**Задания и материалы**

**к занятиям по дисциплине**

**"Разработка и принятие управленческих решений"**

[Задание №1. Сборник мини-кейсов 4](#_Toc88388785)

[Мини-кейс №1 4](#_Toc88388786)

[Мини-кейс №2 4](#_Toc88388787)

[Мини-кейс №3 5](#_Toc88388788)

[Мини-кейс №4 6](#_Toc88388789)

[Мини-кейс №5 8](#_Toc88388790)

[Задание №2. Кейс «Новое задание» 9](#_Toc88388791)

[Задание №3. Опросник по модели П.Натта 10](#_Toc88388792)

[Задание №4. Кейс «Скот МакНили» 11](#_Toc88388793)

[Задание №5. Опросник по доказательному менеджменту 16](#_Toc88388794)

[Задание №6. Кейс Подготовка документа по исследованиям в области бизнеса и менеджмента (Mark Learmonth, Durham Business School) 21](#_Toc88388795)

[Задание №7. Критический анализ научных публикаций по методике Evidence-Based Management 24](#_Toc88388796)

[Статья «КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД 25](#_Toc88388797)

[К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ» 25](#_Toc88388798)

[CUSTOMER-CENTRIC APPROACH TO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY 25](#_Toc88388799)

[Статья «Использование инструментов конкурентной разведки для повышения результативности инновационной деятельности компании» 38](#_Toc88388800)

[Вспомогательные материалы – оценочные таблицы 52](#_Toc88388801)

[Критическая оценка кейс-исследования 52](#_Toc88388802)

[Критическая оценка мета-анализа или систематического обзора 53](#_Toc88388803)

[Критическая оценка перекрестного исследования (анкетного опроса) 54](#_Toc88388804)

[Задание №8. Анализ собственного стиля по Г.Минцбергу 55](#_Toc88388805)

[Задание №9. Анализ собственного стиля по А.Роу 56](#_Toc88388806)

[Задание №10. Проблемная ситуация «Секретарь компании» 59](#_Toc88388807)

[Задание №11. Кейс «JOOM: ВЫЗОВ AMAZON» 59](#_Toc88388808)

[МОЯ МЕЧТА — СДЕЛАТЬ ОДНУ ИЗ САМЫХ БОЛЬШИХ ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИЙ В МИРЕ 57](#_Toc88388809)

[ЛЮБОЙ ИНТЕРНЕТ-СТАРТАП, КОТОРЫЙ ПОМОЖЕТ ПОТРЕБИТЕЛЮ ЭКОНОМИТЬ, БУДЕТ ВЫИГРЫВАТЬ 59](#_Toc88388810)

[ВСЕ, ЧТО ДЕЛАЕТСЯ В JOOM, — ЭТО СПОСОБ РЕАЛИЗАЦИИ МОЕЙ МЕЧТЫ 64](#_Toc88388811)

[РЕЗЮМЕ 65](#_Toc88388812)

[Формы для организации групповой работы в методе модерации 67](#_Toc88388813)

[ 67](#_Toc88388814)

# Задание №1. Сборник мини-кейсов

## Мини-кейс №1

**Описание задачи**

В одном старом и живописном русском городе готовятся к празднованию юбилея. Помимо прочего коммерческая организация «Праздник», работающая по заказам и под патронажем администрации города, решила выпустить так называемый «шоппер» - сумку с логотипом юбилея, которую наверняка с удовольствием будут раскупать горожане и гости. Она должна стать своеобразным украшением к юбилею и помочь в разогреве покупательского ажиотажа.

Подобная работа с дизайнерской точки зрения не сложна. Главное здесь – наличие креативной идеи, что позволило бы создать что-то действительно яркое и запоминающееся.

Работу организовали так.

Сотрудники «Праздника» запустили поиск дизайнеров на различных интернет-площадках.

Подготовили и разместили на сайте организации требования к дизайнерам –потенциальным исполнителям разработки.

С наиболее перспективными кандидатами проводится собеседование.

Отобранным претендентам передавалось техническое задание на разработку дизайна шоппера.

Подготовленные ими варианты проверяются различными специалистами «Праздника»: главным дизайнером организации, руководителем отдела по контролю качества, главный менеджером, координатор отдела креатива и первым руководителем организации. На каждом этапе вносятся правки.

Утверждение финальных дизайнов предполагается на общем собрании всех причастных сотрудников (после проверки во всех инстанциях и правок). На этом собрании будут отобраны несколько вариантов дизайна (варианты – финалисты)

Каждый из этих вариантов будет выпущен небольшой партией и запущен в продажу.

На основе анализа продаж будет принято решение о выпуске большой партии шопперов единого дизайна к юбилею.

## Мини-кейс №2

**Описание задачи**

Одним из направлений работы организации является разработка мультимедийных проектов. В структуре организации нет выделенных штатных сотрудников, в должностные обязанности которых входит их разработка. Каждый раз, когда разрабатывается очередной проект, создается временная рабочая группа для его выполнения, в которую включаются как сотрудники организации, так и специалисты извне. Руководство наиболее крупными и важными проектами берет на себя директор организации. Задачи, возникающие в ходе разработки и реализации мультимедийного проекта:

Выдвижение идеи проекта

Формирование рабочей группы

Разработка концепции проекта

Выбор названия

Определение этапов проекта

Назначение ответственных за выполнение каждого этапа

Определение бюджета проекта

Выделение средств на реализацию проекта

Разработка временного графика проекта

…

#### Тиражирование (определение тиража, выбор типографии и т.д.)

***Мы рассматриваем процесс принятия решения одной из перечисленных задач – «Выбор названия конечного продукта».***

Это процесс творческий и довольно сложный. Прежде всего, накапливается «банк идей» – составляется список названий, в который включают все предложения участников. При этом стремятся учесть такие требования к названию, как соответствие содержанию, «звучность», высокая степень соответствия русского и английского вариантов названия (оно должно быть двуязычным). Затем этот список корректируется (вычеркиваются неудачные названия). А дальше каждый участник рабочей группы получает список и обдумывает его самостоятельно (выбирает из списка, дополняет его, вычеркивает неподходящие названия). Окончательное решение принимается рабочей группой по итогам неформальной дискуссии. Руководитель организации обычно не вмешивается в принятие этого решения.

## Мини-кейс №3

**Описание задачи**

Как известно, при выполнении ИТ-проектов всегда возникает противоречие между тремя основными целями – желанием обеспечить реализацию необходимого функционала (с необходимым качеством), желанием уложиться в установленные сроки и в установленный бюджет. Для рассматриваемой организации наиболее критичным вопросом является вопрос соблюдения установленных сроков; в случае несоблюдения сроков возникает риск применения санкций к руководителям проекта и руководителям/сотрудникам вовлеченных структурных подразделений (например, невыплата премии); при выполнении проекта в срок (или досрочно) шанс получения премии и ее размер возрастают.

Понятно, что в случае привлечения внешних исполнителей для минимизации рисков (в

частности, риска срыва сроков реализации проекта) в договор с исполнителем должны быть заложены определенные механизмы, стимулирующие исполнителя к соблюдению условий договора (например, поэтапная оплата или штрафные санкции). Однако, для дальнейших рассмотрений предполагается, что договор уже заключен и повлиять на исполнителя контрактными ограничениями мы уже не можем.

***Рассматривается задача ликвидации отклонения от согласованных сроков выполнения работ, переданных на аутсорсинг.***

Перечень возможных вариантов решений в принципе ограничен и известен1 (определенные нестандартные решения также в редких случаях возможны), а времени на сбор и анализ информации может и не быть. Реализация ИТ-проекта (если проект начался) жестко привязана ко срокам, и ключевым моментом в обеспечении соблюдения сроков является проведение регулярных заседаний рабочей группы проекта или встреч с сотрудниками Исполнителя – в частности, для идентификации проблем и рисков, которые могут повлиять на сроки реализации ИТ-проекта. Это и является основной рекомендацией. Кроме того, в каждом проекте всегда возникают проблемы со сроками, и в каждом проекте руководитель проекта и сотрудники просто обязаны попробовать все известные меры решения проблем (так как разные исполнители по-разному могут реагировать на принимаемые меры, и пока не попробуешь набор мер в отношении конкретного исполнителя, нельзя быть уверенным, что ты сделал все, что мого, для соблюдения сроков реализации проекта).

1 См. рисунок 1

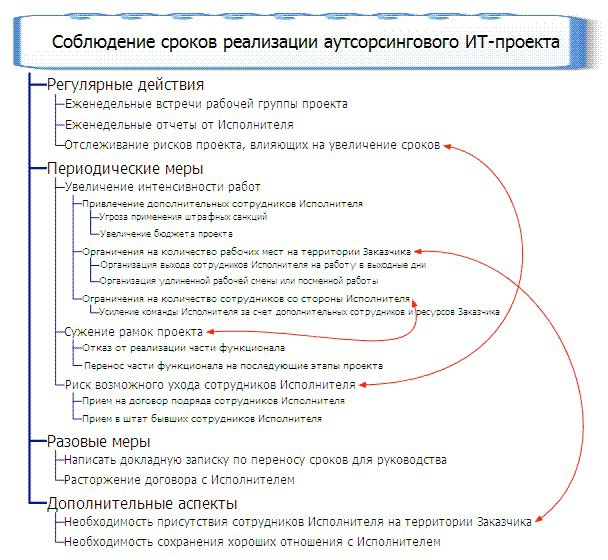


Рисунок 1.

## Мини-кейс №4

**Описание задачи**

Рассматриваемая организация — Департамент городского хозяйства и экологии Администрации городского округа. Основной ее функцией является выполнение роли муниципального заказчика на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд. В соответствии с этим регулярно решается ***задача отбора победителей конкурсов для заключения муниципальных контрактов на размещение заказов на поставку товаров, работ, оказание услуг***. Проведение конкурсных процедур регламентировано Федеральным Законом от 05 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

#### Лица, принимающие решение – конкурсная комиссия, с числом членов не более 5 человек. Конкурсная комиссия принимает следующие решения:

разрабатывает конкурсную документацию, включая условия контрактов и критерии отбора заявок участников конкурса

рассматривает заявки на участие в конкурсе на соответствие требованиям,

установленным конкурсной документацией и соответствие участников размещения заказа требованиям, установленным Федеральным Законом и на основе результатов рассмотрения заявок принимает решение о допуске к участию в конкурсе

осуществляет оценку и сопоставление заявок на участие в конкурсе в целях выявления лучших условий исполнения муниципальных контрактов в соответствии с критериями и в порядке, который установлен конкурсной документацией.

Критерии принятия решения о допуске к участию в конкурсе, регламентированные законом:

соответствие участников требованиям, предъявляемым законодательством РФ к лицам, осуществляющим поставки товаров, работ и услуг, являющихся предметом торгов

непроведение в отношении участников процедур ликвидации или банкротства

неприостановление деятельности участников в порядке, предусмотренном КОАП РФ

отсутствие задолженности участников по налогам, сборам и т.д.

обладание исключительными правами на объекты интеллектуальной собственности, с учетом специфики предмета контракта

отсутствие сведений об участнике в реестре недобросовестных поставщиков

правомочность участника заключать контракт

отсутствие в реестре недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей) не только информации об участнике закупки - юридическом лице, но и информации об учредителях, о членах коллегиального исполнительного органа, лице, исполняющем функции единоличного исполнительного органа участника закупки

отсутствие у участника закупки - физического лица либо у руководителя, членов коллегиального исполнительного органа или главного бухгалтера юридического лица

- участника закупки судимости за преступления в сфере экономики, а также неприменение в отношении указанных физических лиц наказания в виде лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью и административного наказания в виде дисквалификации

Процедура оценки заявок по закону № 44-ФЗ осуществляется с возможным использованием не менее двух из пяти критериев:

1) цена контракта;

2) расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ;

3) качественные, функциональные и экологические характеристики объекта закупки;

4) квалификация участников закупки, в том числе наличие у них финансовых ресурсов, на праве собственности или ином законном основании оборудования и других материальных ресурсов, опыта работы, связанного с предметом контракта, и деловой репутации, специалистов и иных работников определенного уровня квалификации.

5) стоимость жизненного цикла товара или созданного в результате выполнения работы объекта.

На основании результатов оценки и сопоставления заявок на участие в конкурсе конкурсной комиссией каждой заявке на участие в конкурсе относительно других по мере уменьшения выгодности содержащихся в ней условий исполнителя контракта присваивается порядковый номер. Победителем конкурса признается участки конкурса, который предложил лучшие условия исполнения контракта, и чьей заявке присвоен первый номер.

## Мини-кейс №5

**Описание задачи**

Ежемесячно для функционирования завода необходимо закупать медесодержащее сырье (медные катоды, медесодержащий лом) для производства медной катанки. Поставки осуществляются в рамках договоров со сроком действия 1 год ***с обязательным подписанием ежемесячных спецификаций, где фиксируются все существенные условия поставки (объем, цена, сроки, условия оплаты). Различия в условиях от месяца к месяцу могут быть существенными*** Медная катанка может как готовое изделие реализовываться покупателям (кабельные заводы), или использоваться как исходное сырье для производства нефтепогружного кабеля, силового кабеля, обмоточного провода и т.п. Доля меди, используемая для внутреннего потребления, составляет 20-25% от ежемесячного объема выпуска. Ежемесячный выпуск составляет – 5000-7000 тонн.

#### С одной стороны, это типовая задача, возникающая с периодичностью 1-2 раза в месяц, с другой стороны ежемесячно необходимо принимать решение с «чистого листа», с учетом факторов, действующих на данный момент времени. Это касается и натуральных показателей (объем закупки), и сроков закупки и цены. Процедура принятия решения формализована в внутрифирменном стандарте и может быть описана следующим образом:

Кто принимает окончательное решение: генеральный директор.

Кто готовит решение (договор, спецификация) – отдел цветного проката Управления маркетинга и продаж.

Лица вовлеченные в процесс принятия решения:

Юрисконсульт – отвечает за соответствие действующему законодательству

Заместитель директора по безопасности – благонадежность контрагента

Главный бухгалтер – визирует на предмет соответствия правилам бухучета

Директор по экономике – оценка ожидаемого экономического результата

Заместитель директора по маркетингу и продажам – инициатор

Первый зам. Директора –общий контроль, оценка потребности в оборотном капитале, источники финансирования

# Задание №2. Кейс «Новое задание»

Представьте себе, что к Вам обращается руководитель небольшого подразделения (отдела). В своей должности он работает недавно, но подчиненные уважают его как профессионала, разделяют его представления о целях и задачах, стоящих перед отделом, и обычно не подвергают сомнению принимаемые им решения.

Этому руководителю отдела необходимо распределить полученное от вышестоящего руководства задание между своими подчиненными. Задание, полученное от руководства, является для него и его отдела новым, и он лично оценивает его как сложное. Опыт и квалификация сотрудников различны, и руководитель отдела не до конца представляете себе, сталкивался ли кто-нибудь из них с подобными задачами ранее. Выполняя задание, каждый из его подчиненных будет работать самостоятельно, возможности руководителя контролировать его работу будут ограничены.

Какой из процессов выработки управленческих решений Вы бы порекмендовали ему использовать в данной ситуации?

1. Принять решение самостоятельно, исходя из той информации, которой он владеете.

2. Поговорить с сотрудниками об их предшествующем опыте работы, не посвящая их, однако, в суть задачи, поставленной перед отделом. Затем самостоятельно принять решение и объявить его сотрудникам.

3. Обсудить распределение работ с каждым сотрудником в отдельности, а затем самостоятельно принять решение и объявить его сотрудникам.

4. На собрании отдела выслушать мнение сотрудников о способах распределения работы. Затем самостоятельно принять решение.

5. Решить вопрос распределения работ на собрании отдела, стремясь достичь согласия.

# Задание №3. Опросник по модели П.Натта

#### Рассмотрите пример решения, принятого и реализованного в Вашей организации. Речь идет о решении, затрагивающем если не всех, то большую часть сотрудников.

Расскажите о том, как это было. Для нашего анализа представляет интерес следующее (в каждом случае выберите один, наиболее подходящий вариант ответа)

*1. Как было определено направление усилий организации:*

#### Руководитель задал идею: в каком направлении мы двигаемся

Руководитель указал на проблему, которую нужно решить

Руководитель поставил цели: чего нужно добиться

Руководитель провел бенчмаркинг (сопоставление)параметров процесса с другими организациями и продемонстрировал установление новых норм

*2. Как было определено, что именно делается:*

#### Руководитель предложил свое готовое решение

Руководитель предложил использовать то, что делают другие организации (включая комбинирование элементов опыта)

Разработка была заказана сторонней проектной/исследовательской организации

Разработка проекта была осуществлена своими силами

*3. Как решение воплощалось в жизнь:*

#### Руководитель лично принимал участие в реализации проекта

Для реализации проекта была создана рабочая группа, в которой руководитель лично не участвовал

Была проведена кампания по убеждению сотрудников в необходимости осуществления изменений

Решение было введено в действие приказом по организации, кампания по продвижению решения не проводилась

*4. Насколько удачным и успешным было, на Ваш взгляд, это решение?*

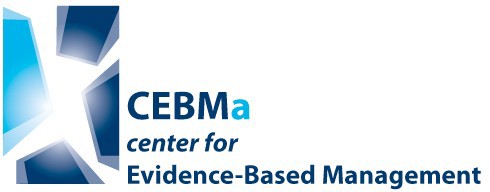
# Задание №4. Кейс «Скот МакНили»

В нижеследующем тексте вставьте примечания, в которых выделите психологические искажения в процессе принятия решений г-ном Макнили и факторы их формирования

|  |
| --- |
| Герой этой истории – выдающийся американский бизнесмен Скотт Макнили (Scott McNealy).  Скотт Макнили родился в 1954 году и вырос в пригородах Детройта, где его отец работал вице-президентом автомобилестроительной компании American Motors. Сегодня эта компания почти забыта, но в 1954 году слияние Nash-Kelvinator Corporation и Hudson Motor Car Company, в результате которого и образовалась American Motors, стало крупнейшим в американской истории. В 1987 году American Motors была куплена Chrysler Corporation, которая продолжила использование одной из наиболее популярных марок American Motors – марки Jeep.  Скотт с юности стремился к достижению успеха. Он хорошо учился, прекрасно играл на кларнете и был капитаном теннисной команды. Однажды летом он подрабатывал (это, надо учесть, вполне в американской традиции даже для сына вице-президента крупной компании) на заводе автоагрегатов. Профсоюз рабочих автомобильной промышленности объявил забастовку. У проходной завода были выставлены пикеты, общественное мнение было настроено весьма резко против штрейкбрехеров. Их встречали не только насмешками и издевательствами, но и прямыми угрозами организации взрывов на рабочих местах. Однако Скотт без колебаний пересек линию пикета и направился на работу. «Это глупость, - сказал он. – Я не понимаю как высокооплачиваемые рабочие – члены профсоюза помогают своему делу, когда компания, в которой они работают, теряет деньги».  Скотт Макнили получил степень бакалавра экономики с отличием в Гарвардском университете, работал в компаниях Rockwell International, Onyx Systems, Financial Management Consultants. Получив диплом МВА Стэнфордского университета, он не стал делать карьеру так, как многие другие. Не пошел работать на Уолл-стрит или в одну из крупных компаний сектора высоких технологий, которые тогда давали хорошие возможности для роста. В 1982 году вместе с Andy Bechtolsheim, Bill Joy и Vinod Khosla он основал компанию Sun Microsystems. Его первоначальная роль в компании состояла в организации и налаживании производственного процесса, в то время как Bill Joy и другие создавали технологические инновации, которым предстояло перевернуть отрасль. В 1984 году Макнили стал СЕО и председателем совета директоров Sun.  С самого начала Макнили и его команда предложили новое видение развития технологии обработки информации. Идеи Макнили и других основателей Sun оказали существенное влияние на развитие компьютерной отрасли в целом, а слоган компании Sun «Сеть – это и есть компьютер» ("The Network is The Computer") – в известном смысле – знаменем нового направления в развитии индустрии.  Макнили на посту руководителя Sun не раз приходилось принимать решения, противоречащие мнению большинства аналитиков отрасли и даже его ближайших сотрудников. Так было, например, в начале деятельности компании, в 80-е годы, когда обсуждался вопрос о замене микропроцессоров Motorola на чипы собственного производства Sun. Макнили тогда «продавил» свое решение вопреки мнению большинства топ-менеджеров Sun и оно принесло, как показало время, самые хорошие результаты.  Другие историческое решение Макнили относится к 1995 году. В этот период конкуренты Sun - Hewlett-Packard, IBM и Digital Equipment Corp. Готовились к производству новых серверов, работающих с новой версией операционной системы Windows компании Microsoft. Многие аналитики подталкивали Макнили к тому, чтобы он проявил здравый смысл и сделал то же самое. Однако Макнили решительно отказался и направил инвестиции в разработку собственного программного обеспечения компании Sun под маркой Solaris. Реализация этой стратегии оказалась более чем успешной. Серверы Sun были быстрее, надежнее и безопаснее продукции конкурентов, продажи компании и ее прибыльность круто пошли вверх.  А по этому поводу того, что принятое решение по видимости не соответствовало здравому смыслу большинства аналитиков Макнили затем неоднократно говорил, что «в здравом смысле совсем не много смысла».  Еще одной блестяще оправдавшейся стратегической ставкой Макнили стал язык программирования Java. Универсальность этой среды сделала ее чрезвычайно привлекательной для разработчиков программного обеспечения, и это стремительно расширило рынок для компании Sun.  Когда же Макнили уступал мнению коллег, это иногда приводило к печальным последствиям. Так случилось в сентябре 2000 года с приобретением компании Cobalt Networks Inc. Edward J. Zander сумел убедить совет директоров Sun в необходимости приобрести за 2 миллиарда долларов компанию, добившуюся маржи в 51%; на продаже серверов «Lintel», которые продавались всего по 1500 долларов. Однако этот шаг встретил отчаянное сопротивление со стороны руководителей серверного бизнеса Sun. При формировании бюджетов Cobalt не получил необходимых средств на развитие, и приобретение в конечном итоге не принесло ожидаемых результатов. В интервью журналистам Business Week в апреле 2004 года Макнили так подвел итог этой инициативе: «У нас были люди, считавшие, что это хорошая идея, и я поверил им. Это была ошибка».  Описывая процесс принятия решений в компании в тот период, ее главный финансовый руководитель (CFO) Michael Lehman говорил: «Теперь, при определении цены, которую мы готовы заплатить за то, или иное приобретение, мы действуем далеко не так формально, как нам следовало бы согласно учебникам по управлению финансами корпорации. Наш подход к определению цены приобретаемого актива более интуитивен».  Скотт Макнили остер на язык и известен своими образными высказываниями – так называемыми «макнилизмами». Вот несколько образчиков:   * ««Срок годности» технологии равен сроку годности банана на полке продуктового магазина». * Перспективы слияния Hewlett-Packard и Compaq Макнили прокомментировал так: «У меня возникает образ медленного столкновения двух мусоровозов – вот-вот они стукнутся бамперами». * «Есть ли Закон Макнили? Да, пожалуй. Это – «ешь ланч, или сам будь ланчем». Или – в академической сфере – «Готовь ланч сам, или тебя будут есть на ланч».   И, наконец, знаменитые:   * «Чудовище из Редмонда, империя зла» - это о компании Microsoft. * На появление операционной системы Windows ME (Millennium Edition) Макнили откликнулся ее прозвищем – «Windows More Errors» (т.е. Windows – больше ошибок). * «Единственная вещь, которую я хотел бы получить в собственность больше, чем Windows, это английский язык. Это дало бы мне возможность брать с вас по 249 долларов за право говорить на нем, и я также мог бы брать плату за апгрейд по мере добавления новых букв».   Последнее не случайно. Скотт Макнили – один из наиболее ярких и последовательных оппонентов Microsoft, настойчиво и даже страстно противопоставляющий софтверному гиганту свое видение магистрального направления развития отрасли и активно борющийся с тем, что он оценивает как злоупотребление Microsoft своим монопольным положением. Почти любое его интервью содержит уколы в адрес оппонента. Поэтому естественно, что даже последние сообщения об изменениях в судьбе Макнили (о них – ниже) представляли его как «...одного из основателей Sun и одного из наиболее яростных критиков Microsoft». В этом отношении Макнили подобен древнеримскому сенатору Катону, который, как известно, все свои выступления заканчивал тезисом о том, что Карфаген должен быть разрушен. Только его Карфагеном стала империя Билла Гейтса.  Бравшие у Макнили интервью журналисты, как правило, характеризовали его как человека оптимистически настроенного, умного, язвительного, дерзкого (при подборе «макнилизмов» для включения в данный текст возникли затруднения, связанные с необходимостью оставаться в рамках нормативной лексики) и настроенного на борьбу.  К 2000 году компания Sun достигла феноменальных темпов роста в 50% в квартал – больше, чем у Microsoft, Intel и Dell. Прибыли компании в 2000 году составили почти 2 миллиарда долларов. Рыночная капитализация компании с 1999 по 2000 год увеличилась более чем в 4 раза! В эту, недолгую, как оказалось впоследствии, эпоху, когда все определялось качеством и технологическим уровнем разработки, а затраты имели второстепенное значение компания Sun, безусловно, царствовала на рынке.  Однако в 2001 году американская экономика вошла в период рецессии (спада), причем особенно сильный спад наблюдался в отраслях, связанных с компьютерами, Интернетом и телекоммуникациями. Если в период бума отрасли конца 90-х Макнили начал поговаривать о желании отойти от руководства компанией Sun, то теперь, когда дела пошли *настолько* плохо, заявил: «Я здесь и я не ухожу. Ситуация действительно сложная, но мы вместе прорвемся».  Прорываться он стал в присущей ему манере. В то время как большинство аналитиков Уолл-стрит и его собственных сотрудников настаивали на агрессивном снижении затрат компании, Макнили отвергал эти рекомендации как близорукие (т.е. основанные на оценке ситуации лишь в краткосрочной перспективе). Коллеги указывали ему на опыт лидера отрасли – компании Cisco Systems, которая, испытав резкий спад денежных поступлений в конце 2000 года, в марте 2001 заявила о намерении сократить численность своих работников на 18% . Получив эту информацию, Президент Edward J. Zander и его сотрудники провели анализ по своей компании и пришли к выводу о необходимости сокращения численности работников на 20%, или на 10000 человек. Многие также предлагали оставить как невыполнимую мечту Макнили о создании жизнеспособной альтернативы флагманскому продукту заклятого конкурента – пакету Microsoft Office. Но Макнили не уступал. В 2001 финансовом году компания Sun продолжала делать крупные инвестиции в исследования и разработки, наняла 7000 новых сотрудников и открыла новое здание штаб-квартиры площадью в 6000 квадратных футов.  Как уже было сказано, Скотт Макнили получил хорошее экономическое образование. В его распоряжении был огромный объем аналитической информации для принятия решений. Ему было, несомненно, известно, что в период между Второй мировой войной и 2000 годом средняя длительность периода рецессии в американской экономике составила 11,6 месяца. Предыдущий (перед 2001 годом) период рецессии случился в 1990-1991 годах, и спад реального ВНП продолжался при этом 12 месяцев. На рисунке 2 представлена информация о периодах рецессии, начиная с 1947 года и по 2001 год (источник – Бюро экономического анализа Министерства торговли США, цит. по сайту ФРС США). Выделенные серым цветом вертикальные зоны – это периоды спада.    *Рисунок 2. Периоды рецессии в США с 1947 по 2000 год.*  Макнили, апеллируя к своему базовому экономическому образованию, настаивал на том, что появление Интернета, формирование «новой экономики» радикально изменили существовавшие закономерности, и экономические показатели изменяются теперь не волнообразно (т.е. медленно и плавно), а ступенчато, и текущий спад не будет длительным. Макнили говорил, что Интернет все еще недораскручен, недоиспользован, и недореализован. «Я думаю, что перед нами величайший в истории рынок оборудования. Возможности для роста просто ошеломляющие».  Однако эти оптимистические прогнозы не оправдались. Рецессия 2001 года оказалась не менее длительной и не более плавной, чем это было в среднем за послевоенный период. На рисунке 3 представлена динамика темпов роста валового внутреннего продукта США по порядковым кварталам периодов рецессии (нулевой квартал – начало спада) для спадов 1974, 1980, 1982, 1990 и 2001 года. (Источник – Shefrin H. Behavioral Corporate Finance: Decisions that Create Value/ McGraw-Hill. 2007, p. 7).    *Рисунок 3. Динамика темпов роста валового внутреннего продукта США по порядковым кварталам периодов рецессии*  Ухудшились и дела в компании. Представление об этом дает таблица 1. (Источник – сайт компании Sun Microsystems и расчеты автора).    Это сказалось на динамике курса акций (рисунок 3). (Источник сайт NASDAQ).    *Рисунок 4. Динамика курса акций компании Sun Microsystems*  За период с 2000 по 2004 год курс акций Sun Microsystems упал с 64 до примерно 4 долларов за акцию.  По мере накопления убытков позиция Макнили все меньше казалась окружающим проявлением мудрости и все больше напоминала обычное упрямство. Сотрудники начали терять веру в лидера и уходить. К середине 2002 года ушли Президент Edward J. Zander, руководитель научных исследований Bill Joy и руководитель направления производства серверов John Shoemaker.  По мере ухудшения позиций Sun все большее число, как аутсайдеров, так и сотрудников компании (в том числе знаменитый руководитель софтверного направления Sun Jonathan I. Schwartz) начали настаивать на изменении курса. В качестве ключевого элемента предлагалось прекратить затянувшуюся, изматывающую вражду с компанией Microsoft. В июне 2003 года Макнили, наконец, сдался, умерил свою гордость (см. выше список «макнилизмов» на тему Microsoft) и позвонил СЕО Microsoft Стиву Баллмеру.  На выходных по случаю дня независимости США в июле 2003 года один из сотрудников штаб-квартиры компании Sun прогуливаясь со своей собакой, решил-таки зайти в офис за какими-то документами. Каково же было его изумление, когда он внезапно столкнулся в пустынном коридоре офиса ни с кем иным как с Биллом Гейтсом! Заклятого врага сопровождал главный специалист компании Sun по разработке стратегии Mark Tolliver. Это была строго законспирированная встреча, на которой обсуждались возможные способы примирения. Переговоры держали в секрете еще несколько месяцев, и только 2 апреля 2004 года Макнили и Баллмер заявили о сделке. Sun получала 1,95 миллиарда долларов за отзыв двух судебных исков, а ее серверы сертифицировались для использования Windows. Рынок отреагировал немедленно. Через два дня курс акций Sun взлетел на 19%.  И все-таки лучшие времена вернуть не удалось. Вот примечательный фрагмент беседы Макнили с журналистами Business Week в апреле 2004 года:  «Business Week: Кажется, что Вам нравится, когда жизнь прижимает Вас к канатам.  Макнили: Вы знаете, в соревнованиях по гольфу я не прочь иногда отстать на пару лунок. Это помогает мне сосредоточиться.  Business Week: А Вам кажется, что Вы сейчас отстали на пару лунок?  Макнили: Да, пожалуй. Последние пару лет у меня такое впечатление, как будто я играю при сильном встречном ветре, как бывает в Ирландии. AOL покупала у нас в квартал больше, чем на 100 миллионов долларов, SBC тратит на закупки у нас на 30% или 40% меньше того, что было. Когда такие крупные клиенты перестают у вас покупать – это очень сильный встречный ветер.  Добавьте к этому, что мы не справляемся, как нужно, с рядом наших продуктовых инициатив. И добавьте пару стратегических ошибок, как например не заключение соглашения с Microsoft еще пять лет назад… люди говорят – А почему вы не сделали этого раньше? Ну, наверное, звезды тогда еще не стали, как надо.  Я тут недавно подсмеивался вместе с другими на встрече руководителей компаний, когда один из нас сказал: «Я хотел бы пересмотреть три своих решения». Я сказал: «Только три?» Мы все засмеялись. Я запросто составлю список из десяти, подлежащих первоочередному пересмотру».  24 апреля 2006 года на сайте компании Sun появилась следующая информация:  «Санта Клара, Калифорния. Компания Sun Microsystems объявляет, что ее совет директоров назначил главным исполнительным руководителем компании (СЕО) Джонатана Шварца. Это назначение есть результат реализации процесса обеспечения смены и преемственности руководства в Sun и оно вступает в силу немедленно. Шварц (ему 40 лет) сменяет Скотта Макнили (51 год), который продолжит работу в качестве председателя совета и штатного сотрудника, занимающегося расширением возможностей для компании по всему миру. Шварц также сохранит должность президента».  Один из лидеров «дот-ком революции» ушел в отставку. |

Использованные источники

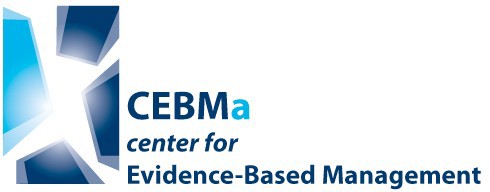
1. Jim Kerstetter and Peter Burrows Sun: A CEO's Last Stand Scott McNealy knows he made many mistakes. Is it too late to recover? Business Week, JULY 26, 2004
2. Hersh Shefrin Behavioral corporate finance: decisions, that create value. – McGraw-Hill, 2007
3. CRN/RE (ИТ-бизнес) <http://www.crn.ru>
4. [www.sun.com](http://www.sun.com)
5. <http://www.russianspot.com/content/view/852/74/>
6. Peter Burrows Contributing: Jay Greene in Seattle, Spencer E. Ante in New York, and Jim Kerstetter in San Mateo, Calif Sun's Defiant Face-Off Business Week, NOVEMBER 19, 2001



# Задание №5. Опросник по доказательному менеджменту

#### Этот опросник разработан с целью помочь Вам задуматься о том, как принимаются решения в Вашей организации и как это улучшить, идет ли речь об использовании новой возможности, или разрешении или предотвращении потенциальной проблемы.

***Уведомление:*** *Это не валидированный оценочный инструмент, а набор утверждений для стимулирования дискуссии и размышлений о том, что означает доказательный менеджмент для Вас, Вашей команды и Вашей организации.*



#### Для каждого утверждения, пожалуйста, отметьте ответ, наилучшим образом соответствующий Вашему мнению и опыту

1. Мы в организации считаем, что внедрение новых, самых передовых практик управления важно

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

2. Принимая решения, мы смотрим, что делают в других организациях, и к каким результатам это приводит.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

3. Для того, чтобы добиться улучшений у себя, мы проводим бенчмаркинг и выявляем лучшие практики других организаций.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

4. Принимая решения, мы обращаемся за помощью к консультантам.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

5. Перед тем, как принять любое решение, мы изучаем данные по нашей организации, чтобы лучше понять природу проблемы.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

6. Наши менеджеры имеют доступ к информационной системе.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никто из них | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Все они |

7. Случайная выборка данных из информационной системы нашей организации будет точной и заслуживает доверия.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

8. Мы используем опубликованные результаты научных исследований для поиска решений, при помощи которых мы могли бы справиться с нашими проблемами.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

9. Наши менеджеры знают, как использовать Интернет для поиска научного обоснования своих решений.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никто из них | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Все они |

10.Наши менеджеры знают, как проводить критическую оценку и

внутренней информации организации, и (опубликованных)

#### результатов научных исследований.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никто из них | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Все они |

11. Менеджеры в моей организации обычно считают, что наша организация уникальна и потому результаты научных исследований к ней не применимы.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никто из них | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Все они |

12. Менеджеры в моей организации обычно считают, что приобретенные ими в процессе работы опыт и знания - единственный важный источник информации для решения проблем.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никто из них | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Все они |

13. Внутреннее соперничество и борьба за власть влияют на то, как мы принимаем решения о политике и конкретных действиях организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

14. Мы уделяем время выявлению и исследованию различных вариантов решений стоящих перед нами проблем.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

15. Мы систематически оцениваем эффективность решений и политик,

#### которые мы внедряем

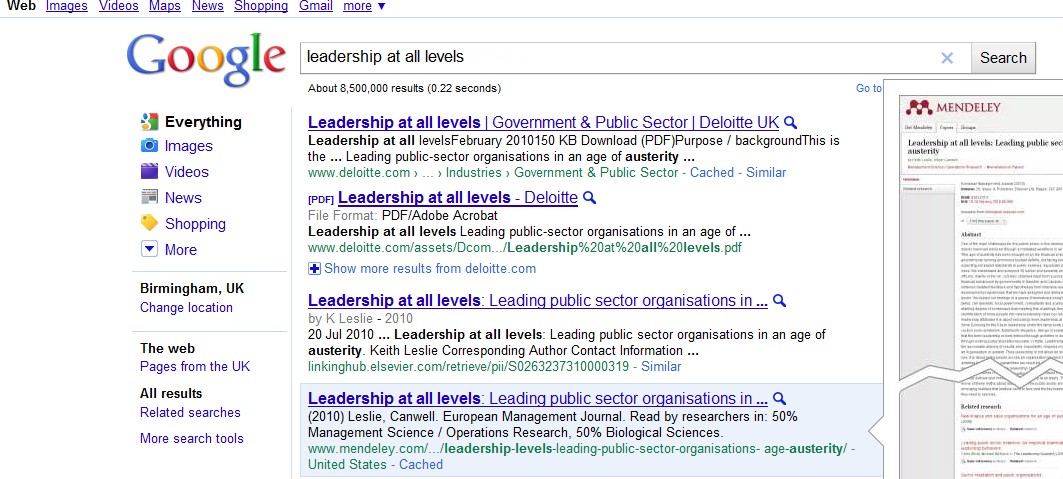
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

#### 16. Если мы совершаем ошибки в принятии решений, мы стараемся учиться на них

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Никогда | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | 🞐 | Всегда |

# Задание №6. Кейс Подготовка документа по исследованиям в области бизнеса и менеджмента (Mark Learmonth, Durham Business School)

Кэти принята на шестимесячную стажировку в местную больницу Британской национальной системы здравоохранения (NHS). В период ее работы больница планирует реализовать программу, которую они называют «Лидерство на всех уровнях». Идея состоит в том, чтобы стимулировать всех сотрудников действовать, как лидеры. Руководитель Кэти попросил ее подготовить документ, который определял бы наилучший способ достижения целей программы. Менеджер специально подчеркнул, что администрация больницы хочет, чтобы рекомендации по реализации программы были доказательными, «основанными на свидетельствах». Он пояснил, что хотел бы видеть в подготовленном Кэти документе научно обоснованные рекомендации по тому, что способствует успешной реализации подобного рода инициатив. Кэти охотно соглашается подготовить такой документ, полагая, в том числе, что это может быть полезно для ее будущей дипломной работы.



«С чего бы начать такой проект?» подумала Кэти. «Попробую-ка я поискать в Google словосочетание «Лидерство на всех уровнях» (“leadership at all levels”)!» В день, когда она обратилась с таким запросом, первым в выдаче Google оказался материал *Leadership at All Levels: Leading Public Sector Organisations in an Age of Austerity*. На титульной странице было сказано, что это «исследование», и что оно опубликовано престижной компанией, занимающейся управленческим консалтингом - Deloitte (Deloitte, 2010).

Кэти внимательно прочла материал. Хотя исследование Deloitte рисовало очень воодушевляющую картину улучшения сферы услуг за счет активизации лидерства, Кэти была удивлена тем, что материал содержал очень мало конкретных деталей.

На 16 страницах материала Deloitte ничего не говорилось ни о том, что вообще такое лидерство, ни о том, как добиться проявления «лидерства на всех уровнях». Там вообще, насколько могла судить Кэти, не было научного исследования. Чем больше он размышляла об этом, тем более представленные в материале рекомендации представлялись ей размытыми и нечеткими, лишенными какого-либо обоснования. Например, в списке на странице 12 высшим руководителям организаций государственного сектора предлагалось задать себе вопросы, вроде таких:

У Вас есть команда руководителей, готовая к изменениям и совместно работающая над их осуществлением?

Можете Вы сформулировать короткое, но убеждающее послание о необходимости изменений своим сотрудникам?

«Но как топ-менеджеры могут судить о том, верны ли их ответы на эти вопросы» - думала Кэти. Ей казалось, что топ-менеджеры заинтересованы в том, чтобы их ответы оправдывали и одобряли бы их действия и понимание проблемы. Даже если они в состоянии отбросить свою заинтересованность как менеджеров, оценки, которые нужно сделать, чтобы ответить на вопросы из предлагаемого списка, такие как «насколько готова к изменениям моя команда?», или «насколько убедительным является мое послание сотрудникам?» никогда не могут быть объективными. В этом они радикально отличаются от медицинских оценок, которыми оперируют в больнице, типа «каков индекс массы тела пациента?», «какое у пациента артериальное давление?».

Следовательно, подумала Кэти, материал Deloitte – это не то научное обоснование рекомендаций, которое имел в виду мой менеджер, поручая мне работу!

Кэти решила обратиться к научным журналам, полагая, что это – более подходящее место для поиска научно-обоснованных свидетельств, чем Интернет. Но она быстро обнаружила, что задача поиска в научных журналах является устрашающей. Дело не только в устрашающем количестве статей, потенциально подходящих по теме. По мере чтения их, Кэти все более и более приходила в смятение. И дело в первую очередь было не в том, что Кэти с трудом понимала статьи, написанные очень сложным языком. Ее смятение было обусловлено тем фактом, что многие статьи явным образом противоречили друг другу, даже те, которые были опубликованы в одном и том же журнале. Хуже всего было то, что авторы статей расходились не в деталях, а в фундаментальном. Например, в статье Schippers et al., опубликованной в журнале *Human Relations,* утверждается, что трансформационное лидерство является ключом «к достижению всеми членами команды разделяемого общего видения». В то же время Harding et al. утверждают, что «лидеры возбуждают гомоэротичные желания, соблазняя своих последователей реализовывать общеорганизационные цели»

После нескольких недель чтения подобных текстов, Кэти начала думать, что ее попросили сделать что-то, не соответствующее природе научного свидетельства – по крайней мере в области бизнеса и менеджмента. Похоже, что ее руководитель полагал, что все «свидетельства» будут указывать в одном и том же направлении. Но Кэти обнаружила, что в случае с лидерством «свидетельства» не могут даже прийти к согласию о том6 что такое лидерство, или о том, хорошо ли, чтобы сотрудники на всех уровнях – не говоря о том, как этого достичь – усвоили лидерское поведение. Автора расходились во мнениях настолько фундаментально, что что она пришла к невозможности извлечь из этих публикаций «лучший опыт».

К сожалению, Кэти уже согласилась подготовить документ. Ей пришла в голову идея просто перечислить все статьи, которые утверждают, что лидерство – это хорошо и предлагают пути вовлечения сотрудников в такое поведение. Она решила, что это именно то, чего хотел от нее ее руководитель. В конце концов, программа Лидерство на всех уровнях уже объявлена, и подготовленный ею материал позволил бы ее руководителю сказать людям, что то, что он делает, основано на свидетельствах.

После некоторых душевных терзаний Кэти решила такой односторонний и отчасти дезинформирующий текст (понимая, что рекомендация от руководителя ей понадобится, если она захочет прийти в больницу на постоянную работу). Да и все, что она прочла пригодится – это можно включить в ее исследовательский проект в университете!

Вопросы к кейсу

Если Кэти права, и свидетельства не обязательно говорят менеджеру, что делать, они нам все равно нужны?

Можно ли оправдать решение Кэти представить односторонний и дезинформирующий документ с этической точки зрения?

В каких отношениях результаты исследований, которые хотят видеть большинство менеджеров, отличаются от результатов исследований, за которые ставят высокие оценки в университетах?

Литература

Deloitte (2010) *Leadership at All Levels: Leading Public Sector Organisations in an Age of Austerity*. Available at [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/GPS/UK_GPS_Leadership_at_all_levels.pdf) [UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/GPS/UK\_GPS\_Leadersh](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/GPS/UK_GPS_Leadership_at_all_levels.pdf) [ip\_at\_all\_levels.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/Industries/GPS/UK_GPS_Leadership_at_all_levels.pdf). Accessed 24 March 2011.

Harding, N., Lee, H., Ford, J. and Learmonth, M. (2011) ‘Leadership and charisma: A desire that cannot speak its name?’ *Human Relations* doi:10.1177/0018726710393367.

Schippers, M.C., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L. and van Knippenberg, P. (2008) ‘The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity’, *Human Relations*

# Задание №7. Критический анализ научных публикаций по методике Evidence-Based Management

DOI: 10.18721/JE.10602

УДК 334

## Статья «КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД

## К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ»

**И.А. Аренков, Ю.В. Крылова, М.К. Ценжарик**

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург,

Российская Федерация

Одним из вызовов современности для компаний является стремительное развитие цифровых технологий, которые не только упрощают и ускоряют документооборот, по- зволяют аккумулировать и анализировать большие объемы данных, моделировать собы- тия и проводить сложные расчеты, но и изменяют способы коммуникации потребите- лей с компаниями. Для коммуникаций характерны высокая скорость и многоканаль- ность — они происходят как традиционными способами, так и онлайн, что обусловлено ростом аудитории, имеющей доступ в Интернет с мобильных устройств. Последнее об- стоятельство существенно меняет ожидания потребителей — они хотят получать полную информацию о компании, о продукте, о возможностях доставки, т. е. о ценности, предлагаемой компанией, в любое время и с любого устройства. Это приводит к тому, что вся деятельность компании строится вокруг удовлетворения запросов клиентов, что являет собой клиентоориентированный подход к управлению. Раскрыто содержание клиентоориентированности компании и показаны основные направления эволюции этого подхода в цифровой экономике. Систематизирована специфика диджитализации как условия развития клиентоориентированности. Показано, что одним из инструмен- тов клиентоориентированного подхода является стратегический CRM. Выявлено, что в цифровой экономике понятие «клиент» намного шире понятия «потребитель», в каче- стве клиентов рассматриваются все внутренние и внешние стейкхолдеры компании. Показано влияние клиентоориентированности на управление бизнес-процессами (BPM) компании, в частности при принятии решений информация о клиентах и их по- требностях должна использоваться не только сотрудниками front-office, но и остальны- ми подразделениями компании. Это требует трансформации бизнес-процессов по раз- личным параметрам, начиная с формирования интегрированной информационной сис- темы до изменения системы управления человеческими ресурсами и корпоративной культуры компании. Предложена архитектура дальнейшей разработки темы на основе анализа направлений трансформации бизнес-процессов в цифровой экономике.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность; цифровая экономика; интернет- маркетинг; информация; трансформация бизнес-процессов; внутренние и внешние клиенты

**Сcылка при цитировании:** Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10, № 6. С. 18—30. DOI: 10.18721/JE.10602

### CUSTOMER-CENTRIC APPROACH TO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

**I.A. Arenkov, Yu.V. Krylova, M.K. Tsenzharik**

St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation

The article considers a rapid development of digital technologies as one of the modern challenges for business. First of all, digital technologies affect communication between the company and its customers. Communications are established both by traditional and online

18

means, so we can observe multi-channel communication. This is caused by the growing number of customers using mobile Internet. As a result, we see a significant change in customers’ expectations: they wish to get full information on the company, product, delivery conditions, e.g., on the value offered, at any time and with any device. That leads to the fact that all company’s activities are organized around the customers’ requests, which demonstrates the customer-centric approach to company management. The article investigates the specifics of a customer-centric company. Evolution of the customer-centric approach in the digital economy is considered. Contemporary problems of creating a customer-centric company caused by development of digital technologies and customers’ needs are analyzed. The specificity of digitalization as a condition for developing the customer-centric approach is classified. We have demonstrated strategic CRM to be an important characteristic of a customer-centric company. We have also revealed that in the digital economy, the term ‘client’ is broader than the term ‘customer’: both internal and external stakeholders can be regarded as clients. Impact of the customer-centric approach on BPM is shown. That means that the customers’ information should be used not only by front office units, but also by the other company’s departments. This requires complex business process transformation, from creating integrated information system to changing human resource management and corporate culture. We propose the architecture for further developing the topic on the analysis of business process transformation in the digital economy.

**Keywords:** customer-centricity; digital economy; e-marketing; knowledge; business processes transformation; internal and external clients

**Citation:** I.A. Arenkov, Yu.V. Krylova, M.K. Tsenzharik, Customer-centric approach to business process management in the digital economy, St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics, 10 (6) (2017) 18—30. DOI: 10.18721/JE.10602

*Введение.* Современная макро- и микро- среда становится все более динамичной. Ра- дикальные изменения происходят практиче- ски во всех областях человеческой деятель- ности под влиянием сменяющих друг друга экономических кризисов, усиливающегося политического противостояния в различных частях мира и многих других современных вызовов, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на поведение и разви- тие компаний.

Одним из важнейших вызовов, на наш взгляд, является стремительное развитие цифровых технологий, использующих потен- циал Интернета как инструмента взаимодей- ствия не только людей, но и машин, обору- дования и товаров (Интернет вещей). Для этого все чаще используются мобильные тех- нологии, облачные системы, социальные се- ти и различные электронные устройства. По- следние годы характеризуются уже револю- ционным развитием цифровых технологий, поэтому для сохранения конкурентоспособ- ности компаний в средне- и долгосрочной перспективе необходимо учитывать и реали- зовывать возможности цифровизации во всех сферах и направлениях деятельности компа-

ний. Это касается формирования коммуни- каций с клиентами и соответствующие вы- страивания бизнес-процессов, чем и опреде- ляется актуальность данного исследования.

Поставлена задача — исследовать влияние клиентоориентированного подхода к управ- лению компанией на управление бизнес- процессами в цифровой экономике.

*Методика исследования.* Методика базиру- ется на обобщении и анализе теоретического материала, изучении материалов ранее вы- полненных социологических и маркетинго- вых исследований, а также на систематиза- ции и группировке полученных данных.

Цифровые технологии оказывают сущест- венное влияние на трансформацию практи- чески всех аспектов деятельности компании, начиная от бизнес-моделей и процессов и заканчивая формами взаимодействия с по- требителями и партнерами. Кроме возни- кающих новых возможностей, связанных с реализацией коммуникативных процессов, которые позволяют взаимодействовать с по- требителями и клиентами фактически в ре- жиме реального времени и накапливать со- ответствующую знания, постепенно форми- руется принципиально новый потребитель,

19

поведение и целевые установки которого в значительной мере отличаются от среднеста- тистического потребителя 1990-х — начала 2000-х гг. [2].

Многие исследования социологического и маркетингового характера показывают, что современная молодежь «родилась с кнопкой на пальце».1 Это определяет онлайн-тренды и онлайн-зависимость нового поколения, которое в перспективе станет основным кли- ентом для многих компаний. В указанном исследовании даются рекомендации о спосо- бах и форме взаимодействия с молодежью с учетом выявленных факторов. Подчеркивает- ся, что реклама и информация для молодежи должна быть сдвинута в Интернет, необхо- димо искать своих агентов влияния, своих блогеров, и не только в уже традиционных (например, ВКонтакте), а и других появ- ляющихся сетях. Что молодые люди входят в сеть отовсюду, причем преимущественно с мобильных устройств. Клаус Шваб в [9] со- вершенно справедливо отмечает, что «урок первой промышленной революции остается сегодня по-прежнему актуальным: главным показателем прогресса до сих пор является мера принятия обществом технологических новшеств» [9].

Проанализируем проникновение Интер- нета и особенности его использования насе- лением России, так как это будет характери- зовать возможности компаний по ее приме- нению в маркетинговых целях. По данным Mediascope TNS Россия на март 2017 г. интер- нет-аудитория в России составила 87 млн чел., т. е. 71 % от всего населения страны, при этом 20 млн человек (16 %) используют для этого только мобильные устройства.2 Поло- вина этой аудитории, т. е. около 10 млн чел. — наиболее перспективны с точки зрения рек- ламодателей в сети Интернет и онлайн- торговли.

Ежегодно фиксируется рост интернет- аудитории как за счет старшей возрастной категории (55+), так и за счет детей младше-

1 Исследование Сбербанка: 30 фактов о со- временной молодежи. URL: https://adindex.ru/news

/researches/2017/03/10/158487.phtml

2 Global Online Retail Spending — Statistics and Trends, 2017. URL: https:/[/www.invespcro.com/blog](http://www.invespcro.com/blog)

/global-online-retail-spending-statistics-and-trends

###### 20

го школьного возраста. Прирост аудитории ограничен зачастую доступом к Интернету. Самый быстрый рост демонстрирует аудито- рия смартфонов: 46 % населения России за- ходят в Интернет через эти устройства. Сни- жается число пользователей, заходящих в Интернет через стационарные компьютеры и планшеты (на 4 и 8 % соответственно).

Самый популярный ресурс в мобильном интернете — Google, его ежемесячная ауди- тория 12+ составляет 16,1 млн жителей Рос- сии, самое популярное мобильное приложе- ние — ВКонтакте, с ежемесячной аудиторией 10,7 млн чел. По совокупной аудитории (мо- бильные устройства и стационарные ком- пьютеры) лидирует Яндекс (табл. 1).

Та б л и ц а 1

Топ ресурсов desktop+mobile (Россия 700k+, 12—64, февраль 2017 г.)

**Top sites desktop+mobile (Russia 700k+, 12—64, February 2017)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| в | Место рейтинге | Название ресурса | Среднемесячная аудитория | |
| млн чел. | % |
| 1 | | Яндекс | 20,7 | 79,1 |
| 2 | | Google | 20,3 | 77,5 |
| 3 | | ВКонтакте | 19,4 | 73,8 |
| 4 | | Youtube | 19,1 | 72,9 |
| 5 | | Mail.Ru | 18,7 | 71,3 |
| 6 | | Wikipedia | 13,2 | 50,5 |
| 7 | | Facebook | 12,4 | 47,2 |
| 8 | | AIiExpress | 11,6 | 44,4 |
| 9 | | Instagram | 11,3 | 43,2 |
| 10 | | Одноклассники | 11,0 | 42,1 |

И с т о ч н и к . Mediascope WEB-index России, 2017 г.

URL: <http://mediascope.net/press/news/744498>

Таким образом, можно констатировать, что в России существует необходимая аудито- рия для интернет-маркетинга, а в сети много- кратно увеличиваются возможности ориента- ции маркетинга на клиента. Появляются воз- можности создавать постоянное представи- тельство в сети в виде сайта компании, про- водить on-line опросы, анкетирование, воз-

действовать на потребителя с использованием различных инструментов рекламы, проводить поисковую оптимизацию сайта (англ. SEO — search engine optimization), ориентированную на конкретные сегменты рынка, продвижение в социальных медиа (англ. SMO — social me- dia optimization), организацию процесса при- влечения трафика на сайт (англ. SMM Social Media Marketing) и осуществлять продажу то- варов.3

Полученные результаты и современная бизнес-практика говорят о необходимости еще большей дифференциации потребителей, кастомизации товарно-ценностного предло- жения, таргетированной рекламе.

Диджитализацию первостепенно следует учитывать в процессе проектирования и формирования бизнес-модели субъекта хо- зяйственной деятельности, поскольку имен- но в этой части скрыты резервы и новые возможности роста и развития компании. Бизнес-модели в цифровой экономике име- ют следующие особенности:

— являются высоко-клиентоориентирован- ными;

— базируются преимущественно на элек- тронных платформах;

— обеспечивают бизнес-коммуникации ме- жду участниками рынка в онлайн-среде с использованием всевозможных гаджетов;

— основываются на омниканальных систе- мах продаж, коммуникаций и источников доходов;

— носят сетевой характер — основаны на стратегическом сотрудничестве и партнерстве с другими участниками рынка.

По мере развития цифровой экономики и соответствующей трансформации бизнеса все острее встает проблема совершенствования клиентоориентированного подхода в дея- тельности компаний. Ввиду этого возникает несколько вопросов, которые остаются не- достаточно изученными.

Прежде всего, это уточнение сущности клиентоориентированного подхода, посколь- ку до настоящего времени нет единого по- нимания данного термина. В период цифро- вой трансформации бизнеса, которая опре-

3 Global Online Retail Spending — Statistics and Trends, 2017. URL: https:/[/www.invespcro.com/blog](http://www.invespcro.com/blog)

/global-online-retail-spending-statistics-and-trends

деляется потенциалом использования цифро- вых технологий в бизнес-процессах компа- ний, формированием принципиально новых бизнес-моделей, создаются условия для раз- вития клиентоориентированного подхода. Поэтому другим вопросом является изучение потенциала цифровых технологий в развитии клиентоориенторованности компаний.

В теории маркетинга давно известно, что ориентация на потребителя составляет сущ- ность классического маркетинга, становле- ние которого начинается с 60-х гг. [7]. Позднее, в конце 80-х, начале 90-х годов маркетологи заговорили о концепции мар- кетинговой ориентации (market orientation), основоположниками которой считаются Shapiro, Kohli and Jaworski [12, 14 и др.]. Обобщая результаты множества исследова- ний, выделим следующие основные прин- ципы клиентоориентированности компании:

— ключевым направлением остается ориен- тация на потребителя, которая дополняется межфункциональным взаимодействием чело- веческих ресурсов компании в процессе при- нятия управленческих решений;

— интеграция персонала в процессы приня- тия решений и развитие человеческого капи- тала персонала компании;

— увеличение скорости поступления марке- тинговой информации, появление новых способов ее генерации и методов обработки (при цифровой трансформации бизнеса это становится возможным на основе анализа больших данных — BigData);

— встраивание клиентоориентированности в корпоративную культуру и концепцию ме- неджмента компании.

Представим сравнительные характеристи- ки клиентоориентированности в традицион- ной и цифровой экономике (табл. 2).

Рассмотрим более подробно инструменты реализации клиентоориентированного под- хода. Он базируется на использовании CRM, которая в цифровом бизнесе интегрирована в IT-архитектуру компании и является одним из важнейших источников данных, которые распространяются внутри компании и обес- печивают понимание проблем клиентов с позиции разных функциональных направ- лений. Тем самым повышается фокусирова- ние на клиентах для построения долгосроч- ных взаимовыгодных отношений.

21

Та б л и ц а 2

Клиентоориентированность в обычной и цифровой экономике

**Client-centricity in traditional and digital economies**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки | Традиционная экономика | Цифровая экономика |
| Определение клиенто- | Удовлетворение потребностей | Удовлетворение конкретных запросов |
| ориентированности | клиентов в целом | конкретного потребителя |
| Уровень встроенности | Операционный уровень | Стратегический уровень; концепция |
| концепции в систему |  | является основополагающей |
| управления компанией |  | для построения корпоративной культуры |
| Обеспечивающие | front-office: отдел продаж, отдел | Все функциональные подразделения |
| подразделения | маркетинга, отдел рекламы и PR | компании |
| Ресурс обеспечения | Количество и компетентность | Технологии и омниканальность связи |
| клиентоориентированности | сотрудников служб маркетинга, | с потребителями, обеспечивающие |
|  | продаж и обслуживания потребителей | доступность товара или услуги. |
|  |  | CRM, встроенная в IT-архитектуру |
|  |  | компании |
| Определение качества | Зависит от периодичности | Практически мгновенная реакция |
| товара или услуги | планирования в компании | на запросы потребителей |
| Подход к понятию | Компания стремится обеспечить | Компания обеспечивает высокое качество |
| «качество товара/услуги» | высокое качество товара/услуги, | товара/услуги, ориентированное |
|  | ориентированное на «среднего» | на конкретного потребителя |
|  | представителя целевой аудитории |  |
| Товарное предложение | Ассортимент товаров и услуг, | Высококастомизированное предложение |
|  | разработанный компанией, |  |
|  | ориентированный на целевую группу |  |
|  | потребителей |  |
| Каналы коммуникаций | Преимущественно офлайн- комму- | Омниканальность на основе Интернета — |
| и продаж | никации, классические формы | социальные сети, интернет-реклама, |
|  | продаж (магазины) | SEO оптимизация, наличие мобильных |
|  |  | приложений, позволяющих осуществить |
|  |  | транзакцию, e-commerce |
| Основные показатели кли- | Уровень сервиса, качество продукта, | Полнота информации во всех коммуни- |
| ентоориентированности | цена, представленность продукта | кационных каналах, время ответа |
|  | в точках продаж | на запросы, время доставки продукта |
|  |  | или ожидания предоставления услуги, |
|  |  | уровень качества товара или услуги |
| Источники информации, | Маркетинговые и социологические | Данные, получаемые с использованием |
| используемые компанией | исследования: опросы, интервью, | цифровых технологий: Big Data, SMART |
| для принятия решений | фокус-группы, компьютерные | Data, BI-системы |
|  | интервью (CAWI, CATI) |  |

И с т о ч н и к . Составлено авторами.

Некоторые практики интернет-маркетинга склонны воспринимать CRM как IT-проект, внедряемый для сбора и хранения информа- ции о клиентах, который можно использо- вать для организации рекламных кампаний путем рассылок СМС или e-mail, а также для оптимизации работы персонала торговых

предприятий. На наш взгляд, CRM является стратегией взаимоотношений компании с клиентами, поставщиками и партнерами. Аналитические возможности системы позво- ляют руководству предприятия принимать обоснованные решения о товарных запасах, прогнозировать объемы продаж и т. д.

22

Нам представляется более верным под- ход к определению CRM Эдриана Пэйна [8]:

«CRM — это стратегический подход к управ- лению компанией, объединяющей в себе по- тенциал интеллектуальных технологий и стратегий маркетинга взаимоотношений для поддержания выгодных, длительных взаимо- отношений с клиентами. Что особенно важ- но, CRM открывает расширенные возможно- сти для использования информации как для понимания клиентов, так и для лучшего применения стратегий маркетинга взаимоот- ношений. Решение этой задачи требует кросс-функциональной интеграции людей, операций, процессов и рыночных мощно- стей, которая становится возможна с исполь- зованием информации, технологий и про- граммных приложений».

Подтверждение такой трактовки CRM можно найти и в концепции Бартона Гол- денберга [11], являющегося известным спе- циалистом в области CRM-технологий: он также считает CRM стратегическим подхо- дом к управлению основными стейкхолдера- ми компании.

Цифровые технологии, которые в на- стоящее время активно используют в про- цессе бизнес-трансформации (облака, боль- шие данные, машинное обучение, мобиль- ные устройства, Интернет вещей, 3D, дроны и т. д.), позволяют за счет маркетинга вовле- ченности создать уникальную потребитель- скую ценность. Это достигается за счет фор- мирования принципиально новых высоко- клиентоориентированных бизнес-моделей. Одной из современных бизнес-моделей явля- ется бизнес-платформа.

Выделим три этапа создания бизнес- платформ.

1. Появление Интернета и его использо- вание в direct marketing в процессе формиро- вания, развития и работы с клиентской ба- зой, которой компания предоставляет раз- личные товары и услуги. Эта технология ис- пользуется для рынков b2b и b2c.

2. Появление крупных корпораций в сфе- ре коммуникаций, Android и Apple, постро- ивших свой бизнес на основе уникальной бизнес-модели, которая позволила им очень быстро переориентировать на свои продукты потребителей компаний, давно и, как каза- лось, прочно закрепившихся на рынке мо-

бильных устройств. Ведущие компании- производители смартфонов «Nokia, Samsung, LG, Sony Ericsson, которые к 2007 г. получа- ли 90 % прибыли отрасли в мире, стреми- тельно утеряли свои позиции. В этом же году появился iPhone, который начал завоевывать рынок, к 2015 г. он генерировал уже 92 % прибыли отрасли. Apple и Android обошли старожилов рынка потому, что воспользова- лись возможностями платформ и стали рабо- тать по новым правилам стратегий, которые появились вместе с платформами» [1].

Особенности этих бизнес-платформ за- ключаются в том, что они предоставляют комплексную услугу и затягивают потребите- ля в освоение все новых и новых мобильных приложений и сервисов. Это делает бизнес более клиентоориентированным и затрудняет переход к конкурентам. Такой переход явля- ется отказом от привычного коммуникаци- онного процесса и порядка операций, кото- рые необходимо осуществить. Поэтому по- требители становятся фанатами своего брен- да и очень позитивно относятся к его рас- ширению. Переход клиентов к конкурентам затруднен техническими и технологическими барьерами. Эта технология также использует- ся для рынков b2b и b2c.

3. Особенности современной бизнес- платформы заключаются в том, что она может не иметь клиентской базы. Потребители могут иметь на своих мобильных устройствах не- сколько приложений и не являться привер- женцами услуги или продукта конкретной компании. Привлечение потребителей проис- ходит на основе предоставления наиболее де- шевой или наиболее удобной услуги, соеди- няя любого потребителя и любого человека, готового предоставить услугу. При таком биз- нес-формате достаточно нескольких минут, чтобы потребитель «ушел» к конкуренту, по- скольку мы столкнулись на этом этапе с пол- ным отсутствием дифференциации товара. К таким платформам можно отнести компанию Uber, рыночная стоимость которой в 2015 г. в 1,5 раза превышала стоимость Газпрома.

Очевидно, что это платформы будущего, хотя бизнес-платформы второго этапа не го- товы сдавать позиции. Во всем мире Uber сталкивается с интересами государственных и частных служб такси, которые пытаются сохранять дифференциацию и отстаивают

23

свои права на создание цепочки ценностей для потребителя. Однако произошедшее в июле 2017 г. слияние российского Uber и Яндекс-такси, с взаимопроникновением сер- висов и дополнительным расширением воз- можностей как для потребителей услуги, так и лиц ее предоставляющих, все-таки указы- вает на продолжающийся в бизнесе процесс глобализации и стремление предоставить максимально клиентоориентированную услу- гу. Хотя портрет клиента становится более абстрактным, создается услуга, которая под- ходит по своему уровню и стоимости почти любому потребителю. При этом форматиро- вание бизнеса минимально, компания не знает, кому будет оказана услуга. Эта техно- логия также используется для рынков b2b и b2c, однако добавляется совершенно новый формат c2c, когда любой человек может пре- доставлять услугу, зарегистрировавшись на платформе, и являться потребителем этой же услуги в другое время.

Таким образом, при цифровой трансфор- мации бизнеса происходит существенное пе- реформатирование компании, обеспечивает- ся максимальная потребительская ценность, развивается клиентоориентированность, за- кладываются или пересматриваются базовые принципы ее деятельности и соответствую- щие бизнес-модели.

Основной вектор цифровой трансформа- ции должен быть направлен на обеспечение клиентоориентированности, что соответству- ет концепции рыночно-ориентированного менеджмента и может быть достигнуто за счет использования процессного подхода.

Процессный подход подразумевает пред- ставление компании в виде процессов и ис- пользует различные инструментарии их опи- сания и оптимизации. Согласно процессному подходу, клиентом процесса является субъект (физическое или юридическое лицо, функ- циональное подразделение, другой процесс), использующий результаты процесса. Опреде- ление основных процессов ведется от их клиентов (потребителей).

Развитие клиентоориентированного под- хода будет, на наш взгляд, базироваться на следующих ключевых положениях [2]:

— деятельность компании направлена на работу со стейкхолдерами и удовлетворение их потребностей;

— конкуренция существует и будет только усиливаться, скорость перехода к конкуренту увеличивается;

— очень часто рынок предоставляет новые возможности для развития, и их необходимо вовремя находить;

— организация бизнес-процессов компании во многом определяет ее рыночные позиции и конкурентоспособность;

— инновационная активность предприятий становится важнейшим фактором развития компании;

— удовлетворенный и вовлеченный потре- битель готов участвовать в процессе создания ценности и генерировать продуктовые инно- вации.

Таким образом, развитие клиентоориен- тированных бизнес-моделей на основе циф- ровых технологий может оказать положи- тельное влияние не только на деятельность компании, но и на потребителя.

Для компании это:

— упрощение проникновения на новые рынки, например, Amazon или AliExpress;

— повышение эффективности внутренних бизнес-процессов, повышение операционной эффективности за счет роботизации, повы- шения гибкости, оптимизации запасов, 3D печати и т. д.;

— возможность получения лучшей рабочей силы, развитие человеческого потенциала с использованием цифровых каналов, напри- мер на основе управления талантами или ин- тернет-рекрутинга (HeadHunter);

— повышение прозрачности отношений с государственными структурами, например, электронные торговые площадки и т. д.

Для потребителя это:

— возможность получения лучших товаров и услуг по лучшим ценам, например компания MICHELIN устанавливает в шинах специ- альные умные сенсоры, которые способст- вуют экономии топлива;

— возможность получения ранее не доступ- ных товаров или услуг, например, поминут- ная аренда автомобиля (car-sharing);

— упрощение получения информации о то- варах, услугах, работе и т. д.;

— упрощение доступа к государственным услугам через цифровые порталы;

— участие в совместном процессе создания ценности, например энергогенерация и про-

24

дажа излишней энергии энергосбытовым компаниям.

В цифровой экономике привычная мо- дель коммуникаций компании с потребите- лями радикально изменяется. Так, потреби- тели используют множество каналов комму- никации с компаниями, имеют онлайн- доступ к информации и становятся более требовательными, так как могут практически мгновенно получить любую информацию; ожидается, что обслуживание должно быть индивидуальным и все вопросы решены при первом контакте. При этом большинство по- требителей используют и социальные сети, и сайты компаний, и мобильные приложения, и личный контакт с сотрудниками компа- нии, т. е. налицо многоканальность связей между компанией и ее клиентами.

Ожидания клиентов становятся более конкретными. Во-первых, вся запрашивае- мая клиентом информация должна быть дос- тупна в любое время, в любом месте, в том формате и на том мобильном устройстве, ко- торым он пользуется. Во-вторых, предлагае- мая ценность должна быть ясно продемонст- рирована покупателю, включая цену, свойст- ва продукта и качество обслуживания. В- третьих, клиенты предпочитают устанавли- вать и поддерживать долгосрочные отноше- ния с теми компаниями, которым доверяют, расширяя спектр покупаемых у них товаров.

Таким образом, успешные отношения с клиентами в цифровой экономике предпола- гают выстраивание коммуникаций в соответ- ствии с ожиданиями потребителей. Агентство электронного консалтинга Econsultancy про- вело опрос среди компаний, посвященный цифровой экономике [10]. На вопрос «какие характеристики, на ваш взгляд, являются наиболее важными для успешности в цифро- вой экономике (digital native)?» ответы рас- пределилисьследующим образом:

— клиентоориентированность (58 %);

— основанное на анализе данных (data- driven) управление (40 %);

— инновационность (28 %);

— готовность к сотрудничеству (28 %);

— гибкость (25 %).

Как видим, более половины опрошенных компаний считают клиентоориентирован- ность необходимым условием формирования цифровых компетенций. В то же время на

вопрос «с какими проблемами вы сталкивае- тесь при построении действительно клиенто- ориентированной организации?» были полу- чены такие ответы:

— функциональная разобщенность препят- ствует обмену данными (52 %);

— корпоративная культура не выстроена во- круг требований клиента (39 %);

— отсутствие технологических платформ, позволяющих управлять данными (35 %);

— отсутствие общепринятого определения клиентоориентированности (31 %);

— ИТ-подразделения не способны поддер- живать коммуникацию с клиентами (28 %);

— недостаточная компетентность в анализе данных (28 %);

— организация сфокусирована на продажах, а не на потребителе (28 %).

Таким образом, клиентоориентирован- ность и цифровая экономика связаны самым тесным образом, и полная ориентация на клиента достигается за счет организации ак- кумулирования, структурирования и обмена информацией, а высокая конкурентоспособ- ность в цифровой экономике невозможна без клиентоориентированности.

Это подтверждают и различные рейтинги клиентоориентированности. Так, в рейтинге 10 наиболее клиентоориентированных ком- паний находятся Amazon, Hilton Worldwide, Marriott International, UPS, Sony, Hewlett Packard, Apple. Можно выделить отличитель- ные черты этих компаний.4

С одной стороны, они признают важ- ность управления отношениями с клиентами, отражают это в стратегии, ориентируются на лучшие практики в управлении потребите- лем. В то же время эти компании реализуют направленность на клиента и на операцион- ном уровне: они сформировали детальные базы данных о потребителях, связали их с системами управления компанией и персо- налом и таким образом демонстрируют кли- ентоориентированность при каждом контакте с потребителем, непрерывно и по всем кана- лам коммуникации.

Постоянная готовность к коммуникации с клиентом требует интеграции работы раз-

4 Top 10 Customer-Centric Companies of 2014. URL: https://[www.talkdesk.com/blog/top-10-customer-](http://www.talkdesk.com/blog/top-10-customer-) centric-companies-of-2014

###### 25

личных сотрудников и служб. Основной про- блемой при множестве каналов коммуника- ции в большинстве компаний является изо- лированная работа каждого канала, разроз- ненные функциональные информационные системы и отсутствие регулярной связи меж- ду отдельными подразделениями и службами. Поэтому задачами информационной системы клиентоориентированной компании стано- вятся:

— аккумуляция всех данных, связанных с потребителем, не важно, как и где они полу- чены (по телефону, в результате онлайн- запроса или в Google-аналитике) и в какой форме хранятся (в корпоративной базе дан- ных, в электронной почте, на диктофоне или в записной книжке сотрудника);

— представление и стандартизация данных из разных систем, полная аналитика по по- требителю в режиме реального времени (ка- кие вопросы решены в том канале коммуни- кации, в котором получены; что переадресо- вано на другие каналы; степень удовлетво- ренности потребителя в результате взаимо- действия; влияние каждого контакта с потре- бителем на ведение бизнеса);

— обработка данных демографического и маркетингового характера, данных о прода- жах, качестве обслуживания, ряда финансо- вых показателей, из разных каналов (записи телефонных разговоров, электронные сооб- щения, текстовые сообщения, чаты, поиск в интернете и комментарии в социальных сетях).

Анализ таких данных является основой для управления клиентским опытом (customer ex- perience). Прежде всего, необходимо опреде- лить, какие атрибуты взаимодействия с клиен- тами (цена, внимание сотрудников, время от- вета на запросы и претензии) будут иметь наи- большее влияние на формирование позитивно- го клиентского опыта, а какие не влияют на восприятие клиента и являются потенциалом для снижения издержек. Далее необходимо отслеживать состояние и результат коммуни- кации по всем запросам и контактам.

В современной экономике понятия

«внутренний клиент» и «внешний клиент» расширены. Согласно теории стейкхолдеров, цель компании — не только приносить при- быль собственникам, реализуя продукты или услуги, но и вести бизнес, удовлетворяя тре-

бования (правовые, финансовые, экологиче- ские) других заинтересованных лиц. Поэтому в качестве внешних клиентов организации рассматриваются не только потребители ее продукции или услуг, но и остальные стейк- холдеры: собственники (акционеры, инве- сторы), кредиторы, общество, органы власти, экологические организации, СМИ. В качест- ве внутренних клиентов рассматриваются не только элементы внутри организации, но и участники цепочки поставок: персонал, по- ставщики материалов и комплектующих, субподрядчики и партнеры, аутсорсинговые компании, выполняющие отдельные бизнес- процессы, например сборку.

Таким образом, каждое функциональное направление деятельности компании сопри- касается со своим клиентом. Современная компания является своего рода «системным интегратором» в создании ценности для по- требителя. В процессе создания ценности участвует огромное количество фирм, дея- тельность которых скоординирована по це- лям, срокам, задачам, проектам и т. д. в рам- ках сети создания ценности, т. е. непрерыв- ного процесса взаимодействия компаний [3]. Это требует анализа и трансформации биз- нес-процессов компании.

Рассмотрим направления управления бизнес-процессами клиентоориентированной компании в цифровой экономике.

**Стратегическое выравнивание.** Приведе- ние в соответствие реальных экономических процессов и приоритетов компании. В эпоху цифровых технологий компании должны со- средоточиться на построении цепочек созда- ния ценностей. Бизнес-процессы должны быть организованы таким образом, чтобы клиенты компании, ориентированные на цифровую среду, получали ожидаемую цен- ность. Необходимо ранжирование процессов по приоритетности и времени их реализации, чтобы повысить их вклад в реализацию кор- поративных целей. Необходима прозрачность того, как процессы размещаются в корпора- тивной архитектуре и внутриорганизацион- ных сетях [5].

**Трансформация управления.** Установление полной прозрачности: в отчетности, приня- тии решений, в определении справедливого, связанного с личными достижениями и ре-

26

зультатами работы компании, вознагражде- ния работников. Процесс управления должен быть основан на трех важнейших концепци- ях — управление изменениями, управление качеством и управление эффективностью. Компания использует процессный подход к управлению. Руководство определяет основ- ные принципы управления архитектурой процессов, анализом данных и эффективно- стью. Необходимо не только собрать данные, необходимо найти адекватные методы их об- работки, анализа и применения для улучше- ния BPM. В цифровой экономике появляют- ся новые участники процессов — crowd workers, роботы, умные вещи.

**Использование информационных технологий в управлении.** Гибкость бизнес-процессов, способность к трансформации на основе об- ратной связи с клиентами компании (под клиентами мы понимаем всех стейкхолде- ров). Оценка эффективности бизнес- процессов. Автоматизация процессов должна позволять решать неструктурированные зада- чи и обеспечивать новые формы взаимодей- ствия человека и машины, используя воз- можности цифровых технологий, таких как автоматизация познавательной деятельности, социальная робототехника и интеллектуаль- ные устройства.

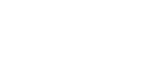
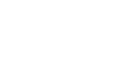
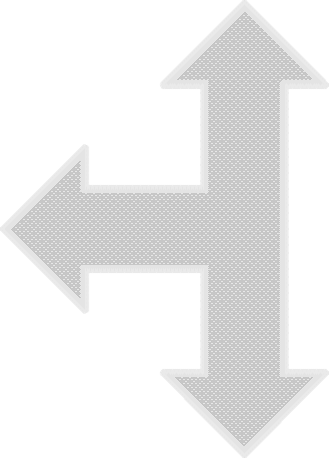
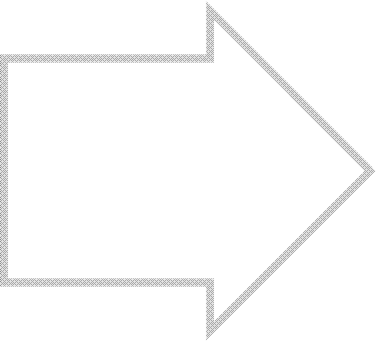
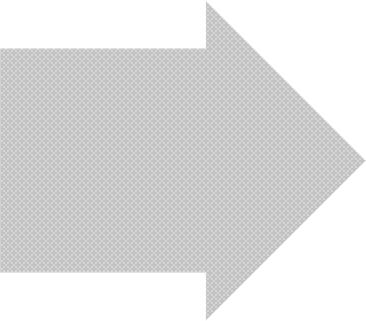
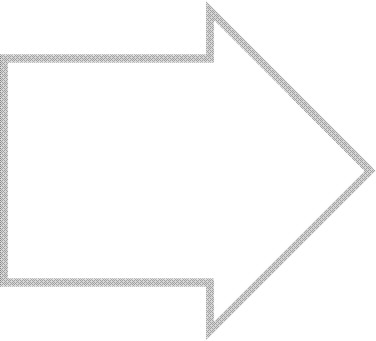
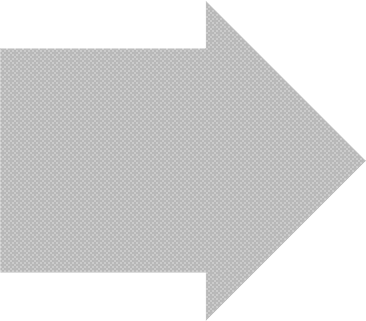
**Управление человеческими ресурсами.** Не- обходимо внедрять в организации межфунк- циональное мышление специалистов разных

уровней. Сотрудники должны быть вовлече- ны в процесс принятия управленческих ре- шений на основе совместного анализа про- блем и разработанных KPI. Компания долж- на стремиться к повышению качества знаний своих сотрудников, накоплению знаний, со- вершенствовать поведенческие и технические компетенции, с тем чтобы более четко фор- мулировать требования к методам и резуль- татам работы. Х. Скарбороу сформулировал в 1999 г. понятие «управление знаниями». По его мнению, это «любой процесс, или прак- тика, создания, приобретения, распределе- ния и использования знаний, который уве- личивает знания и показатели труда в орга- низациях» [4]. Однако одного накопления знаний недостаточно для эффективной рабо- ты организации, необходимо превращать знания в информацию и распространять их в организации. Передача знаний может осуще- ствляться через следующие каналы: инфор- мационные системы, совещания, курсы по- вышения квалификации, обучение на рабо- чем месте, мастер-классы, телеконференции, видеоконференции.

Цифровая экономика привносит в про- цесс накопления знаний большое количест- во структурированной и неструктурирован- ной информации, полученной из разных внутренних и внешних источников, BigData. Тогда процесс распространения знаний можно изобразить следующим образом (см. рисунок).

Информация

Процесс распространения знаний



Process of knowledge diffusion

###### 27

Очень важно, чтобы знания максимально быстро и в полном объеме распространялись как в организации, так и за ее пределы. Безус- ловно априори важная научная информация, обладающая научной новизной, должна быть защищена авторскими правами, но чем быст- рее организации получают информацию, тем быстрее внедряются новые методы управления, бизнес-модели, инновации. Те, кто быстрее превратит информацию в знания, распростра- нит их и использует в своей работе, победят в конкурентной борьбе. При этом необходимо задуматься и о методах защиты конфиденци- альной информации. Нужно стремиться к то- му, чтобы организация владела «зафиксирован- ными» знаниями, или знаниями «человек— документ», которые используются для органи- зации рутинных процессов в организации.

Однако в эпоху цифровых технологий большую роль и значение приобретают «не- писаные» данные: «человек—человек». Орга- низация должна найти способы фиксации и распространении этих данных, поскольку первый вид информации, или знания «чело- век— документ», является интеллектуальным капиталом компании и может распростра- няться в виде знаний, методов, алгоритмов решения задач, а второй — «человек—человек» является интеллектуальным капиталом чело- века, может распространяться с искажениями и быть утерян при уходе работника из органи- зации. Однако именно неформальные знания начинают играть все большую роль в иннова- ционном процессе. Так, сотрудники регио- нальных отделений фирмы «Бостон консал- тинг групп» в Сан-Франциско и Мюнхене предлагают новый подход к управлению и ис- пользованию рабочего времени менеджеров — Т- образный подход, отход от корпоративной циркуляции знаний и переход к свободной циркуляции знаний внутри организации при сохранении строгого отслеживания результа- тов деятельности подразделений.

Нужны механизмы, стимулирующие и дис- циплинирующие распространение знаний в организации. Хансен М.Т. и Отингер фон Б. [6] изучили опыт нескольких крупнейших энергетических и фармацевтических компаний и выявили следующий метод распространения информации в английской фармацевтической компании ТНК «Glaxo» — «перекрестное опы- ление идей» на основе обмена информацией.

Суть — обмен информацией между менедже- рами разных подразделений компании, свое- образный «мозговой штурм» для решения кон- кретной проблемы. В ТНК «Ispat International» создана система «перекрестного директората»: руководитель каждого операционного подраз- деления входит в директорат другого отделе- ния. Т-образные менеджеры создают верти- кальную и горизонтальную ценность.

**Корпоративная культура.** Необходимо формировать новые коллективные ценности — принятие решений должно основываться на результатах обработки данных по всем видам процессов в организации. Большое внимание нужно уделять такому направлению PR, как отзывы клиентов. Обработка полученной информации должна использоваться для оп- тимизации деятельности организации.

*Полученные результаты.* Таким образом, трансформация бизнес-процессов в клиенто- ориентированной компании должна быть направлена на:

— ориентацию на клиентов с мобильным доступом в Интернет;

— обеспечение спектром данных о клиентах всех подразделений компании;

— децентрализацию принятия решений и возможность непрерывного участия различ- ных типов клиентов (в том числе поставщи- ков и дистрибьюторов) в проектировании цепочки создания ценности.

Поэтому необходимо тщательно подойти к выбору программного обеспечения BPM, которое обеспечит вовлеченность участников цепочки создания ценности и интеграцию всех бизнес-процессов в компании, а также создаст условия для изменений корпоратив- ной культуры за счет новых моделей мышле- ния и организации.

*Выводы.* В итоге можно заключить сле- дующее:

— клиентоориентированность означает вы- страивание всех процессов компании вокруг потребностей клиентов;

— клиентоориентированность является важ- ным фактором конкурентоспособности ком- паний в цифровой экономике и реализуется не только в стратегии, но и в текущем взаи- модействии с клиентами, которое носит мно- гоканальный характер;

28

— клиентоориентированность в цифровой экономике реализуется с помощью цифро- вых технологий, обеспечивающих анализ данных, доступ клиентов к информации и организацию коммуникации как с внешни- ми, так и внутренними клиентами;

— принятие решений основано на анализе широкого спектра структурированных и не- структурированных данных о потребителях, которые должны быть доступны всем под- разделениям компании;

— трансформация бизнес-процессов в рам- ках клиентоориентированности должна про- водиться с помощью инструментов BPM и создавать основы для формирования цифро- вой культуры компании.

Будущие исследования могут быть на- правлены на эмпирическую проверку влия- ния цифровой трансформации бизнеса на развитие клиентоориентированности, увели- чение CSI и NPS, рост конечных экономиче- ских показателей, на выявление последова- тельности этапов и глубины проведения цифровой трансформации бизнес-процессов, на определение параметров цифровой куль- туры компании.

В рамках исследований необходимо про- вести серию глубинных интервью с менедже- рами, осуществляющими переход к цифро- вым бизнес-моделям и процессам для пони- мания проблем и основных узких мест, воз- никающих в процессе трансформации.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

[1] **Альстайн M., Паркер Д., Чаудари С.П.** Се- тевой эффект как новый двигатель экономики // Harvard Business Review, январь—февраль 2017.

[2] **Аренков И.А.** Маркетинговое управление компанией: клиентоориентированные бизнес- модели и цифровые технологии // Проблемы со- временной экономики. 2015. № 1(53). С. 161—162.

[3] **Аренков И.А., Кнут Р., Лобарева Ю.С.** Принципы формирования клиентоориентирован- ной компании // Маркетинг-менеджмент в цифро- вой экономике. [Журнал] = Marketing management in the digital economy. [Journal]. 2016. № 1. С. 4—20.

[4] **Армстронг М.** Практика управления чело- веческими ресурсами: пер. с англ. / под ред. И. Малковой. 10-е изд. СПб.: Питер, 2012. 848 с.

* 1. **Kerpedzhiev G., König U., Röglinger M., Rosemann M.** Business Process Management in the Digital Age // BPTrends. BPM Analysis, Opinion and Insight, July, 2017. URL: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com/)
  2. **Hansen M.T., Oetinger von B.** Introducing T- scaped managers: Knowledge managerment’s next generation // Garvard business rev. 2001. Vol. 79, no. 3. P. 107—116.

[7] **Левитт Т.** Маркетинговая миопия // Клас- сика маркетинга: [сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг] : пер. с англ. / сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква; пер. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; под ред. Ю.Н. Кап- туревского. СПб.: Питер, 2001. С. 11—34.

[8] **Пэйн Э.** Руководство по CRM. М.: Гревцов Паблишер, 2007.

[9] **Шваб К.** Четвертая промышленная рево- люция: пер. с англ. М., 2017. 208 с. (Top Business Awards).

1. Building a Digital Culture, Best practice guide, 2017. URL: https://[www.econsultancy.com/re](http://www.econsultancy.com/re) ports/building-a-digital-culture/
2. **Goldenberg B.J.** The Definitive Guide to So- cial CRM: Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profit, Kindle edition, 2015.
3. **Kohli A.K., Jaworski B.J.** Market orientation: the construct, research propositions, and managerial im- plications // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54. P. 1—18.
4. **Pinzaru F.** Managing in the digital economy: an introductive discussion Pannon Management Re- view, 2015. URL: <http://pmr.uni-pannon.hu/articles/4>

\_2\_pinzaru.pdf

1. **Shapiro B.** What the hell is market orient- ed? // Harvard Business Review. 1988. No. 66 (6). P. 119—125.
2. **Tapscott D.** The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill, 1994.
3. **Tapscott D.** Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World, McGraw-Hill, 2008. [17] Анализ мирового опыта развития про- мышленности и подходов к цифровой трансфор- мации промышленности государств-членов Евра- зийского экономического союза: инфор.-аналит. отчет. М., 2017. URL: http://www.eurasiancommi

ssion.org

**АРЕНКОВ Игорь Анатольевич.** E-mail: [igorarenkov@gmail.com](mailto:igorarenkov@gmail.com) **КРЫЛОВА Юлия Владимировна.** E-mail: [krylova-julia@yandex.ru](mailto:krylova-julia@yandex.ru) **ЦЕНЖАРИК Мария Казимировна.** E-mail: [matiac@yandex.ru](mailto:matiac@yandex.ru)

*Статья поступила в редакцию 02.11.17*

###### 29

REFERENCES

1. **M. Al'stain, D. Parker, S.P. Chaudari,** Setevoi effekt kak novyi dvigatel' ekonomiki, Harvard Business Review, ianvar'—fevral' (2017).
2. **I.A. Arenkov,** Marketingovoe upravlenie kompaniei: klientoorientirovannye biznes-modeli i tsifrovye tekhnologii, Problemy sovremennoi ekonomiki, 1 (53) (2015) 161—162.
3. **I.A. Arenkov, R. Knut, Iu.S. Lobareva,** Printsipy formirovaniia klientoorientirovannoi kompanii, Marketing-menedzhment v tsifrovoi ekonomike. Zhurnal = Marketing management in the digital economy. Journal, 1 (2016) 4—20.
4. **M. Armstrong,** Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami: per. s angl. Ed. I. Malkova. 10-e izd., St. Petersburg, Piter, 2012.
5. **G. Kerpedzhiev, U. König, M. Röglinger, M. Rosemann,** Business Process Management in the Digital Age, BPTrends. BPM Analysis, Opinion and Insight, July, (2017). URL: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com/)
6. **M.T. Hansen, Oetinger von B.**, Introducing T- scaped managers: Knowledge managerment’s next generation, Garvard business rev, 79 (3) (2001) 107—116.
7. **T. Levitt,** Marketingovaia miopiia, Klassika marketinga: sb. rabot, okazavshikh naibol'shee vliianie na marketing : per. s angl. Sost. B.M. Enis, K.T. Koks,

M.P. Mokva; ed. T. Vinogradova, D. Raevskaia, L. Tsaruk,

1. Chekh; ed. Iu.N. Kapturevskii, St. Petersburg, Piter, (2001) 11—34.
2. **E. Pein,** Rukovodstvo po CRM, Moscow, Grevtsov Pablisher, 2007.
3. **K. Shvab,** Chetvertaia promyshlennaia revoliutsiia: per. s angl., Moscow, 2017. (Top Business Awards).
4. Building a Digital Culture, Best practice guide, 2017. URL: https://[www.econsultancy.com](http://www.econsultancy.com/)

/reports/building-a-digital-culture/

1. **B.J. Goldenberg,** The Definitive Guide to Social CRM: Maximizing Customer Relationships with Social Media to Gain Market Insights, Customers, and Profit, Kindle edition, 2015.
2. **A.K. Kohli, B.J. Jaworski,** Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, Journal of Marketing, 54 (1990) 1—18.
3. **F. Pinzaru,** Managing in the digital economy: an introductive discussion Pannon Management Review, 2015. URL: <http://pmr.uni-pannon.hu/article> s/4\_2\_pinzaru.pdf
4. **B. Shapiro,** What the hell is market oriented? Harvard Business Review, 66 (6) (1988) 119—125.
5. **D. Tapscott,** The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, McGraw-Hill, 1994.
6. **D. Tapscott,** Grown Up Digital: How the Net Generation Is Changing Your World, McGraw- Hill, 2008.
7. Analiz mirovogo opyta razvitiia promyshlennosti i podkhodov k tsifrovoi transformatsii promyshlennosti gosudarstv-chlenov Evraziiskogo ekonomicheskogo soiuza: infor.-analit. otchet, Moscow, 2017. URL: [http://www.eurasiancommission.org](http://www.eurasiancommission.org/)

**ARENKOV Igor' A.** E-mail: [igorarenkov@gmail.com](mailto:igorarenkov@gmail.com) **KRYLOVA Yuliya V.** E-mail: [krylova-julia@yandex.ru](mailto:krylova-julia@yandex.ru) **TSENZHARIK Mariya K.** E-mail: [matiac@yandex.ru](mailto:matiac@yandex.ru)

© Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2017

###### 30

## Статья «Использование инструментов конкурентной разведки для повышения результативности инновационной деятельности компании»



№ 5 (49) 2018

**Данилин Николай Николаевич,** менеджер по инновациям компании «PepsiCo – Россия»

**Алеева Гульнара Ильдусовна,** ассистент Департамента менеджмента Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

**Danilin Nikolay Nikolaevich,** the company innovations manager "PepsiCo – Russia"

**Aleeva Gulnara Ildusovna,** the assistant to Department of management of Financial university at the Government of Russian Federation

**Аннотация.** В статье рассматриваются возможности применения инструментов конкурентной разведки для стимулирования инновационной деятельности компаний. Цель данной статьи – расшить существующие исследования инструментов и методов стимулирования инновационной активности и проанализировать возможности применения методов конкурентной разведки для стимулирования инновационной деятельности. В статье показано, что конкурентная разведка состоит из трехэтапного цикла: идентификация риска, мониторинг рисковых факторов и действия менеджмента.

Для анализа используется кейс-метод. В качестве кейсов для исследования выбраны глобальные, международные компании, имеющие формальную структуру конкурентной разведки, выделяя слабые и сильные стороны по разведывательному циклу.

Суммируя полученный опыт, можно выделить ряд полезных практик и рекомендаций:

□ Стадия идентификация рисков, основанная на сценарном планировании с выделением реактивных и активных драйверов изменения внешней среды, является эффективным инструментом для анализа внешней среды. Пример DASA;

□ Мониторинг внешней среды, основанный на применении теневых групп, которые имеют некоторую свободу в разделении драйверов внешней среды на составляющие компоненты, но тесно контактируют со сценарной командой, а также включение функций мониторинга в повседневную деятельность линейных сотрудников – инструменты, повышающие качество системы КР. Примеры AstraZeneca и Citibank;

□ Придание структуре конкурентной разведки высокого статуса и вовлечение в работу центрального комитета высокопоставленных сотрудников увеличивает внимание организации на рисках, а также стимулирует менеджмент к принятию необходимых решений. Пример Citibank;

□ Организация преемственности и более плавная замена ключевых кадров в группе разведки, а также глубокий анализ компетенций кандидатов с учетом основных требуемых умений повышает эффективность структуры конкурентной разведки. Пример –Shell.

**Ключевые слова:** инновации, стимулирование инноваций, конкурентная разведка, кейс-метод.

USE OF INSTRUMENTS OF COMPETITIVE INVESTIGATION FOR INCREASE OF PRODUCTIVITY OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE COMPANY

**Abstract**. In article possibilities of use of instruments of competitive investigation for stimulation of innovative activity of the companies are considered. The purpose of this article - to embroider existing researches of tools and methods of stimulation of innovative activity and to analyse possibilities of application of methods of competitive investigation for stimulation of innovative activity. In article it is shown that competitive investigation consists of a three-stage cycle: risk identification, monitoring of risk factors and management action. For the analysis the case – a method is used. As cases for research the global, international companies having formal structure of competitive investigation are chosen, allocating weak and strengths on a prospecting cycle. Summarizing the got experience, it is possible to allocate a row useful the practician and recommendations:

* + The stage identification of risks based on scenario planning with allocation of jet and active drivers of change of environment, is the effective tool for the environment analysis. DASA example; • The monitoring of environment based on application of shadow groups which have some freedom in division of drivers of environment into making components, but closely contact to scenario team, and also inclusion of functions of monitoring in daily activity of linear employees – the tools increasing quality of system of the Territory. AstraZeneca and Citibank

examples; • Giving to structure of competitive investigation of the high status and involvement in work of the central committee of the high-ranking employees increases attention of the organization on risks, and also stimulates management to adoption of necessary decisions. Citibank example;



№ 5 (49) 2018

* + The organization of continuity and smoother replacement of key shots in group of investigation, and also the deep analysis of competences of candidates taking into account the basic demanded skills increases efficiency of structure of competitive investigation. Shell example.

**Keywords:** innovations, stimulation of the innovations, competitive investigation, a case - method

ВВЕДЕНИЕ

Успешная инновационная деятельность является драйвером конкурентоспособности и лидерства компаний в современных условиях [Трачук, 2012; Трачук, Линдер, 2017а; 2017б]. Поэтому существует большое количество работ как практиков [см. например, Трачук, 2017; Трачук А., Тарасов И., 2015; Трачук, Корнилов, 2013], так и академических исследований, в которых уделяется большое внимание инструментам и методам инновационного развития отечественных компаний [см. например, Линдер Н.В., Арсенова Е.В., 2016; Арсенова, Линдер, 2015; Трачук, Линдер, 2014; Левина, 2017; Лавров, 2017].

Обзор литературы позволяет обратить внимание исследователей к таким инструментам повышения результативности инновационной деятельности компании, как:

- совершенствование бизнес-процессов инновационной деятельности и внедрение бережливого производства в процессы инновационной деятельности [Трачук А., Тарасов И., 2015; Курятников А.Б., Линдер Н.В., 2015а; Арсенова Е.В., Николаева Т.Ю., 2018];

- трансформация и формирование динамических бизнес-моделей [Трачук, 2014а; 2014б; Трачук, Линдер, Антонов, 2014; Трачук, Линдер, Убейко, 2017];

- использование инструментов «открытых инноваций» и вовлечение партнеров и стейкхолдеров в инновационный процесс компании [Линдер, 2014; Курятников А.Б., Линдер Н.В., 2015б; Линдер, Пухова, 2015; Трачук А.В., Линдер Н.В., 2016а];

- вовлечение сотрудников и потребителей в инновационный процесс [Арсенова Е.В., Соколова Т.Ю., 2017; Линдер Н.В., Дмитриева А.И., 2016; Трачук, Саяпин, 2014];

- инструменты коммерциализации инноваций [Арсенова Е.В., Панкова О.Н., 2017; Савин, 2018];

- управление знаниями и формирование ресурсных компетенций компании [Трачук, 2013, 2011; Трачук, Линдер, 2016б; Божева, 2018];

- использование инструментов электронного бизнеса [Трачук А.В., Линдер Н.В., 2016в; Трачук А.В., Линдер Н.В. (2015); Трачук, Линдер, 2017в; Курятников, Орлова, 2018];

- финансовое обеспечение инновационного процесса [Трачук, Линдер, 2016г; 2016д].

**Цель данной статьи** – расшить существующие исследования инструментов и методов стимулирования инновационной активности и проанализировать возможности применения методов конкурентной разведки для стимулирования инновационной деятельности.

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА: АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ

Существует множество определений термина «конкурентная разведка». Существует мнение, что обширное количество понятий связано с самой природой конкурентной разведки – деятельности, реализуемой в постоянно меняющейся бизнес-среде1. Тем не менее в общих чертах можно охарактеризовать конкурентную разведку как процесс, с помощью которого организации получают применимую информацию о конкурентах и конкурентной среде и, в идеале, внедряют ее в свои процессы планирования и принятия решений с целью увеличения эффективности бизнеса.

Конкурентная разведка эволюционировала из экономической теории, маркетинга, военных наук, стратегического менеджмента. Первоначально она была сфокусирована более на процессе получения информации, нежели на ее анализе, однако с течением времени обработка информации стала неотъемлемой частью конкурентной разведки. После холодной войны она широко применялась в военной сфере, тем не менее затем была успешно внедрена в бизнес-структуры.

1 R Pellissier, TE Nenzhelele – “Towards a universal competitive intelligence process model” SA Journal of Information Management, 2013

Конкурентная разведка – это стратегический инструмент, идентифицирующий угрозы и шансы на основе анализа конкурентной среды этическими методами (зачастую это анализ открытых источников информации и межличностные коммуникации). Также она используется и для поддержки инновационной деятельности организации2. Задачи конкурентной разведки могут быть представлены в следующем виде:



№ 5 (49) 2018

□ общий сбор информации о рынке, деятельности конкурирующих структур;

□ увеличение конкурентоспособности бизнеса;

□ поддержка принятия решений по выбранным сценариям развития для реализации поставленной цели;

□ обнаружение угроз и возможностей посредством исследования сигналов и предупреждений, исходящих от внешней среды;

□ обработка информации и формирование знаний о конкурентах, удовлетворение информационных нужд процесса принятия решений, уменьшение времени, необходимого для ответной реакции ввиду поддержки постоянной осведомленности менеджмента.

Конкурентная разведка проводит сбор сведений по активностям конкурентов, кадрам, а также, что немаловажно, и по технологическим разработкам. Цикл конкурентной разведки имеет вид взаимосвязанных элементов, где выход каждой стадии является началом следующей. Исследователи выделяют разное количество составляющих цикла, один из них имеет следующий вид3:

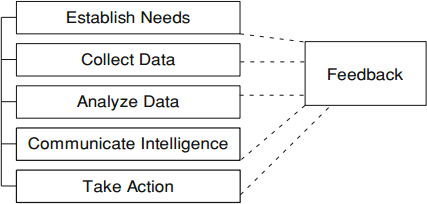


Рис. 1 Цикл конкурентной разведки

Данный цикл определяет начало конкурентной разведки с установления потребностей и целей, постановки вопросов, на которые требуется найти ответ с помощью конкурентной разведки, определения конечных пользователей. Затем составленный список вопросов преобразуется в конкретный план действий. Профессионалы конкурентной разведки в рамках заданных временных, финансовых и любых других ограничений определяют источники информации, которые могут дать достоверные ответы на поставленные вопросы. Так начинается процесс сбора информации, как по первичным источникам, так и по вторичным. Третья стадия – стадия оценки собранной информации, которая преобразуется в знания, применимые для конкретных действий. Это может быть выполнено человеком, собирающим информацию, либо аналитиком при разделении поисковых и аналитических функций. Обработка информации может происходить двумя путями:

□ техническая сортировка и отсеивание ненужной информации с выделением ключевых отрывков;

□ придание ценности разрозненным элементам информации с помощью формирования выводов и сопроводительных рекомендаций о том, каким образом полученные данные могут быть полезными для конечного пользователя.

Со стороны потребителей обычно предпочтителен более второй способ, однако без технической сортировки процесс может сильно замедлиться и закончиться безрезультатно. Следующие две стадии обозначают подготовку информации к использованию для конечного пользователя и ее применение. Это отображение данных в удобной форме в нужные сроки, а также доведение результатов исследования до всех заинтересованных лиц. Одной из проблем во многих организациях является то, что о выводах конкурентной разведки не становится известно всему кругу потенциальных потребителей. Также цикл не будет являться законченным, если он не приведет к конкретным действиям, а останется лишь в форме рекомендаций.

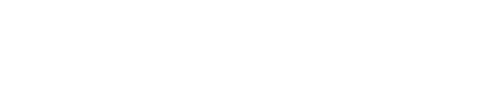
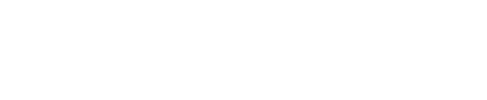
2 Salvador M.R., Salinas Casanova L.F. – “Applying Competitive Intelligence: The Case of Thermoplastics Elastomers”, 2013

3 JJ McGonagle, CM Vella - Proactive Intelligence, 2012 - Springer

Представленный цикл имеет развернутый, подробный вид, однако целесообразно также учесть и альтернативный взгляд на построение процесса предупреждения в организации4:



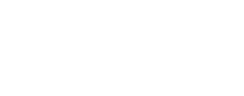
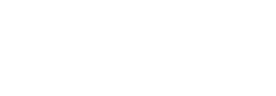
№ 5 (49) 2018



риска

**Обратная сИвянздьика**

**торы**



Действия

рисков

**Сигналы тревоги**

Рис. 2 Цикл конкурентной разведки

Данный цикл имеет укороченную структуру, тем не менее отражает все главные составляющие. Это стадия анализа в виде идентификации рисков. Идентификация может происходить как на постоянной, пассивной основе, так и по запросу конечных потребителей. Этим он отличается от предыдущего цикла – не всегда имеются четкие вопросы и ориентиры для профессионалов конкурентной разведки, менеджмент может и не проявлять активности по направлению к повышению своей осведомленности. Результатом первой стадии является формирование системы индикаторов, по которым отслеживаются изменения внешней среды. С этого, в свою очередь, начинается вторая стадия – стадия контроля и отслеживания. При возникновении тревожных сигналов они эскалируются менеджменту для принятия своевременных мер. В конечной точке оба цикла совпадают – результатом деятельности конкурентной разведки должны быть действия менеджера, а поддерживать его осведомленность – цель разведывательной деятельности. Тем не менее все составляющие цикла в равной степени важны, и сосредоточение только на одной из стадий влечет к снижению эффективности процесса. Организации, у которых хорошо развита аналитическая функция, но недостаточно развиты другие, рискует потерять гибкость и упустить время для реализации действий. Также и организации, которые сосредоточены только на контроле, рискуют ввиду постоянно меняющейся внешней среды допустить устаревание своей системы ориентиров и рисков. А компании, необдуманно принимающие решения, рискуют столкнуться с непредвиденными последствиями недальновидных действий из-за недостатка анализа. Таким образом, равное распределение внимания между элементами цикла конкурентной разведки может обеспечить конкурентоспособность как операционной, так и инновационной деятельности организации.

В инструментарий конкурентной разведки входят различные методы планирования и анализа внешней среды. Сценарное моделирование формирует ситуационные картины будущего, исходя из выявленной неопределенности, и дает представление об условиях, в которых предстоит действовать компании. На этой основе выделяются вызовы и возможности, характерные для каждого варианта, что позволяет заблаговременно подготовить соответствующие планы действий и опередить конкурентов. Внешняя среда изменяется под действием ряда факторов, которые классифицируются следующим образом:

4 Джилад Б. «Конкурентная разведка. Как распознавать риски и управлять ситуацией». СПБ.: Питер, 2010. 320 с.

Таблица 1



№ 5 (49) 2018

Драйверы изменения внешней среды

|  |  |
| --- | --- |
| Название драйвера | Значение |
| Возможность появления | Влияет на барьеры вхождения на рынок или силу покупателей, но его |
| новой технологии и | действительное влияние определяется реакцией конкурентов. То, насколько |
| развитие науки | они быстро приняли на вооружение данную технологию, покажет, как в |
|  | действительности изменяется отрасль |
| Действия правительства и | Государственное регулирование может оказать влияние на барьеры |
| изменения в | вхождения на рынок, сделать товар-заменитель более или менее |
| регулировании | привлекательным, действовать на силу покупателей и конкуренцию |
| деятельности |  |
| Социальные и | Действует на внешнюю среду через изменение профилей покупателей |
| демографические |  |
| изменения |  |
| Действия конкурентов и их | Скорость принятия новой технологии, лоббирование интересов в |
| реакция на другие | государственных органах или же противодействие регулятивному |
| изменения | воздействию, введение новых товаров в ответ на изменения покупательских |
|  | предпочтений конкретизируют неопределенные влияние на отрасль |
|  | предыдущих факторов. Одновременно с этим действия конкурентов могут не |
|  | быть ответом на изменения в отрасли, а сами вызвать эти изменения, выявив |
|  | ранее неизвестную потребность |

На основе данных факторов составляется матрица воздействий, которая ложится в основу того или иного сценария. События, несущие сильное, но неопределенное воздействие, должны в первую очередь подлежать мониторингу.

**Потенциальное**

**воздействие**

Определенное сильное воздействие

Неопределенное и сильное воздействие

**Неопределенность**

Определенное, но слабое воздействие

Неопределенное, но слабое воздействие

Рис. 3. Матрица воздействий драйверов изменений

После определения потенциально опасных для организации вариантов развития необходимо уточнить параметры мониторинга, а именно ключевые факторы, которые будут сигнализировать о наступлении того или иного варианта развития событий и побуждать менеджмент к действиям. Такие механизмы для «вызова действий» популярны в среде профессионалов конкурентной разведки и носят название «растяжки»5. Они могут иметь вид статистических данных, например падение доли рынка ниже

5 Джилад Б. «Конкурентная разведка. Как распознавать риски и управлять ситуацией». СПБ.: Питер, 2010. 320с

определенного процента, или конкретных ходов конкурентов – регистрация патентов в интересующей сфере и т.д. Подобные растяжки должны быть заранее согласованы с менеджментом и командой, осуществляющей конкурентную разведку. Также должны быть заранее разработаны планы действий при срабатывании растяжки, а руководитель органа, реализующего конкурентную разведку, уверен, что информация быстро дойдет до принимающего решения лица, которое приступит к выполнению разработанного плана.



№ 5 (49) 2018

В связи с вышесказанным целесообразно отметить следующий аспект работы конкурентной разведки

– оповещения для менеджмента. Как правило, руководители довольно заняты и воспринимают информацию в ином виде, зачастую не тратя время на долгое вникание в детали. Соответственно, если конечная цель конкурентной разведки – действия менеджмента, то способ и форма подачи информации играют важную роль в общем процессе. Оповещения должны представлять собой короткие сообщения о значительных рисках или шансах, могут также иметь цветовую маркировку в соответствии со срочностью требуемых действий.

Оповещения не должны быть отчетами, которые ложатся на столы руководителей и никогда не будут прочитаны. Это не сводка новостей или действий конкурентов, которые обычно могут выкладывать на общем корпоративном сайте, синтезируемые исследователями рынка. Это отчеты, основанные на наблюдаемых индикаторах, обеспечивающие прогнозы на будущее и созданные специально для обсуждения высшим менеджментом. В целом, типичное оповещение следует за существенным отклонением происходящей реальности от наиболее вероятного сценария, принимаемого топ-менеджерами, планерами и профессионалами конкурентной разведки. Значительные отклонения традиционно возникают в случае начала развития рискового сценария событий. Тем не менее в выдаче оповещений не должно быть беспечности. Если их будет слишком много, то группа конкурентной разведки может утратить доверие, а если слишком мало, то необходимо будет объяснять недостаточную эффективность работы при неожиданном развитии пессимистичного сценария. Многие руководители заинтересованы в получении своевременной информации о развитии вверенного им бизнеса и могут делиться своими размышлениями и интересами. Тем не менее конкурентная разведка не обязательно должна знать о том, чего хотят руководители, она должна предоставлять данные о том, что они должны знать.

Указанные выводы относятся к процессу корректировки средне- и долгосрочных целей компании, но, помимо стратегического анализа и определения векторов развития организации, конкурентная разведка решает текущие задачи с помощью систем анализа открытых источников информации (первичных и вторичных), а также методов управления сверхмассивными базами данных.

Структуры конкурентной разведки реализованы в компаниях различных отраслей: фармацевтических, банковских, авиастроительных, в обрабатывающей промышленности, сервисных организациях и т.д.

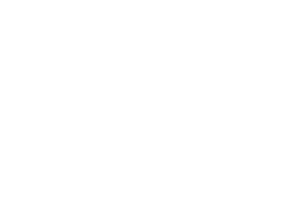
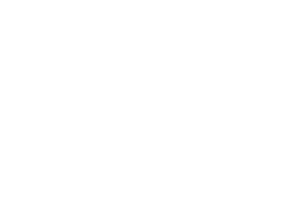
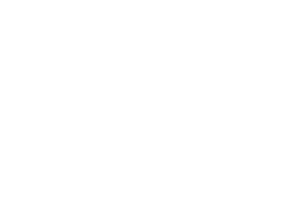
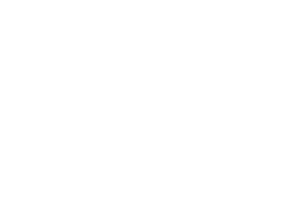
Конкурентная разведка, как уже было сказано, состоит из трехэтапного цикла: идентификация риска, мониторинг рисковых факторов и действия менеджмента. В качестве сравнительной базы мы рассмотрим глобальные, международные компании, имеющие формальную структуру конкурентной разведки, выделяя слабые и сильные стороны по разведывательному циклу.

**DASA.** Daimler-Benz имела в своем активе аэрокосмическое отделение, участвовавшее в производстве военных и транспортных самолетов, а также продукции в смежных отраслях. На данный момент эта компания влилась в Европейскую аэронавтическую оборонную и космическую компанию EADS. DASA обладала развитой системой конкурентного раннего предупреждения, основанной на сильной аналитической составляющей. Выстроенный процесс позволил компании подготовить компанию к кризису в Азии – основном рынке сбыта для нового продукта – 1998 года и изменить портфельную структуру с учетом данных рисков. Также конкурентный анализ предугадал слияние компаний Boeing и McDonnel Douglas, существенно меняющее модель конкуренции в отрасли. Рассмотрим основные составляющие системы конкурентной разведки в данной организации.

Идентификация рисков реализовывалась на основе сценарного анализа с анализом факторов, на них влияющих (драйверы изменений). Первый этап системы подразумевал определение проблемы, на которой необходимо сфокусировать внимание. Как только она была идентифицирована, определялись дескрипторы – факторы, имеющие влияние на будущее данной проблемы. Аналитическая группа выделяла взаимосвязи между переменными и в соответствии со взаимным влиянием данных факторов определялись реактивные и активные факторы, которые потом графически отображались в двумерной системе по следующему принципу:



№ 5 (49) 2018



Низкая активность и высокая реактивность

Высокая активность и высокая реактивность

Низкая активность и низкая реактивность

Высокая активность и низкая реактивность

Рис. 4 Матрица факторов изменений

Факторы в квадрате «высокая активность и высокая реактивность» оказывают наибольшее влияние на систему и, значит, несут самый высокий риск. Активные факторы оказывают влияние на другие переменные, реактивные подвергаются воздействию со стороны. Таким образом, одновременно высокоактивные и высокореактивные показатели должны находиться в постоянном фокусе внимания со стороны группы раннего предупреждения, так как подвергаются влиянию и сами его оказывают.

Затем выявленные дескрипторы проецируются в будущее, приобретая три варианта развития: оптимистичные, наиболее частые и пессимистичные значения. На основе их взаимного влияния составляются и отбираются несколько сценариев для дальнейшей проработки и презентации менеджменту. Например, в случае с DASA объем воздушных перевозок имеет три варианта развития: замедленный рост (1– 5% в год), уверенный рост более 5% в год и среднесрочный застой – темпы роста 1–5% в год, но в краткосрочной перспективе. Каждый вариант развития связывался с факторами политическими, экономическими, стратегиями авиаперевозчиков, развитием отрасли, ценообразованием и т.д., образуя сценарий. Несколько отобранных сценариев проходят проверку воздействием самых невероятных факторов, но влиятельных факторов, таких, как военные действия или аварии техногенного характера.

Для того чтобы сценарии были наиболее реалистичными, руководил данным процессом вице- президент корпорации, который собирал для каждого сценария различный состав участников в зависимости от их опыта и сферы деятельности.

После завершения стадии идентификации рисков для каждого фактора определялись указатели для мониторинга, включающие в себя статистические параметры дескрипторов, а также слабые сигналы, за которыми проводили наблюдение до тех пор, пока не определится явный тренд. Наблюдение проводили на добровольной основе сотрудники низкого и среднего уровня иногда с привлечением внешних наблюдателей. Представленные ими отчеты отражались в изменении сценариев, оперативных планов. Наблюдатели обладали доступом к внутренней отчетности и большому количеству внешних информационных источников, но были самостоятельны в выборе, какие изменения факторов являются существенными для компании.

Централизованной системы анализа результатов мониторинга не наблюдалось. Представление отчетов зависело от личности сотрудника, проводившего мониторинг, сути проблемы и затронутой бизнес- единицы. Исходя из этого, оповещение поступало либо в оценочный комитет бизнес-единицы, либо на корпоративный уровень. Однако иногда наблюдатели могли сообщать об угрозе напрямую сотрудникам или руководителям бизнес-единицы в обход оценочного комитета.

Цикл системы конкурентной разведки заканчивался тем, что сигнал обратной связи передавался обратно группе сценарного планирования, которые модифицировали существующие сценарии и составляли новые сигнальные идентификаторы.

Рассмотрим сильные и слабые стороны системы конкурентной разведки DASA. Процесс идентификации рисков являлся достаточно эффективным, имеющим сложную методику разработки сценариев с использованием сигнальных растяжек-идентификаторов и выделением драйверов, влияющих на конкурентную среду.

Тем не менее отсутствие четких ориентиров для мониторинга, добровольная его основа и произвольный характер выбора ключевых показателей существенных изменений не является сильной стороной данной структуры. Также программа стимулирования менеджмента к действиям имеет ряд недостатков. В первую очередь, это отсутствие централизованной системы и единого стандарта для всех бизнес-единиц. Зачастую система скорее пыталась привлечь внимание высшего руководства вместо использования ресурсов оценочного комитета. Если угроза представляла большой интерес для менеджмента, то руководство активно вовлекалось в процесс, в противном случае оставаясь в стороне. Не наблюдалось и системы стандартизации отчетности.



№ 5 (49) 2018

Таким образом, кейс DASA является примером построения эффективного аналитического процесса идентификации рисков, но более слабых процессов мониторинга и стимулирования менеджмента. Рассмотрим примеры других компаний и их структуры конкурентной разведки.

**AstraZeneca.** Глобальная фармацевтическая компания, образовавшаяся при слиянии двух организаций: шведской Astra и британской Zeneca. На данный момент является 10 компанией по объему продаж рецептурных препаратов в мире. В AstraZeneca реализована система конкурентной разведки, называющаяся «Цербер», стратегией которой является мониторинг сигнальных идентификаторов, выделенных из сценарного планирования специальными командами – теневыми группами.

Трехглавый подход AstraZeneca к системе стратегического конкурентного мониторинга является инновационным, так как он охватывает весь диапазон фармацевтической цепочки ценности. Первый элемент создан на уровне открытий и изобретений, второй на уровне технологических процессов, третий создан на уровне коммерциализации. Рассмотрим, как функционирует система конкурентной разведки на каждом этапе разведывательного цикла.

Идентификация рисков в компании начинается в научно-исследовательской части бизнеса, так как для фармацевтического рынка процесс появления открытий и изобретений для новых лекарств является ключевым и в то же время наиболее дорогостоящим и длительным. Процесс идентификации состоит из ряда шагов:

□ обширная программа интервью с отраслевыми экспертами для создания сценариев развития и определения драйверов изменения внешней среды;

□ совместные дискуссии с экспертами для более полного отбора драйверов изменений;

□ приоритизация сценариев, их отбор и доскональное описание;

□ тестирование сценариев с командой менеджмента, имитация реакции компании на изменения внешней среды, анализ последствий наступления того или иного сценария;

Мониторинг рисков осуществлялся на основе набора драйверов изменений, выделенных на первой стадии. Каждому драйверу назначалась группа, ответственная за мониторинг его развития. Подобные группы назывались теневыми, они лежали в основе системы конкурентного предупреждения. Драйверы являлись достаточно обширными, поэтому задачей каждой теневой группы была разбивка факторов на составляющие элементы и выделение набора растяжек для эффективного мониторинга.

Важным элементом системы конкурентной разведки в AstraZeneca было обеспечение и поддержание коммуникаций между теневыми группами ввиду того, что драйверы изменений не являются изолированными, но влияют друг на друга. Также в этот процесс были встроены механизмы для идентификации новых драйверов с целью создания новых теневых групп или, наоборот, пересмотр статуса критичности существующих драйверов. Постоянное обновление драйверов и сценариев входило в задачи сценарной команды планирования.

Таким образом, в отличие от немного хаотичного процесса мониторинга в DASA, налицо наличие отдельной структуры для осуществления мониторинга, а также центральной команды для поддержания коммуникаций.

Переход к действиям менеджмента осуществлялся на основе выстроенной системы отчетности. Дважды в год собирается центральная группа разведки для обсуждения развития сценариев, затем отчеты и анализ объединяются в полугодовой отчет системы конкурентной разведки, публикуемый для менеджмента и пользования внутри компании.

Затем наступает трехстороннее совещание с менеджментом организации. На первом этапе происходит презентация результатов деятельности групп конкурентной разведки и обсуждение краткой справки по изменениям окружающей среды. Второй этап подразумевал анализ развития стратегических сценариев с учетом новых вводных. На третьем этапе группа менеджмента принимала решения касательно изменения стратегии, ее модификации или создания новых сценариев. Система конкурентной разведки в данном случае имела следующий вид:



№ 5 (49) 2018

Рис. 5 Структура конкурентной разведки в AstraZeneca



Сценарная группа

Теневая группа

Теневая группа

Теневая группа

Менеджмент

Таким образом, AstraZeneca имеет проработанную структуру конкурентного предупреждения. Тем не менее настолько глубокая система идентификации рисков с глубоким интервью экспертов и имитацией поведения менеджмента в различных сценариях имеет высокую важность для компании фармацевтической отрасли, но для потребительского рынка может являться слишком медлительной ввиду более динамичного рынка. Однако применение теневых групп для мониторинга рисков является эффективной практикой. Перейдем к следующей организации, успешно имплементировавшей структуру конкурентной разведки.

**Citibank.** Ситибанк также является глобальной компанией с большим портфелем продуктов. В 1990-х годах Ситибанк был практически доведен до банкротства культурой, поощряющей рискованные действия менеджеров без должного контроля. Решения о выдаче кредитов были децентрализованы, и считалось, что наличие просроченных ссуд будет компенсировано возвращенными в других регионах – Ситибанк достаточно велик, чтобы нивелировать подобный риск. В ответ на подобную ситуацию была создана система Windows on Risk. Рассмотрим ее функционирование по составляющим компонентам конкурентного цикла.

Идентификация рисков происходит на основе выделения двух типов сценариев: реалистичных и пессимистичных, которые разрабатываются главным комитетом Windows on Risk. Реалистичные сценарии являются среднесрочными, простираясь на горизонт до 18 месяцев. В то же время пессимистичные сценарии более долгосрочны – они составляются на перспективу до двух лет. Группа руководителей и аналитиков осуществляет консолидацию данных из внутренних и внешних источников и готовит информацию для обсуждения главным комитетом. Также группа разведки проводит интервью с рядом сотрудников и внешних экспертов.

После сбора данных наступает стадия анализа, в рамках которой анализируется развитие основных отраслей, влияющих на компанию, устанавливая прогнозные значения основных экономических показателей. Результаты анализа поступают в центральный комитет, который собирается ежеквартально.

Комитет конкурентной разведки не является формальным органом, это, помимо комитета правления, самый важный орган в организации. В него входят исполнительный директор, директор по стратегическому планированию, директор по рискам, который возглавляет комитет. Руководитель комитета Windows on Risk (WOR) отчитывается непосредственно перед исполнительным директором и входит в комитет правления Ситибанка.

Комитет WOR формирует набор критических событий, которые должны произойти для реализации реалистичного сценария. Более того, устанавливаются ориентировочные даты этих событий. В случае если событие не происходит, то сценарий может быть пересмотрен.

Также определяется набор сигнальных идентификаторов-растяжек для пессимистичных сценариев развития. Растяжки имеют вид пороговых значений для определенных переменных, которые являются критичными для бизнеса.

Мониторинг рисков осуществляется линейными офисными сотрудниками, составляющими различные отчеты по состоянию экономики и геополитического климата на рынках, которые они обслуживают в рамках своей повседневной работы. Мониторинг является непрерывным, группа конкурентной разведки консолидирует внутренние отчеты, концентрируя мониторинг на требованиях менеджмента. Комитет WOR получает результаты мониторинга каждые 4 месяца.

В Ситибанке на очень высоком уровне реализован последний компонент цикла конкурентной разведки – стимулирование действий менеджмента. Как уже было сказано, комитет WOR является одним из самых высокопоставленных в организации. После составления сценариев, комитет рассматривает воздействие внешней среды на инвестиционный портфель компании. На основе обзора данных мониторинга составляются рекомендации для изменения в составе портфеля. А так как комитет наделен большими полномочиями, его рекомендации имеют существенный вес для линейных менеджеров.



№ 5 (49) 2018

Таким образом, система WOR имеет ряд достоинств:

□ непрерывность. Мониторинг осуществляется на постоянной основе и входит в повседневные обязанности линейных сотрудников;

□ регулярность. Комитет WOR собирается каждые 4 месяца, иногда и чаще при срабатывании какой-либо растяжки. Таким образом в мышление закладывается повышенное внимание к рискам;

□ внимание менеджмента. Наличие в составе комитета высокопоставленных членов организации обеспечивает процессу доверие, авторитет и необходимую скорость.

Тем не менее по большей части авторитет системы завязан на ее создателе – Джоне Риде, что снижает ее автономность.

Перейдем к рассмотрению организации, которая имеет свой подход к структуре конкурентной разведки.

**Shell. «**Шелл» является одним из лидеров энергетической отрасли в мире. В организации система раннего предупреждения проводит анализ в рамках трехслойной иерархии:

□ текущие события;

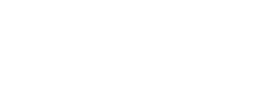
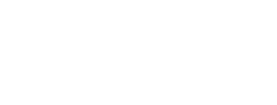
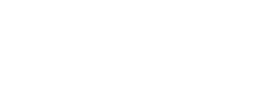
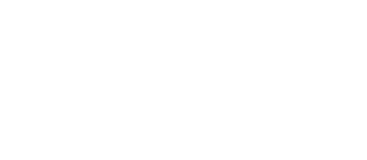
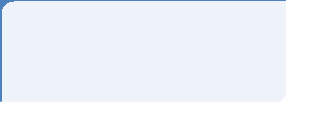
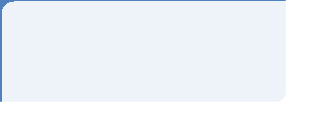
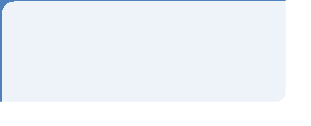
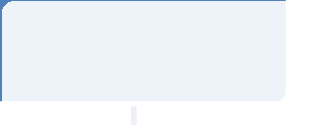
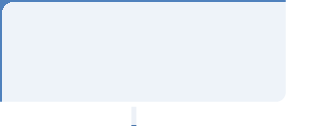
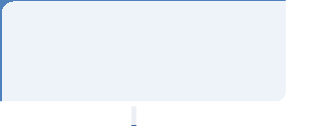
□ тренды и структурные события;

□ фундаментальные структуры.

Смещение внимания на какой-либо один слой может привести к снижению эффективности сигналов раннего предупреждения.

Группы конкурентной разведки осуществляют мониторинг текущих событий и трендов, в то время как группа сценарного планирования ориентирована на более долгосрочную перспективу, анализируя фундаментальные экономические, социальные и геополитические структуры. Остановим наше внимание непосредственно на деятельности группы разведки.

Структура группа разведки имеет следующий вид:



Совет аппарата исполнительного директора

Главный аналитик КР

Аналитики группы КР

Источники информации

Источники информации

Источники информации

Рис. 6 Структура группы разведки в Shell

Группа аналитиков выпускает отчеты руководителям определенных подразделений или на корпоративном уровне. Сбор разведывательных данных опирается на сеть человеческих ресурсов, публичные и электронные источники. В подавляющем большинстве члены группы разведки приходят из бизнеса и затем обучаются основным инструментам конкурентного анализа. После нескольких лет работы они обычно возвращаются обратно в свои функции. В Shell проводилось исследование для оценки качеств, присущих лучшим профессионалам конкурентной разведки:

□ глубокое аналитическое мышление;

□ концентрация на внешних силах и динамических показателях. Сотрудники обращают внимание не только на внутренние взаимоотношения компании, но сконцентрированы на внешнем мире и его влиянии на бизнес;

□ крайне высокий уровень честности и беспристрастности;

□ повышенные лидерские качества.

Также в Shell сделана карта конкретных умений, необходимых для разных видов должностей, связанных с конкурентной разведкой. Выделяют 5 видов ключевых компетенций:

□ понимание методов конкурентной разведки – применяемые методики анализа. Данный навык может быть относительно легко получен путем должного обучения основным инструментам разведки;

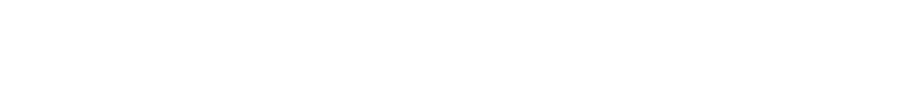
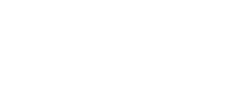
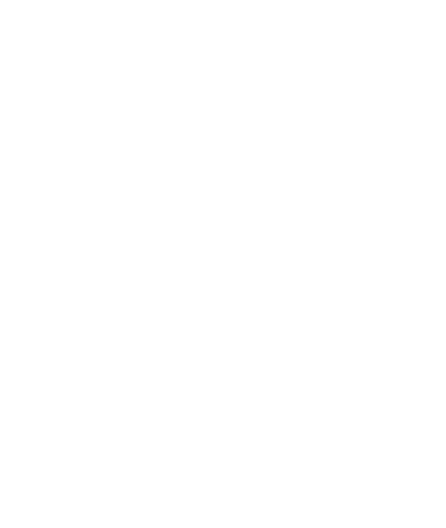
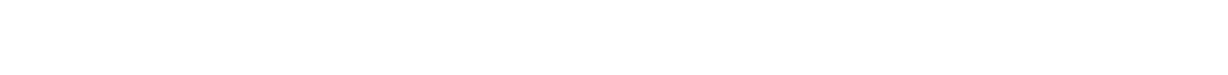
□ вовлеченность в деятельность конкурентной разведки. Данная компетенция подразумевает не столько обучение, сколько развитие и продвижение практик разведки. Она может быть достигнута посредством участия в деятельности общества профессионалов конкурентной разведки и других организациях;

□ взаимодействие со стейкхолдерами. Умение выстраивать эффективные межличностные коммуникации также может быть улучшено посредством различных курсов;

□ лидерство. По сути, это компетенция общего менеджмента, которое в той или иной мере нарабатывается у сотрудников с ростом опыта;

□ способности к синтезу. Одна из самых важных компетенций в деятельности конкурентной разведки. Подразумевает способность приводить в соотношение с виду не связанные взаимоотношения в большом количестве информации, обнаруживать скрытые связи явлений и их взаимное влияние на бизнес. Данную компетенцию практически невозможно развить, и она отличает исключительных аналитиков от хороших.

В зависимости от преобладания данных компетенций карта имеет следующий вид:



**Набор компетенций для ролей КР**

Понимание методов КР

Вовлеченность в КР

Взаимодействие со стейкхолдерами

Лидерство

Способность к синтезу

Младший аналитик КР

Старший Руководитель Руководитель аналитик КР группы КР отдела КР

Рис. 7 Соотношение навыков и ролей в КР

Также следует обратить внимание, что эффективность группы конкурентной разведки сильно связана с опытом и квалификацией ее членов. А так как некоторые ключевые компетенции крайне сложно развить, то возникает вопрос преемственности и замены персонала при необходимости. Слишком внезапная замена ключевых сотрудников может в короткое время сильно снизить результативность даже опытной группы конкурентной разведки. Как показывает практика, в роли конкурентной разведки сотрудники обычно не готовы оставаться более 4 лет.

Таким образом, мы выделили на основе компании Shell основные качества, предъявляемые профессионалам конкурентной разведки, а также рассмотрели возможную структуру группы КР.

Таким образом, мы рассмотрели 4 компании, реализовавшие в своей структуре органы конкретной разведки в том или ином виде.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Суммируя полученный опыт, можно выделить ряд полезных практик и рекомендаций:□

Стадия идентификация рисков, основанная на сценарном планировании с выделением реактивных и активных драйверов изменения внешней среды, является эффективным инструментом для анализа внешней среды. Пример DASA;

□ Мониторинг внешней среды, основанный на применении теневых групп, которые имеют некоторую свободу в разделении драйверов внешней среды на составляющие компоненты, но тесно контактируют со сценарной командой, а также включение функций мониторинга в повседневную деятельность линейных сотрудников – инструменты, повышающие качество системы КР. Примеры AstraZeneca и Citibank;

□ Придание структуре конкурентной разведки высокого статуса и вовлечение в работу центрального комитета высокопоставленных сотрудников увеличивает внимание организации на рисках, а также стимулирует менеджмент к принятию необходимых решений. Пример – Citibank;

□ Организация преемственности и более плавная замена ключевых кадров в группе разведки, а также глубокий анализ компетенций кандидатов с учетом основных требуемых умений повышает эффективность структуры конкурентной разведки. Пример – Shell.

Список литературы:



№ 5 (49) 2018

* 1. *R Pellissier*, TE Nenzhelele – “Towards a universal competitive intelligence process model” SA Journal of Information Management, 2013.
  2. JJ McGonagle, CM Vella - Proactive Intelligence, 2012 – Springer.
  3. Salvador M.R., Salinas Casanova L.F. – “Applying Competitive Intelligence: The Case of Thermoplastics Elastomers”, 2013.

4. *Арсенова Е. В., Панкова О.Н*. (2017). Инструменты коммерциализации инноваций: эмпирическое исследование рынка FMCG // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 4 (103). С. 42–51.

5. *Арсенова Е.В., Линдер Н.В.* (2015) Повышение управляемости холдинговых структур в промышленности и стимулирование инновационного развития: результаты эмпирического исследования // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. II. № 1. С. 335-344

6. *Арсенова Е.В., Николаева Т.Ю.* (2018). Внедрение системы бережливого производства в процессы создания и разработки новых продуктов: пример компании «Нестле – Россия» // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 1. С. 118–132.

7. *Арсенова Е.В., Панкова О.Н.* (2017). Инструменты коммерциализации инноваций: эмпирическое исследование рынка FMCG // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 6.

8. *Арсенова Е.В., Соколова Т.Ю*. (2017). Создание ценности совместно с потребителем: результаты эмпирической проверки на рынки В2В // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 4–5 (103 - 104) С. 68–79.

9. *Божева Е*. (2018) Стимулирование инновационной активности российских ИТ-компаний: влияние обучающих эффектов экспорта // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 2.

10. *Джилад Б.* Конкурентная разведка. Как распознавать риски и управлять ситуацией. СПБ.: Питер, 2010.

320с.

11. Курятников А.Б., Линдер Н.В. (2015а). Особенности построения корпоративных инновационных систем холдингов. Управление инновационными процессами холдинга // Стратегии бизнеса, 2015. № 8 (15). С. 16–24.

12. *Курятников А.Б., Линдер Н.В.* (2015б). Использование парадигмы «открытых инноваций» при построении корпоративных инновационных систем холдинга: эмпирическое исследование // Стратегии бизнеса, 2015. № 7 (14). С. 44 – 51.

13. *Курятников А.Б., Орлова Л.С.* (2018) Облачные сервисы: стимулы пользователей к адаптации // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 1 с. 50–57.

14. *Лавров К.И.* (2017) Трансформация бизнес-моделей компаний телекоммуникационного сектора в условиях сокращающегося рынка // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 6 (105).

15. *Левина А.М.* (2017) Формирование конкурентных преимуществ компаниями высокотехнологичных отраслей: модель и ее основные компоненты // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 4– 5 (103–104) С. 88–97.

16. *Линдер Н.В.* (2014) Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2014. № 1. С. 90–99.

17. *Линдер Н.В., Арсенова Е.В*. (2016). Инструменты стимулирования инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т.198. С. 266– 274.

18. *Линдер Н.В., Дмитриева А.И*. (2016) Роли профессиональных потребителей в совместном создании ценности // Управленческие науки в современном мире, 2016 Т.2, № 2. С. 475–486.

19. *Линдер Н.В., Пухова М.М*. (2015). Анализ взаимодействия компаний холдинга и внешних партнеров в инновационном процессе // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. II. № 1. С. 137–145.

20. *Савин Д.* (2018) Стратегии разработки и вывода на рынок новых продуктов: особенности фармацевтического рынка // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 2.

21. *Трачук А. В.* (2011) Комплексный подход к обеспечению непрерывности деятельности компании // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2011. № 6. С. 18–21.

22. *Трачук А. В.* (2012) Инновации как условие долгосрочной устойчивости российской промышленности // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2012. № 6 (75). С. 66–71.

23. *Трачук А. В*. (2014б). Бизнес-модели для гиперсвязанного мира // Управленческие науки современной России. Т. 1, № 1. С. 20–26.

24. *Трачук А.В., Саяпин А.В*. (2014). Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2014. № 1. С. 64–73.

25. *Трачук А., Тарасов И*. (2015). Исследование эффективности инновационной деятельности организаций на основе процессного подхода // Проблемы теории и практики управления, 2015 № 9. С. 52 – 61.

26. *Трачук А.В.* (2013). Формирование инновационной стратегии компании // Управленческие науки. 2013. №

3. С. 16–25.

27. *Трачук А.В.* (2014 а). Концепция динамических способностей: в поиске микрооснований // Экономическая наука современной России. 2014. № 4(67). С. 39–48.

28. *Трачук А.В*. (2017) Акционерное общество «Гознак»: пути развития // Деньги и кредит. 2017. № 1. С. 61–

64.

29. *Трачук А.В., Корнилов Г.В.* (2013). Динамика процессов внедрения инноваций в области производства банкнот // Деньги и кредит. 2013. № 9. С. 3–9.

30. *Трачук А.В., Линдер Н.В.* (2014) Стратегия формирования устойчивых конкурентных преимуществ инновационно-ориентированными промышленными компаниями // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Матер. Пятнадцатого всерос. симпозиума / Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2014. С. 181–183.



№ 5 (49) 2018

31. *Трачук А.В., Линдер Н.В*. (2015) Трансформация бизнес-моделей электронного бизнеса в условиях нестабильной внешней среды // Стратегические решения и риск-менеджмент. № 2. С. 58–71.

32. *Трачук А.В., Линдер Н.В*. (2016а) Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор достижения стратегических целей компании: эмпирическое исследование на примере ФГУП «Гознак» // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 1. С. 109–123.

33. *Трачук А.В., Линдер Н.В.* (2016б) Влияние спилловер-эффектов знаний на эффективность компаний обрабатывающей промышленности // В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы Сборник статей: в двух частях. Издательство: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург. 2016. С. 261–271.

34. *Трачук А.В., Линдер Н.В*. (2016 в) Адаптация российских фирм к изменениям внешней среды: роль инструментов электронного бизнеса // Управленческие науки. № 1. С. 61–73.

35. *Трачук А.В., Линдер Н.В*. (2016 г) Методика многофакторной оценки инновационной активности холдингов в промышленности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2016. Т. 198 С. 298–308.

36. *Трачук А.В., Линдер Н.В*. (2016д) Влияние ограничений ликвидности на вложения промышленных компаний в исследования и разработки и результативность инновационной деятельности // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2016. № 1. С. 80–89.

37. *Трачук А.В., Линдер Н.В*. (2017 б) Инновации и производительность: эмпирическое исследование факторов, препятствующих росту методом продольного анализа // Управленческие науки. 2017. Т.7. № 3. С. 43–58.

38. *Трачук А.В., Линдер Н.В*. (2017а). Инновации и производительность российских промышленных компаний // Инновации, 2017 № 4 (222). С. 53–65.

39. *Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А.* (2014) Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // Стратегическое решение и риск-менеджмент. № 5. С. 60–69.

40. *Трачук А.В., Линдер Н.В., Убейко Н.В.* (2017). Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 61–74.

УДК 338.24.01

**CEBMa**



***center for***

**Evidence-Based Management**

# Вспомогательные материалы – оценочные таблицы

## Критическая оценка кейс-исследования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочные вопросы | Да | Трудно сказать | Нет |
| *1. Исследование посвящено ясно сформулированному вопросу/теме?* |  |  |  |
| *2. Дизайн исследования соответствует исследовательскому вопросу?* |  |  |  |
| *3. Являются ли контекст и объекты исследования репрезентативными для популяции, на которую распространяются выводыисследования?* |  |  |  |
| *4. Ясно ли описан взгляд исследователя на проблему и учитывается ли это?* |  |  |  |
| *5. Методы сбора данных описаны ясно?* |  |  |  |
| *6. Использованные методы анализа данных валидны и надежны? Использовались ли методы контроля*  *качества обработки данных?* |  |  |  |
| *7. Проводился ли повторный анализ данных более чем одним исследователем для обеспечения*  *надежности?* |  |  |  |
| *8. Вызывают ли результаты доверие и, если да, то имеют ли они практическое значение?* |  |  |  |
| *9. Обоснованны ли формулируемые выводы полученными результатами иследования?* |  |  |  |
| *10. Применимы ли выводы исследования в других контекстах?* |  |  |  |

Adapted from Crombie, *The Pocket Guide to Critical Appraisal*; the critical appraisal approach used by the Oxford Centre for Evidence Medicine, checklists of the Dutch Cochrane Centre, BMJ editor’s checklists and the checklists of the EPPI Centre.

Cite as: Center for Evidence Based Management (July, 2014), Critical Appraisal Checklist for a Case Study. Retrieved (month, day, year) from https://[www.cebma.org](http://www.cebma.org/)



## Критическая оценка мета-анализа или систематического обзора

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценочные вопросы | Да | Не ясно | Нет |  |
| *1. Исследование посвящено ясно сформулированному* |  |  |  |
| *вопросу?* |
| *2. Был ли осуществлен комплексный поиск по релевантным* |  |  |  |
| *исследовательским базам данных (напр. ABI/INFORM,* |
| *Business Source Premier, PsycINFO, Web of Science, и.т.д.)?* |
| *3. Поиск по базам системный и воспроизводимый (напр.* |  |  |  |
| *источники перечислены, термины поиска приведены)?* |
| *4. Были ли приняты меры по избеганию влияния фактора* |  |  |  |
| *публикации (напр. предприняты ли попытки собрать* |
| *неопубликованные данные)?* |
| *5. Критерии включения/исключения из обзора четко* |  |  |  |
| *определены (напр. охват объектов исследования,* |
| *вопросы, дизайн исследования)?* |
| *6. Оценивалось ли качество методологии исследований* |  |  |  |
| *по заранее установленным критериям?* |
| *7. Описаны ли основные характеристики исследования (размер* |  |  |  |
| *генеральной совокупности, размер выборки, дизайн* |
| *исследования, меры результата, эффект размера,* |
| *ограничения)?* |
| *8. Мета-анализ проведен корректно?* |  |  |  | не приме- |
|  | нимо |
| *9. Результаты в разных исследованиях сходны?* |  |  |  |  |
| *10. Имеет ли значение величина эффекта?* |  |  |  | не приме- |
|  | нимо |
| *11. Насколько точно оценен эффект? Построены ли* |  |  |  |  |
| *доверительные интервалы?* |
| *12. Могут ли результаты быть применены в Вашей* |  |  |  |
| *организации?* |

Adapted from Crombie, The Pocket Guide to Critical Appraisal; the critical appraisal approach used by the Oxford Centre for Evidence Medicine, checklists of the Cochrane Centre, BMJ editor’s checklists and the checklists of the EPPI Centre.

Cite as: Center for Evidence Based Management (July, 2014), Critical Appraisal Checklist for a Meta-Analysis or Systematic Review. Retrieved (month, day, year) from https://[www.cebma.org](http://www.cebma.org/)

##### CEBMa



***center for***

**Evidence-Based Management**

## Критическая оценка перекрестного исследования (анкетного опроса)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочные вопросы | Да | Трудно сказать | Нет |
| *1. Исследование посвящено ясно сформулированному вопросу/теме?* |  |  |  |
| *2. Дизайн исследования соответствует исследовательскому вопросу?* |  |  |  |
| *3. Метод отбора объектов исследования (сотрудников, команд, отделов, организаций) описан ясно?* |  |  |  |
| *4. Мог способ формирования выборки вызвать искажение результатов?* |  |  |  |
| *5. Является ли выборка исследования репрезентативной для популяции, на которую*  *распространяются выводыисследования?* |  |  |  |
| *6. Был ли размер выборки предварительно определен*  *исходя из статистической значимости результатов?* |  |  |  |
| *7. Получена ли удовлетворительная доля ответов?* |  |  |  |
| *8. Являются ли анкеты валидными и надежными?* |  |  |  |
| *9. Оценивалась ли статистическая значимость результатов?* |  |  |  |
| *10. Построены ли доверительные интервалы для основных результатов?* |  |  |  |
| *11. Возможно ли, что какие-то сопутствующие факторы не были учтены?* |  |  |  |
| *12. Результаты могут быть применены в вашей организации?* |  |  |  |

Adapted from Crombie, *The Pocket Guide to Critical Appraisal*; the critical appraisal approach used by the Oxford Centre for Evidence Medicine, checklists of the Dutch Cochrane Centre, BMJ editor’s checklists and the checklists of the EPPI Centre.

Cite as: Center for Evidence Based Management (July, 2014), Critical Appraisal Checklist for Cross-Sectional Study. Retrieved (month, day, year) from https://[www.cebma.org](http://www.cebma.org/)

# Задание №8. Анализ собственного стиля по Г.Минцбергу

Г.Минцберг предлагает простую диагностическую схему для выявления типа поведения менеджера:

[1]

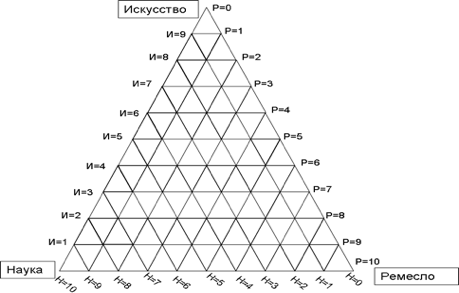
его склонности в большей мере относиться к менеджменту как к науке, искусству, или ремеслу .

Оцените, как вы осуществляете менеджмент в своей работе. Выберите и обведите в кружок то единственное из трех слов в каждой строке, которое наилучшим образом это описывает. Когда закончите, подсчитайте, сколько слов вы выделили в каждом из столбцов таблицы 2.

Таблица 2. Диагностика личного стиля менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Идеи | Опыт | Факты |
| Интуитивно | Практично | Аналитически |
| Сердцем | Руками | Головой |
| Стратегии | Процессы | Результаты |
| Воодушевляя | Вовлекая | Информируя |
| Страстно | Помогая | Надежно |
| Инновационно | Реалистично | Настойчиво |
| Представляя | Обучаясь | Организуя |
| Видеть это | Делать это | Думать об этом |
| «Возможности не  ограниченны!» | «Считайте, что это уже  сделано!» | «Это безукоризненно!» |
| И = | Р = | Н = |

Результаты нанесите на схему на рисунке 5.



**Рис. 5.** Треугольник типологии менеджмента по Г.Минцбергу

1. H.Mintzberg. Managing. Berrett-Koehler Publishers. 2010, p 128-129.

# Задание №9. Анализ собственного стиля по А.Роу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Моя главная цель: | Статусное положение |  | Быть лучшим в моей области |  | Получить признание за мою работу |  | Чувство уверенности на работе |  |
| 2 | Мне нравится | Техническая и четко |  | Достаточно разнообразная |  | Позволяет действовать |  | Связана с людьми |  |
|  | такая работа: | определенная |  | независимо |  |
| 3 | Я ожидаю от | Эффективности и |  | Высоких способностей |  | Преданности и |  | Отзывчивости на |  |
|  | моих | скорости |  | ответственности | предложения |
|  | сотрудников: |  |  |  |  |
| 4 | В моей работе я | Практическим |  | Лучшим решениям |  | Новым идеям и подходам |  | Хорошей рабочей среде |  |
|  | стремлюсь к: | результатам |  |  |  |
| 5 | Я лучше всего | Напрямую, один на один |  | В письменной форме |  | В групповой дискуссии |  | На формальном совещании |  |
|  | общаюсь с |  |  |  |  |
|  | другими |  |  |  |  |
| 6 | При | На текущих проблемах |  | На достижении целей |  | На будущих целях |  | На развитии карьеры |  |
|  | планировании я |  |  |  | сотрудников |
|  | акцентирую |  |  |  |  |
|  | внимание |  |  |  |  |
| 7 | Когда я | Опираюсь на |  | Провожу тщательный анализ |  | Ищу творческие решения |  | Опираюсь на мои чувства |  |
|  | сталкиваюсьс | проверенные подходы |  |  |  |
|  | проблемой, я: |  |  |  |  |
| 8 | При | Конкретные факты |  | Точные и полные данные |  | Широкий обзор различных |  | Небольшой объем простых |  |
|  | использовании |  |  | мнений | для понимания данных |
|  | информации я |  |  |  |  |
|  | предпочитаю: |  |  |  |  |
| 9 | Когда я не | Полагаюсь на интуицию |  | Ищу факты |  | Ищу возможность |  | Подожду с принятием |  |
|  | уверен, что |  |  | компромисса | решения |
|  | делать, я: |  |  |  |  |
| 10 | Если возможно, | Длинных дебатов |  | Незавершенной работы |  | Использования чисел и |  | Конфликта с другими |  |
|  | я избегаю: |  |  | формул |  |
| 11 | Я особенно  силен в: | Запоминании дат и фактов |  | Решении сложных проблем |  | Поиске возможностей |  | Взаимодействии с людьми |  |
| 12 | Когда время | Принимаю решение и |  | Следую планам и |  | Сопротивляюсь оказываемому |  | Ищу помощи и поддержки |  |
|  | торопит, я: | действую быстро | приоритетам | на меня давлению |  |
| 13 | В обществе я | Говорю с кем-то |  | Обдумываю сказанное |  | Наблюдаю за тем, что |  | Слушаю, что говорят |  |
|  | обычно: |  | другими | происходит |  |
| 14 | Я хорошо  запоминаю | Имена и фамилий людей |  | Места, где мы встречались |  | Лица людей |  | Личности (характеры) |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 15 | Моя работа  дает мне: | Власть влиять на других |  | Задания, позволяющие  испытать себя |  | Достижение личных целей |  | Признание других людей |  |
| 16 | Мне хорошо | Энергичны и амбициозны |  | Уверены в себе |  | Открыты |  | Вежливы и доверчивы |  |
|  | работается с |  |  |  |  |
|  | теми, кто: |  |  |  |  |
| 17 | В условиях | Становлюсь беспокойным |  | Концентрируюсь на |  | Прихожу в отчаяние |  | Становлюсь забывчивым |  |
|  | стресса я: |  | проблеме |  |  |
| 18 | Другие находят | Агрессивным |  | Дисциплинированным |  | Человеком с воображением |  | Человеком, который всегда |  |
|  | меня: |  |  |  | поддержит |
| 19 | Мои решения | Практичны и прямы |  | Систематичны или |  | Широки и гибки |  | Учитывают потребности |  |
|  | обычно: |  | абстрактны |  | других |
| 20 | Я не люблю: | Терять контроль |  | Нудной работы |  | Следовать установленным  правилам |  | Когда мне отказывают |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Речь идет о вашей самооценке в ситуации *на работе*. В каждой строке можно только по одному разу использовать оценки 8 (самый подходящий ответ), 4, 2 и 1 (самый неподходящий).



# Задание №10. Проблемная ситуация «Секретарь компании»

Профиль деятельности компании:

Ресторанный бизнес, разработка и создание эксклюзивных интерьеров

Требования к кандидату:

Девушка 25-30 лет, высшее образование (желательно лингвистическое), свободный уровень владения немецким языком, хороший уровень знания английского языка, уверенный пользователь ПК (Word, Ecxel, Internet, E-mail), опыт работы от 1,5 лет, симпатичная внешность; энергична, исполнительна, стрессоустойчива

Характер выполняемой работы:

Работа с клиентами компании по телефону, ведение деловой переписки, работа с офисной корреспонденцией документацией, решение административно-хозяйственных вопросов.

# Задание №11. Кейс «JOOM: ВЫЗОВ AMAZON»

Авторы М.В.Горгишели и А.Н.Стерлигова

Кейс дает возможность рассмотреть проблемную ситуа- цию, связанную с развитием самого успешного в Европе стартапа электронной коммерции на высококонкурентном рынке в условиях повышенной неопределенности в начале 2020 года. Сезонные риски падения предложения товаров, задержки и отмены заказов в период китайского Нового года в 2020 году совпали с первыми сообщениями о вспышке коронавируса в Китае. Кейс позволяет проанализировать комплекс вопросов, относящихся к формированию корпо- ративной стратегической альтернативы, ее трансформации в деловые и функциональные стратегии, а также вопросов, относящихся к реализации этих стратегий в условиях неопре- деленности. Кейс может быть использован как компактная иллюстрация использования на практике ряда научных по- ложений для программ бакалавриата, магистратуры и MBA в области стратегического менеджмента, стратегического мышления и управления, управления поставками и логисти- кой, маркетинга и др.

**Абзац описывает вымышленную ситуацию.**

В первый рабочий день нового года Илья Широков ожидал начала стратеги- ческой сессии, которая была призвана разрешить проблемы, вставшие перед его компанией — кросс-бордером элек- тронной торговли JOOM. Первые сооб- щения о вспышке коронавируса и риск закрытия китайских фабрик не только на период национальных новогодних праздников стали угрозой для самого быстрорастущего европейского мар- кетплейса, который к началу 2020 года имел более 200 млн пользователей. Илья и его коллеги понимали, что не-

обходимо срочно принимать меры по поддержанию конкурентоспособности компании. Исполнительный директор Joom Logistics Дмитрий Чернышев был уверен, что если в 2019 году JOOM су- мел за полгода реализовать свое кон- курентное преимущество — надежность поставок, сократив сроки доставки то- варов из Китая в Россию с 3 месяцев до 2 недель при сохранении цены произ- водителей, то и с надвигающейся ситу- ацией в условиях высокой конкуренции компания сможет справиться. Но Илья был убежден, что возрастающая не- определенность будущего периода может потребовать от амбициозного стартапа JOOM еще более блестящих решений.

## МОЯ МЕЧТА — СДЕЛАТЬ ОДНУ ИЗ САМЫХ БОЛЬШИХ ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИЙ В МИРЕ

Илья Широков, окончив механико-ма- тематический факультет Московского государственного университета и фа- культет финансов Российской эконо- мической школы и получив ученую степень кандидата технических наук (PhD in Technical Science), случайно

«попал в Интернет» в 2005 году. Он был разработчиком ряда ярких рос- сийских интернет-проектов, включая крупнейшую социальную сеть того времени «Одноклассники», у которой

в 2008 году было 25 млн пользова- телей. В 2007–2009 годах обучался по программе МВА в Стэнфордском университете и одновременно стажи- ровался в британском фонде прямых инвестиций Warburg Pincus. В 2010 году был приглашен руководить проектом

«Одноклассники» в Mail.ru. За два года он обеспечил рост выручки этой сети в 15 раз. После этого Широков стал од- ним из самых известных и сильных ин- тернет-менеджеров России. От других

успешных менеджеров Илью Широкова отличают максимальная сфокусирован- ность на решении бизнес-задач, умение определять главное направление и до- стигать результата вне зависимости от возникающих сложностей. «Я никогда не видел себя топ-менеджером, — гово- рит Илья Широков. — Привлекало быть инвестором или сделать свой стартап. Создав самую крупную в России ин- тернет-компанию, хотелось выйти на следующий уровень, сделать что-то международное».

В 2016 году был создан JOOM — ме- ждународная онлайн-платформа для электронной торговли, которая специ- ализируется на доставке товаров из Китая по всему миру. Развитие этого стартапа было основано на личных целях, ценностях и принципах работы Ильи Широкова. «Моя профессиональ- ная цель — сделать этот мир немного лучше», — заявляет Илья Широков. При этом констатирует: «Я могу сделать всё». Основным качеством или навыком, по- могающим двигаться вперед, считает смелость. Его мечта — сделать одну из самых больших интернет-компаний в мире: «Все остальное — это спосо- бы реализации моей мечты». Главный принцип его работы — ответственно относиться к своим обязательствам. Вывод по работе с партнерами — чем меньше партнеров в компании, тем она стабильнее. Принцип работы с клиен-

тами — никогда не платить за пользо- вателя больше, чем он может принести компании. Результатом работы топ-ме- неджером в Mail.ru стали следующие выводы: надо использовать нестандарт- ные ходы и следует работать только с лучшими специалистами.

Тема мобильной электронной ком- мерции была интересна Илье и его ко- манде по нескольким причинам. Илья Широков определяет их так: «Первая причина: однозначно всё в какой-то момент переместится в мобильные те- лефоны, уже сейчас 90% всех продаж совершается через них. Вторая — я всю жизнь занимался созданием хороших интерфейсов. В 2016 году в России до- минировала AliExpress, но было ясно, что это неудобный сервис. Третья при- чина обращения к мобильной плат- форме: в этом бизнесе крайне важны современные технологии, такие как машинное обучение, компьютерное видение и т. д., а в России много экс- пертов в этих областях».

Идея создания JOOM состояла в следующем: сделать сервис, который позволил бы протестировать, где това- ры продавать нужно, а где не нужно. Китай — единственная в мире страна, которая позволяет это сделать. Китай- цы умеют продавать товары по всему миру. Поле для экспериментов — рынки мира, а Китай — это возможность эти эксперименты провести.

## ЛЮБОЙ ИНТЕРНЕТ-СТАРТАП, КОТОРЫЙ ПОМОЖЕТ ПОТРЕБИТЕЛЮ ЭКОНОМИТЬ, БУДЕТ ВЫИГРЫВАТЬ

JOOM был создан Ильей Широко- вым, Юрием Ивановым (экс-«Одно- классники») и Ильей Рубиным (экс-

«Яндекс»). В середине 2018 года, на второй год жизни, в JOOM уже было 100 млн пользователей. Таким между- народным компаниям, как Facebook и WhatsApp, чтобы набрать свои пер- вые 100 млн пользователей, потребо- валось 3,5–4 года. К концу 2018 года JOOM стал пятой компанией в мире и первой в Европе по количеству за- грузок мобильного приложения. На его платформе представлены потре- бительские товары самого широкого спектра: от разнообразных мелочей, одежды и аксессуаров до бытовой электроники.

В конце 2019 года JOOM имел бо- лее 200 млн установок мобильного приложения, рост активных покупа- телей в месяц — более 20 млн чело- век. Ежедневно делаются миллионы покупок. По данным крупнейшего в России почтового оператора «Почта России», доля кросс-бординга JOOM составляет до 30% общего оборота в год, то есть каждая третья посыл- ка, которую приняла «Почта России» из-за границы — это посылка JOOM. Оборот товаров составляет около 1 млрд $. Выручка JOOM GROUP —

сотни миллионов долларов. Россия уже не самый большой рынок JOOM. Рынок № 1 — Европа (Франция, Гер- мания, Испания), с Запада на текущий момент приходит и большая часть но- вых пользователей.

Успех первых трех лет работы JOOM во многом определился системным стратегическим управлением компани- ей. Миссия JOOM — сделать так, чтобы человек смог купить все что угодно с мобильного телефона. Первоначально избранная политика работы с китайски- ми производителями товаров и учета опыта развития китайского рынка элек- тронной коммерции довольно быстро оправдала себя. «Мы понимаем, что лидером в развитии E-commerce на данный момент, вне всякого сомне- ния, является КНР, — поясняет Илья Широков, формальный и, безусловно, неформальный лидер JOOM. — Там постоянно появляются новые компа- нии, лидеры постоянно заявляют об инновациях. Запад отстает от Китая ми- нимум на 5–10 лет. В 2016 году 98% всех транзакций в Китае проводилось с мо- бильных телефонов. За этим будущее. Важно, что интернет-магазины в Китае всегда переплетаются с социальными сетями. Нас очень вдохновляет опыт Китая. Конечно, мы стараемся под-

хватить главные тренды, которые, как мы считаем, приживутся на западном рынке». Начав работать с китайскими производителями, JOOM подключил производителей Турции, Франции, Рос- сии, Южной Кореи, Японии и других стран. География покупателей стала включать страны Европы, Азии, Латин- ской Америки, а также США.

На 2020 год была поставлена ам- бициозная задача стать игроком № 2 в Европе после крупнейшей в мире интернет-компании Amazon. В Евро- пе в 2019 году доля выручки Amazon составила 13% или 31 млрд $, а общая выручка — 280,5 млрд $.

Илья Широков заявил: «Мы рискнули конкурировать с западными компания- ми и доказали, что это возможно». Идея конкурентного преимущества JOOM кратко формулируется так: в услови- ях цифровой экономики не большая рыба поедает мелкую, а быстрая — медленную. Конкуренты JOOM раз- личны: в России JOOM конкурирует с AliExpress, а в Европе — с Wish.

Площадка AliExpress (компания Alibaba Group) была создана в 2010 году и сразу вышла на российский рынок. Платформа в 2020 году является одной из самых крупных в мире по обороту товаров из Китая и продолжает разви- ваться; имеет более 100 млн скачиваний приложения. В 2018–2019 годах Alibaba Group получила чистую прибыль в раз- мере 13,1 млрд $. На AliExpress предлага- ются товары по низким ценам, имеются

бесплатная доставка и собственная си- стема оплаты товаров. Среднее время доставки — 2 месяца. Общий ассорти- мент товаров более 100 млн, количе- ство товаров российских продавцов на платформе приближается к 1,5 млн. Российский рынок составляет более 80% оборота компании и является страте- гически приоритетным. Доставкой то- варов AliExpress управляет компания Cainiao (Alibaba Group). Центральный склад AliExpress в России находится в Домодедово (Москва). После встречи основателя Alibaba Group с президентом Российской Федерации AliExpress при доставке товаров стала тесно сотрудни- чать с «Почтой России»: организована услуга детализированной сортировки, что позволяет не использовать при пере- сылке товара Москву как сортировочный пункт, а также налажена трансграничная логистика с применением чартерных рейсов. В 2020 году были открыты еще два центра обработки заказов — в Но- восибирске и Екатеринбурге.

Компания Wish была создана в 2011 году. В 2018 году, когда приложе- ние компании стало одним из самых за- гружаемых для покупок в мире, выруч- ка компании составила 1,9 млрд $. На рынке электронной коммерции в США Wish занимает третье место по объему продаж. Основными конкурентами ком- пании являются AliExpress и Amazon, которые также предлагают покупателям китайские товары. Как платформа Wish имеет ряд особенностей. Компания ут-

верждает, что низкая цена является ее главным преимуществом, и не делает акцент на быстрой доставке и качестве товара. Большинство (88%) продавцов на платформе — из Китая. Для сниже- ния цены Wish использует особенности американского законодательства. Со- глашение между China Post и Почто- вой службой США позволяет сделать стоимость доставки товаров особенно низкой. Wish также имеет свою соб- ственную складскую систему, которая предоставляет продавцам различные варианты доставки.

Amazon, бесспорный мировой ли- дер в области электронной коммер- ции с крупнейшими оборотом и при- былью, начал свою деятельность как книжный интернет-магазин в 1994 году, постепенно расширяя свой ассорти- мент и проникая на различные рынки. В 2018 году доля компании на рознич- ном рынке электронной коммерции достигла 48% в США и 13,3% во всем мире. В 2019 году чистая прибыль плат- формы составила 11,59 млрд $. С прио- бретением Whole Foods Market, а также с развитием таких направлений, как издательское дело, облачные вычи- сления, видеопоток и других, Amazon продолжает развиваться в сегменте розничной торговли. Поддерживать универсальность платформе помогает гибкая, масштабируемая и высокоавто- матизированная интегрированная логи- стика. Например, внедрение роботов на складах позволило Amazon сократить

рабочий цикл с 60–75 минут до 15 минут, снизить операционные расходы — на 20%, увеличить на 50% оборот това- ров на одном складе. Amazon предо- ставляет дополнительные сервисы для подписчиков сервиса Prime, к примеру, сервис однодневной доставки товаров. Изначально для однодневной доставки были доступны 10 млн товаров (10% от всех товаров, доступных в сети).

Конкурентные преимущества JOOM прежде всего связаны с выстроенной JOOM экосистемой. JOOM не покупа- ет товар и не хранит его на складах, а соединяет покупателей и продавцов напрямую. Посредники забирают себе от 50 до 90% стоимости товара. Задача JOOM — убрать посредников и макси- мально сократить стоимость товара для потребителя. Для JOOM приоритетна работа непосредственно с заводами и фабриками. Бизнес-модель JOOM позволяет существенно расширить ас- сортимент предлагаемого товара, так как производитель может размещать в мобильном приложении всю свою то- варную матрицу. Для поддержки старта розничных продаж различных товаров компания прибегает к рекламным кам- паниям. Комиссия JOOM составляет от 5 до 15%.

JOOM приглашает покупателей сни- мать обзоры и распаковки, делая это в собственном приложении, которое с каждым новым обновлением все больше напоминает Instagram. «В нашей экосистеме есть три стороны — маркет-

плейс, продавец и инфлюэнсер. Мы сде- лали биржу блогеров. Продавцы могут предложить свой товар на бесплатный обзор, а если пользователь по ссылке от блогера сделает покупку, инфлюэнсер получит небольшой процент, — объясня- ет Широков и добавляет, — все, к чему я прикасаюсь, превращается в социаль- ную сеть. Это моя карма».

Прозрачный интерфейс позволяет легко и быстро совершать покупки ак- туальных товаров для каждого инди- видуального клиента. Разнообразные системы скидок и подарков, кешбэк увлекают многих пользователей к со- вершению множественных покупок. При покупке клиент видит финальную цену товара. JOOM берет на себя раз- бор всех спорных ситуаций. Мгновен- но возвращаются деньги покупателям, если что-то пошло не так.

Приложение и сайт JOOM локализо- ваны на 14 языках. Несколько десятков правил помогают Helpshift (хелпдеск) правильно распознавать рейтинг от- зыва, язык и страну. Созданы 13 тегов, которыми помечаются отзывы: цены, доставка, качество товаров, предложе- ния и др. Недовольные пользователи сопровождают оценку развернутым тек- стом. Довольные клиенты пишут просто:

«Супер!» или «Быстрая доставка!». На основе отзывов строятся отчеты, отсле- живается, что изменилось в течение недели, месяца или квартала.

Качество работы JOOM зависит от качества его персонала. JOOM —

международная компания. Ее офисы расположены в России, Латвии, КНР (Гонконге) и США. Каждый офис имеет свою зону ответственности. Российский офис занимается IT-разработкой, гон- конгский — логистикой и работой с ки- тайскими продавцами, европейский — работой с европейскими продавцами. Около тысячи человек в разных странах помогают обслуживать пользователей на их родном языке.

В России исторически одна из сильнейших школ программирова- ния в мире. JOOM нанимает лучших специалистов. Были приглашены сильные инженеры и менеджеры из Лондона, Цюриха, Нью-Йорка. «Я гор- жусь командой, которую нам удалось собрать. Я убежден, что один крутой разработчик будет более эффективен, чем десять средних, — заявляет Илья Широков. — Прежде, чем взять одного сотрудника, интервьюируются сотни человек. Мы никогда не пойдем на то, чтобы опустить планку, даже если нам понадобится полгода для того, чтобы найти нужного специалиста». Каждый сотрудник компании — ее акционер.

Одна из команд занимается компью- терным зрением. Специалисты команды оценивают картинки и текст. Проблему качественного перевода текстов не ре- шила пока ни одна компания в мире, и JOOM может быть первой компани- ей, которая предложит решение для создания понятных и верных названий товаров на всех языках мира.

Важной составляющей работы JOOM являются маркетинг и реклама. «Элек- тронная торговля живет практически полностью на рекламе, — утверждает Илья Широков. — JOOM особым обра- зом закупает мобильную рекламу, ста- раясь сделать этот процесс автомати- зированным и применяя технологии машинного обучения. Все рекламные системы — это аукционы. Чтобы платить за рекламу больше, надо уметь больше зарабатывать. Два основных правила работы JOOM в этой области: 1) никогда не тратить на рекламу больше, чем она может принести, 2) чтобы больше зара- батывать с пользователя, надо эффек- тивно его привлечь, эффективно скон- вертировать, эффективно удержать». Директор по маркетингу JOOM отмечает, что, поскольку JOOM находится в агрес- сивной конкурентной среде, следует не только строить имидж, но и активно развивать свои сервисные преимуще- ства — бесплатную доставку и точную таблицу размеров. Боязнь ошибиться с размером обуви и одежды — распро- страненный потребительский барьер, тормозящий развитие онлайн-шопинга. Но покупатели JOOM могут быть уве- ренными в правильности своего выбора в любой категории товаров.

Мобильное приложение JOOM ведет

показ товаров, которые больше интере- суют конкретного клиента, — по прежним покупкам, по просмотрам, по времени из- учения товара и др. — благодаря автома- тической фиксации поведения клиента.

Логистика — стратегическое преиму- щество кросс-бординга. «Мы всё глубже погружаемся в вопросы логистики», — поясняет Илья Широков. Традиционно доставку выбирают продавцы, которым зачастую выгодно отправлять посылки по самым дешевым и, как следствие, медленным каналам. В 2018 году JOOM открыл собственную логистическую ком- панию Joom Logistics, развитие которой стало стратегическим решением раз- вития JOOM GROUP. К концу 2019 года уже 80% всех товаров JOOM идет через Joom Logistics. Работа в 2019 году ве- лась следующим образом. Покупатель размещает заказ продавцу, продавец не имеет права использовать альтерна- тивный способ доставки. Товар должен быть на складе Joom Logistics в Китае (г. Шеньжень) в течение 48 часов. Цена доставки включена в цену товара. Joom Logistics — первая компания в трансгра- ничной электронной торговле, консоли- дирующая заказы от одного продавца. Со склада Joom Logistics посылки авиа- перевозкой доставляются в ближайший аэропорт покупателя. В Москву заказы прилетают в течение 5–7 дней после того, как человек их купил. К этой практи- ке подключены страны Европы и США. Joom Logistics имеет полный контр- оль над всей цепочкой доставки. Су- щественно сокращено время достав- ки заказа до конечного потребителя в России (с 3 месяцев до 7–14 дней), минимизирован процент товаров, не доставленных из-за халатности про-

давца. Важно отметить, что переход на собственную логистическую систему почти никак не отразился на стоимости доставки для конечного потребителя. В сентябре 2019 года JOOM объя- вил о старте продаж товаров из Японии и Южной Кореи, а также о возможности подключения Joom Logistics для обра- ботки заказов из этих стран. Кроме это- го, Joom Logistics консолидирует 100%

посылок из Китая и еще из 14 стран.

К концу 2019 года стратегической целью JOOM стали дистанцирование от всех компаний, занимающихся трансгра- ничной торговлей, гарантия надежности поставки. Покупатели из России очень чувствительны к цене. Срок доставки

не так значим. Joom Logistics предла- гает поставку автотранспортом с более длительной доставкой при цене товара на 30–40% дешевле. При заказе товара есть выбор вида доставки: ускоренная доставка, общая. Покупатели из Европы больше ценят надежность, чем цену товара. Илья Широков констатирует:

«Мы построили сервис с самой быстрой и надежной доставкой товаров из Азии, который смогли оценить миллионы рос- сийских пользователей. Мы уверены, что сможем обеспечить нашим поку- пателям лучший опыт покупок, в том числе повседневных». На 2020 год была поставлена цель стать самым надежным маркетплейсом в мире.

## ВСЕ, ЧТО ДЕЛАЕТСЯ В JOOM, — ЭТО СПОСОБ РЕАЛИЗАЦИИ МОЕЙ МЕЧТЫ

Сезонное падение предложения со стороны китайских производителей в китайский Новый год в связи с вы- ходными, которые могут длиться до по- лутора месяцев, в JOOM не вызывает сложностей ни в работе мобильного приложения, ни при планировании ра- боты с использованием современных технологий, ни при организации поста- вок. С проблемой остановки производ- ства, с высоким риском срыва начала работ после праздников, с неизбеж- ной задержкой исполнения заказов

сталкиваются все компании, взаимо- действующие с китайскими партнера- ми. Подготовка к преодолению слож- ностей этого периода начинается еще с осени предыдущего года.

Преимущество JOOM состоит в том, что он стабильно обеспечивает своих поставщиков большим количеством заказов, что снижает для заводов ри- ски потери рабочих после праздников и затягивания сроков выполнения за- казов. Сообщение о росте промышлен- ного производства в Китае в декабре

2019 года по сравнению с декабрем предыдущего года на 6,9% было ом- рачено тревожной вестью о вспыш- ке новой коронавирусной инфекции в Ухане. К началу 2020 года инфор- мации о распространении заболева- ния было недостаточно, чтобы судить о вероятном закрытии производств на длительный период. Также было неяс- но, как отнесутся к получению заказов из Китая покупатели, так как способы передачи вируса еще не были одноз- начно заявлены. Предугадать поведе- ние конкурентов было крайне сложно. Илья Широков созвал стратегическую сессию руководства для обсуждения

возможных путей поддержания кон- курентоспособности JOOM на период возможной пандемии. Было необходи- мо обеспечить реализацию цели по- вышения надежности компании при обязательном следовании основному принципу развития JOOM — используя лучших специалистов, предпринимать нестандартные ходы для наращивания оборота товаров. Исполнительный ди- ректор Joom Logistics Дмитрий Черны- шев и директор по маркетингу были едины в своем желании, ориентируясь на принятую в JOOM политику работы с клиентами, творчески и аналитически точно отработать все вызовы будущего.

## РЕЗЮМЕ

**Абзац описывает вымышленную ситуацию.**

Развивающаяся пандемия, возможные проблемы с поставками китайских то- варов и фактическое снижение спроса в связи с опасениями получать посылки из Китая создали угрозу будущему ком- пании и ее цели бросить вызов Amazon на мировом рынке. Успех JOOM осно- вывался на предложении услуг по до- ставке покупок непосредственно от по- ставщика до двери клиента. Ближайшее и долгосрочное будущее JOOM было под вопросом в связи с тем, что более

90% заказов размещалось у китайских поставщиков. Всего за три года JOOM приобрел более 200 млн подписчиков и стал самым быстрорастущим евро- пейским стартапом. К концу 2019 года стоимость товаров, проданных через сайт JOOM, приближалась к 1 млрд дол- ларов. Экспансия в Европе, Латинской Америке, на Ближнем Востоке и в США стала отправной точкой для достижения цели ее основателя Ильи Широкова стать одной из самых крупных интернет- компаний мира. Растущая же неопре- деленность будущего на высококонку- рентном рынке электронной коммерции могла поставить реализацию всех этих планов под сомнение.

**МАРИЯ ГОРГИШЕЛИ**

Ассистент, Департамент стратегического и международного менеджмента, Высшая школа бизнеса ВШЭ

#BusinessModel #OperationalManagement

**АЛЛА СТЕРЛИГОВА**

Профессор, Департамент стратегического и международного менеджмента,

Высшая школа бизнеса ВШЭ

#OperationalManagement #InterorganizationalCooperati

# Формы для организации групповой работы в методе модерации

# 



