Малаховке, откуда происходят отгрузки на адреса. Доставка на адрес клиента происходит в согласованное время через 1–2 дня после поступления на склад. Детали доставляются прямо в дом/квартиру и складываются в упакованном виде, клиент принимает их только по количеству и артикулам.

7. Сборка. В заранее согласованное время приезжает бригада (2 чел.) монтажников, специально обученных технологиям Mr.Doors профессию-

налов. Производится распаковка изделий с визуальным осмотром, раскладка деталей по принадлежности. Процесс сборки обычно занимает 1–2 дня, но это зависит от сложности заказа или обнаружения сторонних помех, отсутствующих при замере (несоблюдение размеров при финишной отделке помещения, кривизна стен/пола и т.п.). Сборщики сертифицированы и обладают навыками в установке и подключении бытовой и сантехники, если она включена в проект. После окончания сборки мебель фотографируется, с клиентом подписываются акты об отсутствии претензий и завершении проекта. Помещение очищается от строительного и упаковочного мусора.

8. Рекламации. В случае обнаружения производственного или транспортного брака перед или во время монтажа изделие актируется и отправляется в срочном режиме на переделку или исправление дефекта. С клиентом согласовывается перенос или удлинение сроков. В случае обнаружения дефектов или ошибок в конструкции после сборки и подписания актов — в причинах разбирается эксперт службы клиентского сервиса, который согласовывает с клиентом сроки исправления дефектов.

| Позиционирование

Mr.Doors — лучший опыт заказа уникальной мультизональной мебели для людей со вкусом, креативных любителей и профессионалов, благодаря собственному производству, инновациям и адаптивности.

| Целевая аудитория

В последние несколько лет продолжается тренд на омолаживание аудитории, сейчас целевая группа — в возрасте 25–55 лет, с доходом В+/С (от 100 тыс. рублей на члена семьи). Гендерное распределение равномерное. Основная часть — обладатели собственного жилья (квартира/дом/дача), плюс две примерно равные (по 5%) группы из арендаторов или инвесторов. Увеличение молодого сегмента вызвано всеобщим переходом на простую и быструю систему заказа и оплаты, понятную молодежи. Наша компания тоже держится в тренде цифровизации.

| Конкуренты

Конкурентная среда — сложная, так как крупных компаний с мебелью «на заказ» очень мало. По сути, конкурентами для нас являются все мебельные компании, и особенно крупные многоассортиментные ИКЕА и «Хофф», которые забирают основную часть покупательского потока, параллельно подготавливая клиента к покупке всего необходимого в комплексе.

В среде индивидуального заказа нас окружают небольшие и «гаражные» производители, наиболее похожими из которых были «Роникон», Stanley и «Столплит» (первые две уже не существуют, а показатели «Столплита» за последние четыре года показывают худшую динамику, нежели Mr.Doors). Поэтому нами для более детального сравнения были выбраны кухонные компании — лидеры рынка РФ — «Мария» и «Стильные кухни», показатели знания марки которых вполне коррелируются с нашими. В аудитории (все 16+) за последние три года знание Mr.Doorsросло по 2 процентных пункта в год (46,5% в Москве, 30,8 в РФ в 2019 году), в этот же период конкуренты сократили знание по Москве на 3%, по РФ на 1%, и оба проигрывают нам.

Таблица

Знание марки, 2020

	МСК	СПБ	РФ
Mr.Doors	75,0	68,9	59,2
Мария	56,1	41,2	48,7
Стильные кухни	65,1	34,2	28,0
Лазурит	39,7	32,8	39,1
ИКЕА	97,5	100,0	97,4
Хофф	90,3	70,6	59,8
Шатура	81,2	55,2	71,6
Цвет диванов	50,5	8,4	26,0
Кухонный двор	43,1	17,1	17,6
Аскона	76,3	77,9	78,0
Столплит	73,0	50,2	51,5

В целевой аудитории (25–55) в 2020 году Mr.Doors вырвался вперед. Вероятно, этому помогло снижение медиаактивностей конкурентов и проникновение в интернет технологий Mr.Doors.

ЗАДАНИЕ

1. Организовать продажи онлайн. Магазины компании закрыты, сотрудники находятся дома, но готовы работать. Спрос на мебель есть. Компания никогда не продавала посредством сети Интернет. Требуется **настроить бизнес-процесс** от первого контакта с клиентом до подписания договора и приема оплаты.

2. Предложить клиентам продукт, который им нужен и который они готовы покупать онлайн, исходя из возникших обстоятельств: удаленное

рабочее место, страх вносить (по сути, «замораживать») деньги за мебель на заказ, которая изготавливается 30–45 рабочих дней.

Unilever | Самый реальный Glorix¹

Весной 2011 года началась масштабная рекламная кампания, целью которой стал вывод на российский рынок европейского бренда Glorix. По всей стране активно стала появляться реклама Glorix с поддержкой НИИ гигиены и охраны здоровья детей и подростков НЦЗД РАМН и Юлии Бордовских. Это позволило привлечь внимание целевой аудитории — молодых домохозяек с маленькими детьми. Но этот успех очень важно было закрепить, потому что на рынке FMCG² конкуренция высокая и даже серьезное преимущество может оказаться только кратковременным из-за ответных шагов Procter&Gamble, Henkel или Reckitt Benckiser.

Команда Unilever не позволила себе расслабиться. В конце мая 2011 года сразу после запуска масштабной ATL-кампании³ за круглым столом обсуждалась будущая BTL-поддержка и дальнейшие шаги по закреплению на рынке.



— Вы уже слышали эту новость? Продажи Glorix достигли 600–700 литров в неделю, и это только по одному из наших ключевых поставщиков.

— Да, мы всего два месяца назад привезли в Россию итальянский бренд чистящих и дезинфицирующих средств Lysoform, и уже такие успехи.

— Коллеги, нам нельзя расслабляться и останавливаться на достигнутом. Давайте вместе подумаем, как продвигать Glorix в России, учитывая и наш, и итальянский опыт работы.

— Задача перед нами стоит не из легких: разработать такую программу продвижения, которая одновременно впишется в небольшой рекламный бюджет бренда и при этом будет учитывать все особенности рынка. Как мы можем рассказать молодым домохозяйкам о том, что этот продукт вообще существует на рынке? Как завоевать интерес аудитории?

Эти и другие вопросы стояли перед сотрудниками отдела маркетинга, и в частности перед Customer Marketing менеджером Олегом. Он только что успешно прошел программу стажировки, и это был его первый се-

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками Unilever.

² FMCG (fast moving consumer goods) — продукты питания, средства личной гигиены, бытовая химия, косметика, сигареты и т.д.

³ 2ATL (от англ. above-the-line) — традиционный (классический) вид рекламы — в прессе, на телевидении и радио, наружная и полиграфическая реклама.

рьезный проект: ему поручили взять на себя организацию BTL-акции в сети гипермаркетов real,-. С real,- компания Unilever сотрудничала давно и успешно, поэтому эта двухнедельная акция должна была просто закрепить успех и еще раз подчеркнуть взаимовыгодность такого партнерства.

Олег хотел показать все, на что способен, и поэтому горел желанием поскорее взяться за дело. Если он хорошо зарекомендует себя, то продвижение ему обеспечено. Начать с такого серьезного успеха — неплохой знак в карьере Customer Marketing менеджера, особенно такого молодого и амбициозного, как Олег.

В этом проекте в распоряжении Олега оказалась поддержка и бренд-менеджера Glorix, и Key Account менеджера, работающего с выбранной сетью гипермаркетов, и коллег из Италии, но это не спасало его от необходимости самостоятельно разработать маркетинговую стратегию и план мероприятий. Ему также было необходимо тщательно оценить окупаемость проекта, чтобы риски не оказались слишком высоки. Провала здесь никак нельзя было допустить.

«Жаль, что в маркетинге нельзя просто перенять итальянский опыт по выведению продукта на рынок, — думал Олег — как было бы хорошо просто взять best practice и сделать все по шаблону, что разрешило бы большую долю проблем. Но, во-первых, итальянский аналог выходил на рынок чуть ли не более ста лет назад, а времена и потребительские предпочтения тогда сильно отличались от современных российских условий. Во-вторых, даже современные итальянские акции отличаются от того, что будет эффективно в России, хотя бы потому, что цели перед маркетинговыми кампаниями нового бренда и уже хорошо знакомого ставятся разные. И, в-третьих, в России даже рекламная кампания, которая оказалась очень успешной в одной сети гипермаркетов, может с треском провалиться в другой сети из-за отличий в позиционировании самих сетей, отличий в целевой аудитории Key Accounts и других факторов, включая сезонность продаж и акций».

Олег все больше понимал, что задача перед ним стоит действительно непростая, хотя на первый взгляд все казалось несложно — заказал новые палеты, поставил промоутеров и сделал конкурс, и все: BTL-акция готова. Но организовать простую BTL-акцию и успешную BTL-акцию — совершенно разные вещи. Олег стал собирать информацию.

Во-первых, ему нужно было изучить опыт организации похожих акций самим Unilever: на российском рынке уже успешно существовали такие бренды, как Domestos, ОМО и Cif, — и это только бренды из группы средств по уходу за домом. А если собрать все российские бренды Unilever, то историй успеха окажется еще больше.

Во-вторых, Олег хотел понять, какую нишу может занять Glorix, поэтому ему надо было изучить рынок и стратегии конкурентов.

И, в-третьих, Олег собирался сам съездить в один из гипермаркетов real,- и изнутри изучить особенности посетителей именно этой сети, чтобы понять, какие из инструментов BTL сработают.

| Unilever

История транснациональной англо-голландской компании началась в 1880 году в Англии, а свое название компания получила лишь в 1930 году при слиянии Маргаринового союза Голландии *Margarine Uni* и мыловаренной британской компания *Lever Brothers*. Поводом для объединения послужила выгода закупок сырья — масел и жиров, необходимых в производстве обоих продуктов. Сегодня Unilever занимает лидирующие позиции в FMCG-отрасли, являясь крупнейшим производителем широкого спектра товаров: от продуктов питания, напитков и мороженого до стиральных порошков и средств личной гигиены, насчитывая более 400 торговых марок в 14 категориях продуктов. Продукция Unilever представлена на внутренних рынках 88 стран мира, и этот список пополняется. В 2010 году мировой оборот бизнеса составил более 46 млрд евро. В развитии компании задействованы около 300 000 человек в 88 офисах по всему миру.

В 1991 году Unilever впервые вышел на российский рынок, а в 1992 году компания открыла первый представительский офис в Москве. Свою деятельность офис начал с импорта такой продукции, как туалетное мыло *Lux*, стиральный порошок *ОМО*, зубная паста *Signal*, дезодоранты *Impulse* и чай *Lipton*.

Затем в России начали производиться такие торговые марки, как *Sunsilk*, *Timotei* и *Denim*, а также широкий спектр продукции под марками «Северного сияния»: туалетная вода «Цветы России», одеколоны *For men* и *Club*. Продолжая инвестировать в Россию, в апреле 1996 года для развития бизнеса в области продуктов питания Unilever создал представительский офис «Ван ден Берген Юргенс Б. В.». Так на рынке появились такие торговые марки, как *Rama*, *Delmy*, *Calvé*, а также чай *Brooke Bond*, поддержавший традиции *Lipton* — марки, к тому времени уже широко представленной и завоевавшей дове-



рие потребителя. В марте 1998 года компания приобрела в собственность Московский маргариновый завод (ММЗ), а в октябре 2000 года Unilever приобрел компанию Bestfoods (бывшую CPC Foods, которой принадлежали торговые марки Knorr и Hellmann's). В результате этого объединения у Unilever в России появилось еще одно современное производство — завод в Туле. В марте 2002 года произошло официальное открытие чаеразвесочной фабрики, построенной в Санкт-Петербурге по соседству с фабрикой «Северное сияние». В мае 2008 года было принято решение о покупке ОАО «Инмарко» — крупнейшего российского производителя мороженого. В конце апреля 2009 года Unilever объявил о покупке бизнеса по производству соусов у российской компании «Балтимор». Волна поглощений продолжалась вплоть до 2011 года, когда официально было объявлено о покупке Unilever 82% акций концерна «Калина» — российского производителя косметики и бытовой химии под марками «Чистая линия», «Сто рецептов красоты», «Черный жемчуг» и т.д.

В настоящее время Unilever принадлежит восемь крупных российских предприятий: маргариновый завод в Москве и пищевая фабрика в Туле, парфюмерно-косметические фабрики в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге, соусная и чаеразвесочная фабрики в Санкт-Петербурге, а также заводы по производству мороженого в Туле и Омске. Общий объем инвестиций компании в российскую экономику приближается к отметке 1,5 млрд евро, а число сотрудников в России, Украине и Беларуси составляет порядка 9000 человек.

По итогам 2010 года Unilever был признан лучшим иностранным инвестором в России (по версии одного из крупнейших и влиятельнейших банков России Альфа-Банка и Школы бизнеса Оксфордского университета — Oxford Said Business School).

| Бизнес Unilever

Unilever обладает одними из самых известных и популярных торговых марок в мире, в том числе 11 брендами стоимостью свыше 1 млрд евро каждый. В России компания представлена хорошо известными марками пищевых продуктов, средств личной гигиены и бытовой химии.

Сегмент бытовой химии широко представлен чистящими средствами, средствами по уходу за домом, порошками. К ним относятся такие бренды, как Domestos, Glorix, ОМО, Cif. К сегменту ухода за телом относятся бренды шампуней и дезодорантов CLEAR, Sunsilk, Dove, Rexona, Axe, Timotei. Unilever Food Solutions поставляет на рынок продукцию под брендами Lipton, Brooke Bond, «Беседа», Calvé, Crème Bonjour, Rama, «Пышка», Bertolli, Knorr, Hellmann's, «Балтимор» (кетчупы, томатная паста, майонезы, соусы, горчица, уксус), Pomo d'Oro, «Восточный Гурман», «Ин-

марко». Food Solutions — подразделение группы компаний Unilever, один из мировых лидеров по производству продуктов для индустрии общественного питания.

Unilever осуществляет серьезные инвестиции в научные исследования и инновации для того, чтобы продукция компании еще лучше отвечала ожиданиям потребителей. Шесть исследовательских центров Unilever в разных странах мира непрерывно работают над совершенствованием выпускаемой продукции.

| Организационная структура Unilever

Unilever — компания с комплексной структурой и организацией. В структуре компании выделены несколько отделов, каждый из которых имеет свои четкие полномочия и задачи. Разграничение задач между отделами позволяет добиваться большей эффективности в организации такой сложной структуры, какой является Unilever.

Отдел поставок (Supply Chain). В его функции входит планирование, логистика и склады, развитие продукции, закупка сырья и упаковки, обеспечение гарантии качества готовой продукции. Также этот отдел включает четыре производственные площадки: Московский маргариновый завод, Тульский завод, фабрику «Северное сияние», чаеразвесочную фабрику.

Отдел продаж (Sales). Это один из самых крупных отделов, сотрудники которого работают во всех регионах России и Украины и обеспечивают наличие продуктов Unilever на прилавках от Калининграда до Владивостока. Подразделение торгового маркетинга (Trade marketing) занимается активацией продаж.

Отдел финансов и информационных технологий (Finance & IT). Он включает в себя следующие подразделения: коммерческий отдел (Food и HPC), бухгалтерию, казначейство, налоговый отдел, юридический отдел, отдел информационных технологий, внутренний аудит.

Отдел персонала (HR). В его функции входит набор и развитие сотрудников, выплата компенсаций, административные вопросы и внутренние коммуникации.

Отдел корпоративных отношений (Corporate Affairs Department). Он отвечает за взаимодействие с государственными органами и средствами массовой информации.

Отдел маркетинга. Данный отдел представлен двумя департаментами: продукты питания (Food) и товары по уходу за собой и домом (HPC — Home and Personal Care). Кроме того, работа отдела строится по двум основным направлениям маркетинговой активности: Brand Building (тактическая реализация) и Brand Development (стратегия). Сфера деятельно-

сти маркетинга огромна. В маркетинге важно понимать, и как создается сам продукт, и как создается спрос на него. Маркетинг — это работа с категориями и продуктами в среде, которая постоянно меняется; это непрерывная гонка, призом в которой является доля рынка, лояльность покупателей и объем продаж. Продвижение продукта идет в тесном контакте с потребителями, начиная от этапов разработки продуктов, на которых учитываются потребности и предпочтения, до этапов вывода продукта на рынок, разработки позиционирования и укрепления бренда.

Для эффективного разделения этих задач маркетинговый отдел делится на два подразделения: Brand Builders (BB) и Brand Developers (BD). BD — это разработчики бренда, они определяют, каким будет продукт. BB, в свою очередь, занимаются продвижением данного продукта и обеспечением спроса на него.

BB и BD можно рассматривать как участников одной команды «Формулы-1». Неважно, насколько красив и мощен автомобиль, созданный BD, если за рулем сидит не лучший водитель — BB, — мировой чемпионат не выиграть! Если есть только автомобиль или только водитель, то у точно не будет победы в гонке. Чтобы лучше понять специфику работы отделов и их функционал, стоит ознакомиться с их подробным описанием, которое можно найти в приложениях.

Задача по продвижению бренда Glorix в сети real,- лежит непосредственно в рамках ответственности маркетингового отдела Brand Building. Он ответствен за взаимодействие с сетью гипермаркетов real,-; за организацию BTL-акций отвечает Customer Marketing Manager.

В данном отделе выделяется бренд-менеджер, который отвечает за координацию маркетинговых проектов, связанных с конкретным брендом.

Нельзя не упомянуть и об Account-менеджере, ответственном за работу с крупными торговыми сетями. Стоит отметить такую особенность работы Unilever, как периодическая оценка сетей, с которыми компания уже работает или планирует сотрудничать. В ходе этой оценки выделяются следующие ключевые области для анализа: конкурентные преимущества сети, устойчивость ее положения на рынке, доля рынка, особенности целевой аудитории, принципы ведения бизнеса и уровень социальной ответственности. На основе этой оценки Unilever решает, стоит ли продолжать или начинать сотрудничество с данной сетью.

| Glorix

Совсем недавно компания Unilever, один из мировых лидеров по производству потребительских товаров повседневного спроса, объявила о выходе на российский рынок нового бренда Glorix. Новое чистящее средство с дезинфицирующим эффектом выгодно отличается от конкурентов: Glorix

уничтожает до 99,99% бактерий, очищает и дезинфицирует поверхности без хлора, надолго оставляя свежий и приятный аромат. Поддержка нового бренда осуществляется с привлечением звезды: в России Glorix представляет Юлия Бордовских. Новое средство рекомендовано к использованию в домах с маленькими детьми НИИ гигиены и охраны здоровья детей и подростков НЦЗД РАМН.

Отличительные особенности Glorix позволяют новому продукту занять свою нишу на потребительском рынке чистящих средств для пола. Основная целевая аудитория нового средства — женщины с детьми, поскольку именно дети проводят большую часть времени на полу — главном источнике вредных бактерий в доме. Качественные характеристики Glorix позволяют родителям не беспокоиться о чистоте и гигиене поверхностей, с которыми соприкасается их ребенок. Glorix не содержит хлора (гипохлорита натрия), а значит, может быть использован даже для весьма деликатных поверхностей.



Входящие в его состав чистящие компоненты и особое дезинфицирующее вещество делают новинку высокоэффективным и достаточно безопасным средством для очищения и дезинфекции не только пола, но также и небольших поверхностей в доме.

«Сегмент моющих и дезинфицирующих средств постоянно растет и развивается, — говорит старший бренд-менеджер категории средств по уходу за домом Ирина Котик. — В этом плане запуск нового средства, имеющего в своем арсенале весомые преимущества, такие как, например, дезинфекция поверхностей и достаточная безопасность в использовании, является своевременным и логичным реагированием на требования современного рынка и нужды потребителей».

Суть бренда. Только Glorix обеспечивает эффективное очищение и уничтожение болезнетворных бактерий на полу, оставляя приятный запах!

Миссия бренда. Первые шаги в процессе познания мира малыш начинает на полу: здесь он проводит до 80% своего времени: играет, ползает, падает и кувыркается. Здесь же малыша поджидают и первые опасности — болезнетворные бактерии, которые проникают в дом на подошвах обуви, колесах велосипедов, лапах домашних животных и даже через

открытые окна. Чтобы защитить хрупкое здоровье малыша от невидимых глазу бактерий, нужно постоянно поддерживать чистоту. Для поддержания ежедневной гигиены в доме отлично подходит средство для мытья полов Glorix, которое не только эффективно очищает пол и дезинфицирует без хлора, но и надолго оставляет свежий, приятный запах.

Преимущества бренда: обладает антибактериальным свойством (убивает до 99,99% бактерий), эффективно очищает поверхности, не содержит хлор, свежий запах надолго.

Целевая аудитория. Женщины в возрасте от 25 до 45 лет, у которых есть как минимум один ребенок. Покупательницы Glorix, как правило, живут в квартире и очень любят чистоту и комфорт в доме, поэтому очень много времени проводят в семейных заботах.

Ассортимент бренда. Средства для мытья пола, универсальный спрей.



История бренда. Первый продукт — прародитель Glorix — под названием Lysoform был создан в 1902 году итальянской компанией Brioschi и использовался для чистки и дезинфекции полов в больницах и школах, а также как дезинфицирующее средство для помещений в военных условиях.



В 1967 году Lysoform стал массово продаваться на потребительском рынке как средство для очистки и дезинфекции пола. В 80-х годах был выпущен первый парфюмированный (ароматизированный) продукт Lysoform.

В 1988 году бренд Lysoform был приобретен компанией Unilever, что расширило территорию продаж до всех стран Европы. В 90-х годах линейка продукции под маркой Lysoform расширилась и пополнилась новыми средствами для чистки и дезинфекции и арома-

тами. К 2000 году Lysoform стал одним из самых продаваемых продуктов в Европе в категории средств для чистки и дезинфекции пола, он продолжил наращивать продажи за счет расширения линейки ароматов и захвата новых сегментов рынка.

В 2011 году средство для дезинфекции пола и других поверхностей компании Unilever вышло на российский рынок под названием Glorix. В России бренд представляет известная телеведущая — Юлия Бордовских. Новый продукт имеет высокую оценку качества и рекомендован к использованию в домах с маленькими детьми НИИ гигиены и охраны здоровья детей и подростков НЦЗД РАМН.

Продвижение Glorix/Lysoform в Европе. Сейчас бренд Glorix/Lysoform — это один из самых узнаваемых в Европе, поэтому задачи по продвижению бренда отличаются от тех, что обычно стоят перед маркетологами Unilever в России.



Из известных успешных рекламных акций можно выделить «Забег в ползунках». Это совместный конкурс Unilever и Huggies среди покупателей Glorix/Lysoform, который привлек внимание к вопросам гигиены, особенно в ситуациях, когда маленькие дети много времени проводят на полу. Альтернативный вариант рекламной акции был разработан для более взрослой аудитории. Слоган этой акции звучит как: *«При использовании средства Lysoform микробы попросту не могут размножаться»*. Чтобы показать, что Lysoform надежно избавит от любой заразы, рекламщики из Сан-Паулу изобразили микробов, придав им человеческие черты и поставив их в ситуации, в которых размножение невозможно.

| Рынок бытовой химии России

Сегодня каждый человек прекрасно осознает, что бытовая химия — это неотъемлемый элемент повседневной жизни. Разумеется, это не первая необходимость, без которой невозможно существовать, но далеко не последняя.

С развитием новых технологий и увеличением ассортимента товаров бытовую химию может позволить себе абсолютно любой потребитель. Линейка предложений от производителей очень велика: от товаров эконом до более дорогой продукции с экологически чистыми компонентами и органической составляющей.

Олегу было известно, что сегмент моющих средств занимал около 17% рынка бытовой химии. Объем розничных продаж бытовой химии в 2010 году составил 92 млрд рублей, что на 8% больше аналогичного показателя 2009 года. При этом темпы роста различались в крупнейших ассортиментных группах. Относительно прошлого года розничные продажи увеличились в каждом из основных сегментов следующим образом: «Средства для стирки» — на 7%, «Чистящие средства» — на 12%, «Средства для мытья посуды» — на 8% и «Средства борьбы с насекомыми» — на 4%.

Рынок монополизирован двумя ведущими иностранными компаниями. Лидером является американская Procter&Gamble. Основные бренды: Ace, «Миф», Ariel, Fairy, Dreft, Tide, Lenor, Comet, Mr.Proper. Второе место у немецкого производителя Henkel Group. Бренды «Пемолукс», Prill, Somat, Persil, Losk, Deni, «Пемос», «Ласка», Vernel, Bref, Clin. На долю этих компаний в 2010 году приходилось примерно 53% всех розничных продаж бытовой химии в денежном выражении. Третье и четвертое места достались отечественному производителю бытовой химии «Нэфис Косметикс» с брендами Aos, Bimax, Sorti, «Биолан», Love, «Лесная полянка», «Перышко», «Целебные травы» и немецкой компании Reckitt Benckiser—Cillit Bang, Harpic, Mortein, Vanish, Woolite, Calgon, Finish. По итогам 2010 года совокупная доля розничных продаж этих двух производителей в денежном выражении составила 17%.

11% рынка бытовой химии разделили между собой три производителя бытовой химии: российская компания «Невская косметика» с брендами «Ушастый Нянь», «Макс», «Индекс», «Сарма», «Ворсинка», «Лотос», «Обычный», «Мистер Чистер», компания Unilever — Glorix, Cif, Domestos — и российский производитель «Аист», основные бренды: «Кашемир», «Капель», «Ять», «Аист», «БОС», «Лазурит».

И на протяжении нескольких лет описанная расстановка сил на рынке бытовой химии была неизменной, но с появлением бренда Glorix Unilever планирует увеличить свою долю рынка.

Что касается вложений в рекламу, то самыми крупными сегментами с точки зрения рекламных объемов на протяжении последних нескольких лет являются средства для стирки и чистящие средства. По итогам 2010 года доля их рекламных бюджетов во всех медиа составила 56 и 33% соответственно. Как отмечают специалисты, основной задачей производителей является вовлечение в процесс потребления и формирование группы лояльных потребителей, пользующихся продуктом постоянно.

При кажущемся единообразии продукты бытовой химии имеют много особенностей и различий в процессе использования. Таким образом, особенности телевизионного рекламного сообщения позволяют не только информировать о товаре, но и инструктировать потребителя. Ведущими рекламодателями в сегментах средств для стирки и чистящих средств являются Procter&Gamble, Henkel Group, Reckitt Benckiser, «Нэфис Косметикс», S. C. Johnson и Unilever.

Конкуренция в сегменте чистящих средств. Сегмент чистящих средств, к которому принадлежит Glorix, принято делить на еще более узкие ниши в зависимости от функционального назначения товара. Причем конкуренция возможна и между продукцией, находящейся в различных категориях.

Средства для дезинфекции. Большую долю дезинфицирующих средств составляют средства для обработки медицинских помещений, гостиниц и заведений общественного питания. Эти средства продаются в специализированных магазинах и относятся к более профессиональному классу средств, чем Glorix. Они не проходят проверку на безопасность для детей, что еще больше снижает их привлекательность для целевой аудитории Glorix. Эти средства в основном обладают противомикробным, а не чистящим действием. Тем не менее важно обратить внимание на особенности продвижения таких средств, как «Абсолюцид окси» и его аналоги, для того чтобы составить представление о рыночной нише Glorix и особенностях его продвижения и позиционирования.

Абсолюцид окси

Дезинфицирующее средство на основе активированной перекиси водорода. Применяется для дезинфекции поверхностей, медицинских инструментов, генеральной уборки. Обладает широким противомикробным спектром действия.

Производитель: ЗАО «Химический завод АЛДЕЗ»

Цена: 700 руб. за 1 л.

Хлоролюкс

Дезинфицирующее средство с моющим эффектом. Используется дома, в школьных учреждениях, больницах, метро и пр. Обладает бактерицидной, вирулицидной и фунгицидной активностью (чума, холера, туберкулез и др.).

Производитель: НПЦ «ХИММЕДСИНТЕЗ»

Цена: 1500 руб. за 5 л.

В данном сегменте также представлены средства для общей дезинфекции. Их целевая аудитория больше перекликается с целевой аудиторией Glorix, однако они обладают тем же недостатком, что и средства для дезинфекции помещений, — отсутствие проверок на безопасность для детей.

Средства для мытья полов. Следующая группа средств — это средства для мытья полов. Основной упор производители этой группы делают на чистящие, а не на обеззараживающие свойства продукта. При этом проверок на безопасность для детей все еще нет, что выгодно отличает Glorix в глазах молодых мамочек. Тем не менее товары данной категории являются прямыми конкурентами Glorix, поэтому именно ей необходимо уделить особое внимание.

Mr. Proper

Моющее средство для всех видов твердых поверхностей, в том числе дерева, паркета, ламината, мрамора, гранита. Придает блеск и приятный запах в помещении. Не оставляет разводов на таких поверхностях, как нержавеющая сталь и кафельная плитка. Избавляет от необходимости использовать специальные чистящие средства. Удаляет стойкие пятна, грязь.

Производитель: Procter&Gamble

Цена: 210 руб. за 0,5 л.

Универсальные чистящие средства. Данный сегмент также представляет большой интерес для изучения, так как универсальность чистящих средств предполагает чистку самых разных поверхностей. Однако стоит отметить и обратную сторону их главной характеристики — некоторые поверхности, такие как паркет, требуют особого ухода и могут быть повреждены в ходе их применения. Безопасность данных средств для детей также никто из производителей не проверяет.

Cillit

Универсальное средство, которое используется для мытья деревянных поверхностей, полов, покрытых линолеумом и ламинатом. Благодаря содержанию талового масла и мягких моющих веществ легко очищает полы от грязи и пыли. Не требует смывания и не оставляет разводов.

Производитель: Reckitt Benckiser

Цена: 130 руб. за 0,75 л.

Мистер Мускул

Универсальное средство, предназначенное для мытья таких твердых поверхностей, как плитка, кафель, линолеум, кухонные столы и шкафы, внешние поверхности бытовых электроприборов. Не требует смывания, не оставляет разводов. Экономично: при обычном мытье 3 колпачка (75 мл) средства разводятся в 5 литрах теплой воды. При мытье особо загрязненных мест средство используется неразбавленным.

Производитель: Procter&Gamble

Цена: 70 руб. за 0,5 л.

Средства по уходу за сантехникой и кафелем. Следующая категория товаров практически не является конкурентом для Glorix, так как она сфокусирована на очищении другого типа поверхностей — сантехники и кафеля. Однако понимание принципов работы данного сегмента важно для общего понимания правил работы отрасли.

BREF

Средство для мытья унитаза, которое эффективно устраняет известковый налет и ржавчину, обладает дезинфицирующими свойствами. Благодаря отсутствию хлористых соединений бережно относится к сантехнике.

Производитель: Henkel

Цена: 140 руб. за 0,75 л.

Средства по уходу за коврами и мебелью. Так же как и предыдущий сегмент, этот не является конкурентом для Glorix, тем не менее его описание необходимо для получения целостной картины отрасли.

Vanish

Шампунь VANISH для ручной чистки ковров и обивки мебели глубоко проникает в волокна ковра, высвобождая частички грязи и выталкивая их на поверхность. Активный кислород в составе формулы позволяет удалить въевшиеся пятна.

Производитель: Reckitt Benckiser

Цена: 220 руб. за 0,5 л.

| Продвижение товаров для дома Unilever

Компания Unilever в России уже обладает двумя мощными брендами в категории товаров для дома, в которую попадет Glorix, — это Cif, чистящее средство для кухни, и Domestos, дезинфицирующее средство для ванной и туалета.

Cif

Под брендом Cif производится линейка моющих средств, направленных на очистку различных поверхностей кухни. Главный лозунг данной продукции — «Cif — эффективное очищение с заботой о поверхности!».

История Cif. Марка Cif появилась в конце 60-х годов, когда Unilever впервые вывел чистящий крем на рынки Западной Европы. Сейчас Cif успешно продается уже в 53 странах мира. Во многих странах он занимает лидирующие позиции на рынке, что неудивительно, ведь Cif — это настоящий эксперт по уборке дома. Своим потребителям Cif предлагает широкий ассортимент современных чистящих средств для самых разных поверхностей: средства для нержавеющей стали, средства для удаления известкового налета, средства для посуды, для окон и для многих других поверхностей ванной и кухни. Однако главным продуктом в линейке Cif по-прежнему является чистящий крем.

Линейка бренда «Крем Cif Ultra White». Новый крем Cif Ultra White — универсальное чистящее средство с отбеливающим эффектом. Он поможет сделать ваши белые поверхности в доме по-настоящему белоснежными. Это идеальное моющее средство для ванны и кухни!

Спрей Cif Power Cream. Вся сила крема Cif теперь в спрее! Универсальное чистящее средство Cif Power Cream удалит даже самые сильные загрязнения, облегчит уборку вертикальных поверхностей и сэкономит ваше время. Чистота в доме с моющими средствами Cif — легко и быстро!

Спрей «Cif Активфизз». Спрей «Cif Активфизз» — идеальное моющее средство для ежедневной уборки. Активная пена чистящего средства поможет вам легко справиться с ежедневными загрязнениями на кухне и в ванной комнате.

Специальные спреи для кухни, ванной, окон. Чистящие и моющие средства для удаления специфических типов грязи. Моющие средства для кухни и окон эффективно борются с загрязнениями, помогают очистить окна и стеклянные поверхности без разводов. Средства для ванны Cif удаляют известковый налет и въевшуюся грязь.

Средства для нержавеющей стали. Спрей и гель Cif для нержавеющей стали — незаменимые чистящие средства в доме! Они легко очистят загрязнения и отполируют до блеска любые стальные предметы или поверхности. Чистота и сияющий блеск одним легким движением!

Крем Cif. Чистящее средство крем Cif благодаря особым микрогранулам, входящим в его состав, легко справляется даже с самыми сильными загрязнениями, не повреждая поверхность. Крем Cif — превосходное моющее средство для кухни и ванной комнаты.

Главные достоинства Cif:

- эффективно справляется с грязью благодаря сильной формуле, не царапает поверхность благодаря особым микрогранулам;
- обладает приятным ароматом;
- крем легко и приятно использовать благодаря кремообразной текстуре;
- формат спрея — инновационное решение для легкой и быстрой уборки, позволяет сократить время уборки и облегчить чистку вертикальных поверхностей.

Продвижение Cif в России

Для продвижения Cif на российском рынке моющих средств Unilever использовал несколько видеороликов, которые показывали преимущества Cif по сравнению с другими средствами. В частности, упор делался на заботу о сохранности поверхности и придании ей ослепительной чистоты. Кроме того, помимо стандартного ATL-продвижения для Cif был создан портал (www.cif.ru), на котором в красочной форме описаны преимущества данного средства.



Нельзя не упомянуть и про кулинарный проект марки Cif — www.vsemvkusno.ru. На данном портале собраны рецепты со всего мира: от простых закусок до экзотических ресторанных блюд. Cif помогает не только убираться на кухне, но и баловать близких оригинальными и вкусными блюдами. На сайте VsemVkusno.ru можно поделиться секретами приготовления любимых блюд, найти нужные рецепты и даже задать вопросы шеф-повару и другим пользователям. Таким образом, Cif становится не просто моющим средством, а незаменимым помощником на кухне.

Также было проведено несколько промоакций, в частности «Cif Ultra White: преврати белое в белоснежное», в ходе которой участники, собирая этикетки, могли выиграть радио для душа или скидку в 15 000 рублей на покупку стиральной машины. Другим ярким примером является акция «Мое сказочное королевство» — конкурс на лучшие рецепты фирменных блюд. Большая часть блюд попала в королевскую книгу рецептов Cif, а самые оригинальные и интересные рецепты получили призы.

Domestos

Под брендом Domestos производится линейка моющих средств, направленных главным образом на обеспечение идеальной чистоты и гигиены в ванной и туалете. Главный лозунг данной продукции — Domestos убивает все известные микробы наповал!

История Domestos началась в 1929 году, когда Уильф Хендле создал средство для борьбы с микробами в доме. Unilever приобрел эту торговую марку в 1960 году, а в 1961 году было начато промышленное производство Domestos в Великобритании. В конце 70-х — начале 80-х годов была разработана формула густого геля, тогда же появился такой знакомый многим, в том числе и российским, потребителям слоган «Domestos убивает все известные микробы наповал», демонстрирующий силу и эффективность продукта. Постепенно Domestos был выведен на рынки других стран Западной и Восточной Европы, Азии. Названия у продукта есть разные из-за специфики страны, но от этого его суть не меняется: за счет своей уникальной густой формулы он гарантирует 100%-ную эффективность в борьбе с микробами.

В 1997 году гель Domestos был выведен на российский рынок, где он быстро занял лидирующие позиции. В течение последних трех лет Domestos становился лауреатом премии «Товар года», что подтверждает популярность марки у российских потребителей. Гель Domestos стал родоначальником абсолютно нового направления в чистящих средствах. Популярной стала даже форма бутылки геля. За последние два года на российском рынке появилось огромное множество продуктов в бутылках с изогнутым носиком, напоминающих гель Domestos.

Линейка бренда:

- **Универсальный гель.** Эффективное универсальное чистящее средство, которое можно использовать во всем доме.
- **Гель против известкового налета.** Гель цепляется за поверхность намного крепче и остается дольше, тем самым удаляя даже стойкий налет и ржавчину.
- **Туалетные блоки.** Чистящее средство для унитаза, содержащее уникальный дезинфицирующий компонент, убивающих 100% микробов.
- **Средство для удаления засоров.** Средство действует как профессиональное, справляясь даже с самыми трудными засорами за 15 минут. Безопасно для труб.
- **Универсальный спрей.** Дезинфицирующее средство с широким спектром применения.

Главные достоинства Domestos:

- обеспечение 100%-ного уничтожения опасных микробов, включая грибок;

- существование различных вариантов использования: в чистом виде — для чистки и дезинфекции унитаза, ванны, стоков и сливов, в разбавленном виде — для мытья различных поверхностей (пол, кафель, детские игрушки) и даже для отбеливания белья;
- Domestos-гель рекомендован НИИ гигиены и охраны здоровья детей и подростков НЦЗД РАМН к использованию в домах с детьми и детских учреждениях.

Продвижение Domestos в России

Для продвижения чистящего средства Domestos используются многочисленные видеоролики, которые в основном выполняют две цели:

1) информируют потенциальных потребителей о наличии болезнетворных грибков и микробов в ванной и туалете, 2) демонстрируют эффективность Domestos в борьбе с ними.

Интересным фактом является то, что рекламные кампании Domestos стараются использовать тренды, имеющиеся в обществе. Ярким примером является реклама Domestos во время эпидемии свиного гриппа, в которой акцент делался на способности дезинфицирующего моющего средства справляться с его бактериями.

Также для продвижения использовалась наружная реклама с необычной конструкцией щитов.

Целью кампании являлось привлечение внимания потенциальных потребителей к тому, что микробы, которые живут и размножаются в унитазе, могут разлетаться в разные стороны при спуске воды. Вылетев из унитаза, они оседают на всех поверхностях, включая полы, стены, полотенца, дверные ручки и даже зубные щетки.

В качестве рекламной площадки Domestos используется сайт www.domestos.ru. На данном сайте помимо описаний конкурентных преимуществ чистящих средств Domestos также представлены различные материалы о болезнетворных микробах, с которыми справляется продвигаемое средство. Так, например, существует интерактивная карта квартиры, на которой показано, где наиболее вероятно нахождение микробов, представлена информация о видах микробов и советы эксперта по поддержанию необходимого уровня гигиены у себя дома.



Стоит также отметить проводившиеся промоакции, в ходе которых потребители собирали промонаклейки с упаковок средства и получали за них ценные призы.

Особенность продвижения FMCG-продукции

Продукция FMCG каждый день попадает в руки миллионов людей по всей России, но если названия компаний-производителей покупатели еще могут вспомнить, то вот сами товары с понятием FMCG пока не ассоциируют. Тем не менее категория «fast moving consumer goods», или «товары общего потребления» — это обширный бизнес, принципы ведения которого сильно отличаются от бизнеса, производящего товары первой необходимости, хотя внешне и те и другие компании занимаются одним и тем же.

Бизнес в сфере FMCG включает в себя товарное производство, интенсивный маркетинг, особые каналы дистрибуции и многие другие особенности. Товары FMCG — это категории товаров повседневного спроса и высокой оборачиваемости: продукты питания, средства личной гигиены, бытовая химия, косметика, сигареты и т.д. — то есть все то, что мы покупаем в супермаркетах и используем в повседневной жизни. В отличие от одежды, электроники, DVD, кухонных приборов и т.п., FMCG — сравнительно недорогие товары, запас которых потребителям приходится постоянно пополнять.

Каждый отдельный продукт стоит недорого, так что здесь нет сверхприбылей, и продажи должны постоянно увеличиваться, чтобы приносить доход. Поэтому именно в FMCG нужно тщательно следить за всеми стадиями продвижения продукта — от производства до продажи. Чтобы получить прибыль, надо учесть все детали, иначе либо на произведенную продукцию не будет спроса, потому что никто из целевой аудитории не увидит рекламу, либо созданный рекламой огромный спрос наткнется на отсутствие товаров на полках и невозможность найти продукт ни в одном из ближайших магазинов.

Работа маркетологов на рынке FMCG-товаров идет по следующим направлениям:

- создание новых брендов;
- диагностика существующих брендов, рекомендации по ребрендингу;
- поиск ниш для новых товарных и коммуникационных предложений;
- разработка маркетинговых коммуникаций (ATL и BTL) для существующих и новых брендов.

При продвижении товаров, относящихся к категории FMCG, необходимо очень хорошо понимать особенности этой категории, для того чтобы не допустить обидных ошибок.

Дело в том, что по продвижению данная категория значительно отличается от товаров бытового назначения и продуктов питания, относящихся к товарам первой необходимости. Основу FMCG-товаров составляют товары, удовлетворяющие повседневные нужды людей, а это значит, что выигрывает та компания, которая успевает привлечь внимание и напомнить о пользе своей продукции за ту долю секунды, которая требуется потребителю, чтобы выбрать, какой продукт покупать.

Поэтому битвы за покупателей в FMCG ведутся на двух основных фронтах: на полках супермаркетов (за удобное местоположение, постоянное наличие и необходимый ассортимент) и в сердцах потребителей (за счет создания и развития бренда: узнаваемость, позиционирование и т.д.). Успех или провал определяют считанные секунды.

Женщина приходит в супермаркет после работы, спеша все купить и вернуться домой до того, как придут дети. Она делает покупки по списку: детский шампунь, мыло, крекеры, хлопья на завтрак... В отделе косметических товаров она придирчиво разглядывает ассортимент и быстро берет шампунь, на котором висит ярлык «на 15 рублей дешевле».

Возвращаясь с работы, отец семейства тоже стоит перед выбором. Сначала он тянется к более дешевому флакону, но потом вспоминает, что его дочь пользуется шампунем определенной марки. Он отставляет дешевый флакон и оглядывает верхние и нижние полки в поисках любимого шампуня дочки, который и покупает, несмотря на цену.

Девушка проходит по рядам по направлению к кассам. При виде ярко-розового флакона, стоящего как раз на уровне ее глаз, она улыбается. Шампунь выглядит привлекательно, а этикетка обещает, что средство внутри флакона придаст ее волосам аромат весенних цветов. И девушка, повинуясь мимолетному импульсу, покупает яркий флакон в привлекательной упаковке.

Вот три примера того, как покупатели делают выбор в одну секунду, повинуясь сходным импульсам, приводящим к совершенно разным результатам. Одному из них важна цена, другому — лояльность к бренду, а третий действует спонтанно, под влиянием яркого привлекательного позиционирования товара. Но их покупательские решения не были случайными: это результат тщательно подготовленной и длительной работы производителей и маркетологов, направленной на формирование определенных стратегий у покупателей.

Один из производителей снизил цену, чтобы выдержать конкуренцию. Другой — договорился с сетью супермаркетов о расположении на самых выгодных местах. Третий — разработал такую формулу продукта, которая настолько понравилась покупателям, что они стали лояльными, несмотря на все ценовые акции конкурентов.

| Сеть гипермаркетов real,-

Кроме того, при разработке рекламной кампании Glogix важно не только учитывать специфику России, позиционирование конкурентов и особенности Unilever, но и решать задачи по построению долгосрочных отношений с самой сетью гипермаркетов, где будет проходить акция.

real,- в мире. real,- — это подразделение немецкой сети гипермаркетов real,-, одного из ведущих подразделений группы компаний Metro Group. Сеть гипермаркетов real,- была образована в 1992 году в Германии в результате слияния нескольких крупных ретейлеров. Сегодня сеть представлена в Европе более чем 430 гипермаркетами в Германии, Польше, Румынии, Турции, России и Украине. В торговом сегменте «гипермаркет» сеть real,- является одним из лидеров рынка в Германии, Польше и Румынии.

real,- в России представлен 16 магазинами (3 новых магазина в 2009 году, 1 магазин в 2010 году). Их общая торговая площадь 131 495 кв. м. Объем продаж в 2010 году составил 603 млн евро (прирост на 38,1% к предыдущему году). А количество сотрудников выросло до 4100 человек.

Выход сети гипермаркетов real,- на российский рынок состоялся во второй половине 2005 года, когда компания открыла свой первый магазин в Москве. В настоящее время real,- Россия насчитывает два гипермаркета в Москве, два в Московской области, два в Санкт-Петербурге и по одному в Волгограде, Казани, Ярославле, Нижнем Новгороде, Тольятти, Липецке, Саратове, Иванове, Тамбове и Ростове-на-Дону. real,- — это быстро развивающаяся сеть гипермаркетов, которая отличается уникальным сочетанием российских традиций и опыта и новейших тенденций международного ретейла.

Гипермаркеты real,- работают по принципу «Все покупки под одной крышей». В сети гипермаркетов можно приобрести любые товары повседневного спроса: от продуктов питания до электротоваров и одежды. Следуя своим главным лозунгам «Больше приятных покупок!» и «Свежесть и качество — в каждой покупке!», real,- делает упор на широту ассортимента, низкие цены и качество продаваемой продукции.

Компания real,- работает только в одном торговом формате — гипермаркет. Средняя торговая площадь — 8500 кв. м.; ассортиментная матрица — 40 000 артикулов. Соотношение продовольственных и непродовольственных товаров составляет примерно 80 к 20%. Ассортимент гипермаркета формируется таким образом, чтобы наиболее полно удовлетворять запросы покупателей, в том числе в товарах российского производства, доля которых составляет не менее 85% от общего ассортимента.

Конкурентные преимущества real,-

Торговая деятельность сети ориентирована на широкий круг покупателей с различным уровнем доходов и разнообразными запросами. Ком-

пания real, - всегда старается сделать больше для покупателя, чем это предусмотрено законом «О защите прав потребителя». На этом строится позиционирование сети гипермаркетов — покупатели должны заниматься шопингом с высоким уровнем комфорта. Таким образом, real, - ориентируется на средний класс, ценящий качественный и комфортный шопинг. Это выгодно отличает ее от конкурентов, делающих главный акцент на низком уровне цен, однако не гарантирующих высокое качество и получение удовольствия от совершения покупок.

Также стоит отметить, что ассортимент высококачественных товаров гипермаркетов real, - ориентирован на привлечение всех членов семьи, что весьма удобно для магазинов торговых галерей, так как клиенты гипермаркетов одновременно являются и их клиентами.

Своим клиентам гипермаркеты real, - предлагают:

- новые промоакции каждую неделю;
- товары под собственной торговой маркой TPR, ранее не представленные на российском рынке;
- свою пекарню и гриль-цеха, которые изготавливают свежие продукты каждый час;
- свежее мясо и рыбу, которые никогда не подвергались заморозке;
- широкий выбор высококачественных товаров по низким ценам.

Социальная ответственность в сети real, - является одним из приоритетов корпоративной политики. В рамках программы социальной ответственности оказывается поддержка различным социальным учреждениям, расположенным в городах и районах присутствия компании.

Благодаря формату гипермаркета, который посещает в день 5–6 тыс. человек, у компании имеется возможность проводить совместные с покупателями благотворительные акции, которые действительно позволяют собрать значительные средства, а главное — сделать процесс передачи средств абсолютно прозрачным.

В каждом городе, где есть гипермаркет real, -, компания участвует в различных общегородских проектах, таких как День города, День ребенка. Участвуя в подобных мероприятиях, она исходит из принципа: если каждый будет стараться сделать жизнь добрее и лучше там, где он живет и работает, то от этого выиграют все.

Примеры благотворительных инициатив real, -:

- совместная благотворительная акция с издательством «Амфора», в ходе которой были собраны средства на покупку книг для 12 детских домов в каждом городе присутствия;
- сотрудничество с администрацией городского округа Котельники в плане реализации совместных проектов адресной помощи таким учреждениям, как детский дом «Соната», Люберецкий дом ребен-

ка, реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями «Кентавр» и др.;

- «Новогодняя елка» для детей-инвалидов в реал,- Волгоград, в которой приняли участие как сотрудники магазина, так и покупатели;
- день семьи в июне 2007 года. Вручение многодетным малообеспеченным семьям 200 купонов по 2000 рублей на покупки в гипермаркете real,- Ярославль;
- благотворительная помощь детским садам Волгограда и детскому фонду «Дети в беде», а также семьям милиционеров, которые служат в Чеченской Республике;
- благотворительная помощь ветеранам ВОВ, участникам Сталинградской битвы и труженикам тыла в честь 65-летней годовщины Сталинградской битвы;
- совместная благотворительная акция с Procter&Gamble по сбору средств для приобретения подгузников для домов малюток во всех городах присутствия real,-.

Акции в real,-

Особое внимание в real,- уделяется маркетинговой стратегии как одной из важнейших составляющих успеха розничной сети. Для того чтобы это понять, достаточно один раз посетить любой магазин real,-. В компании ежегодно разрабатывается план мероприятий, в которых расписывается их тематика по неделям и месяцам. Обычно из года в год этот план почти не меняется, но при этом real,- всегда открыт для проведения необычных совместных акций и готов пойти навстречу инициативам компаний-партнеров. Однако для сети гипермаркетов важным является поддержание общей тематики месяца. В случае совпадения настроения акции поставщика с акциями гипермаркета сеть готова компенсировать часть издержек поставщика и всячески содействовать ее проведению.

Стоит отметить, что проводимые акции иногда отличаются в разные годы из-за существенных различий в отношении к ним потребителей. Так, например, в Москве и Санкт-Петербурге покупатели давно привыкли к различным промоакциям магазинов и производителей и воспринимают их как должное. Это снижает эффективность стандартных BTL-инструментов и требует более тщательной разработки рекламных концепций акций, чтобы они смогли привлечь достаточное внимание целевой аудитории. В то же время в регионах акции еще не стали такими частыми и вызывают более бурную реакцию у посетителей.

Детский Кубок по Футболу. В мае 2008 года впервые в России прошел Детский



Кубок по футболу real, - Ежегодные Кубки по стрит-футболу для детей 10–12 лет под патронатом сети гипермаркетов real, -проводятся в Германии, Турции, Польше и Румынии уже более десяти лет.

Основная цель проведения Кубка — поддержка и развитие детского футбола, выявление молодых талантов. Пройдя отборочные игры в своем городе и став победителем финала в Москве, лучшая команда получает главный приз — поездку на двухнедельную стажировку в Академию футбола в Англию. Также на всех этапах Кубка ведутся рейтинги на звание лучшего бомбардира и лучшего вратаря. Победители этих номинаций получают памятные подарки — грамоту и фирменный мяч с символикой Кубка.

Кроха-клуб. Данная акция проходит под девизом: «Полезно малышам и выгодно мамам!» Она проводится совместно с несколькими производителями товаров для детей. Для того чтобы получить клубную карту Кроха-клуба, необходимо купить подгузники Pampers на 700 рублей. Впоследствии, предъявляя данную карту при покупке продукции для детей под брендами Pampers, Tide, Lenor или Dreft, на нее начисляются баллы, на которые можно купить развивающие игрушки для детей.

Апрельские скидки. В течение первой половины апреля каждый день объявляется днем скидок на продукцию целых отделов. То, на какую продукцию будут скидки в ближайшие дни, можно посмотреть на сайте сети гипермаркетов. Скидки могут достигать 40%. Совершая покупку товаров из категории, на которую в этот день действует скидка, покупатель получает купон на оплату части своей следующей покупки.

День без НДС. Во всех магазинах сети гипермаркетов real, - 1 февраля действовала акция, в ходе которой посетители, совершив любую покупку, получали купон на оплату части своей следующей покупки в размере НДС по совершенной покупке.

Багаж American Tourister. Если все описанные выше акции действовали во всех магазинах сети, то данная акция проводится совместно с брендом багажа American Tourister только в Москве и Московской области. Ее суть такова: при совершении покупок потребителям выдаются наклейки, которые в определенном количестве дают право либо на бесплатные товары American Tourister, либо на их покупку по специальной цене со скидкой.

Посуда Pyrex. Эта акция, наоборот, проходит во всех магазинах сети, которые находятся за пределами Москвы и Московской области. Проводится она совместно с производителем посуды Pyrex и, по сути, схожа с описанной выше акцией — необходимо накапливать наклейки, получаемые за совершенные покупки на определенную сумму, а затем обменивать их либо на продукцию Pyrex, либо на право купить ее со специальной скидкой.

| BTL-инструменты

Принято считать, что термин BTL (below the line, «под чертой») был введен одним из топ-менеджеров крупной японской компании. Составляя рекламный бюджет на будущий год, он указал такие привычные статьи расходов, как реклама на телевидении, радио и в прессе. Документ был почти готов, когда руководитель вдруг вспомнил о дополнительных расходах: раздаче пробных образцов товара и о прочих мероприятиях по продвижению брендов. Аккуратный японец подвел под общим списком черту и детально описал все остальные расходы. Важно помнить, что в те годы затраты на BTL-рекламу были незначительны и во многих крупных компаниях обозначались как «дополнительные расходы» или помещались в графу «прочее».

Время шло, и конкуренция на рынке товаров массового потребления с каждым годом становилась все жестче и жестче. Традиционные массмедиа не давали производителям желаемого результата, и пришлось что-то менять. Так и появились эти милые девушки и молодые люди в магазинах, супермаркетах и на улице, постоянно предлагающие что-то попробовать, протестировать, получить подарок за покупку и поучаствовать в розыгрышах призов.

В целом российский рынок рекламы, который демонстрирует стабильный рост на уровне 21%, в 2010 году составил 331,4 млрд рублей, причем 263,4 млрд рублей относится к ATL-продвижению, а 68 млрд рублей — к BTL. Причем сегмент BTL по темпам роста уже который год пусть не намного, но все же обгоняет сегмент ATL — 23 и 21% соответственно.

Стоит четко провести границу между ATL и BTL-продвижением. К ATL (от англ. above-the-line) относятся такие традиционные виды рекламы, как печатные СМИ, телевидение, радио, реклама в кинотеатрах, outdoor (наружная реклама), indoor (реклама в местах продаж). К BTL же относятся все остальные виды маркетинговой активности, направленные на повышение продаж, которые будут более подробно рассмотрены далее.

Преимущества BTL-акций:

- позволяют достаточно точно определить результаты проводимой акции;
- дают контакт с целевой аудиторией;
- обладают высокой эффективностью за счет непосредственного контакта;
- дают возможность контролировать обратную связь с потенциальным потребителем в реальном времени;
- уменьшают расходы на рекламу и зачастую делают их более действенными.

Виды BTL-акций

Trade promotion — это средство маркетинговых коммуникаций, стимулирующее сбыт товара путем активизации работы торговой сети. То есть стимулирование сбыта в сфере перепродажи направлено на участников торговли, которые заняты в цепочке доведения товара до конечного потребителя, а не на самого конечного потребителя. Trade promotion включает в себя:

- стимулирование персонала торговой сети (бонусные системы, конкурсы, изучение мотивации персонала, например с помощью Mystery Shopping, и т.д.);
- программы повышения лояльности партнеров (организация семинаров и конференций, акций и праздников с привлечением партнеров).

Direct marketing — вид маркетинговой коммуникации, в основе которого лежит прямая личная коммуникация с получателем сообщения с целью построения взаимоотношений и получения прибыли. Директ-маркетинг основан на прямом общении с клиентами и не использует для коммуникаций информационных посредников.

Директ-маркетинг зачастую использует прямую адресную рассылку сообщений целевым потребителям (представителям целевой аудитории) посредством почтовой связи, e-mail, SMS и т.д. Прямой маркетинг ориентирован не на целевые группы, а на отдельных индивидов.

POS-материалы, они же POSM (Point of Sale Materials) — это рекламные материалы, размещаемые непосредственно в местах продаж. POSM очень схожи с непосредственно indoor-рекламой — рекламой в местах продаж, и провести грань между ATL и BTL кроме как по фактору критической близости к товару в этом сегменте достаточно трудно.

К классическим POS принято относить: шелфтокеры¹, ценникодержатели, wobлеры², ценники, стопперы, диспенсеры, пластиковые лотки, флажки, наклейки, декоративные магниты, подставки под кружки, чашки, стаканы, постеры, пластиковые папки, портфели, бирки, календарики, блокноты, линейки, брелоки, закладки и иные сувенирные изделия, распространяемые в местах продаж.

Особо следует выделить выставку продукции на палетах³ при входе в торговый зал или в центре прохода как один из самых распространенных видов POS.

¹ Шелфтокер (англ. Shelftalker) — картонные, пластиковые или металлические панели, прикрепляемые к прилавкам, полкам для визуального выделения группы товаров.

² Wоблер (англ. разг. wobbler — наживка, приманка) — в рекламе рекламный элемент любой формы, напечатанный на бумаге.

³ Палета — транспортная тара, средство пакетирования, которое имеет жесткую площадку и место, достаточное для создания укрупненной грузовой единицы.

Event marketing, событийный маркетинг — это «живые» тематические мероприятия, непосредственно связанные с продажей рекламируемого товара. В отличие от спонсоринга (sponsoring), при котором компания фактически покупает рекламу себя на каком-то мероприятии, здесь мероприятие как таковое организуется ради продажи (рекламы) товара. К его главным достоинствам можно отнести широкий охват целевой аудитории и гибкость подаваемых сообщений.

Элементами событийного маркетинга являются:

- презентации;
- семинары и конференции;
- ярмарки и фестивали;
- круглые столы и пресс-конференции;
- праздники;
- дни открытых дверей;
- экскурсии.

Consumer promotion — это комплекс мероприятий, направленный на увеличение объемов продаж в розничной торговле.

К данному виду BTL-продвижения принято относить:

- дегустацию;
- сэмплинг;
- раздачу образцов и рекламных материалов;
- проведение лотерей и конкурсов;
- обмен товаров конкурента на рекламируемый товар;
- презентации;
- флешмобы;
- консультации.

Организация и стоимость промоакций

Промоакции, которые проводятся внутри магазинов, требуют длительных переговоров с представителями торговых точек и часто сталкиваются с ограничениями, особенно если это касается крупных торговых сетей. Для компании real, - важно, чтобы акции соответствовали их годовому маркетинговому плану.

Обычно стоимость проведения акции в сети состоит из двух составляющих: фиксированная часть и переменная часть. Так как Unilever сотрудничает с real, -, фиксированная часть уже оплачена в начале года при заключении договора сотрудничества: в эту стоимость входит проведение ряда акций в течение года. Переменная часть обычно составляет 2% от продаж, совершенных за период проведения акции, но может меняться в зависимости от категории товаров и привлекательности акции для сети.

Также сеть гипермаркетов real, - предоставляет дополнительные опции при проведении промоакций для повышения их эффективности:

- анонс промоакции по радио внутри всех гипермаркетов сети — 175 тыс. рублей;
- расклейка рекламных плакатов формата А4 внутри всех гипермаркетов сети — 300 тыс. рублей за 50 плакатов;
- размещение информационных стендов при входе в торговый зал во всех гипермаркетах сети — 200 тыс. рублей (по одному стенду).

Стоит учитывать, что данные суммы не включают производство маркетинговых материалов, необходимых для проведения акции.

Организация работы промоутеров и выдача информационных листовок: две недели работы двух девушек по выходным внутри всех магазинов сети обойдется в 700 тыс. рублей. Дополнительными расходами являются издержки на покупку формы, стоек и листовок, которые составят около 200 тыс. рублей.

Производство стенда для раздачи материалов в среднем обходится в 50–100 тыс. рублей в зависимости от его сложности, информационного стенда — 50 тыс. рублей.

Для производства обычных паллет для демонстрации товаров требуется 5–7 тыс. рублей за штуку. Если же это декорированная палета, палета нестандартных размеров или паллета с дисплеем, то ее стоимость может доходить до 100 тыс. рублей.

Печать плакатов с информацией об акции или продукции обойдется компании в 10 тыс. рублей за 5 тыс. штук.

В частности, доставка и установка стенда и промопалет обойдется в 200–300 тыс. рублей. Нельзя забывать и об услугах креативных агентств, которые будут разрабатывать их оформление. Обычно они стоят около 100 тыс. рублей за концепцию одной маркетинговой BTL-кампании.

Акции, которые проводятся вне торговых точек, не требуют согласования с менеджментом и поэтому более просты в организации. Однако стоит учитывать, что они должны исполнять поддерживающую роль, так как оказывают на потребителя гораздо меньший эффект из-за того, что он не способен сразу купить заинтересовавший его товар.

Самым действенным видом таких акций является раздача листовок, информирующих потенциальных потребителей о действующей акции. Расценки на такие услуги сходны с расценками на проведение аналогичных акций внутри сети.

Эффективность промоакций

Среди маркетологов не существует единого мнения относительно того, как точно определить эффективность маркетинговых мероприятий. Когда речь заходит об этой теме, всегда вспоминается высказывание известного бизнесмена Джона Ванамейкера, быстро ставшее крылатым: «Я знаю, что половина моей рекламы идет впустую, вот только не знаю, какая половина. Я трачу на рекламу 2 млн долларов, но не могу ска-

зять, половина ли это того, что нужно, или, наоборот, в два раза больше, чем нужно».

Под эффективностью принято понимать количественную оценку достижения цели, поэтому, говоря об эффективности промоакции, необходимо отталкиваться от того, какие цели перед ней стоят.

Так как Glorix является новым для российского потребителя, то в первую очередь внимание должно быть сконцентрировано на увеличении узнаваемости бренда. Для определения того, как промоакция повлияла на данный показатель, достаточно определить, сколько человек приняло участие в акции.

Вместе с этим у людей должно формироваться о нем позитивное впечатление: они должны понимать, что Glorix лучше, чем товары-конкуренты, удовлетворяет их потребности. Для этого необходимо определить, какое количество из тех людей, что приняли участие в акции, остались довольны товаром и собираются в дальнейшем покупать его.

Другим аспектом цели является повышение продаж. Для вычисления эффективности промоакции в повышении продаж определяется количество продаж до начала акции, во время и после нее (обычно в течение нескольких недель). То, насколько выросли продажи во время акции, сравнивают с двумя неделями до акции и двумя неделями после акции и считают эффектом, который оказала промоакция.

Однако при этом нужно учитывать, что на рост продаж также могли повлиять внешние факторы (как положительные, так и отрицательные), например повышенная активность конкурентов и их параллельная рекламная акция или фактор сезонности, на который необходимо скорректировать результат. В случае с Glorix товар только начинает продаваться в России, поэтому неудивительно, что в первое время будет наблюдаться стремительный рост продаж. Определить и спрогнозировать то, какая часть роста придется на промоакцию, — непростая задача.

Для более детального анализа эффективности в области прироста продаж следует также учитывать и издержки на проведение промоакции. Показатель «возврат инвестиций на капитал» (или ROI — Return on investments) предполагает деление прироста продаж в денежном выражении на затраты на ее выполнение. Но для продуктов, только выходящих на рынок, этот показатель часто оказывается отрицательным за счет отложенного эффекта от акции: акция вносит свой вклад в развитие бренда и повышение узнаваемости продукта, и за счет этого растут будущие продажи, которые ROI не учитывает.

Нельзя забывать, что к целям проведения промоакции также относится и построение партнерских отношений с сетью гипермаркетов. Данную качественную цель сложно оценить в количественном выражении, однако

соответствие акции маркетинговой стратегии real,- можно считать значительным вкладом в ее выполнение.

ЗАДАНИЕ

Наконец, когда у Олега была вся необходимая информация, он приступил к выполнению поставленной перед ним цели.

По старой привычке он составил на листе бумаги список подзадач:

1. Создать креативную рекламную концепцию для акции Glorix в сети гипермаркетов real,- (акция идет две недели, начало акции можно обговаривать с гипермаркетом, но если она не соответствует его маркетинговым планам, то могут потребоваться дополнительные выплаты);
2. Продумать поддержку акции через BTL-инструменты так, чтобы она укладывалась в бюджет, который составляет 2 млн рублей;
3. Оценить эффективность акции и факторы/риски, которые могут оказать на нее влияние.

«Теперь можно и начинать! — подумал Олег. — Представим новый продукт от Unilever российским потребителям в лучшем свете!»

Приложение 1

Описание функциональных обязанностей отделов BD и DD

Brand Developers

Как вы уже знаете, Unilever помогает людям чувствовать себя хорошо, хорошо выглядеть и получать от жизни больше с помощью своих брендов и услуг. Создание потребительской ценности — одна из задач маркетинга, в которой оба отдела, BB и BD, играют значительную роль.

Ответственность отдела BD включает в себя следующие задачи:

- определение стратегии по запуску бренда и видение будущего этой стратегии. Данные решения принимаются на глобальном или региональном уровне;
- описание стратегии, предполагаемой к использованию для достижения бизнес-целей и желаемой ценности бренда;
- определение позиционирования бренда. Под данным пунктом подразумевается определение не текущего состояния бренда, а будущего, желаемого состояния. Обычное будущее позиционирование создается для временного периода в 3–5 лет;
- разработка ключевых моментов, влияющих на позиционирование и продвижение продукта. Создание упаковки, стратегии позиционирования и продвижения. Данная опция называется маркетинг-микс.

После того как микс создан, наступает очередь BB для запуска продукта на локальном рынке.

Brand Building

ВВ — это мониторинг, управление и настройка каждой активности бренда для достижения успеха. Данный вид деятельности возглавляет ВВ, но не следует забывать, что этот процесс тесно переплетается и требует взаимодействия с отделами разработки, снабжения и финансов.

Маркетинговая ВВ-команда работает с А&Р (Advertising and Promotion) бюджетом. А&Р расходы — это расходы, связанные с продвижением продуктов. Они напрямую влияют на практический результат и включают издержки на размещение рекламы, проведение промоакций или маркетинговых событий, производство материалов для рекламной продукции и торговые маркетинговые кампании (акции, POSM и подарочная продукция, образцы).

Важно отметить, что данные расходы значительны и могут существенно влиять на финансовое состояние компании. Иными словами, в ответственность ВВ-подразделения входят такие задачи, как продвижение бренда на локальном рынке, создание портфеля активностей, используя уже разработанное рекламное позиционирование, такое как видеоролики, плакаты, слоганы и прочее.

Приложение 2

Выбирая чистящие/моющие средства, на какие характеристики вы обращаете внимание?



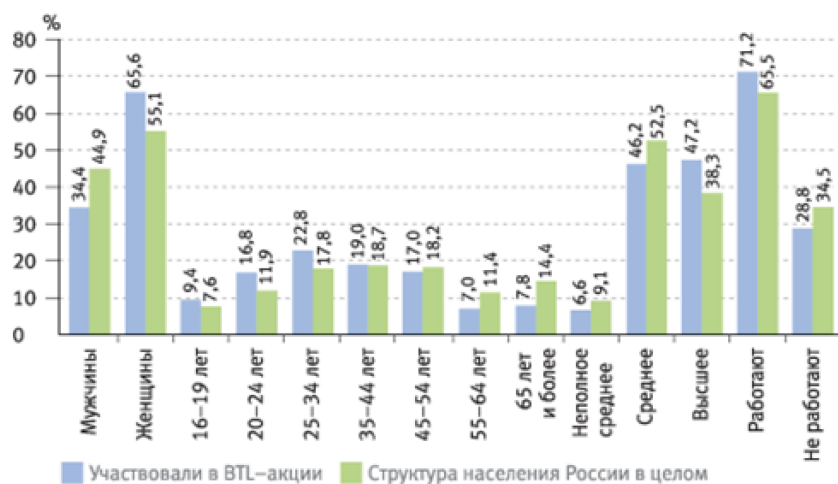
Приложение 3

Участие в BTL-акциях в зависимости от уровня потребительской активности



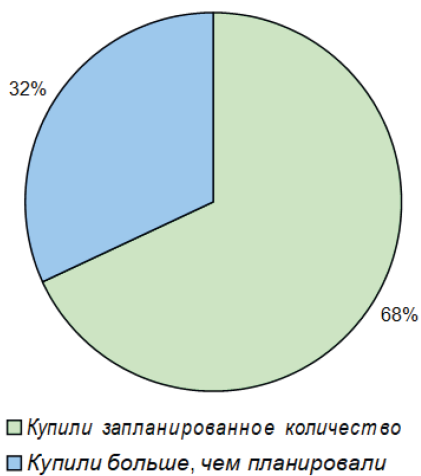
Приложение 4

Социально-демографический портрет участников BTL-акций



Приложение 5

Уровень спонтанности потребления в России



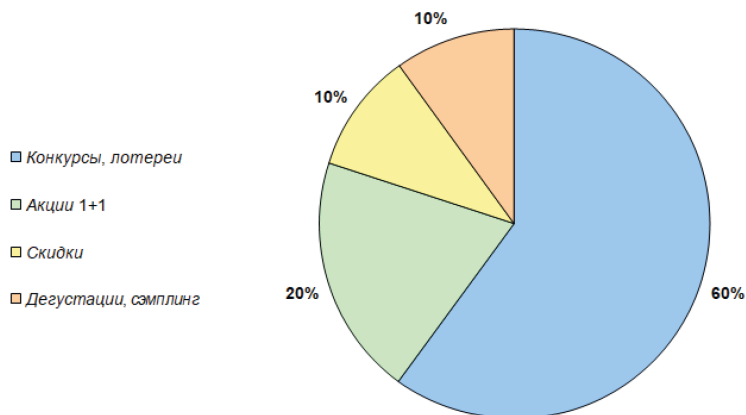
Приложение 6

Причина превышения плана покупок



Приложение 7

Предпочтения к видам промоакций



Приложение 8

Стоимость Consumer Promotion

Наименование материала/услуги по всей сети real,- (во всех 16 гипермаркетах)	Стоимость (тыс. руб.)
Работа промоутеров и выдача листовок	700
Формы, стойки, листовки для выдачи	200
Анонс по радио	175
Расклейка плакатов	300
Размещение информационных стендов	200
Производство стенда	50–100
Производство инфостенда	50
Производство палеты	5–7
Производство декорированной палеты	20–100
Печать плакатов	10
Доставка и установка всех стендов и палет	200–300
Услуги креативных агентств	100

*Приложение 9***Типы Consumer Promotion**

Метод	Преимущества	Недостатки
1. Предоставление бесплатных образцов продуктов	Привлекает новых потребителей. Дает им возможность наиболее полно оценить продукт. Способствует более быстрому восприятию продукта	Соприажен со значительными расходами. Не позволяет в полной мере оценить перспективы реализации продукта
2. Свободная демонстрация и проверка продукта	Преодоление невосприимчивости к новому, непривычному продукту. Формирование нового продукта	Сложен и дорог в организации и проведении. Большие затраты времени. Охват узкого круга потребителей
3. Распространение информации с предложениями льгот и скидок агентами по сбыту	Высокая избирательность, нацеленность на заранее выбранный круг потребителей. Высокая степень восприимчивости потребителей и их внимания к продукту	Очень трудоемкий процесс, требующий много времени для достижения ощутимого эффекта. Нуждается в тщательном контроле
4. Рассылка информации о скидках и льготах по почте	Очень высокая избирательность и хорошая восприимчивость потребителей к продукту. Возможность заставить потребителей в привычной для использования продукта обстановке	Нужно достаточно много времени для получения ощутимых результатов. Высокая зависимость от качества письменного информационного сообщения потребителям
5. Распространение информации о скидках и льготах через газеты	Быстрота и удобство в практическом использовании. Учет географических особенностей сбыта	Низкая степень восприимчивости потребителей. Розничные торговцы могут не признать скидки и льготы. Требуется тщательное планирование
6. Распространение информации о скидках и льготах через специздания	Максимально точная ориентация на заранее выбранные группы потребителей. Эффективный охват наиболее важных групп потребителей	Может быть весьма дорогостоящим. Наиболее важные потребители не всегда реагируют на те льготы, которые предлагаются
7. Объявления о гарантиях возврата денег	Повышает престиж фирмы. Формирует рынок для новых продуктов	Результаты появляются не сразу. Весьма ограниченное воздействие на рост объемов продаж
8. Снабжение покупки мелким подарком	Способствует росту объемов продаж. Незначительные дополнительные расходы по сбыту	Есть угроза мелких краж (особенно у розничных торговцев). Недостаточный стимул для постоянного клиента

Окончание прил. 9

Метод	Преимущества	Недостатки
9. Пакет из нескольких продуктов со скидкой	Способствует быстрому увеличению объемов продаж. Наглядный и удобный в использовании	Низкая избирательность к заранее выбранным группам потребителей. Может подрывать престиж торговой марки
10. Конкурсы и лотереи	Способствует росту доверия к торговой марке	Дорогостоящий в применении. Участие ограниченного круга клиентов
11. Демонстрация товара в точке сбыта	Эффективное средство привлечения внимания потребителей	Требуется согласие дилера

РАЗДЕЛ 3

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

В данном разделе предложены небольшие кейсы и практические задания, которые мы рекомендуем использовать для разбора в группах на семинарах. Для использования практических заданий на онлайн-семинарах мы рекомендуем воспользоваться возможностями онлайн-досок¹, это позволит:

- наглядно организовать работу команд — несмотря на дистанционный формат, участники смогут наблюдать за действиями друг друга, обмениваться мнениями, генерировать и систематизировать идеи, визуализировать решения;
- в удобном для преподавателя формате фасилитировать решение практического задания — наблюдать за участниками, давать рекомендации, следить за активностью команд, акцентировать внимание участников на определенных элементах практического задания;
- вовлекать в работу всех участников онлайн-семинара через соревновательный элемент, что способствует командной и индивидуальной работе.

Используя данный инструмент в работе над практическими заданиями на онлайн-семинаре, преподаватель может решать учебные задачи, требующие не только демонстрации учебного контента, но и его создания или изменения.

BoardMaps | Автоматизация корпоративного управления²

Цифровизация управления — приоритетная задача для многих крупных и прогрессивных компаний, но нередко бывает так, что цель только озвучивается, а реальных шагов по ее реализации в компании не предпринимается. Почему это происходит?

Многие компании сталкиваются с проблемой «отцов и детей». Высокие руководящие должности традиционно занимают управленцы более старшего возраста, нежели представители IT-департамента и менеджмента,

¹ Авторы пособия рекомендуют читателям обратить внимание на онлайн-доски Trello (<https://trello.com/>) и Miro (<https://miro.com/>).

² Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками BoardMaps.

ратующие за автоматизацию бизнес-процессов. В такой ситуации происходит вынужденная стагнация: хотя руководитель IT-департамента и готов внедрить решение для цифровизации управления и поддержки принятия решений коллегиальных органов, возрастные и консервативные участники процессов не готовы к «переходу в цифру». Как изменить сложившееся положение дел и вывести ситуацию из состояния «заморозки»?

| Исходные данные

Возьмем в качестве примера крупный международный холдинг. В составе руководящего органа холдинга — финансисты и топ-менеджеры 55+ из России, стран СНГ и Восточной Европы. Также в заседаниях нескольких коллегиальных органов принимают участие инвесторы из Западной Европы, Китая и США. Долгое время совет директоров и ряд других коллегиальных органов проводили заседания в традиционном формате, требующем личного присутствия на встречах и ознакомления с документами к заседанию на бумажных носителях или переданных по электронной почте. С учетом мультинационального состава управленцев и участия руководителей сразу в нескольких коллегиальных органах возникало множество управленческих проблем, среди которых:

- высокая нагрузка на членов комитетов из-за количества совещаний;
- неудобство работы с материалами заседаний, обилие бумажных документов в разных версиях и переводах;
- длительность и сложность процессов согласования и актуализации дат, времени, повесток и материалов заседаний;
- сложность доступа к содержимому ранее проведенных и будущих заседаний, принятых решений, назначенных поручений;
- неудобство коммуникаций между пользователями, в том числе иноязычными коллегами;
- непрозрачность создания и контроля исполнения поручений.

Вместе все эти проблемы приводили к тому, что членам коллегиальных органов было сложно в полной мере исполнять свои обязанности, а руководителям — своевременно принимать грамотные стратегические и тактические решения и контролировать их исполнение. С 2013 года на отечественном рынке появился специализированный софт для поддержки принятия управленческих решений BoardMaps. Это современное, мобильное и удобное IT-решение, которое помогает справиться со всеми вышеобозначенными проблемами проведения заседаний в коллегиальных органах.

Внедрение программного обеспечения BoardMaps могло бы решить указанные проблемы, а также существенно упростить подготовку и проведение заседаний за счет цифровизации работы с повесткой, проектами

решений, документами, протоколирования заседания, назначения поручений и контроля за их исполнением, многих других процессов.

В принятии решения о приобретении и внедрении специализированного софта принимают участие три группы сотрудников холдинга (потенциально — основные пользователи системы BoardMaps):

1. Корпоративный секретарь. Профиль: возраст 27–35 лет, высшее юридическое образование. Уровень дохода средний и высокий. Подход к работе четкий, структурированный, системный, высокая степень ответственности. Ключевые атрибуты: порядок, конфиденциальность, скорость.
 - Высокая степень влияния на принятие решения о покупке системы.
2. Директор IT-департамента. Профиль: возраст 33–57 лет, образование в сфере информационных технологий. Уровень дохода средний и высокий. Ключевые атрибуты: безопасность, обеспечение ресурсов, техподдержка.
 - Степень влияния на принятие решения о покупке системы — рекомендательная, ответственный за проверку технической части внедряемого IT-продукта.
3. Члены коллегиальных органов (далее ЧКО). Профиль: возраст 57–75 лет, образование финансовое и управленческое. Уровень дохода высокий. Ключевые атрибуты: цели, эффективность, управление.
 - Степень влияния на принятие решения о покупке системы высокая.

Ввиду своих различий каждая из целевых групп по-разному относится к идее цифровизации управленческих процессов за счет внедрения специализированного ПО. ДИТ готов внедрить IT-решение, которое полностью устраивает его с технической точки зрения и так необходимо для удобного управления корпоративном аппаратом. Часть управленческой команды также поддерживает эту инициативу. Однако старшее поколение руководителей, имеющее большой вес в холдинге, настороженно относится к нововведению, предпочитая придерживаться привычных методов работы. Среди аргументов против покупки ПО: сопротивление в использовании нового автоматизированного софта членов коллегиальных органов и необходимость изменения формы работы с привычной (аналоговой) на цифровую.

| Задачи компании

Предложить сценарий внедрения изменений, направленных на интеграцию цифровых инструментов поддержки принятия управленческих решений в работу холдинга.

| Некоторые решения

Наиболее эффективным решением проблем управленческой работы в крупном международном холдинге была бы автоматизация процессов за счет внедрения специализированного ПО. Один из вариантов такого софта — 100%-ная отечественная разработка, система BoardMaps. Это современное технологичное ИТ-решение для цифровизации работы совета директоров, правления и комитетов, а также любых других коллегиальных органов и даже рабочих групп по отдельным проектам. Среди преимуществ данного программного обеспечения: удобство, скорость работы, интуитивно понятный интерфейс, абсолютная безопасность данных.

BoardMaps соответствует высоким стандартам безопасности: шифрование данных, защищенный протокол передачи данных, контроль доступа к системе, поддержка электронных сертификатов, многофакторный вход в систему, интерфейс офицера безопасности, применение наложенных средств защиты и др.

Что касается сроков внедрения прогрессивного ПО, то команда BoardMaps оперативно внедряет готовый ИТ-продукт за три дня. Все организационные вопросы, связанные с установкой и обучением, решает служба внедрения. Таким образом, BoardMaps — тот самый софт, который соответствует всем требованиям корпоративного управления.

| Вопросы, которые помогут в работе над кейсом

Что именно вызывает сопротивление у ЧКО и каким образом можно повлиять на эти факторы?

Каким образом сложившаяся в 2020 году ситуация с дистанционным форматом работы в большинстве компаний по всему миру может помочь в решении задачи?

Какая аргументация и в каком формате может повлиять на изменение мнения ЧКО? Как помогут аргументы из сферы конкурентной борьбы, экономии финансов, эффективности персонала на рабочем месте и др.?

ЗАДАНИЕ

Исследовать состав ЧКО и описать их целевой профиль более детально, узнать их «боли» и потребности. Составить обоснование для внедрения BoardMaps: почему данный продукт необходим ЧКО, как он облегчит их работу, какие преимущества даст в конкурентной борьбе и т.п. Проанализировать, каким образом BoardMaps снимает аргументацию против внедрения продукта, и составить презентацию, наглядно демонстрирующую это сомневающимся ЧКО. Подготовить план преодоления сопротивления этой группы ЦА. Предложить план действий по развитию продаж BoardMaps в корпоративном сегменте.

Ferrero | Повышение узнаваемости бренда работодателя¹

| О компании

В 2021 году группа Ferrero отметит свое 75-летие. Основанная в 1946 году в городе Альба (регион Пьемонт, Италия), Ferrero проделала большой путь от семейного предприятия до глобальной компании, одного из лидеров на рынке сладких упакованных продуктов, с консолидированным оборотом 11,4 млрд евро. Сегодня более 35 тыс. сотрудников работают в компаниях группы в 55 странах, а продукция Ferrero продается более чем в 170 странах. В группу входит 31 производственное предприятие, одно из них — в России (Владимирская область, Собинский район, с. Ворша). В настоящий момент на российском рынке представлены все основные бренды Ferrero: Raffaello®, Kinder® Chocolate, Kinder Сюрприз, Nutella®, Tic Tac®.

В Ferrero мы знаем, что наши продукты любят миллионы людей, дети и взрослые, по всему миру. Представьте себе работу, связанную с созданием культовых брендов, которые сопровождают вас с детства, командное взаимодействие, нацеленное на результат и основанное на инновациях. Это про Ferrero. Любовь и страсть к тому, что ты делаешь; чувства и ценности, передающиеся из поколения в поколение.

| Позиционирование бренда работодателя

EVP: компания Ferrero использует в своей кампании идею дуализма поколений. Когда-то те, кто являлись основными потребителями продукции, теперь создают ее. У компании есть свой слоган: *Loved by generations. Crafted by you.* Мы, работая в компании, его не переводим, но если перевести дословно, он будет означать «Любимо поколениями. Создано тобой».

| Ценности компании

Лояльность и доверие. Неизменное внимание к нуждам потребителей является основой политики Ferrero; к ее ключевым аспектам относятся максимальная прозрачность нашей деятельности и высокое качество продукции. В основе наших долгосрочных взаимоотношений с потребителями — наша лояльность по отношению к потребителям и доверие, которое они нам оказывают, покупая нашу продукцию.

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками группы Ferrero.

Деятельность компании основана на взаимном доверии между коллегами, преданности и открытости по отношению к группе, а также ко всем членам сообщества, с которыми мы ежедневно взаимодействуем.

Уважение и ответственность. Соблюдая принципы равенства, мы содействуем профессиональному и личностному развитию наших сотрудников. Такой подход способствует созданию прочных связей с местными сообществами на территории присутствия.

В работе мы избегаем любой формы дискриминации в процессе трудовых отношений во всех компаниях нашей группы, начиная с момента найма. Основная цель нашей стратегии в области трудовых отношений состоит в установлении долгосрочных отношений, основанных на принципах профессионального роста и признания заслуг.

Мы гарантируем нашим сотрудникам свободу выбора в отношении членства в профсоюзах и признаем роль профсоюзов в вопросах трудовых отношений. Защита здоровья человека и охрана окружающей среды находятся в центре внимания нашей производственной деятельности. В процессе управления производством мы рационально используем ресурсы (воду, энергию, сырье и другие материалы, включая возобновляемые ресурсы). Мы боремся за уменьшение своего воздействия на окружающую среду путем сокращения выбросов, снижения количества отходов и их правильной утилизации.

Мы поддерживаем защиту человеческого достоинства, а также абсолютное и безоговорочное уважение прав человека везде, где действуют компании группы Ferrero.

Мы поддерживаем отмену эксплуатации детского труда и принудительного труда в пределах нашей сферы влияния и на протяжении всей производственной цепочки, используя соответствующие юридические средства и доверительные отношения с местной общественностью.

Честность и умеренность. Наши коммуникации с потребителями (включая рекламу), уважение к человеческому достоинству, семейным ценностям соотносятся с нашими моральными и этическими принципами. Они основаны на правильном использовании наших продуктов и продвижении идеи здорового образа жизни.

При взаимодействии с общественностью на локальном, национальном и международном уровнях мы опираемся на прочные научные знания, интеллектуальную и поведенческую честность и прозрачность.

Приверженность к качеству и инновациям. Наша цель состоит в создании уникальных продуктов, в разработке инновационных исследовательских и производственных процессов, в использовании наших собственных технологий. На наш взгляд, именно отказ от стереотипов, открытость и стремление исследовать новые области делают нашу деятельность интересной.

Мы применяем процедуры контроля качества и происхождения сырья с целью сохранения его органолептических и пищевых свойств.

Основным фактором нашего успеха является тщательный отбор сырья высшего качества в полном соответствии со строгими этическими нормами.

В контексте растущего во всем мире внимания к таким вопросам, как культура питания и физическая активность, мы направляем исследовательскую деятельность и производственные инвестиции на создание продуктов высокого качества, разработанных с учетом пищевой ценности и порционности, — таким образом, чтобы они могли быть включены в сбалансированную диету, с особым акцентом на потребности детей и семьи.

Предпринимательство. Предпринимательство тесно связано с понятием «инициатива», это ценность, которая является прямым воплощением мотивации действовать по собственной инициативе для получения максимальных результатов.

Разница между блестящей стратегией и успехом заключается в способности определить четкое видение желаемого результата, занять проактивную позицию в отношении своих инвестиций, своевременно и безупречно выполнять свои обязательства.

Группе Ferrero удалось добиться успеха благодаря фундаментальной, глубоко укоренившейся культуре обучения на практике. Ключевым элементом устойчивости модели Ferrero является непрерывное накопление технических навыков и знаний о продуктах, рынках и клиентах, ведущее нас от «создания ценности» к повышению «ценности создания».

Сегодня компания — это огромный единый коллектив, воодушевленный своей верой в прогресс и способностью видеть будущее, которое будет лучше, чем настоящее. Ведь побеждать в этом мире будут те, кто стремится к успеху и признанию, и те, у кого есть решимость непрерывно стремиться к совершенству.

Визуальные решения и другую дополнительную информацию вы можете найти на карьерном сайте Ferrero, который мы упоминали выше.

| Активности в области EVP

В рамках развития бренда работодателя компания Ferrero в 2020 году принимала активное участие в ряде мероприятий и проводила свои собственные, например:

- кейс-чемпионаты: Changellenge Cup Moscow 2020 (генеральный партнер и кейс полуфинала) и «Нереальная практика 2020» от Future Today;
- карьерный марафон на ЭФ МГУ с проектом MAX;
- сотрудничество с Future Today (размещение постов и проведение онлайн-мероприятий);

- неделя карьеры онлайн с Future Today «Карьера в кармане»;
- гостевая неделя в РЭУ им. Плеханова;
- мастер-класс по созданию резюме в РАНХиГС.

| Ограничения и возможности

- **Наличие имеющегося EVP.** Детально разработанный EVP с качественной визуализацией. Предлагаемый EVP в рамках кейса менять нельзя.
- **Ferrero в социальных сетях.** У компании нет локальных социальных медиа для продвижения своего бренда работодателя, и в ближайшие два года они не планируются (Facebook, Instagram, VK и пр.). Есть глобальные страницы Ferrero как работодателя на Facebook, Instagram, LinkedIn, где размещаются посты всех представительств Ferrero, в том числе и Ferrero Russia.
- **Летняя программа стажировки.** У компании Ferrero существует только летняя программа стажировки, иногда появляются единичные вакансии стажеров в течение года, но их появление предсказать невозможно, так как это определяется ситуацией в бизнесе. По результатам прохождения стажировки у молодых специалистов есть возможность продолжить карьеру в компании (зависит от внешних и внутренних обстоятельств и результатов работы стажера).
- **Интервью и участие сотрудников Ferrero в мероприятиях в качестве спикеров.** Сотрудник, участвующий от лица компании Ferrero во внешнем мероприятии, обязан согласовать факт своего участия и содержание выступления, если оно планируется, с руководителем и представителем отдела корпоративных коммуникаций.
- **Классический подход к размещению постов.** Сделать посты с мемом, к сожалению, нельзя 😊

ЗАДАНИЕ

Глобальная цель — повысить узнаваемость бренда работодателя Ferrero среди студентов. Задачи:

- 1) разработать стратегию развития бренда работодателя Ferrero на основе имеющегося EVP, ценностей компании и имеющихся ресурсов;
- 2) определить эффективность имеющихся партнерств и предложить варианты использования имеющихся платформ и контактов;
- 3) предложить ряд мероприятий по продвижению бренда работодателя.

Критерии оценки:

- использование существующего EVP,
- анализ существующих платформ и площадок,

- разработка КРІ для каждого предложенного пункта,
- разработка конкретного календаря мероприятий с учетом актуальной ситуации.

SBS Consulting | Прогноз емкости рынка литий-ионных батарей

Мировой рынок литий-ионных батарей развивается за счет роста таких сегментов, как электроника, электротранспорт и электроэнергетика (прежде всего возобновляемые источники энергии). Данные, которые вам удалось собрать по рынку, указаны в таблице.

Таблица

Данные о рынке литий-ионных батарей¹

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030
Электротранспорт, МВт*ч	159 429						
Электроэнергетика, МВт*ч	15 390						
Прочие сектора, МВт*ч	66 857						
Всего, МВт*ч	241 676						
Цена, долл./кВт*ч	141	131	120	110	99	89	62

ЗАДАНИЕ

Сделайте прогноз емкости мирового рынка литий-ионных аккумуляторов к 2030 году в денежном выражении. Для решения задачи критически важен поиск информации в интернете, однако советуем потратить на это не более 50% времени. Обратите внимание, что важна не столько конкретная цифра, сколько обоснование логики расчета и прогноза. Более ценно правильно описать логику расчета, не дав цифру, чем дать цифру, не описав логики.

SBS Consulting | Недопуск российских поставщиков на нефтегазовые проекты

Российские поставщики заявляют, что иностранные ЕРС-подрядчики/лицензиары не допускают их до участия в конкурсах на поставку оборудования на нефтегазовые проекты крупных ВИНК. Вам доступна информация о стейкхолдерах типичного нефтегазового проекта, и дано описание процесса квалификации поставщиков ЕРС-подрядчиком/лицензиаром:

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

Таблица

Основные участники строительства нефтегазовых объектов, принимающие решения о выборе технологий и поставщиков¹

	Функционал на проекте	Примеры компаний
Заказчик	- определяет конфигурацию завода, - выбирает лицензиара и EPC-подрядчика, - инвестирует в проект	«Роснефть», «Лукойл», «Газпром», «Сибур»
Лицензиар	- разрабатывает базовый проект, - предоставляет лицензии на использование технологий, - дает рекомендацию по характеристикам закупаемого оборудования	«ЯрСинтез», Lummus Technology, Honeywell, Yondellbasel
EPC-подрядчик	- разрабатывает проектную документацию, - закупает оборудование, - осуществляет контроль за ходом строительства, - управляет проектом	«Нипигаз», Toyo Engineering, TechnipFMC



Рис. Процесс выбора поставщиков лицензиаром/ EPC-подрядчиком

ЗАДАНИЕ

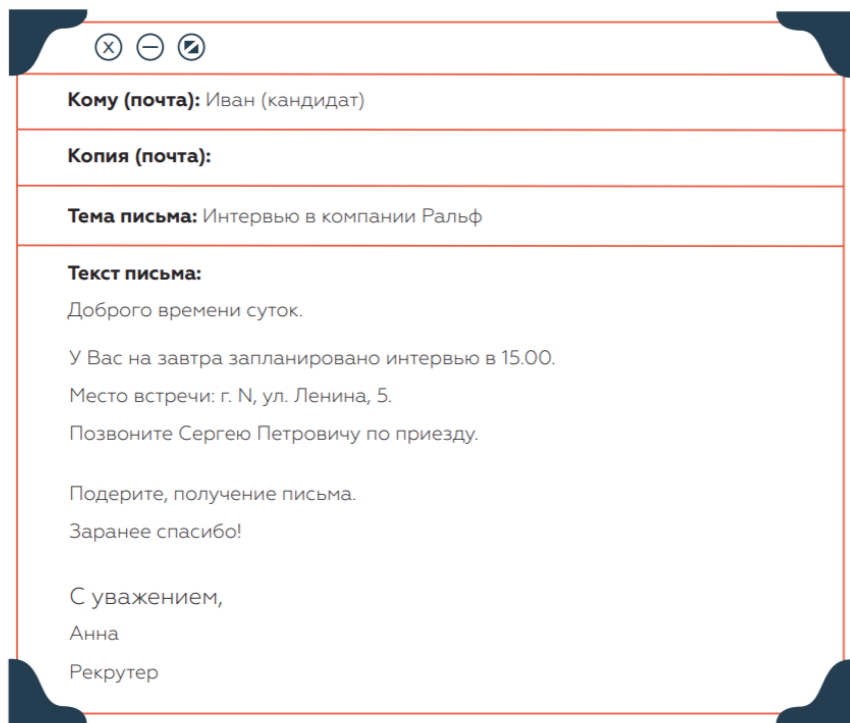
Предложите 10 гипотез, почему российские поставщики не проходят отбор у иностранных EPC-подрядчиков, и придумайте минимум три ре-

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками SBS Consulting.

шения этой проблемы. Для решения задачи можно пользоваться поиском информации в интернете, однако советуем потратить на это не более 60% времени.

АНКОР | Проверка делового письма¹

Перед вами письма, которые рекрутер-стажер планирует отправить кандидату и руководителю, с которым назначается встреча. Проверьте, все ли в письме соответствует необходимому в такой ситуации деловому стилю переписки. Исправьте то, что на ваш взгляд неприемлемо.



The image shows a screenshot of an email client window. The window has a title bar with standard OS controls (close, maximize, and a third icon). The email content is as follows:

Кому (почта): Иван (кандидат)

Копия (почта):

Тема письма: Интервью в компании Ральф

Текст письма:

Доброго времени суток.

У Вас на завтра запланировано интервью в 15.00.

Место встречи: г. N, ул. Ленина, 5.

Позвоните Сергею Петровичу по приезду.

Подерите, получение письма.

Заранее спасибо!

С уважением,

Анна

Рекрутер

Рис. Письмо кандидату

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками АНКОР. Больше упражнений по рекрутменту: Сборник упражнений по рекрутменту/ Ancor Start 2021.

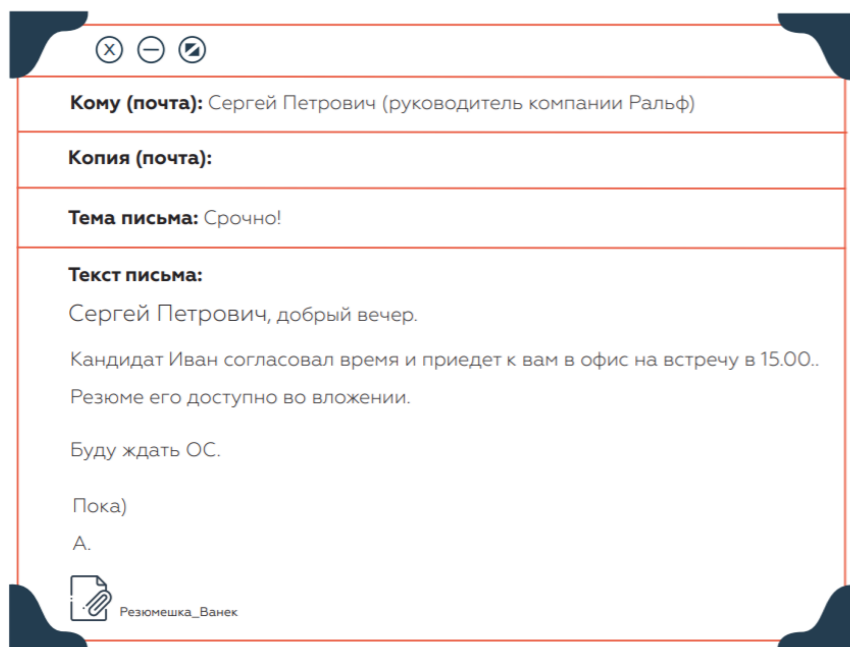


Рис. Письмо руководителю компании

АНКОР | Клиентское взаимодействие по аутсорсингу¹

Вы представители кадрового агентства. На одном из HR-форумов вы познакомились с представителями компании, которая решила передать часть своих на аутсорсинг КА. Спустя неделю HR-менеджер этой компании прислал вам официальный запрос. Изучите его, составьте для нового клиента коммерческое предложение.

¹ Все данные и материалы для данного кейса предоставлены сотрудниками АНКОР. Больше упражнений по рекрутменту: Сборник упражнений по рекрутменту/ Ancor Start 2021.

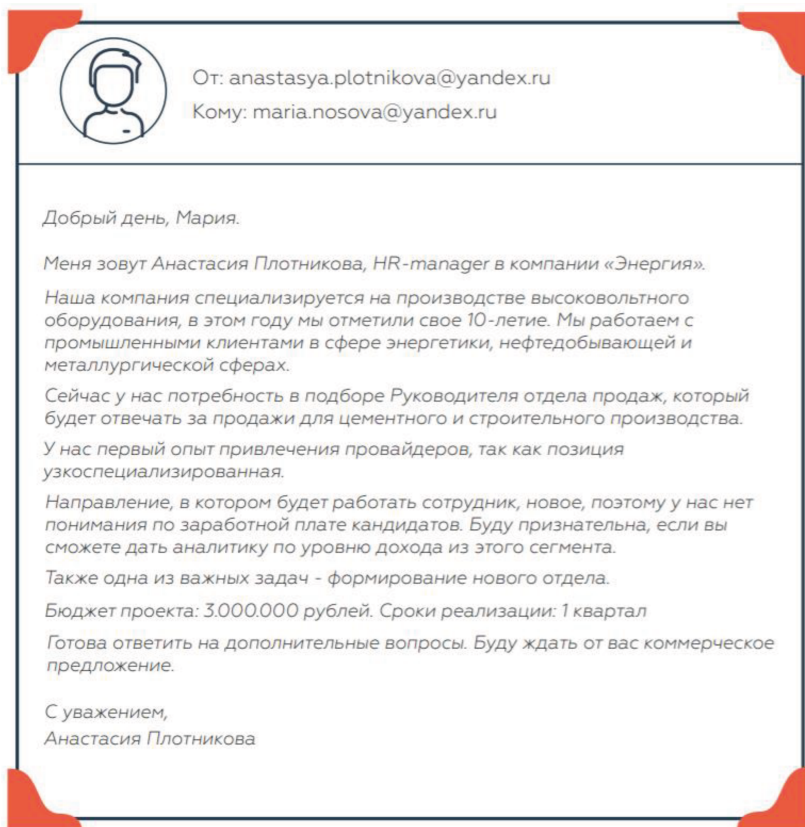


Рис. Официальный запрос

Студенческий кейс | Приложение для знакомства CupTalk¹

Приложение CupTalk предназначено для анонимных знакомств в Москве. Главная задача — помочь в поиске наиболее подходящих друг другу пользователей (CupTalker) через анкетирование и последующую организацию их встречи. До реального контакта личности участников не раскрываются друг другу, они не выходят на прямую связь. Анкеты участников обрабатываются специально обученным ботом, он проводит анализ анкет

¹ Кейс подготовлен на основе студенческого проекта по дисциплине «Введение в менеджмент» (направление «Менеджмент», 2019–2020 год набора, дисциплина «Менеджмент», преподаватель — к.э.н. — А. Г. Миракян). За основу взяты материалы группового проекта студентов первого курса — Андерсен Д., Астапенко А., Гаврилова О., Скилкова А.

и координирует знакомство CupTalker. Приложение доступно к скачиванию на устройствах с разными операционными системами.

| Почему CupTalk?

Мы задумались о создании приложения, когда поняли, что люди устали от однообразных приложений и платформ, предназначенных для онлайн-знакомств. Зная заранее имя человека, его внешность (благодаря фотографии профиля), общие интересы, можно быстро потерять интерес к собеседнику. Идея CupTalk — разнообразить процесс знакомства с новыми людьми посредством анонимного профиля, в котором нет ни имени, ни фотографии, ни номера телефона. Только общение. Только настоящие эмоции.

| Алгоритм в деталях

1. Скачай приложение и зарегистрируй анкету (указывается имя, возраст и интересы, желаемые характеристики потенциального собеседника (пол, возраст, хобби). Выставляется желаемое процентное совпадение по параметрам, согласно которым бот подберет анкету, удовлетворяющую запросам и установленному уровню совпадения.

2. Получи оповещение о том, что CupTalker найден. Получи список доступных кафе и свободных временных промежутков, чтобы можно было выбрать наиболее предпочтительные позиции.

3. Согласуй время и место встречи с собеседником через бота и получи виртуальную открытку с приглашением и описанием места встречи.

4. В день встречи подходи к администратору кафе и назови ФИО. Дождись собеседника и начинай знакомство.

5. Миссия CupTalk завершается. Если тебе понравилась встреча, то обязательно обменяйтесь контактами и договоритесь о новой встрече без помощи приложения. Если же собеседник впечатлил не особо сильно, то CupTalk с удовольствием продолжит свою работу по подбору нового идеального собеседника.

| FAQs

1. До первой личной встречи собеседники не контактируют между собой. Вся переписка осуществляется через бота. Анонимность гарантируется. Анонимность — это ключевой принцип приложения.

2. О кафе! Мы сотрудничаем с частными развивающимися кофейнями, у которых сравнительно небольшой поток клиентов. Преимущество для заведений — реклама и новые посетители. Преимущество для нас — фиксированный заработок (комиссия с каждого чека). Процент обговаривается

с каждым кафе в индивидуальном порядке. Мы стремимся к взаимовыгодному партнерству.

3. Целевая аудитория — люди в возрасте от 18 до 40 лет.

4. О безопасности! Первая встреча с незнакомым человеком безопасней в людном месте. Что-то идет не так? Не стоит волноваться! Персонал кафе осведомлен об анонимных знакомствах. В случае неадекватного поведения одного из собеседников или любой другой непредвиденной ситуации вам будет оказана помощь и поддержка.

5. Если один из собеседников не пришел на встречу без предупреждения (не уведомил менее чем за 12 часов), анкета отсутствующего блокируется на одну неделю. В случае повторения данной ситуации трижды анкета аннулируется без возможности восстановления. Ожидающий собеседник получает чашечку ароматного кофе за счет нашей компании.

6. После встречи мы попросим оставить свой отзыв о работе бота, о встрече. Раз за разом мы будем стараться становиться лучше и расширять свою сеть. SupTalk ждет обратной связи. Мы хотим быть максимально полезными!

| Конкуренция

Конкуренты в сфере знакомств: лидер в индустрии знакомств — «Мамба», основные игроки — Badoo, LovePlanet, Teamo и др.

Freemium-модель: основные функции сервиса доступны бесплатно, за дополнительную плату предлагаются расширенные возможности (Badoo, Tinder и «Мамба»), платный сервис (Teamo) — чтобы общаться со всеми пользователями, нужно оплатить подписку.

Конкуренты в сфере приложений по интересам: Hater — «найти человека, который ненавидит то же, что и вы», Trek Passions — приложение для любителей фантастики, Equestrian Cupid — приложение для любителей верховой езды, Tastebuds — «найти человека, разделяющего твои музыкальные вкусы».

| Важные факты

По данным Pew Research Centre, около 7% жителей США встретили супруга в сети. Данная сфера недостаточно регулируется законами — требуется законодательная база для предотвращения мошенничества. Наиболее актуальные тренды: уход в мобильные устройства, молодая аудитория, геолокационная составляющая, стремление к знакомствам в жизни.

По наблюдениям компании Badoo, число россиян, использующих онлайн-сервисы как средство знакомства, растет: «Люди рассматривают приложение как более дешевый вариант знакомства — сервис всегда доступен в телефоне».

По оценкам аналитической компании J'son & Partners Consulting, объем рынка онлайн-дейтинга в России составляет примерно 50 млн долларов в год. Сегодня в мире насчитывается около 8000 сервисов для онлайн-знакомств. Условно их можно разделить на три типа: совместимость характеров, местоположение, специальная аудитория.

Основную группу пользователей сервисов онлайн-знакомств составляют миллениалы. В основном люди в возрасте 25–34 года (опрос «Лаборатории Касперского» и B2B International).

| Подробнее о бизнес-проекте CupTalk

Уникальные черты CupTalk на фоне других приложений: сохранение анонимности вплоть до первого контакта, встреча в специально подготовленном заведении, возможность выбирать собеседника. Партнеры проекта¹: Lanch + Vox, «Кофе & Молоко», Meatless, «Одесса-Мама».

| Затраты на запуск бизнеса и приложения

1. Создание и запуск приложения²: 190 тыс. рублей
- Аренда помещения — 30 тыс. рублей
- Проектирование и дизайн — 15 тыс. рублей
- Разработка — 120 тыс. рублей
- Тестирование и публикация — 5 тыс. рублей
- Управление проектом — 10 тыс. рублей
- Размещение в AppStore и GooglePlay — 125 долларов США
2. Дополнительные издержки (в месяц): 50 тыс. рублей
- Реклама — 25 тыс. рублей
- Поддержка приложения — 20 тыс. рублей
- Непредвиденные расходы — 5 тыс. рублей

| Выручка³

(1) **Процент от каждого чека.** На первых этапах ожидаемая комиссия — 8% при среднем чеке 1000 рублей. В течение 1-го месяца ежедневно ожидается 3 встречи (в месяц до 90 встреч). В дальнейшем ожидается до 15 ежедневных встреч.

Доход в 1-й месяц: 7200 рублей

¹ В будущем планируется сотрудничество с новыми заведениями и расширение в другие города.

² Основано на модели М. Епихина, URL: <https://vc.ru/flood/17286-app-creation-time>

³ В будущем планируются новые способы монетизации — сотрудничество с кинотеатрами, арт-выставками и др.

Доход через N месяцев: 36 тыс. рублей в месяц (если комиссия 8%)¹

(2) **1000 рублей в день за рекламу с одного заказчика.** В течение 1-го месяца ожидается 3 заказчика. В будущем — 6 заказчиков в день.

Доход в 1 месяц: 90 тыс. рублей

Доход через N месяцев: 180 тыс. рублей

Итоги. Первый месяц: 97,2 тыс. рублей, через N месяцев: 216 тыс. рублей

| Барьеры для входа на рынок

К барьерам входа на рынок можно отнести: конкуренцию с другими приложениями и сайтами для знакомств, незаинтересованность пользователей, большие первоначальные затраты, административные барьеры (лицензирование и др.), новизну идеи.

ЗАДАНИЕ

Ознакомьтесь с предложенным описанием студенческого бизнес-проекта. Подготовьте развернутый ответ на следующие вопросы:

- (1) Является ли данный бизнес-проект востребованным? Почему?
- (2) Какие ошибки были допущены молодыми студентами? Чего они не учли?
- (3) Каким образом стоит доработать данный проект?
- (4) Подготовьте бизнес-модель проекта CupTalk. Опишите, какие шаги необходимо проделать для запуска проекта.
- (5) Представьте вашу общую обратную связь и собственные предложения.

Серия IT-кейсов²

| Сайт

Елена Сергеевна уже в течение пяти лет руководит компанией, продающей жилье. Она молодой и агрессивный лидер, привыкла быть в курсе событий и держать руку на пульсе своей компании.

Несколько лет назад Елена Сергеевна решила, что компании нужен сайт. Ее помощница Вера нашла по рекомендациям разработчика Виктора. Виктор оказался молодым фрилансером с десятками сайтов в портфолио. Такой объем успешно сданных проектов убедил Елену Сергеевну в профессионализме Виктора.

¹ Команда планирует повышать комиссию до 25%.

² Серия кейсов разработана партнером учебно-научной лаборатории «Проект МАХ» Марком Шевченко специально для данного сборника.

Технические вопросы волновали ее не так сильно, поскольку Елена Сергеевна не разбиралась в технологиях. Виктор предупредил, что будет разрабатывать сайт на языке Perl, который является самым ранним языком, предназначенным для веба, и на котором сделаны такие сайты, как IMDB, Amazon, BBC и Booking.

- IMDB — крупнейший сайт мира, посвященный кинофильмам. По его образу и подобию в России сделан «Кинопоиск». Рейтинг IMDB считается объективным показателем качества фильмов.
- Amazon — один из первых интернет-магазинов в мире. Начинался как книжный магазин, но сейчас его ассортимент гораздо шире. Основатель Amazon Джефф Безос обогнал Билла Гейтса и стал самым богатым человеком планеты.
- BBC — государственная телерадиовещательная сеть Великобритании. Производит радиопередачи и телевизионные программы, научно-популярные фильмы и художественные сериалы.
- Booking — сайт для бронирования апартаментов. Разрабатывался в Голландии, больше известен на европейском рынке, хотя работает по всему миру и доступен на 43 языках. В базе сайта 28 млн предложений.

Очевидно, Perl применяется при разработке самых крупных сайтов, так что с технической точки зрения его выбор вполне обоснован.

Виктор и Елена Сергеевна договорились о стоимости и сроках, и Виктор приступил к работе. Не все было идеальным, но сайт был сделан и сдан в эксплуатацию. Виктор обязался поддерживать его, каждый раз оговаривая стоимость работ.

Прошло полтора года.

Используя сайт, Елена Сергеевна стала лучше понимать, зачем он нужен и какую пользу он приносит. Выяснилось, что основное преимущество — не привлечение клиентов, а снижение стоимости их информирования. Вместо того чтобы «висеть» на телефоне, покупатель читает все, что нужно, на сайте. К удивлению Елены Сергеевны, самыми популярными страницами оказались образцы документов.

Именно поэтому через несколько месяцев после завершения работ потребовались крупные переделки сайта. Выяснилось, что Виктор занимается другими проектами, и не может посвящать разработке столько времени, сколько нужно. Кроме того, его интерес к проекту снизился.

Елена Сергеевна пробовала разные способы мотивации, включая повышение стоимости работ, но кардинально решить проблему не смогла. Виктор регулярно нарушал сроки доработок и неохотно соглашался на новые.

В конце концов Елена Сергеевна и Виктор договорились о том, что будет найден новый программист, который и станет заниматься поддерж-

кой сайта. Первый разработчик должен передать ему всю необходимую информацию.

Однако найти программиста на Perl оказалось непросто.

Специалистов на рынке мало, за ними охотятся крупные интернет-компании, такие как Yandex и Mail.ru. Да и зарплаты у таких специалистов немаленькие.

Perl действительно оказался языком на котором начиналась веб-разработка в середине 1990-х. В то же время выяснилось, что он был довольно сложным и не очень пригодным для конвейерной штамповки сайтов. С начала 2000-х годов самыми популярными языками веб-разработки стали PHP и Python.

У этих языков гораздо низкий «порог входа». Вы можете найти много программистов, которые их знают, и у этих программистов шире окно зарплатных ожиданий. Вы с большей вероятностью найдете недорогого программиста на PHP, чем на Perl.

Итак, поддержка сайта приостановлена, Елена Сергеевна безуспешно пытается найти нового специалиста. А мы обсудим, что можно извлечь из этой ситуации?

- Если вы собираетесь взять кредит, вы обращаетесь в несколько банков и сравниваете их условия. Если вы лечитесь, то пытаетесь собрать информацию у нескольких врачей. В сложных случаях такая практика применяется самими специалистами, они проводят консилиум. Если вы планируете вложить деньги в технологию, которая потребуется вам на протяжении нескольких лет, обращайтесь к нескольким независимым экспертам. Кто-нибудь из специалистов обязательно бы предупредил Елену Сергеевну о проблемах Perl.
- Мы знаем, что качество еды в привокзальных буфетах оставляет желать лучшего. Здесь основные клиенты — это случайные пассажиры, которые посещают буфет один раз в жизни и у которых нет большого выбора. О качестве можно не беспокоиться. Если вы хотите хорошо пообедать, вы выберете ресторан, у которого есть постоянные клиенты. Разные модели бизнеса создают разные приоритеты. То, к чему стремятся фрилансеры, — это разовые не очень сложные работы. Поддержка сайтов не приносит много денег и требует регулярного внимания. Если вы делаете не едиnorазовый сайт, вам следует искать компанию, для которой поддержка — это основной источник дохода. Кого-то, у кого в поддержке много сайтов, похожих на тот, что вы хотите сделать.
- Время жизни сайта может оказаться очень долгим. Те идеи, с которыми вы приходите к разработчику, могут потерять актуальность через полгода или через год. Большой вопрос, выстрелят

эти идеи или нет. В этой ситуации может быть лучше подготовиться к тому, что работа над сайтом будет делаться небольшими кусками. Придумали — сделали прототип — проверили в действии. Вам не нужно планировать всерьез и надолго, поскольку мы живем в изменчивом мире. Планируйте на месяц и проверяйте план в реальной жизни.

ЗАДАНИЕ

Подумайте над тем, что делать Елене Сергеевне в текущей ситуации. Что бы вы ей посоветовали? Повышать бюджет и продолжать искать разработчика? Или заказать разработку нового сайта у компании или другого фрилансера? Если вы выбираете новую разработку, как бы вы выстроили общение с разработчиками на этот раз?

| Госзаказы

Московская компания «Тендер-Плюс» занимается разработкой программного обеспечения на заказ. Основной заказчик — это мэрия Москвы. Компания принимает участие в разработке систем проведения тендеров, порталов, электронных дневников и т.д. Основной ресурс компании — это не компетенции в программировании или организации процесса, это умение «продать» решение государственным органам. Это означает, что заказов у компании существует в избытке и ей не хватает ресурсов для того, чтобы выполнить их все.

В компании существует несколько отделов разработки. Один из отделов возглавляет опытный программист Алексей, который проектировал и создавал все решения своего отдела за несколько лет. Вначале он был разработчиком-одиночкой, но, когда стало ясно, что один он не справляется, компания стала нанимать дополнительных программистов. Естественным образом он стал руководителем отдела.

На каком-то этапе Алексею стало сложно совмещать управленческую и программистскую деятельность. Новые программисты, которые появлялись в отделе, все равно занимали его время, поскольку их нужно было вводить в курс дела. При этом, будучи первым разработчиком, Алексей лучше всех разбирался в том, как устроена система, и быстрее всех мог исправить ошибку или добавить небольшую новую функцию.

При всем при этом он был и руководителем, поэтому ему приходилось заниматься планированием, отчетами, совещаниями и даже выезжать на встречи с заказчиками.

Как Алексей справлялся с этой ситуацией? Во-первых, он проводил на работе много времени, зачастую работая по десять или одиннадцать часов в день. Во-вторых, он научился делегировать часть своих обязанностей

двум своим помощникам, менеджерам проектов. Они не решили проблему нехватки времени кардинально, поскольку не обладали компетенциями, чтобы принимать обоснованные решения. Но они принимали решения, и работа над проектами продолжалась, пусть и не очень эффективно.

Эта ситуация привела к тому, что новым разработчикам приходилось тратить очень много усилий на то, чтобы разобраться в проектах. С течением времени ситуация усугублялась. Некоторые разработчики смогли прорваться и освоить несколько проектов, которые и поддерживали в дальнейшем. С другой стороны, много разработчиков отказывались от такой работы, и в компании возникла большая текучка именно новых сотрудников.

Компания пыталась решить проблему, предоставляя дополнительные преимущества сотрудникам, которые проработали долго. На второй год работы им предоставлялась расширенная программа ДМС. Также со второго года сотрудники могли рассчитывать на большую годовую премию, размер которой равнялся нескольким зарплатам.

В конечном итоге компания худо-бедно справлялась с потоком заказов и поддержки, однако в ее работе постоянными стали авралы и переработки.

Программисты выходили работать по выходным, а также долго задерживались на работе в будние дни.

Ситуация осложнилась, когда Алексей получил предложение о работе от конкурирующей компании. Нам неизвестны условия, которые ему предложили, но известно, что он на то предложение согласился.

Обязанности Алексея распределили между несколькими сотрудниками, программистами и менеджерами. На несколько месяцев в компании воцарилась неразбериха. Работа над проектами продолжалась, но количество авралов возросло.

Давайте проанализируем действия руководства компании «Тендер-Плюс»:

- В компании мы видим два центра, продажи и производство. В то время как продажи выстроены и позволяют привлекать много заказов, производство не налажено. Это бутылочное горлышко цепи, именно здесь возникают проблемы. Решение этих проблем заключается в выстраивании менеджмента отдела производства. Вместо этого мы видим набор случайных управленческих решений. Вместо поиска и привлечения опытного руководителя отдела ИТ топ-менеджмент «Тендер-Плюс» делает таковым программиста Алексея. Карьерный рост — это важно, и, конечно, следует продвигать заинтересованных специалистов в руководство, ну лучше не проверять, получится или нет, на ключевом направлении.
- Вторая проблема заключается в том, что все знания по устройству системы находятся в одной голове. В идеале носителями знаний должна быть команда программистов. Процесс включения нового

сотрудника в работу называется он-бордингом (onboarding), и он-бординг надо выстраивать. Как это делают в современных компаниях? Выделяют куратора для новичков. Иногда обязанности куратора разделяют на нескольких или всех членов команды. Тщательно документируют все вопросы в местной вики-системе. Например, новичкам очень помогают чек-листы, их список составляют и ведут в вики. Одним из эффективнейших средств является программирование в паре, когда новый и старый сотрудники работают за одним компьютером и решают реальные задачи совместно. Кроме парной работы старожилы также проводят обзор кода (code review), чтобы проверить решения новичка и помочь ему в случае проблем.

- В целом можно сказать, что топ-менеджмент не держал руку на пульсе производственного отдела. Да, руководство может не понимать технических деталей, но оно должно понимать и отслеживать показатели. Количество авралов и переработок, опоздания по срокам в проектах являются важными индикаторами проблем в управлении, которые могут привести компанию к краху.

ЗАДАНИЕ

Поставьте себя на место руководства. Что еще, помимо перечисленных проблем, вы можете указать в качестве причин низкой производительности? Что теперь делать руководству? Как вы будете исправлять ситуацию? Что нужно сделать, чтобы избежать подобных проблем в будущем? Что бы вы посоветовали Алексею в начале его управленческой карьеры?

| Социальная сеть

Несколько московских бизнесменов пытаются диверсифицировать свой бизнес. Одним из направлений, которое кажется им перспективным, является разработка социальной сети и сайта знакомств.

Это успешные бизнесмены, достигшие каждый в своей области хороших результатов. Они могут позволить себе вкладывать несколько миллионов рублей в разработку. Правда, никто из них не занимался проектами в области информационных технологий, но они рассчитывают на свой опыт в бизнесе.

Почему вообще возникла идея вкладывать средства в неизвестный бизнес? Они достигли потолка в своей основной деятельности. На каком-то этапе развития бизнеса скорость роста замедляется. Вы все делаете правильно, но вокруг вас конкуренты, и вы не можете перейти в следующую весовую категорию.

Именно в такие моменты бизнес начинает расширяться в смежные области: туда, где работают его поставщики или его покупатели.

Или, как в нашем случае, бизнесмены могут заняться совершенно новым делом.

Второй интересный вопрос: почему новый бизнес касался сферы информационных технологий? Важной причиной явились несколько крупных и очень финансово успешных проектов, таких как Facebook, «ВКонтакте», Mamba и Badoo.

Facebook — крупнейшая социальная сеть в мире с ошеломительно быстрым ростом. Компания основана в 2004 году, а уже в 2010-м она стоит 40 млрд долларов и уступает только Google и Amazon среди всех интернет-компаний.

«ВКонтакте» — российская социальная сеть, сделанная по образу и подобию Facebook. С момента основания в 2006 году всего за год «ВКонтакте» стал вторым сайтом рунета по посещаемости.

Mamba — сайт знакомств, существующая с 2003 года. Через пять лет после основания, в 2008 году, приносила полмиллиарда рублей выручки.

Badoo — социальная сеть знакомств российского происхождения. Появилась в 2006 году, уже через три года, в 2009-м, имела рыночную стоимость 400 млн долларов.

Если такие проекты появляются и их несколько, очевидно, что тема благодатная. Основатели нового бизнеса подходят к организации нового проекта со всей ответственностью. Они находят компанию молодых программистов, которые занимаются разработкой современных сайтов, и принимают их на работу. Они снимают офис, покупают оборудование и выделяют команде управляющего Петра. Петр, с одной стороны, контролирует процесс разработки, а с другой — решает возникающие у команды организационные проблемы. Он привлекает внешних сотрудников, в которых возникает необходимость, он договаривается о рекламе, он ведет дела с собственником бизнес-центра.

К сожалению, дела на проекте идут не идеально. Команда разработчиков, имея опыт совместной работы над разными проектами, продолжает воспринимать себя именно как временных сотрудников, которые по завершении основных работ не планируют оставаться в компании. По крайней мере условия, на которых они могут остаться, никем явно не проговариваются.

Представление о конечном продукте также очень расплывчатое. С одной стороны, он должен быть сайтом знакомств. С другой — социальной сетью. С третьей — на сайте предполагаются разделы специально для автомобилистов.

В результате конкретика о функциях сайта и связанных с ними объемах работ возникает довольно поздно. Между основателями и командой возникают первые разногласия. Основатели считают, что команда медленно работает, а команда, что у них нет четкого технического задания, из-за чего им приходится делать ненужную работу.

Со временем противоречия не разрешались, а только нарастали. Сайт был в состоянии почти полной готовности, но содержал ошибки. На каком-то этапе команда перестала справляться с планированием, ее сотрудники перегорели. В конечном итоге возник явный конфликт. Стороны договорились о том, что основатели найдут новую команду разработчиков и старая команда передаст им весь код для доработки.

Сначала основатели нашли будущего руководителя проекта, Михаила, а потом он подобрал команду программистов на сайтах для поиска работы.

Толковых специалистов удалось найти достаточно быстро, и команда приступила к работе. Михаил с основателями составил список работ, которые необходимо выполнить для того, чтобы запустить сайт в работу. За полгода они были сделаны.

Основатели оплатили рекламную кампанию, в результате которой в социальной сети появился первый десяток тысяч посетителей. Однако сайт оказался им неинтересен. Сразу после регистрации большинство из них никогда на сайт не возвращались. Стало понятно, что сайт не имеет главной идеи, главного посыла, и посетители не понимают, что именно они здесь делают — общаются или знакомятся. Основатели оказались перед дилеммой: закрывать проект или продолжить разработку.

Какие проблемы мы видим в этой истории?

Бизнес и инвестиции — это разная деятельность. Имея опыт организации работы, расширения компании и финансирования этого расширения, вы не становитесь автоматически инвестором. В нашем случае основатели ввязались именно в рискованные инвестиции, а не в бизнес.

Чем больше функций, тем хуже. Большие проекты обрастают функциями постепенно. Большинство успешных ИТ-проектов решают одну проблему, но решают ее хорошо. Именно поэтому у них появляются верные поклонники.

Полезно иметь критерии успешности продукта. Если речь идет об инвестициях, полезно понимать, когда надо переставать финансировать проект. Имейте оптимистичный и пессимистичный планы и не тратьте последнее, чтобы эмоционально не привязываться к проекту. Если он не приносит запланированных доходов, его надо закрывать.

На разработку проекта ушло полтора года, в общей сложности над ним работали шесть-семь человек ежемесячно. Плюс к расходам оборудование и аренда. Заказчик оказался перед дилеммой: закрывать проект или продолжать разработку.

ЗАДАНИЕ

Что бы вы посоветовали заказчику в этой ситуации? Как бы вы организовали работу над проектом с самого начала? Какие риски вы ви-

дите при разработке потенциально больших проектов? Что делать основателям дальше: продолжать разработку или сворачивать проект?

| Консультант в бизнесе

Евгений долгое время занимался финансами. Он работал в банках и инвестиционных компаниях и обнаружил, как ему показалось, интересную область деятельности, пока никем в Москве не занятую.

В столице есть много небольших компаний, таких как парикмахерские и салоны красоты, куда можно записаться к мастеру. У многих из них есть сайты, поскольку XXI век — это век сайтов. Было бы удобно организовать запись к мастерам прямо на сайте. Клиенты могли бы забронировать время самостоятельно, не отвлекая сотрудников салона.

Но такая функция требует серьезного программирования. Привлечь программиста на такие работы дорого, и у небольших салонов просто не хватает на это средств.

Идея Евгения заключалась в том, чтобы сделать универсальный сайт для бронирования, который можно было бы подключать к небольшим сайтам салонов.

Технически подключение осуществляется с помощью так называемых виджетов. Например, чтобы разместить у себя на сайте карту, вы получаете на сервисе «Яндекс.Карты» несколько строк кода, который размещаете на странице своего сайта. Такой виджет выглядит как естественная часть вашей страницы, но она работает с другим сайтом.

Универсальный сайт, конечно, требует серьезного программирования, зато окупается за счет массовости.

Будучи консультантом, Евгений верил, что он сделает этот проект успешным благодаря своему опыту.

В будущем он планировал расширить систему также и на ресторанный бизнес. Евгений нашел разработчика, которому предложил долю в проекте и небольшую зарплату. Он финансировал проект из личных средств.

Бывает, что программисты, которые хотят начать свой бизнес, принимают участие в стартап-проектах либо совсем бесплатно, либо за меньшие деньги, рассчитывая на прибыли в случае успеха проекта. Подобные договоренности часто встречались на рубеже 2000 и 2010 годов. Однако количество успешных проектов крайней невелико, и количество чистых программистов, разбогатевших таким образом, составляет буквально единицы. С каждым годом найти бесплатного программиста все труднее и труднее.

Работа над проектом началась. Через полгода был готов сайт, где владельцы парикмахерских могли регистрировать себя, добавлять мастеров и указывать слоты времени. Форма записи подключалась к внешним сай-

там с помощью виджета. Посетители с помощью формы выбирали мастера, свободный слот и записывались к мастеру.

Идея была интересной. Что могло пойти не так? Прежде чем мы продолжим, подумайте, какие проблемы могут возникнуть у такого бизнеса.

Будучи профессиональным финансистом, Евгений понимал, что ему важно как можно быстрее выйти на следующий раунд инвестирования. До этого он инвестировал в проект собственные средства, чтобы довести его до работающего состояния.

Чтобы перейти к следующему раунду (раунду А), надо продемонстрировать следующим инвесторам потенциал проекта. Нужен не только работающий прототип, но и первые клиенты, количество которых неуклонно растет.

Однако парикмахерские не спешили подключаться к системе. Оказалось, что записываться на сайте чуть дольше, чем записываться по телефону. Для посетителей это не имело большого смысла, тем более им приходилось вводить много данных.

Салоны красоты не получали больших преимуществ. Часть клиентов записывалась на сайте, а часть продолжала записываться по телефону, в результате сотрудница салона все равно отвечала на звонки.

Евгений пытался популяризировать систему, рекламируя ее в рамках бесплатных семинаров для владельцев парикмахерских и салонов. Эта деятельность приносила результаты, но необходимой массовости достигнуть не удавалось.

У Евгения возникли проблемы с программистом, который устал ждать успешного запуска системы и отказывался дорабатывать ее бесплатно. Евгений нашел нового программиста, не решив финансовых вопросов с прежним.

Оказалось, что первый программист встроил в код сайта вредоносную часть, которая позволяла ему полностью удалять сайт.

К счастью, у Евгения оказались резервные копии сайта, что позволило не потерять информацию окончательно. Новый программист в течение нескольких недель чистил систему от вредоносного кода.

Между тем количество клиентов росло очень медленно, и следующий раунд финансирования откладывался на неопределенное время. Второго программиста сменил третий. Наученный горьким опытом Евгений постарался закрывать все финансовые вопросы.

Консультации в бизнесе и непосредственное занятие бизнесом — это разные виды деятельности. Толковый консультант смотрит на ситуацию со стороны, он непредвзят и этим может быть полезен. Кроме того, работая в разных компаниях, консультант может, как пчела, опыляющая цветы, переносить лучшие практики из компании и в компанию. Становясь бизнесменом, консультант теряет свою непредвзятость.

Как бы ни интересна была идея, есть единственный способ ее проверки. Практика. Заранее невозможно предсказать, какая из идей выстрелит. Современные инвесторы не рекомендуют вкладывать все средства в одну идею, потому что риск слишком велик. Успешная стратегия — это вкладывать лишние средства в десяток проектов. Два из них отобьются, семь провалятся, и один заработает столько денег, что окупит все остальные.

Ваше воодушевление примут за обещание, а когда проект не выстрелит, будут обвинять вас. Будьте максимально честными и точными во время переговоров. Предлагая разделить риски, оговаривайте сроки и затраты.

ЗАДАНИЕ

Продолжать ли разработку проекта в текущей ситуации? Как вы сами определяете, успешен ли проект или нет? Если деньги не поступают прямо сейчас, возможно, они начнут поступать завтра? Сколько времени нужно ждать?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вагина М. В. Использование метода кейс-стади как образовательной технологии // Вестник Северо-Западного Отделения Российской Академии Образования. 2013. С. 16–18.
2. Виханский О. С. Менеджмент — сам по себе фантом // Компания. 2004. № 21 (317). С. 68–72.
3. Вертоградов В. А., Миракян А. Г., Суслова И. П. Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам: учебное пособие для направления «Менеджмент». — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020.
4. Гладких И. В., Замулин А. Л., Старов С. А. Нужны ли современным студентам традиционные бизнес-кейсы? // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. № 18 (2). С. 288–314. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.206>
5. Миракян А. Г. Развитие управленческих кадров в цифровой экономике // Материалы XX Международной конференции. История управленческой мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра, 2019. С. 180–182.
6. Bassey M. Case study research in educational settings. — Buckingham: Open University Press, 1999.
7. DeLacey B. J., Leonard D. A. Case study on technology and distance in education at the Harvard Business School // Educational Technology & Society. 2002. Vol. 5(2). P. 13–28.
8. Kennedy E. L., Lawton L., Walker E. The case for using live cases: Shifting the paradigm in marketing education // Journal of Marketing. 2001. Vol. 23 (2). P. 145–151.
9. Rimanoczy I. Action reflection learning: a learning methodology based on common sense // Industrial and Commercial Training. 2007. Vol. 39 (1). P. 43–51.
10. Rimanoczy, I. Action learning and action reflection learning: are they different? // Industrial and Commercial Training. 2007. Vol. 39 (5). P. 246–256.
11. Yin R. K. Applications of case study research. — Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1993.

Учебное пособие

**СБОРНИК КЕЙСОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ
ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ДИСЦИПЛИНАМ**

ISBN 978-5-906932-68-6



9 785906 932686