



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Под научно-методическим руководством Российской академии наук

Ю.В. Земенцкий, А.Ю. Румянцева

СБОРНИК КЕЙС-ЗАДАЧ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ

Учебное пособие для бакалавров

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ

Институт экономики, менеджмента и информационных технологий

Ю. В. Земенцкий, А. Ю. Румянцева

**СБОРНИК КЕЙС-ЗАДАЧ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ
НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ**

Учебное пособие для бакалавров

Санкт-Петербург

2021

УДК 378
ББК 74.58
С 23

Рекомендовано к изданию
Методическим советом Института экономики, менеджмента
и информационных технологий СПбУТУиЭ,
протокол № 2/21-22 от 08.11.2021 г.
При поддержке Федерального агентства по делам молодежи

Редактор:

доцент кафедры информационных систем и технологий Санкт-Петербургского
государственного лесотехнического университета им. С.М. Кирова,
канд. техн. наук **С. А. Иванов**

Рецензент:

директор института экономики, менеджмента и информационных технологий Санкт-
Петербургского университета технологий управления и экономики,
канд. экон. наук, доцент **Е. Ф. Щипанов**

Авторы:

доцент кафедры экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности Санкт-
Петербургского государственного лесотехнического университета им. С.М. Кирова,
канд. экон. наук, доцент **Ю. В. Земенцкий**

доцент кафедры международных финансов и бухгалтерского учета Санкт-Петербургского
университета технологий управления и экономики,
канд. экон. наук, доцент **А. Ю. Румянцева**

Земенцкий Ю.В., Румянцева А.Ю.

С 23 Сборник кейс-задач для освоения надпрофессиональных навыков : учебное
пособие [Электронный ресурс] / Ю.В. Земенцкий, А.Ю. Румянцева; С.-
Петерб. ун-т технол. упр. и экон. – Электрон. дан. (2,35 Мб). – СПб.:
Изд-во СПбУТУиЭ, 2021. – 1 электрон. опт. диск. – Сист. Требования:
Windows 7/8/10; Adobe Reader.

ISBN 978-5-94047-891-1

УДК 378
ББК 74.58

© Земенцкий Ю. В., Румянцева А. Ю., 2021
© СПбУТУиЭ, СПбГЛТУ, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Регламент работы с кейс-задачами.....	5
Кейс-задачи.....	6
Список источников	39
Приложения	40

Введение

Метод конкретных ситуаций (case method, case-study), кейс-метод, метод кейсов, метод ситуационного анализа используется как в образовательной, так и исследовательской деятельности.

Кейс - это описание реальных ситуаций. Суть метода заключается в том, что слушателям предлагается готовая ситуация, которая в той или иной степени имитирует реальную, жизненную. Чаще всего она излагается письменно в виде готовой «истории», причем финал остается «открытым». В качестве учебной задачи участникам предлагают ее проанализировать и предложить свое решение.

Иногда кейс подразумевает использование приём инсценировки или принятие на себя роли. В других учебных ситуациях более подходящим является использование так называемого «инцидента». Под «инцидентом» понимается наиболее простая конфликтная ситуация, возникающая в ходе реальной деятельности и требующая от руководителя оперативного решения.

Данный сборник кейсов охватывает следующие направления и тематики: проектный менеджмент, тайм-менеджмент, цифровые навыки, командообразование, работа в условиях неопределенности, системное мышление, деловое общение и презентация.

Оценка работы над кейсами происходит по следующим критериям:

- степень проработки проблемы (обоснованность альтернативных решений, наличие рисков и ограничений);
- оригинальность, креативность подхода участников группы при разработке альтернатив;
- применимость решения на практике.

Регламент работы с кейс-задачами

Организация командной работы и ознакомление с кейсом – 10 минут.

Решение кейса – 10-15 минут.

Презентация решения – 5-7 минут.

Анализ и подведение итогов – 5-7 минут.

Кейс-задачи

Кейс 1

На заводе произошла поломка оборудования: деталь застряла в огромном агрегате, ещё немного и выйдет из строя целый производственный участок. В этот момент опытный рабочий Петров, бросается прямо внутрь агрегата. Он успевает вытащить деталь, падая на спину, с трудом уворачивается от подвижного узла механизма.

Всё это выглядит как сцена из голливудского блокбастера, все присутствующие встретили Петрова аплодисментами, кроме мастера участка, который только успел подбежать.

Начальник цеха, узнав о происшествии, перед лицом коллег поблагодарил Петрова и даже пообещал выплатить премию, а мастера отстранил от работы.

Если бы авария всё-таки произошла, весь завод встал бы на неделю. Предприятие бы потеряло 40 млн руб. Среднегодовая заработная плата Петрова 70 тыс. руб./месяц.

В случае несчастного случая, который привёл к тяжким увечьям или гибели работника предприятие столкнётся с рядом проблем. Например, трудовой кодекс РФ предусматривает следующие выплаты в случае смерти на производстве:

- Утраченный заработок (если погибший не успел получить начисленную ему заработную плату, ее передают родственникам).
- Расходы на медицинскую помощь и реабилитацию.
- Затраты на погребение.

Виновного могут привлечь к уголовной ответственности.

Единовременная выплата родственникам составляет 1 млн руб.

Но сам факт несчастного случая не подразумевает обязательное признание вины работодателя. Верховный суд РФ дал следующее разъяснение: «Если инцидент произошел исключительно по причине небрежного поведения работника, суд должен принять это во внимание и оправдать работодателя».

Задание:

1. Правильно ли поступил начальник цеха?
2. Какую официальную позицию по подобным вопросам должно занимать руководство предприятия в долгосрочной перспективе?
3. Какую фактическую политику по подобным вопросам должно занимать руководство предприятия?

Кейс 2

Крупное рекламное агентство «Креатив дизайн» оборудовано по последнему слову техники. Большое внимание уделяется эргономике,

освещение, вентиляция, шумоизоляция, удобство мебели – всё сделано по наивысшим стандартам качества.

Проходная полностью автоматизирована, вход/выход осуществляется по ключ-картам с одновременной фиксацией времени. Все помещения оснащены системами аудио- и видео-наблюдения. В коридорах стоят датчики движения, включая-выключая освещение (компания ответственно подходит к вопросам энергосбережения).

Рабочий день начинается в 9-00 и заканчивается 18-00. Помимо 40 минутного обеденного перерыва предусмотрены перерывы на отдых и личные надобности общей продолжительностью в 20 минут. Время отдыха автоматически фиксируется рабочей техникой.

Во время нахождения в помещениях «Креатив дизайн» сотрудникам запрещено пользоваться личными гаджетами. Для работы компания предоставляет корпоративные смартфоны, планшеты, ноутбуки и прочую технику.

Утро начинается с брифинга (15 минут). Потом начальники отделов раздают ежедневные задания каждому сотруднику. В конце дня происходит мониторинг результатов (15 минут). Автоматически генерируется общий отчёт. Ежедневные отчёты формируют месячный отчёт, по итогам которого делаются выводы, составляются (корректируются) планы, выплачиваются премии, назначаются штрафы (депремирование).

Задание:

1. Найти резервы рабочего времени.
2. Предложить наиболее просто реализуемые пути повышения мотивации сотрудников.
3. Предложить пути повышения продуктивности сотрудников.

Кейс 3

Вы с командой разработали инновационную идею и теперь ищите средства для реализации стартапа. Вы определили круг потенциальных инвесторов, узнали о них общедоступную информацию: ФИО, сферу интересов

Совершенно случайно в ресторане вы встретили одного из интересующих вас инвесторов. На текущий момент у вас ещё нет красивой презентации, чтобы заинтересовать инвестора у вас есть 3-5 минут, в противном случае, охрана выведет вас из зала.

В итоге, под рукой у вас есть только салфетка и крайне малый отрезок времени.

Задание:

1. Предварительный этап (15-20 минут) — в общих чертах сформулируйте инновационную бизнес-идею. Обязательное условие – идея должна быть оригинальной и хотя бы теоретически достижимой, т.е. никаких телепортов, магии и т. п.
2. Презентовать свою бизнес-идею с помощью себя и одного листа А4 (заменитель салфетки). С листом можно (и нужно) делать всё, что угодно.

Использование его в качестве банального аналога слайда презентации не приветствуется.

Кейс 4

Ваше предприятие собирается открыть новое производство. Ёмкость регионального рынка оценивается примерно в 1 млн м³ условной продукции. На первом этапе с учётом конкуренции планируется занять сегмент в 100 тыс. м³. Необходимо выбрать основное (ведущее) технологическое оборудование. После проведённого мониторинга выяснилось, что на текущий момент существует четыре альтернативы:

1. Полностью автоматическая линия компании Van Zaichik.
2. Автоматическая линия компании UP.
3. Комплект технологического оборудования компании Комета.
4. Комплект технологического оборудования компании Рассвет.

Следует сделать обоснованный *стратегический* выбор в пользу того или иного оборудования, на основании следующих данных:

Показатель	Ед. изм.	№1 Van Zaichik	№2 UP	№3 Комета	№4 Рассвет
Цена готовой продукции	Руб./м ³	5000	5000	5000	5000
Капиталовложения	Млн руб.	300	200	100	70
Монтаж: стоимость, в процентах от суммы капвложений	%	15	10	12	10
продолжительность	Мес.	4	3	2	2
Производительность	Тыс. м ³ /год	200	150	80	60
Количество основных рабочих	Чел.	3	6	15	7
Норма расхода сырья	м ³ / м ³	1,5	1,8	2	1,8
Энергоёмкость (валовая)	кВт/час	1000	650	400	350
Рентабельность продукции	%	30	25	15	20

Кейс 5

Business Model Canvas – шаблон на А3 (хотя практика показывает, что на первом этапе вполне достаточно листа А4), для описания бизнес-модели проекта.

Автор модели – Александр Остервальдер (Alexander Osterwalder), швейцарский бизнес-мыслитель, поэтому Business Model Canvas еще иногда называют матрицей Остервальдера.

Иногда в литературе можно встретить сокращение BMC (Business Model Canvas), это одно и то же.

Business Model Canvas методологически предполагает определенную последовательность заполнения, по факту при заполнении как бы пишется «план развития» продукта.

Итак, правильная последовательность заполнения Business Model Canvas:

1. **Сегменты потребителей** – Кто наши самые важные клиенты? На какие сегменты их можно поделить? Что они хотят, чтобы мы для них сделали?

2. **Ценностные предложения** – Какие проблемы наших клиентов мы решаем? Какие потребности удовлетворяем? В чем ключевые преимущества нашего продукта для клиента, которые помогают решить проблему или удовлетворить потребность?

3. **Каналы** – Через какие каналы наши клиенты хотят, чтобы мы с ними общались?

4. **Взаимоотношения с клиентами** – Как мы получаем, сохраняем и «растим» клиентов?

5. **Потоки выручки** – перечислите свои источники выручки и модели работы

6. **Ключевые ресурсы** – Какие ключевые ресурсы нам нужны? Финансовые, физические, человеческие?

7. **Ключевые действия** – Какие ключевые действия нужно предпринять? Производство? Программное обеспечение? Поставки?

8. **Ключевые партнеры** – Кто ваши ключевые партнеры? Кто ваши ключевые поставщики? Что мы от них получаем? Что мы им предоставляем?

9. **Структура расходов** – перечислите свои постоянные и переменные затраты, например, стоимость разработки, стоимость привлечения клиентов, хостинг и т.д.

Задание:

1. Ознакомится с концепцией Business Model Canvas (модель Бизнес Канва) (см. Приложение А).

2. Сформулировать бизнес-идею, актуальную для текущего состояния отечественной экономики.

Представить свою идею в виде модели Бизнес Канва. Помимо одного листа с заполненным шаблоном модели.

Кейс 6

7 апреля 1994 года в России началась эпоха Интернета. Первые годы скорость проникновения мобильных сетей и Интернета была очень незначительной, т.к. не существовало соответствующей инфраструктуры.

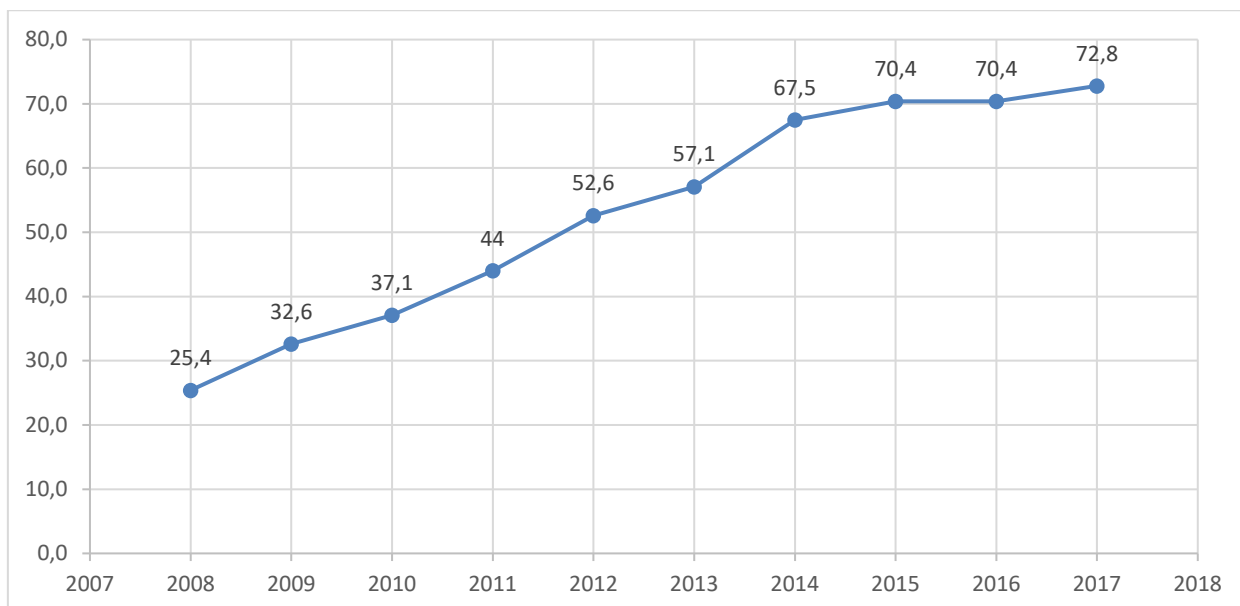


Рис. 1. Проникновение Интернета в России (По данным Всероссийского омнибуса GfK)

С 2008 года Интернет распространялся чрезвычайно быстрыми темпами. Если ещё недавно уровень европейских стран казался чем-то недоступным, но на текущий момент туристы отмечают много для себя необычного в РФ. Например, Wi-Fi в общественном транспорте (даже в метро), возможность NFC оплаты смартфоном вместо пластиковой банковской карты и т. п.

В 90-е годы, когда пользователь случайно нажимал на мобильном телефоне кнопку выхода в Интернет, это могло вызвать сердечный приступ – настолько непропорциональными были тарифы. Ситуация кардинально изменилась. По данным установочного исследования проекта WEB-Index, в феврале-ноябре 2020 года Интернетом в России хотя бы раз в месяц пользовались в среднем 95,6 млн человек или 78,1% населения всей страны старше 12 лет. В среднем за день в Интернет выходили 87,1 млн человек или 71,1% населения России.

В 2020 году хотя бы раз в месяц Интернетом на мобильных устройствах пользовались 86,6 млн человек или 70,8% населения. Среднесуточная мобильная аудитория Интернета составила 79,8 млн человек или 65,2% населения всей страны.

Задание:

1. Сделайте прогноз развития Интернет технологий в России на ближайшие пять лет.
2. Перечислите основные барьеры, замедляющие это развитие.
3. Можно ли как-то прямо сейчас централизованными методами ускорить процесс проникновения Интернет технологий в России?

Кейс 7

Вы руководите средних размеров туристической компанией, расположенной в Санкт-Петербурге. До пандемии COVID-19 вы в основном делали ставку на иностранных туристов и были на хорошем счету,

пользовались определённой лояльностью зарубежных агентов. Репутация – одно из ваших конкурентных преимуществ.

В 2020 году компания чудом выжила. Более того – сумела сохранить 60% трудового коллектива, также удалось быстро переориентироваться на внутренние туристические потоки, вписались в федеральную программу «Туристический кэшбек».

Тем не менее, компания балансирует на грани рентабельности, необходимо принять решение о ближайшем будущем. Так как малейшие колебания, сбой в ритме работы может разорить вас. Сейчас вы располагаете следующими ресурсами:

1. Опытный слаженный коллектив (точнее 60% от изначального).
2. Удобно расположенный офис в долгосрочной аренде.
3. Качественный сайт.
4. Постоянные партнёры (в транспортных компаниях, гостиницах, музеях, ресторанах и т. д.).
5. Хорошая кредитная история.

Задание:

Разработать стратегию развития компании с учётом соотношения риск-доходность. Обязательно отметить, что следует предпринять по каждому из указанных пяти видов ресурсов.

Кейс 8

Вы директор крупного успешного производственного предприятия. Основные цеха находятся в отдельном комплексе зданий на городской окраине, а офис – в центре. Производственные и бизнес-процессы у вас хорошо отлажены и это ваша заслуга, все сотрудники в курсе ваших организаторских способностей.

Однажды вы вышли из своего кабинета и отправились в другое крыло, чтобы лично проконтролировать приёмку новой компьютерной техники, которую недавно заказали по вашему личному распоряжению.

И вот в коридоре видите трёх служащих: двое из отдела маркетинга, а один из службы МТС (материально-технического снабжения). Они что-то бурно обсуждали. Удивлённо подняв бровь, вы прошли мимо.

На обратном пути (через полчаса), троица по-прежнему болтала. При этом они точно вас заметили.

Задание:

1. Снова пройти мимо, как ни в чём не бывало.
2. Подозвать одного сотрудника и через него передать остальным указание разойтись по рабочим местам.
3. Подойти и популярно объяснить, что пора расходиться.
4. Пройти мимо, но потом вызвать начальников отделов, чтобы те навели порядок на местах.

Выбор обосновать, если не устраивает ни один из вариантов, то можно предложить свой.

Кейс 9

Вы начальник цеха крупного завода, к вам приходит рабочий и просит отпуск на четыре дня в связи со своим бракосочетанием.

- Почему именно на четыре дня? – спрашиваете вы.

- Ну, в прошлом квартале вы нашему мастеру дали четыре, - не моргнув глазом ответил рабочий.

Вы вошли в положение рабочего, однако, внеочередной отпуск предоставили на три дня. Рабочий несколько расстроился, но ничего не сказал.

В итоге рабочий самовольно прибавил себе ещё день, никого не поставив в известность.

Задание:

Какое решение должен принять начальник:

1. Сделать рабочему замечание и простить.
2. Не обращать внимания.
3. Объявить выговор в приказе.
4. Поставить вопрос об увольнении.

Выбор необходимо обосновать, в том числе с точки зрения перспективы. Также объяснить, в чём ошибка рабочего.

Кейс 10

Вы директор крупного завода. Ваш офисный служащий постоянно опаздывает. В конце концов, вы вызываете его к себе утром «на ковёр». И надо же такому случиться: именно в этот день вы сами опаздываете (редкий случай). Реальная причина – хронический недосып. Провинившийся подчиненный уже ждёт вас в приёмной.

Задание: как вы поведете себя:

1. Поздороваетесь и, как ни в чём не бывало, перейдёте к профилактической беседе.
2. Извинитесь за опоздание и перейдёте к беседе.
3. Сухо сообщите, что разговор сегодня не состоится и назначите другой день.
4. Принесёте свои извинения, на своем примере объясните, как плохо опаздывать, и перейдете к беседе.

Кейс 11

Вы с друзьями получили в своё распоряжение здание заброшенного завода. Место – формально Ленинградская область, по сути – окраина Санкт-Петербурга. Метро по близости нет, общественного транспорта тоже, рядом только шоссе.

Вы несколько ограничены в собственных финансовых ресурсах, но обладаете хорошей кредитной историей. Но даже с кредитом, денег не хватит, чтобы запустить завод как производство.

Здание имеет надёжную конструкцию, подведены все коммуникации, но в данный момент требуются работы по их подключению. Основное производственное помещение с высокими потолками, пристройка служебных помещений имеет три этажа. Есть подвальные помещения. Мебель не

сохранилась, целых окон нет. Общая площадь 3000 м². В наличии территория, которую можно использовать в качестве парковки.

Задание:

Предложите оптимальный способ использования данного актива с учётом текущей экономической ситуации в регионе.

Кейс 12

Рассматривается гипотетическое европейское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Бельгией и Чехией. Выхода к морю нет.

Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: рассмотреть следующие ситуации:

1. Случилось мощное наводнение. Главная река вышла из берегов и затопила два региона.

2. Началась пандемия новой болезни.

Обязательное условие – в решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения). Также необходимо определить последовательность действий и способы взаимодействия (координации) министерств.

Кейс 12.1

Рассматривается гипотетическое европейское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Бельгией и Чехией. Выхода к морю нет.

Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: рассмотреть следующие ситуации:

1. Случился серьёзный демографический спад.
2. Резко выросли цены на нефть.

Обязательное условие – в решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения). Также необходимо определить последовательность действий и способы взаимодействия (координации) министерств.

Кейс 12.2

Рассматривается гипотетическое европейское государство Омнира. По территории и ресурсам – нечто среднее между Бельгией и Чехией. Выхода к морю нет.

Форма правления – парламентская республика. Президент выполняет исключительно представительские функции, фактически глава государства – премьер-министр. Состав кабинетов министров:

- Министерство иностранных дел.
- Министерство внутренних дел.
- Министерство культуры.
- Министерство обороны.
- Министерство здравоохранения.
- Министерство транспорта.
- Министерство финансов.
- Министерство науки и образования.

Задание: рассмотреть следующие ситуации:

1. Лесные пожары охватили огромную площадь.
2. Через границу хлынул поток эмигрантов.

Обязательное условие – в решении проблем должно принять участие каждое министерство (в идеале – по 2-3 предложения). Также необходимо определить последовательность действий и способы взаимодействия (координации) министерств.

Кейс 13

В период общинно-родового строя не было пространства для эксплуатации. Человек потреблял примерно столько же благ, сколько производил.

В рабовладельческую эпоху раб, по сути, являлся вещью: на латыни рабочую скотину называют *instrumentum semivocale*, а раба - *instrumentum vocale*. Рабы – основная производительная сила, при этом совершенно бесправная. Принуждать к труду можно было любым способом, применяя самое разнообразное насилие, в том числе коллективное.

В средние века рабство сменилось крепостничеством. Только нюанс: «крепостной» - это русское слово со смыслом «прикрепить к земле», в Европе было слово «серв» - *serf*, от латинского *servus* раб, т.е. уже не совсем раб, но и не свободный человек. Внеэкономическое принуждение к труду выступало в виде феодальной ренты. Крепостной за свой труд не получал оплаты, а

наоборот, должен был платить (деньгами/натуральным продуктом) и отрабатывать право пользоваться земельным участком. В случае неповиновения, насилие также практиковалось.

В эпоху капитализма труд (эксплуатация) – это основа накопления капитала. Труд стал оплачиваемым, но насилие или угроза насилия продолжали активно применяться. Социальные гарантии, оплачиваемый отпуск, пенсия и пр. появились как норма только после 1917 года.

Задание:

Проведите сравнение способов мотивации современного работника с членом первобытной общины, рабом периода античности, с крепостным крестьянином, с рабочим XIX века.

Кейс 14

Александр Васильевич очень любит кофе. Он много знает про кофе, умеет его готовить разными, в том числе экзотическими способами. После ковидного кризиса он остался без работы.

Так как Александр Васильевич - очень практичный и основательный человек, у него была «подушка безопасности». Крупная сумма денег на банковском счету. Любой кризис – это не только беды, но и новые возможности, поэтому Александр Васильевич решил открыть свой бизнес.

Он взвесил все «за» и «против» и решил, что будет делать то, что хорошо умеет - поить людей кофе. Да многие кафе и рестораны закрылись, пандемия ещё не закончилась, но одновременно появились «свободные» ниши. Арендодателям нужно кому-то сдавать площади, в некоторых районах локально не осталось конкурентов, а потребность в бодрящем напитке никуда не делась.

Единственно, Александр Васильевич не может определиться: открывать ему классическое кафе, три кофейных ларька или две автокофейни.

Задание:

1. Любым известным вам способом сравните риски во всех трёх случаях.
2. Сделайте обоснованный выбор вместо Александра Васильевича.

Кейс 15

ERP-система – информационная система планирования и управления ресурсами предприятия (Enterprise Resource Planning – Планирование ресурсов предприятия). Такого рода системы нужны для оптимизирования всех внутренних и внешних бизнес-процессов. ERP-системы позволяют снизить операционные, управленческие и коммерческие затраты, сократить цикл реализации, увеличить оборачиваемость материальных запасов, улучшить утилизацию основных фондов и т.д.

Стоимость внедрения ERP-систем колеблется в диапазоне от 100 тыс. до 1 млн \$ или свыше 1 млн \$ до бесконечности.

Задание:

Нужно сделать обоснованный выбор в пользу той или иной ERP-системы для крупного отечественного машиностроительного завода, используя следующие исходные данные:

Наименование	Производитель	Срок внедрения, год	Стоимость внедрения тыс. \$	Отдача инвестиций, %
Oracle applications	Oracle (США)	1,00	350	120
IFS applications	IFS (Швеция)	0,80	250	100
Baan ERP	SSA Global (США)	0,50	300	80
Парус	Парус (Россия)	0,30	155	65
1 С Предприятие 8.0	1 С (Россия)	0,25	100	65

Кейс 16

ERP-система – информационная система планирования и управления ресурсами предприятия (Enterprise Resource Planning – Планирование ресурсов предприятия). Такого рода системы нужны для оптимизирования всех внутренних и внешних бизнес-процессов. ERP-системы позволяют снизить операционные, управленческие и коммерческие затраты, сократить цикл реализации, увеличить оборачиваемость материальных запасов, улучшить утилизацию основных фондов и т.д.

Стоимость внедрения ERP-систем колеблется в диапазоне от 100 тыс. до 1 млн \$ или свыше 1 млн \$ до бесконечности.

Задание:

Нужно сделать обоснованный выбор в пользу той или иной ERP-системы для крупного отечественного машиностроительного завода, используя следующие исходные данные:

Наименование	Производитель	Срок внедрения, год	Стоимость внедрения, в процентах от годового дохода	Рост прибыли, %
Oracle applications	Oracle (США)	1,00	2	20
IFS applications	IFS (Швеция)	0,80	1,5	18
Baan ERP	SSA Global (США)	0,50	1	15
Парус	Парус (Россия)	0,30	0,5	12
1 С Предприятие 8.0	1 С (Россия)	0,25	0,5	13

Рентабельность (продукции) завода 20%.

Кейс 17

В одной гипотетической азиатской стране разорилась почтовая компания. Эта компания государственного уровня, имеющая представительства (офисы) во всех регионах. До этого прискорбного случая компания успешно проработала более двадцати лет, но техническому перевооружению не уделялось достаточно внимания. Клиенты в целом были довольны и доверяли

компании. Персонал компании – опытные, профессиональные работники, осознающие себя частью коллектива.

Сейчас вы можете полностью изменить, перепрофилировать компанию. В стране появилась крупный почтовый оператор, созданный с госучастием, поэтому вы можете со спокойной совестью уйти от традиционных почтовых услуг.

Задание:

Предложить наиболее перспективную стратегию развития компании. Предварительно необходимо ответить на следующие вопросы:

Что сейчас является главным ресурсом компании?

В чём заключается главное конкурентное преимущество, которое можно легко трансформировать с другие виды деятельности?

Кейс 18

Эпоха дирижаблей окончилась 6 мая 1937 года, когда самый большой дирижабль в мире, «Гинденбург», сгорел при посадке на американской авиабазе Лейкхерст. Тогда погибло 36 человек (35, находившихся на борту и еще один из находившихся на земле) из 97 пассажиров и членов экипажа.

В 21 веке научно-технический прогресс предложил новые решения, которые позволили бы реализовать «старую» идею по-новому, с интересным экономическим обоснованием.

Достоинства и недостатки:

Во-первых, это воздушное судно очень больших размеров, как следствие – большая парусность, большое встречное сопротивление воздуха.

Дирижабль значительно лучше чувствует себя в воздухе, чем на земле; для обслуживания таких гигантов требуются ангары невероятных размеров. С другой стороны, не требуются взлётно-посадочные полосы, а лишь специальные швартовочные мачты. Дирижаблю для функционирования не требуется приземление. Но если использовать гелий, за счет его сжатия дирижабли могут свободно совершать посадку в удобной для них точке, что делает процесс погрузочно-разгрузочных работ быстрым, дешевым и комфортным.

Рассмотрим будущее компании, занимающейся воздушными перевозками с использованием дирижаблей со следующими характеристиками:

Вместимость около 100 тонн;

Скорость 150-250 км/час;

Дальность более 9000 км;

Потолок от 3000 метров.

Для сравнения стоимость доставки 1 кг по маршруту Пекин-Москва:

Вид транспорта	Стоимость доставки 1 кг, в \$	Затраты времени с учётом логистики, сут.
----------------	-------------------------------	--

Самолёт	3,00	3-4
Поезд	1,00	8-10
Дирижабль	0,20	3-4

Самолёт долетает это расстояние за 6-7 часов, но надо учитывать логистику: необходимо привезти груз в аэропорт, консолидировать, загрузить, а на месте прибытия повторить эти действия в обратном порядке (таможенные операции). В итоге получается 3-4 суток. Удельные капитальные вложения в дирижабль лишь немногим больше, чем в авиа и ЖД перевозках. Концепт современного дирижабля представлен в приложении В.

Задание:

1. Используя SWOT анализ описать деятельность подобной компании в современной России.
2. Где могла бы быть ниша компании?
3. Отдельно перечислить риски компании по порядку их значимости.

Кейс 19

Вы с друзьями получили в своё распоряжение (не в собственности, а долгосрочном пользовании) заброшенное колхозное поле в Ленинградской области, не далеко от Санкт-Петербурга. Шоссе проходит в относительной близости, непосредственно к полю ведёт грунтовая дорога.

Площадь поля 400 га. Сейчас оно полностью заросло бурьяном, травой и мелкими кустарниками.

Вы несколько ограничены в собственных финансовых ресурсах, но обладаете хорошей кредитной историей. Но даже с кредитом, денег не хватит, чтобы заняться классическим фермерством.

Задание:

Предложите оптимальный способ использования данного актива с учётом текущей экономической ситуации в регионе. Разделить поле на участки под коттеджи вы не можете.

Кейс 20

Вы с друзьями получили в своё распоряжение новенькую ГАЗель. Сейчас ваша команда без работы, но некоторая сумма собственных средств у вас есть. Также кредитная история позволяет без проблем получить небольшой кредит.

Характеристики газели (см. приложение Б):

Тип кузова: Комби.

Вид топлива: Дизель.

Грузоподъемность: 895 кг.

Пассажировместимость: 1+6

Организовать транспортные перевозки вы не можете – не хватает знаний, навыков, ресурсов.

Задание:

Предложите оптимальный способ использования данного актива с учётом текущей экономической ситуации в регионе.

Кейс 21

Вы с друзьями получили в своё распоряжение (не в собственность, а долгосрочное использование) территорию заброшенного Луна-парка. Место – формально Ленинградская область, по сути – окраина Санкт-Петербурга. Метро по близости нет, общественного транспорта тоже, рядом только шоссе.

Вы несколько ограничены в собственных финансовых ресурсах, но обладаете хорошей кредитной историей. Но даже с кредитом, денег не хватит, чтобы запустить Луна-парк снова.

Территория ограждена забором, все аттракционы в нерабочем состоянии. Сохранилось несколько хозяйственных зданий и построек, но без окон и мебели. Подведены все коммуникации, но в данный момент требуются работы по их подключению.

Задание:

Предложите оптимальный способ использования данного актива с учётом текущей экономической ситуации в регионе.

Кейс 22

Смирнова назначили руководителем проекта по внедрению нового оборудования на крупном заводе. Смирнов пригласил к себе в проект на должность технического менеджера Петрова, которого знал в течение нескольких лет по прежней совместной работе в других технологических проектах. Тогда рабочие отношения были очень хорошие, и о Петрове сложилось мнение как о хорошем специалисте и добросовестном работнике.

Но сейчас что-то пошло не так. Словесных перевалок не было, но взаимная неприязнь стала очевидна всем окружающим.

Оплата труда в рамках проекта происходит поэтапно, каждый этап оплачивается отдельно и сумма могла корректироваться согласно вкладу участника.

При подведении итогов очередного этапа Смирнов устанавливает Петрову более низкие выплаты, чем другим его коллегам, выполняющим аналогичные функции и объём работ. При этом никак не мотивирует свое решение. Смирнов обратился к руководству предприятия с жалобой, в которой обвинил руководителя проекта в самоуправстве и необъективности.

Задание:

1. Оцените, кто из участников конфликта выбрал неверную модель поведения.
2. Можно ли было избежать конфликта в этой ситуации?
3. Предположите решение руководства предприятия по этой ситуации.

Кейс 23

В период первоначального бума на Интернет компания Microsoft обнаружила пока неохваченную категорию граждан США - те, кто предпочитал пользоваться телевизорами для получения информации.

Microsoft сделала для них специальное предложение - выходить в Сеть посредством телевизионных приемников. Для этой цели в 1996 году было разработано устройство - специальная приставка, предоставляющая возможность производить серфинг в Интернете через подключение к телевизору (Интернет-телевидение Microsoft WebTV).

Поначалу перспектива такого простого доступа к интернету заинтересовала людей, которым были чужды высокие технологии. Их концептуально всё устраивало, но проект остановился на показателе в 1 млн подписчиков и фактически был похоронен.

Задание:

1. Почему это произошло?
2. Можно ли было избежать провала?

Кейс 24

Американская компания Coca-Cola – популярнейший в мире производитель безалкогольной газировки, который никогда не прекращал борьбу за увеличение армии поклонников. Однако в её истории были и крупные провалы.

Так, в 2013 году американская компания решила выпустить газировку под названием Coca-Cola Life. Как тогда планировалось, напиток должен был привлечь внимание почитателей здорового образа жизни.

Для дизайна этикеток Coca-Cola Life был выбран зеленый цвет (жизнь, экология, природа и т. п.). В итоге новый продукт провалился на стадии внедрения, сейчас Coca-Cola Life в нескольких странах можно встретить в ограниченных продажах.

Задание:

1. В чём главная причина провала?
2. Можно ли было избежать провала?

Кейс 25

В «нулевые» годы российский бизнес открывал для себя новые сферы и не всегда удачно. Так компания «Сотмаркет» специализировалась на розничной и онлайн-продаже бытовой техники, гаджетов и аксессуаров.

Их интернет-магазин был запущен в 2005 и спустя 7 лет даже получил звание «Открытие года» от издания Forbes. В 2012 году «Сотмаркет» занимал места в ТОП-30 крупнейших компаний Рунета. Ежегодный оборот составлял около 4.2 млрд рублей в год, количество розничных точек уже переваливало за 700, а посещаемость сайта – более 125 тыс. людей в сутки.

Но в 2014-2015 компания попала в стадию ликвидации. Склады закрывались. Сотрудники увольнялись «по собственному желанию». Распродажа трафика и базы клиентов объявлена открытой.

Изначальная маркетинговая стратегия строилась на быстром росте и погоне за рынком. Интернет-магазин старался зацепиться за все категории товаров, чтобы захватить максимальную аудиторию. Как следствие снижался средний чек на товары.

Сейчас контрольный пакет акций выкуплен фондом IQ One, а сам магазин принадлежит ООО «РитейлСистем».

Задание: Как можно было выйти из ситуации?

Кейс 26

Два слова на букву «б»: «бизнес» и «библиотека» – на первый взгляд, полностью несовместимые понятия. Открытие коммерческой библиотеки или коммерциализация уже существующих библиотек часто представляется абсурдной идеей.

Однако если абстрагироваться, то можно понять, что библиотечная система имеет огромный потенциал.

Услуги библиотек очень востребованы среди значительной части населения. Причем не только среди людей с низким уровнем дохода, как принято думать. Завсегдатаи библиотек – это любители современной литературы, а также родители детей дошкольного и младшего школьного возраста. Они следят за новинками на книжном рынке и могут себе позволить приобретать интересующие их издания. Однако хранить такое количество книг, которые могут быть прочитаны максимум один раз, им негде. Как показывают опросы, они бы охотно брали книги для чтения на дом за небольшую плату, если бы могли найти их в библиотеках.

Задание:

1. Предложите бизнес-модель коммерческой библиотеки, имеющей статус книжного клуба.
2. Перечислите основные риски этого вида деятельности, а также пути их минимизации.

Кейс 27

Запись аналогового видеоизображения на магнитную ленту началась в 1950-х годах; в 1956 году компания Ampex (созданная Александром Матвеевичем Понятовым) представила формат видеокассеты Quadruplex, который широко использовался вещательными компаниями.

Но это было дорого, и в формате катушек был не так удобен.

10 мая 1975 года, когда Sony выпустила видеокассету формата Betamax. В 1976 году появляется соперник Betamax – VHS (консорциум компаний Matsushita, JVC и RCA). Кассеты VHS формата были крупнее, да и технически формат уступал Sony. Однако в стандартном режиме записи/воспроизведения на кассеты VHS помещалось до четырёх часов записи - больше записи для просмотра, меньше кассет для покупки.

В 1979 году в битву двух форматов попытался втиснуться третий формат: Philips Video 2000, но сделано это было слишком поздно, поэтому Philips почти сразу выпала из борьбы.

Sony продолжает подчеркивать высокое качество записи Betamax против VHS, и в манере агрессивного маркетинга продвигает свой бренд.

VHS изначально озаботилась лицензированием, тем самым разрешив многим производителям выпускать кассеты этого формата, благодаря чему цены были намного ниже, чем за Betamax. Sony поступает также, правда заметно позднее, но Sony изначально производили хорошие видеомагнитофоны под свой формат.

JVC делали ставку на разнообразную коллаборацию и на комплементарные продукты.

В итоге, несмотря на то, что Sony вышла на рынок со своей технологией немного раньше и в первые несколько лет смогла занять большую долю рынка, к концу 70х годов Betamax уступила место формату VHS. В 1988 г. Sony официально заявила, что прекращает поддержку технологии Betamax и переводит все свои продукты на поддержку VHS стандарта.

Задание:

1. Назовите главную причину победы VHS стандарта.
2. Что могли предпринять Sony для победы в конкурентной борьбе:
 - в момент выхода на рынок?
 - в самом начале борьбы двух форматов?
 - на завершающем этапе противостояния?

Кейс 28

В 1995 году краснодарский предприниматель Сергей Галицкий основал компанию «Тандер», из которой спустя пять лет вырос ретейлер «Магнит». В 2011 году с сетью из 250 дискаунтеров «Магнит» стал лидером российского рынка по количеству точек.

Пока другие ретейлеры отправлялись завоевывать города-миллионники и вкладывались в супер- и гипермаркеты, Галицкий, экономя на всем, делал ставку на провинцию и строил магазины шаговой доступности в малых городах и поселках городского типа. Стратегия оказалась весьма успешной и в том же 2011-м «Магнит» обошел по капитализации главного конкурента - X5 Retail Group. В 2013-м его компания обогнала X5 по обороту и целых четыре года держала первенство. Лидером рынка по капитализации «Магнит» оставался до 2018 года.

Постепенно X5 вернула себе первенство по всем показателям, а в «Магните» сменилось руководство. В феврале 2018 года Галицкий продал основную часть своего пакета в банку ВТБ.

Задание: Мог ли «Магнит» сохранить лидерство после 2018 года? Что нужно было поменять в стратегии «Магнита»?

Кейс 29

Вы – начальник отдела крупной корпорации, к вам устроился новый сотрудник: молодой, но вежливый и тактичный, добросовестный работник, одевается со вкусом и тщательно следит за собой.

В какой-то момент, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид на его фоне выглядит несколько удручающе. Сразу после этого вы случайно

услышали шутки ваших подчинённых о вас, касающуюся вашего стиля и того, как на вас сидит костюм.

Задание: Предложите оптимальную модель поведения.

Кейс 30

У вас крупное производственное предприятие. Продукция – товары конечного потребления. В сборочном цеху есть целый конвейерный участок.

Оборудование вполне современное. Освещение, шумоизоляция и вентиляция – также на приемлемом уровне. Режим работы щадящий.

Операции, выполняемые на конвейере, несложные, но удручают рабочих своим однообразием и монотонностью. Люди идут на работу как зомби, оканчивают смену с удовольствием.

Это является одной из причин постоянной и избыточной текучести кадров.

Задание: Предложите оптимальное решение этой проблемы.

Кейс 31

Рассматриваемое предприятие – крупный завод. На выходе получается продукция конечного потребления. Производство современное, все производственные процессы отлажены. Кадровый состав полностью соответствует поставленным задачам.

Комплекс производственных помещений оснащён всей необходимой инфраструктурой и техникой и ограждён высоким забором с видеонаблюдением. Сам комплекс включает в себя: три больших здания, несколько площадок и сооружений, гаражи, склады, столовую и медпункт, дворницкую, котельную, ремонтные мастерские и лаборатории.

Продукция реализуется через сеть дистрибьюторов, также есть один собственный магазин. В головном офисе расположены следующие подразделения: бухгалтерия, планово-финансовый отдел, отдел маркетинга и рекламы, отдел кадров, отдел логистики, информационно-техническое управление.

Сейчас все вспомогательные и обслуживающие функции завод выполняет своими силами (кадрами).

Задание:

1. Предложите оптимальные варианты аутсорсинга.
2. Расставьте их по порядку согласно степени риска.

Кейс 32

Компания ИКЕА сейчас воспринимается как нечто само собой разумеющееся, но так было не всегда. Ингвар Кампрад основал ИКЕА в 1943 году, и тогда это был крошечный шведский каталог товаров по почте.

Компания ИКЕА занимается дизайном и реализацией мебели и сопутствующих товаров для дома, рассчитанных на массового потребителя.

Концепция мебели ИКЕА состоит в том, что большую часть мебельного ассортимента покупатели собирают дома самостоятельно, также товары перевозятся в плоских коробках, тем самым снижаются затраты на логистику и сервис, что ведёт к более низкой стоимости товаров.

Собственно миссия ИКЕА - изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей - не только покупателей, но и сотрудников компании ИКЕА и компаний-поставщиков.

Отличительные особенности компании:

- Рациональный и лаконичный дизайн продукции.
- Продукция имеет странные на взгляд россиян названия, а не номера.
- Широчайший ассортимент.
- Постоянно учитываются новые тенденции и технологии.
- Сотрудники не имеют право предлагать посетителям свою помощь.
- Максимальное использование местных ресурсов. Как производственных мощностей, запасов древесины, так и трудовых, в том числе интеллектуальных. Т.е. филиал ИКЕА в любой стране старается использовать максимум локальных возможностей.

Задание:

1. Составьте список главных конкурентных преимуществ компании в порядке их значимости.
2. Какие изначальные преимущества позволили компании добиться своего положения?

Кейс 33

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала около 3000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – производство и продажа продукции конечного потребления.

Текущая текучесть персонала на уровне 8–10% в год.

Организационная структура управления – линейно-функциональная. Средняя заработная плата выше среднеотраслевой и средней по региону. Премии и надбавки оплачиваются согласно чёткому, рациональному и прозрачному принципу, т.е. всем сотрудникам понятно, за что им будут выплачены доплаты.

Сейчас компания рассматривает возможности для дальнейшего роста, т.е. ближайший год планируется регулярный наём новых сотрудников всех категорий.

К сожалению, на текущий момент в компании нет чёткой системы нематериальной мотивации.

Задание:

1. Предложите концепцию системы нематериальной мотивации для сотрудников компании.
2. Что нужно предпринять в первую очередь? Какие ресурсы вам понадобятся для реализации намеченной программы?

3. Какие плюсы и минусы для персонала компании вы видите в предложенной вами программе?

Кейс 34

Семейный бизнес имеет долгую историю в России. На протяжении более двух веков наиболее успешными предпринимателями в Российской империи были выходцы из старообрядческой культуры. У них семья, по сути, была первичной ячейкой для создания предприятия. Впоследствии эта традиция прервалась.

Сейчас семейный бизнес в РФ так и не стал обыденностью, как например, в некоторых европейских странах. Тем не менее, такие организации встречаются и в России.

Создатель семейной компании ушёл на покой и оставил ей своему старшему сыну. Компания относится к среднему уровню предпринимательства. Все ключевые позиции на предприятии занимают остальные родственники: младшая сестра, младший брат, муж сестры, жена младшего брата и т.д. Родственники обладают приоритетными правами в принятии решений, получают большую заработную плату и бонусы.

Все остальные сотрудники знают, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. Также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. Результатом стала высокая текучесть персонала. Непосредственные конкуренты пользуются этой ситуацией, переманивая наиболее ценные кадры.

Задание:

1. Какую ошибку допускает руководитель?
2. Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

Кейс 35

Ваша команда является советом директоров большой корпорации в машиностроительной отрасли. Ваше головное предприятие (завод) имеет длительную историю: было основано ещё в СССР, было приватизировано и прошло все турбулентности 90х. В советский период завод являлся градообразующим предприятием и до сих пор сохраняет важнейшее социальное значение, на нем трудятся более 5 тыс. рабочих.

Однако накопились определённые проблемы. Физический износ основных производственных фондов (ОПФ) составляет 50%, а их моральный износ достиг 60%. Если сейчас не провести модернизацию ОПФ, вы рискуете утратить лидирующие позиции на рынке.

В свою очередь государство требует срочной модернизации производства в рамках государственной программы, предлагая заводу безвозмездную субсидию. Данная субсидия подразумевает безвозмездную передачу средств, строго целевой характер (т.е. именно на закупку нового оборудования) и софинансирование (часть средств должен вложить сам завод).

Складывается весьма благоприятная обстановка, чтобы выполнить столь необходимую модернизацию.

Однако есть и негативные последствия даже в модернизации: в итоге после около 2 тыс. человек рабочих придется сократить. Ситуация усугубляется тем обстоятельством, что на текущий момент основная часть сокращенных не сможет найти себе работу в этом городе.

Задание: Разработайте управленческое решение (или ряд решений) возникшей проблемы для данной ситуации.

Кейс 36

Вы управляете мебельным предприятием. Вы нашли свою нишу - производите эксклюзивную мебель из массива дерева. Древесный массив может изготавливаться разными способами, но он всегда делается из дерева, а не древесных отходов, как ДСтП, ДВП и других похожих.

Качество готовой продукции серьёзным образом зависит от качества исходного сырья. Чтобы уменьшить зависимость от поставщиков, дать себе большую свободу для манёвра, директор планирует организовать свой дополнительный склад, который будет заниматься оптовыми закупками пиломатериалов.

Основной функцией этого склада будет закупка древесины по оптовым ценам для нужд основного предприятия, а сопутствующей деятельностью - розничные продажи.

Есть иллюзия, что пиломатериалы не портятся при хранении, но это не так. Многие пороки древесины как раз появляются при несоблюдении условий хранения, в рассматриваемом случае это особенно чувствительно.

Задание: Проанализируйте слабые и сильные стороны этого решения.

Кейс 37

У генерального директора машиностроительного завода появилась уникальная возможность закупить итальянскую автоматическую поточную линию со скидкой в 25%, первоначальная стоимость 500 млн руб.

Капитальный ремонт старой линии обойдется в 100 млн руб. На текущий момент эта линия имеет физический износ – 40%, а моральный – 50%.

Для сравнения, срок окупаемости покупки новой линии – 3 года, капремонта – 1 год.

Итальянская линия позволит сократить производственные затраты на 20% и увеличить объёмы производства на 10%. Также можно будет сократить число рабочих на 30%, одновременно вырастают квалификационные требования к операторам линии.

Структура продаж продукции завода: 70% приходится на российский рынок и 30% зарубежные рынки.

Задание: Необходимо проанализировать все варианты развития событий в данной ситуации в современных отечественных условиях.

Кейс 38

Вы управляете заводом по производству бытовой техники. Предприятие существует на рынке 14 лет. Вы делаете ставку на объём выпуска продукции и постоянно наращиваете поставки за границу.

У вас сложился хороший коллектив – настоящая команда. Менеджмент отлажен хорошо и системно: все процессы отрегулированы и реализуются непрерывно.

Однако в попытке увеличить объёмы производства, вы сосредоточили лучшие кадры на одном ключевом производственном участке. Но ваши надежды не оправдались, увеличения производительности труда не произошло, а сначала даже ухудшилась, потом выровнялась на прежний уровень.

Задание:

1. Почему сначала производительность труда упала?
2. В чём была главная ошибка подобного решения?
3. Как легче всего в рассматриваемой ситуации повысить производительность труда на всём предприятии?

Кейс 39

Вы – руководитель низшего звена, начальник отдела. Одновременно (с разницей в 5 минут по корпоративной почте) вы два срочных задания: от вашего непосредственного начальника (начальника вашего управления) и от вышестоящего начальника (коммерческого директора).

Задания настолько срочные, что времени для согласования сроков, уточнения деталей выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Однако вы чётко понимаете, что если вы возьметесь за решение обоих заданий, то не успеете к сроку решить ни одно из них.

Задание:

Проанализируйте каждый вариант и выберите наиболее подходящий или предложите свой.

1. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.
2. Сначала будете выполнять на ваш взгляд наиболее важное задание.
3. Сначала выполните задание коммерческого директора.
4. Сначала выполните задание начальника вашего управления.

Кейс 40

На крупном производственном предприятии после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена некая Наталия Петрова. До этого назначения она работала здесь же ведущим специалистом.

Через несколько месяцев стали появляться недостатки в работе Наталии. По характеру она была очень скрупулезна и тщательно проверяла все малозначимые расчеты. Большинство в её отделе составляли очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя. После первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок, однако даже спустя три месяца пребывания на должности Наталия продолжала проверять

отчеты, как опытных сотрудников, так и новичков, постоянно задерживаясь допоздна в своём кабинете.

В итоге накопилась усталость, она перестала успевать сдавать общий отчёт вовремя. Важный момент: премиальные получали на весь отдел, раз в квартал. За опоздания отчёта депремировался весь коллектив разом.

Опытные сотрудники возмутились – они же предоставили отчёты вовремя, но Наталия ответила, что не может подать их отчёты отдельно, без формирования общего по всему отделу, а так как у новичков слишком много ошибок... То есть всё вполне справедливо.

Задание:

1. Кто из участников, по вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
2. Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчёты вовремя?
3. Как можно было бы наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела?

Кейс 41

Рассматривается крупный хлопчатобумажный комбинат, построенный ещё в советские годы. После приватизации в 90е, комбинат смог не только выжить, но и занять хорошую позицию на внутреннем рынке и даже отправлял часть продукции на экспорт. Однако вопрос о замене основного технологического оборудования постоянно откладывался, в итоге его ресурс практически исчерпан, что начало сказываться на производительности и качестве продукции.

Количество заказов стало катастрофически падать, как следствие возникли проблемы с финансами. Поэтому руководство решило сократить часть персонала: сначала закрываются все текущие сделки, а затем проводятся расчеты по сокращению.

Предполагается, что это будет временная мера, так как через полгода планируется занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы набора новых сотрудников.

Собственники и руководство комбината рассматривали эту меру как возможность обновить коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать, но шила в мешке не утаить – началась ответная реакция.

Участились случаи мелких поломок оборудования, сменная производительность резко упала, многие рабочие стали уходить на больничный, пользоваться приёмами итальянской забастовки.

Дирекция оказалась в сложном положении. Было дано поручение руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с коллективом и наладить обстановку.

Задание:

1. Как можно оценить действия собственников и руководителей компании?
2. Как нужно было поступить трудовому коллективу?

3. Обоснуйте свое мнение.

Кейс 42

Генеральный директор попросил начальника управления по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Сама по себе должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Про карьерные амбиции не было и речи, нужно было дать женщине почувствовать себя востребованной, частью коллектива.

Начальник управления решил принять её к себе специалистом по кадрам, так как когда-то давно у неё было образование – курсы секретаря-референта.

Женщина научилась осуществлять прием входящей документации, сортировку документов по папкам и т. п. В течение нескольких месяцев всё было нормально, но потом освободилось место ведущего специалиста по документообороту.

Совершенно внезапно генеральный директор предложил повысить недавно принятую протее. Возникла дилемма:

- с одной стороны есть более подходящие кандидаты на эту должность, а сама женщина не соответствует квалификационным требованиям;
- с другой - генеральный директор окажется в неудобном положении перед партнером.

Задание:

1. Как должен поступить начальник управления в данной ситуации?
2. Можно было избежать такой проблемы?
3. Какие могут быть последствия, если гендиректор настаит на своем решении?

Кейс 43

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через некоторое время одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. Каких-либо явных причин неё для этого не было, но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные.

Когда все обучались работе с помощью новой программы автоматизации и учета, она подошла к обучению формально, а потом замучила коллег вопросами об самых элементарных действиях.

Параллельно она пыталась очень «активно дружить» с начальником: то принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно стала всем рассказывать, что поступила в университет

на заочное отделение, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно.

При этом в коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, но стало складываться впечатление, что только у этой сотрудницы есть карьерные перспективы. В коллективе начались волнения. Сотрудники начали обсуждать свою коллегу и руководителя.

Задание:

1. Дайте оценку сложившейся ситуации.
2. Предположите дальнейшее развитие событий в коллективе?
3. Как лучше поступить руководителю управления по кадрам в данной ситуации?

Кейс 44

Костяк персонала одного государственного учреждения составляют женщины. Так, например, в одном из отделов работает сразу 10 сотрудниц. Рабочие места располагаются в одном помещении. За время работы сотрудницы подружились: поддерживали отношения не только на работе, но и ходили, друг к другу в гости. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.

Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. В случае необходимости обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходилось поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто.

В итоге столы сдвину к середине помещения, рассадив всех попарно, напротив друг друга. Мебель была старая, надёжная, но без новомодных элементов, таких как перегородки. Сотрудницы лишались ощущения личного пространства.

Очень скоро снова проявилось недовольство. Соседка напротив постоянно мешала: когда говорила по телефону, когда жуёт жвачку или пьёт чай с бутербродом... Порой раздражал даже запах духов.

Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Задание:

1. Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?
2. Предложите свой вариант организации рабочего пространства.
3. Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?

Кейс 45

Рынок общественного питания до 2020 года рос очень интенсивно. Отдельно надо выделить фаст-фуд, доля которого составила почти 50% от

всего ресторанного бизнеса. Ритм современной деловой жизни диктует свои условия и всё больше людей предпочитают ресторанное питание.

Рассматривается компания, занимающаяся фаст-фудом. Первейшая и явная задача - обеспечить быстрое обслуживание. Скорость обслуживания влияет на ассортиментную политику. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию:

- скорость работы с клиентами;
- блюда адаптированы для быстрого приготовления;
- минимальное обслуживание в стационарных точках;
- отработанные технологии.

В итоге компания концентрируется на найме неквалифицированного персонала, потому что здесь главное требование не образование, а соблюдение норм гигиены и наличие санитарной книжки.

Задание:

1. Какой персонал вам понадобится, чтобы соблюсти все требования работодателя?
2. Где и каким образом лучше всего искать кандидатов?
3. Какие корректировки нужно внести в план развития предприятия фаст-фуда с учётом ограничений, вызванных пандемией COVID-19? В том числе новые требования к персоналу.

Кейс 46

Экология как наука и вид деятельности с каждым годом играет всё большую роль в нашей жизни. Появляются смежные дисциплины и понятия, такие как: экологический менеджмент, экологический аудит, экологическая безопасность, экологические преступления, медицинская экология, техноэкология и многое другое.

Но часто сложно сделать правильный выбор в пользу экологического развития общества, если рассматривать частные конкретные случаи. Так, Целлюлозно-бумажные комбинаты (ЦБК) однозначно наносят вред окружающей среде.

С другой стороны, использование пластиковой тары наносит ещё больший вред, который можно было бы сократить, перейдя на быстроразлагаемые материалы, такие как бумага и картон. Круг замкнулся.

Ещё можно добавить, тот факт, что ЦБК ориентированы на повторное использование своей же продукции (макулатуры), а также переработку отходов других деревообрабатывающих производств и низкокачественной древесины.

Есть разные способы уменьшения вредного воздействия производства на окружающую среду, но все эти способы объединяет одно – они дорогостоящие. Счёт идёт на десятки миллионов рублей. Или даже: Segezha Group планирует строительство собственных очистных сооружений на Сокольском целлюлозно-бумажном комбинате в Вологодской области. Общий объем инвестиций в проект с учетом строительных работ оценивается ориентировочно в 2 млрд. руб.

Задание: Если с затратами на уменьшение вредного воздействия на природу всё понятно, то что можно положить на вторую чашу весов, чтобы их уравновесить? Что с экономической, финансовой и коммерческой точки зрения может послужить достаточной мотивацией для руководства условного ЦБК, чтобы вкладываться в очистные сооружения, фильтры и т. п.?

Кейс 47

Вы начальник отдела маркетинга в крупной корпорации. К вам в отдел назначили стажёра – молодой совсем зелёный выпускник вуза без реального опыта работы. По внешнему виду: скромный юноша в очках, в чистом, но явно не новом костюме. В руках у него блокнот и ручка – всем своим видом показывает готовность впитывать всё услышанное. Зовут его Василий Логинов.

Вы провели инструктаж, а также добавили информацию от себя. Василий кивал и записывал. Потом вы передали его в руки опытной сотруднице Светлане Андреевне.

В конце рабочего дня Василий пришёл к вам жаловаться, что Светлана Андреевна не помогает ему в адаптации и даже мешает.

Светлана подтвердила, что наорала на Василия, который замучил её постоянными уточнениями и переспрашиванием одного и того же. Прежде чем орать она сделала ему замечание и попросила более ответственно и внимательно относиться к работе, а Василий резко ответил ей, тут уж Светлана и не сдержалась.

Задание:

1. Как следует поступить начальнику отдела?
2. Что нужно было сделать Светлане?
3. Есть ли перспективы работы в отделе у Василия?

Кейс 48

Вы начальник коммерческий директор крупной компании. В отделе маркетинга работает некая Валентина Рябинина. Она хорошо проработала несколько лет, но в последнее время стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается. Она пришла к вам поговорить на предмет того, что теперь готова выполнять более сложную работу (попросила о повышении).

Вы предложили ей при неизменной зарплате в течение квартала выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. По окончании испытательного периода её ожидала единовременная премия. Подведя итоги будет принято решение о ее повышении.

Задание:

1. Правильно ли поступил директор?
2. Как выглядит ситуация с точки зрения Валентины?
3. Предложите свой вариант решения проблемы с точки зрения директора.

Кейс 49

Андрей Викторович – руководитель отдела закупок крупного холдинга. Руководство поставило задачу найти нового поставщика канцелярских товаров в головной офис.

Андрей Викторович добросовестно изучил потребности подразделений, утвердил бюджет на организацию закупок. Из общей массы, на последнем этапе ему осталось сделать окончательный выбор между двумя компаниями: «Альфа» и «Омега». Компании имеют сходный ассортимент, условия поставки, сопоставимые цены.

Однако компания «Альфа» предложила Андрею Викторовичу личное вознаграждение. В итоге он остановил свой выбор на этой компании. Поставка была выполнена в срок в полном объёме. Независимый опрос, показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров.

Через несколько месяцев Андрей Викторович со спокойной совестью снова заказал канцелярию у этой же компании. Однако в этот раз качество продукции было явно хуже. Появились недовольные, которые пожаловались руководству. Андрею Викторовичу сделали замечание и настоятельно порекомендовали сменить поставщика. Он попал в щекотливую ситуацию, так как уже взял вознаграждение и за третий заказ.

Задание: оцените действия Андрея Викторовича. Как ему поступить в сложившейся ситуации?

Кейс 50

В небольшом городе несколько маленьких кондитерских предприятий решили объединить усилия. План состоял в том, чтобы сообща размещать заказы на поставки сырья более крупными партиями, арендовать общий склад, экономить на рекламе и т. п.

Для этого они создали торговый дом. Т.е. компании-участницы сохранили полную хозяйственную независимость и считались равноправными партнёрами. И поначалу всё было хорошо: удалось уменьшить логистические затраты, даже создали несколько общих комплектов продукции (в одной коробке изделия разных компаний). Однако очень быстро начались проблемы: формирование общего заказа стало неоправданно растягиваться во времени, кто-то постоянно пытался прыгнуть в последний вагон уходящего поезда и тормозил всех. Начались постоянные мелкие споры, затягивающие общие собрания и по другим вопросам. Вирус оппортунистического поведения заразил многих участников.

Задание:

1. Можно было избежать подобных трудностей?
2. Что можно сделать в текущей ситуации?
3. Предложите свою схему кооперации для малых кондитерских предприятий.

Кейс 51

В настоящее время ваше производственное предприятие находится в кризисной ситуации: выросли общие затраты (и производственные и накладные), также сократился объём продаж.

Руководство рассматривает следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.

2. Сократить производственные издержки, начать с сокращения персонала.

3. За счёт внутренних резервов (более полной загрузки оборудования и т. п.) увеличить объём выпуска.

2. Развернуть собственную торговую сеть (экономить на коммерческих расходах) и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.

3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Задание:

1. Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения?

2. Дайте оценку предложенным вариантам.

3. Выберите один из предложенных вариантов или предложите собственный.

Кейс 52

Рассматривается крупное производственное предприятие. Есть некий Николай – незаменимый специалист своего дела, находящийся на своём месте, на посту начальника отдела. Однако те качества, которые делают его незаменимым на этом конкретном месте, одновременно делают его крайне неподходящим для продвижения выше.

С другой стороны, под его началом работает Павел, отличный работник, с превосходным потенциалом для дальнейшего карьерного роста.

Чтобы не допускать конфликта и не продвигать Павла через голову начальника руководство назначает его особым советником при Николае, отдельно вменив ему в обязанность контроль за поставкой инструментов.

Павел в своём новом качестве развил бурную деятельность. Чрезмерно бурную: он буквально наводнил головной офис рационализаторскими предложениями и корреспонденцией.

Задание:

1. Оцените решение руководства.

2. Предложите альтернативные варианты решения проблемы.

Кейс 53

Руководитель небольшого, но динамично развивающегося предприятия решил сделать ставку на молодых, амбициозных, проактивных, креативных сотрудников. Он хотел сделать современную, модную и инновационную компанию.

Ему удалось укомплектовать штат перспективными молодыми кадрами. Первые года полтора эта политика приносила свои плоды, однако к концу второго года пошла волна увольнений.

При приёме на работу людям обещали карьерный рост, компания развивалась, но не достаточно быстро, новые вакансии появлялись слишком медленно. В итоге за короткое время организация потеряла самых активных и успешных работников.

Задание:

1. В чем заключалась главная ошибка руководителя?
2. Какие действия в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы удержать наиболее ценных сотрудников?

Кейс 54

Вы директор крупного производственного предприятия. Вы производите и сами же продаёте продукцию конечного потребления.

Внезапно к вам обращается начальник отдела продаж и сообщает, что отдел логистики в очередной раз сорвал поставку, и теперь, чтобы сохранить отношения с постоянным крупным клиентом, нужно срочно организовать доставку партии продукции.

Однако есть маленькая проблема: на данный момент в распоряжении отдела продаж нет транспорта. Клиент грозит расторгнуть договор.

Задание:

1. Предложите решение проблемы.
2. Какие организационные решения необходимо принять после выхода из кризисной ситуации?

Кейс 55

Вы начальник крупного машиностроительного производства, у вас в подчинении около 300 человек. Вас и вашу администрацию постоянно отвлекают вопросами о будущем предприятия. Ходят упорные слухи, что грядёт поглощение компании и половину рабочих уволят. Коллектив волнуется и приходится успокаивать каждого по отдельности.

При этом «успокоенный» возвращаясь на рабочее место, по новой получает заряд тревоги за своё будущее и круг замыкается.

На предприятии давно функционирует своя газета и есть доски объявлений в цехах. На самом деле реальных оснований для беспокойства у рабочих нет.

Задание:

1. Предложите свои решения для данной проблемной ситуации.
2. Какие способы коммуникации с трудовым коллективом целесообразно использовать на предприятии?

Кейс 56

Молодой перспективный специалист Петр Смирнов проработал в крупной производственной компании около двух лет и готовился возглавить отдел продаж. Руководство же приняло на должность начальника отдела продаж человека со стороны: тоже молодого человека, но с зарубежным образованием и опытом работы в Европе. Объяснили это тем, что гораздо эффективнее будет работать руководитель с зарубежным опытом работы, поскольку компания ориентирована на экспорт.

Важный момент: до этого руководство (на словах) обещало Петру эту должность.

Последовала немедленная реакция. Распоряжения нового начальника практически саботировались или исполнялись формально, что сказалось на эффективности всего подразделения.

Стали возникать конфликтные ситуации.

Теоретически можно было бы просто уволить Смирнова, но в компании наблюдается недостаток квалифицированных кадров, поэтому потерять опытного сотрудника, который очень хорошо знает производство и технологии продаж, компания не может себе позволить.

Задание:

1. Что необходимо предпринять, чтобы мотивировать сотрудника качественно и добросовестно выполнять свою работу?
2. Есть ли будущее в компании у Смирнова? У его начальника?
3. Что нужно сделать, чтобы подобная ситуация не повторилась в будущем?

Кейс 57

Генеральный директор одной среднего размера компании очень увлекался менеджментом: ходил на курсы, читал модную литературу, смотрел ролики. При этом высшее образование у него было в технической сфере, но он осознавал важность человеческого фактора и уделял этому много внимания.

До коллектива своевременно доводилась вся важная информация, они были в курсе стратегии развития (формулировка которой была очень красивой и правильной). Миссия (третья за последние два года) компании в рамочке висела в каждом кабинете. Постоянно разрабатывались все возможные виды планов. Много внимания уделялось мотивации персонала. Была разработана система КРІ (КПЭ, ключевых показателей эффективности) для каждого сотрудника. В рамках корпоративных мероприятий регулярно проводятся интересные тренинги на тимбилдинг.

В главном холле офиса, на самом видном месте разместился красивый ящик для инновационных предложений.

Однако эффективность перечисленных мер была спорной. Уровень мотивации был едва на среднем уровне, а серьезных инновационных предложений и вовсе не было.

Задание:

1. Назовите основные ошибки директора.
2. Что в организации менеджмента нужно изменить в первую очередь?
3. Можно ли заставить «ящик для инноваций» заработать по-настоящему?

Кейс 58

Руководство крупной корпорации в серьёз озаботилось формированием корпоративной культуры. Т.е. спустя десять лет вдруг началась череда корпоративных мероприятий. В коллектив приходили разные бизнес-тренеры (коучеры) с тимбилдингом, сотрудников отправляли на тренинги личностного роста.

Был введён дресс-код, выбраны цвета компании, красивый герб и лаконичный логотип. Рабочий день начинался со звучания гимна компании через громкоговорители.

Отдельно надо упомянуть специальный подробный этический кодекс.

Однако сотрудники не проявили энтузиазма, а скорее даже наоборот, стали проявлять недовольство нововведениями. Энтузиазм был только на предмет придумывания шуток и локальных мемов.

Задание:

1. С чего нужно начинать создание корпоративной культуры? Что должно быть первым кирпичом в фундаменте?
2. Как можно исправить сложившуюся ситуацию?

Кейс 59

Виталий Петрович решил открыть своё дело. Он выбрал сферу деятельности в нюансах, которой хорошо разбирался. Не будучи специалистом в экономике и предпринимательстве, он заказал бизнес-план в консалтинговой организации с хорошим рейтингом доверия. На основе корректных исходных данных (предоставленных самим Виталием Петровичем) был сделан качественный документ.

В итоге начинающему бизнесмену предоставили кредит. На радостях Виталий Петрович закинул распечатанный бизнес-план подальше в шкаф для бумаг. Но где-то в глубине сознания он о нём помнил, поэтому спустя год он всё-таки сверил фактические показатели с плановыми.

Реальные показатели оказались в два раза лучше ожидаемых. Радости Виталия Петровича не было предела – он снова закинул бизнес-план в шкаф. Теперь он был уверен, что консалтинговое агентство не такое уж и хорошее, раз может так ошибаться.

Однако радость длилась не долго, буквально через пару месяцев бизнес пришлось закрыть.

Задание:

1. Для кого в данном случае составлялся бизнес-план?
2. Прав ли был Виталий Петрович в оценке профессионализма сотрудников консалтингового агентства?

3. В чём была главная ошибка Виталия Петровича? Как ему (пошагово) следовало поступить?

Кейс 60

Андрей Викторович - коммерческий директор в крупной компании, которая в том числе работает на экспорт. Компания динамично развивается, несмотря на последствия пандемии COVID-19.

После 2020 года все привыкли всё больше полагаться на средства телекоммуникационные и электронные средства связи. Поэтому Андрей Викторович всё больше стал использовать для связи с партнёрами компании такие средства как: Zoom, Skype, Ms Teams, Google Hangouts Meet, видеозвонки, мессенджеры и т. п.

Проверенные партнёры легко переходили на этот формат общения (с доминированием дистанционных каналов связи), но вот коммуникации с новыми поставщиками и клиентами несколько замедлились. Часто они сводились к длинным перепискам и бесконечным разговорам/согласованиям.

Задание:

1. Предложите простую и надёжную схему коммуникации с партнёрами.
2. Как правильно выбирать средство деловой коммуникации?
3. Как можно повысить эффективность дистанционной деловой коммуникации

Список источников

1. Белый Е.М. Управление проектами (с практикумом). Учебник. – КноРус, 2019 - 264 с.
2. Инновационный и проектный менеджмент [Текст]: учебное пособие / И. С. Богомолова [и др.]; [под ред. С. В. Гриненко]; М-во образования и науки России, Федеральное гос. автономное образовательное учреждение высш. образования "Южный федеральный ун-т". - Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального ун-та, 2014. - 180 с.
3. Олехнович С.А. Основы управленческой деятельности (Практикум). – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 140 с.
4. Тематическое приложение к журналу «Директор по персоналу» № 5, 2011 «Кейсы для оценки персонала по компетенциям»
5. Титов С.А., Титова Н.В. Практикум по управлению проектами [Текст]: (сборник практических ситуаций) : учебное пособие; Негос. образовательное учреждение высш. образования Московский технологический ин-т. - Москва : МТИ, 2015. - 244 с.

Business Model Canvas

<h4>Ключевые партнёры</h4> <p>Кто наши ключевые партнёры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ресурсы и действия нам от них нужны?</p> <p>Мотивация для партнёрства Экономия и оптимизация Снижение рисков и неопределённости Получение определённых ресурсов и действий</p>	<h4>Ключевые действия</h4> <p>Каких ключевых действий нужны для нашего ценностного предложения? Для каналов дистрибуции? Чтобы развивать отношения с клиентами? Чтобы получать доходы?</p> <p>Категории Производство Решение проблем Создание платформы/сети</p>	<h4>Ценностное предложение</h4> <p>Что мы даём нашим покупателям? Какие их проблемы мы помогаем решить? Каждому из товаров мы предлагаем клиенту? Какие потребности клиентов мы удовлетворяем?</p> <p>Характеристики Новизна Производительность Адаптивность Доступность работы до конца Длительность Бренд/статус Цена Сохранение издержек Снижение рисков Доступность Удобство в использовании / Юзабилити</p>	<h4>Ключевые ресурсы</h4> <p>Какие ключевые ресурсы нужны для нашего Ценностного предложения? Для каналов дистрибуции? Для развития отношений с клиентами? Для получения доходов?</p> <p>Типы ресурсов Физические Интеллектуальные (патенты, права интеллектуальной собственности, данные) Человеческие (Трудовые) Финансовые</p>	<h4>Взаимоотношения с клиентами</h4> <p>Какого типа взаимоотношений ожидают от нас покупатели, принадлежащие к каждому из клиентских сегментов? Какие из них мы уже установили? Как взаимоотношения с клиентами интегрированы со всей остальной бизнес-моделью? Бизнес-моделью? Насколько они затратны?</p> <p>Примеры Личное ассистирование Самообслуживание Автоматический сервис Совместное создание результата</p>	<h4>Каналы</h4> <p>Через какие каналы наши клиенты хотели бы получать наши сообщения? Через какие каналы мы взаимодействуем с клиентами сейчас? Какие каналы работают лучше остальных? Какие из них наиболее эффективны по цене? Как эти каналы встроены в ежедневную рутину покупателей?</p> <p>Этапы работы с каналами Осведомлённость. Как мы повышаем узнаваемость нашей компании и наших услуг среди клиентов? Оценка. Как мы помогаем клиентам оценить наше Ценностное предложение? Покупка. Как наши клиенты могут купить нужные им товары и услуги? Доставка ценности. Как мы доставляем конечную ценность нашим клиентам? После продажи. Какую поддержку получает клиент после покупки?</p>	<h4>Сегменты клиентов</h4> <p>Для кого мы работаем? Кто наши самые важные клиенты?</p> <p>Массовый рынок Узкая ниша Сегментированный рынок Диверсифицированные продажи Многосторонний рынок</p>	<h4>Потоки доходов</h4> <p>За что наши клиенты готовы платить? За что они платят уже сейчас? Как им удобно платить? Какова доля каждого из потоков в сумме всех доходов?</p> <p>Типы Продажа активов Плата за пользование Плата за подписание Лизинг/аренда/рента Лицензирование Проверочные доходы Роялти</p>	<h4>Структура издержек</h4> <p>Что можно сказать о самых важных затратах, связанных с нашей бизнес-моделью? Какие ключевые ресурсы — самые дорогие? Какие ключевые активности — самые дорогие?</p> <p>Бизнес скорее: Имеет эффективную структуру издержек (самый экономичный, низкие цены, максимальная автоматизация, эффективный аутсорсинг) Построен на ценности (сосредоточен на создании ценности, есть премиальные предложения)</p> <p>Типовые характеристики Постоянные издержки Переменные издержки Экономия за счёт эффекта масштаба</p>	<h4>Динамическое ценообразование</h4> <p>Переговоры и торги Управление активами (Yield management) Меркетинг в реальном времени (Real-time market)</p>
--	---	---	---	---	--	---	---	--	--





Учебное издание

Санкт-Петербургский университет
технологий управления и экономики

Ю. В. Земенцкий, А. Ю. Румянцева

**СБОРНИК КЕЙС-ЗАДАЧ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ
НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ**

Учебное пособие для бакалавров

Руководитель изд.-полигр. центра *О. В. Ярцева*

Сборник публикуется в авторской редакции

Подписано в печать 26.11.2021 г.

Тираж 50 экз. Объем электронного издания 2,35 Мб

Издательско-полиграфический центр
Санкт-Петербургского университета
технологий управления и экономики
190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, лит. А
(812)449-08-33; izdat-ime@yandex.ru