

**Время на выполнение заданий – 120 мин.
Максимальное количество баллов — 100 баллов.**

Приведите решение и обоснуйте верный ответ в каждом из заданий. Решения должны логически следовать из описания ситуации, приведенной вначале.

Излагайте мысли четко, пишите разборчиво.

Удачи!

Ниже приведен текст газетной статьи¹.

Минимум начальников, максимум свободы — на этих принципах строятся «бирюзовые» организации. Самоуправление вслед за западными вводят и российские компании, но сотрудники зачастую этим недовольны.

Цвет компании

Термин «бирюзовая» организация ввел бывший партнер McKinsey Фредерик Лалу. По Лалу, самая консервативная из существующих систем — «красная» — держится на одном лидере, который диктует правила игры.

«Оранжевые» корпорации построены на конкуренции, поощрениях и наказаниях. Несмотря на жесткую иерархию, поощряются идеи снизу и движение по карьерной лестнице. По «оранжевому» принципу работает большинство крупных западных компаний.

В «зеленых» организациях отношения внутри группы ценнее результата, а польза для человечества важнее выгоды. «Зеленая» стратегия претендовала на звание системы будущего, но потерпела фиаско: такие компании оказались не способны победить конкурентов. Так появился синтез «зеленой» и «оранжевой» стратегий — эволюционные, или «бирюзовые» организации.

«Бирюзовая» стратегия стоит на трех столпах: самоуправление, целостность, эволюционная цель. В таких компаниях руководители работают вместе с сотрудниками, разбитыми на команды.

«Если бы не «бирюзовая» стратегия, компании, скорее всего, вообще бы не было», — говорит основатель розничных сетей «ВкусВилл» и «Избенка» А.Кривенко. За семь лет он с нуля создал сеть, которая в 2015 году принесла 5,6 млрд руб. выручки и 278 млн руб. прибыли, по данным СПАРК².

Принцип самоуправления Кривенко ввел еще в 2013 году. Сегодня из двух с лишним тысяч сотрудников только восемь человек занимают управляющие должности, доходы продавцов целиком зависят от продаж магазина, а сотрудники офиса приходят на работу когда захотят. По словам Кривенко, именно система

¹ «Бизнес-демократия: как работают российские компании без начальников», В.Житкова, РБК, 04.10.2016, https://www.rbc.ru/own_business/04/10/2016/57f372fd9a7947679082f802

² «СПАРК» — это система проверки компаний, которая позволяет в режиме реального времени получить все необходимые сведения о контрагенте: о его деятельности, актуальном составе руководства, выписках из ЕГРЮЛ и ЕГРИП, возможных долгах и судебных процессах и проч.

самоуправления позволила ему закрепиться на рынке и открывать по шесть новых магазинов в неделю.<<....>>

Привычной иерархии «начальник — подчиненный» во «ВкусВилл» не было никогда, а в последние годы эта пирамида и вовсе перевернулась с ног на голову. «Мы работаем ради покупателя, а ближе всего к покупателю именно человек за прилавком», — говорит А.Кривенко. Ключевые решения в компании принимаются на основе советов продавцов.

Сотрудники офиса во «ВкусВилл» свободнее многих фрилансеров: графика работы как такового нет, сотрудники приходят в офис и уходят из него, когда им удобно. «Кто-то привык работать с раннего утра, а кто-то любит поспать — зачем насиловать людей?» — говорит Кривенко. Продавцы в магазинах, конечно, позволить себе свободный график не могут — они сами договариваются с коллегами, кто и когда начинает работать. Главное — выполнять корпоративные обещания, аналог привычных KPI, но устанавливаются их сотрудники сами друг для друга. Обещания каждый сотрудник дает своему «заказчику» внутри компании: кладовщик и грузчик обещают продавцам доставить в магазин определенное количество товара, служба доставки обещает распределительному центру развезти все заказы вовремя и пр. В компании действует естественный отбор: те, кто систематически не выполняет обещания, теряет «заказчика» — магазин может отказаться работать именно с этим грузчиком. Растеряв всех «заказчиков», сотрудник теряет доходы и место в компании.

От качества выполнения обещаний зависит доход сотрудника. «Каждый сотрудник — это предприниматель в рамках одной большой компании. Если он делает свое дело плохо, он не получает прибыли», — объясняет Кривенко. Так, например, у продавцов вообще нет фиксированной ставки: весь их доход зависит от объема продаж. Если магазин по объективным причинам не показывает требуемых результатов (например, неудачное место), устанавливается небольшой фикс. <<....>>

Такой подход устраивает далеко не всех. «Вам будут говорить, что все зависит только от вас, поднимайте выручку и получите хорошую зарплату. Только менеджеры не хотят признавать факт проходимости. В их понятии возможно сделать такую же выручку с проходимостью в 100–120 человек, как при проходимости 200–230 человек», — жалуется бывшая сотрудница «ВкусВилл» Алена на сайте pravda-sotrudnikov.ru. «Никакого оклада, голимая сделка. Будешь 12–13 часов горбатиться, но не факт, что получишь хотя бы тысячу рублей в день. Сплошной ад и никаких поощрений». «Отменили минималку — раньше знала, что 1500 получишь обязательно, а теперь только 5% с выручки. Есть точки, где меньше 1000 за смену получают, и это за 12 часов адского труда!» — жалуется продавцы сети на сайтах otrude.net и orabote.xuz. При этом признают, что компания платит «белую» зарплату вовремя, а в успешных магазинах доходы продавцов достигают 70–90 тыс. руб.

Обмен обещаниями, обсуждение проблем и конфликтов проходит по электронной почте, в чатах мессенджеров или на общих собраниях. Впрочем, на последние тоже можно не ходить. «У нас есть технолог, который принципиально на собрания не приходит — просто понимает, что это время он эффективнее проведет, выполняя

свои прямые обязанности», — рассказывает Кривенко. Общие слеты, даже в добровольном режиме, проводятся все-таки не для всех сотрудников, а для центрального офиса, рассказывают продавцы «Избенки» и «ВкусВилл». Когда в компании работает более двух тысяч человек, организовать демократические институты — непростая задача. <<....>>

Если в «оранжевых» организациях пытаются сплотить сотрудников с помощью прописанной корпоративной культуры, дресс-кода и тим-билдинга, то в «бирюзовых» сотрудники сами выбирают, как работать и отдыхать. Однажды во «ВкусВилл» пробовали всем составом сплавиться на байдарках, но под затеей подписались всего три человека. Больше массовых мероприятий Кривенко не пытался устраивать. <<....>>

Система неидеальна, признает А.Кривенко: «Работать по совести с бессовестными людьми очень сложно: они часто играют на доверии». Так, однажды партнерская служба доставки, которая должна была перечислять оплату, полученную от заказчиков, на расчетный счет компании, начала работать с задержками. Когда сумма долга выросла до 5 млн руб., компания перестала отвечать на звонки, а Кривенко понял, что компанию «кинули». «Эта ситуация научила нас тщательнее отбирать партнеров, но веру в систему не отняла», — говорит Кривенко. <<....>>

«Бирюзовые» компании — модель будущего, говорит А.Кривенко: через 15–20 лет все компании в странах с развитой экономикой перейдут на такую систему управления. Для России она вообще очень характерна. «Русская культура строится как раз на совести, а не на соблюдении законов, поэтому «бирюзовая» теория должна отлично работать в наших условиях», — убежден Кривенко.

Задание 1. (16 баллов)

Кратко объясните, что означают упомянутые в тексте термины:

- а) розничная сеть; б) фрилансер; в) KPI; г) проходимость;
д) дресс-код; е) тим-билдинг. ж) корпоративная культура; з) демократические институты компании.

Задание 2. (20 баллов)

А. В одном-двух предложениях поясните:

- что является основой описанной структуры организации,
- что составляет основу ценностного предложения компании.

Б. В одном-двух предложениях выскажите и аргументируйте свое мнение, действительно ли «бирюзовые» компании — модель будущего?

В. Сформулируйте, какими профессиональными компетенциями и чертами характера должны обязательно обладать сотрудники, чтобы успешно работать в сети «ВкусВилл» и «Избенка».

Г. Возможен ли в подобной компании карьерный рост, если да, то каким образом он может происходить?

Д. Возможен ли для сети «ВкусВилл» и «Избенка» франчайзинг? Обоснуйте ответ.

Задание 3. (20 баллов)

А. Описанная в тексте структура организации несет организационно-экономические преимущества и недостатки. Опишите не менее 3-х преимуществ и не менее 3-х недостатков, заполнив таблицу (макет таблицы ниже):

<i>ПРЕИМУЩЕСТВА</i>		<i>НЕДОСТАТКИ</i>	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

Б. В тексте упомянута ситуация с недобросовестным партнером компании. Каким образом компания может разрешить этот вопрос? Опишите последовательность действий с точным указанием органов власти, которые будут вовлечены в этот процесс.

Задание 4. (20 баллов)

А.Кривенко в одном из выступлений рассказывал: «Простой пример. Есть продукт, который мы покупаем за 50 рублей и рассчитываем продать тысячу штук в день. А внезапно продаем 3 тысячи штук. Производитель видит, что продукт пользуется популярностью и поднимает нам цену до 60 рублей. Мы ему говорим: «Ты считать умеешь? Мы стали у тебя больше продукта покупать, поэтому давай вообще по 40 рублей». Он упирается и настаивает на 60 рублях. Расстаемся. Потому что это барыжничество, а не предпринимательство»³.

А. Допустим известно, что коэффициент ценовой эластичности спроса по цене на данный продукт в указанном ценовом диапазоне постоянен и равен - 1,5 (снижение цены на 1% ведет к росту продаж на 1,5%). Какая закупочная цена из предложенных будет более выгодной поставщику, если наценка магазина на указанный продукт составит 50%?

Б. Почему, несмотря на коммерческую выгоду, которую может дать сети повышение цен, компания А.Кривенко разрывает отношения с такими поставщиками. Назовите не менее двух причин.

³ <http://vkusvill.ru/backstages/25362>

Задание 5. (24 балла)

"Вкусвилл" рассматривает возможность в 2018 году открывать в регионах новые магазины площадью 150 –200 кв. м. На основании ниже представленных данных решите задачу.

Инвестиции в открытие магазина составляют около 10 млн. руб⁴.

Из указанной суммы (год открытия) затраты отражают:

- годовую оплату аренды помещения –10% затрат;
- проведение ремонтных и строительных работ, разработку дизайна, оснащение помещения –20% затрат;
- приобретение торгового оборудования, кассовых аппаратов, программного обеспечения – 20% затрат (норма амортизации 25%);
- закупку продукции на продажу – 40% общих расходов (для первого месяца работы, затем закупки продукции финансируются из оборота);
- оплату годового обслуживания магазина и организацию работы – 10%.

Предполагается также, что затраты на логистику составят 10% от стоимости товара, торговая наценка сети 50%, оплата персонала 10% от выручки, средний чек магазина 500 рублей, средняя частота покупки – 6 раз в месяц, а количество клиентов в первый год работы магазина – 3000 человек.

Рассчитайте:

А) рентабельность продаж (долю прибыли в выручке) магазина;

Б) срок окупаемости магазина в месяцах (считая, что магазин цены не поднимает, а инфляции нет);

В) какой из показателей (рентабельность продаж или срок окупаемости) более важен для оценки постоянно развивающегося бизнеса? Объясните, почему;

Г) какие затраты для одного конкретного магазина вы бы назвали постоянными, какие переменными? Объясните, почему.

⁴ Эксперты оценивают инвестиции в открытие магазинов за пределами Москвы и области примерно на 30–40% выше, так как удаленность от распределительного центра требует дополнительных складских площадей в магазинах.