

Универсиада «Ломоносов» по развитию бизнеса 2024

Время прохождения - 60 минут.

Обратите внимание, что все вопросы Универсиады касаются исключительно теории жизненного цикла Ицхака Адизеса. При ответе на вопросы исходите из предпосылок и положений данной теории.

Часть 1. Тестовые вопросы.

Каждый тестовый вопрос оценивается в 2 балла при полностью правильном ответе. При неправильном ответе или частично правильном ответе - 0 баллов.

Вопрос 1. Что из перечисленного относится к аномальным проблемам стадии жизненного цикла «Ухаживание»:

- A. Отсутствие реальной проверки приверженности**
- B. Фанатичный основатель, утративший связь с реальностью**
- C. Энтузиазм, проверенный практикой
- D. Ориентация на продукт - приверженность добавленной ценности
- E. Тщательно продуманные детали
- F. Ориентация исключительно на прибыль и ROI**

Критерии оценки: 1 правильный ответ - 0,5, 2 - 1, 3 - 2

Вопрос 2. Когда компании вступают в эту стадию, они сталкиваются с возрастающим риском, что требует упорно работающих, ориентированных на результат основателей. Описывая основателей этой стадии, Адизес говорит, что «не каждый способен превратиться из пророка в практического руководителя», в качестве примера он приводит Моисея и Иисуса Навина. Отметьте стадию жизненного цикла, о которой идет речь:

- A. Младенчество**
- B. Ухаживание
- C. Юность
- D. Давай-давай

Вопрос 3. Переход между данными стадиями определяется достижением относительной стабильности, которая характеризуется устойчивым притоком денежных средств от основной деятельности, повторными покупками клиентов, формированием лояльности к бренду, отсутствием сбоев в поставках и кризисов на производстве:

- A. Ухаживание - Младенчество
- B. Младенчество - «Давай-давай»**
- C. «Давай-давай» - Юность
- D. Юность - Расцвет

Вопрос 4. Достигая этой стадии, компании рассматривают любые благоприятные возможности как приоритетные, Адизес на этот счет утверждает, что «большое количество приоритетов фактически означает их отсутствие». Продажи на этой стадии достигаются легко и быстро, в связи с чем, результаты не планируются, а ожидаются. Основатель International House of Pancakes описывал эту стадию в своей компании следующими словами: «В то время мне казалось, что на продажу выставлен весь мир». Отметьте стадию жизненного цикла, о которой идет речь:

- E. Младенчество
- F. Юность
- G. «Давай-давай»**
- H. Расцвет

Вопрос 5. Попадание в данную ловушку характеризуется децентрализацией управления и утратой контроля над организацией в результате попытки делегирования полномочий. Основной причиной попадания в такую ситуацию Адизес называет отсутствие системы контроля. Как называется данная ловушка?

- A. Смерть в младенческом возрасте
- B. Ловушка основателя**
- C. Увлечение
- D. Развод

Вопрос 6. В случае с семейным бизнесом, члены семьи вступают во владение компанией на основании прав наследования или благодаря родственным связям, а не потому, что они обладают должными знаниями, компетенциями, опытом. Проблемы собственности и проблемы менеджмента становятся трудно отделимы друг от друга. В Мексике на этот счет говорят: «Отец - купец. Сынок - плейбой. Внук - нищий», а в Китае: «От крестьянских башмаков до крестьянских башмаков сменяется три поколения». О какой ловушке в теории жизненного цикла идет речь?

- A. Ловушка основателя**
- B. Развод
- C. Смерть в младенческом возрасте
- D. Увлечение

Вопрос 7. Нормальной проблемой на фазе Раннего расцвета Адизес отмечает недостаточную управленческую глубину, аномальной - недостаточную децентрализацию. Что из перечисленного ниже Адизес относит к нормальным проблемам фазы Позднего расцвета?

- A. Ослабление предпринимательской активности
- B. Признаки дезинтеграции
- C. Опора на то, что работало в прошлом
- D. Переход власти от линейного управленческого персонала к центральному аппарату управления
- E. Ничего из перечисленного**
- F. Все из перечисленного

Вопрос 8. На каждом этапе жизненного цикла цели организации изменяются, так, цель организации на стадии Младенчество - денежные средства, на стадии Юность - прибыль. Развиваясь дальше, качество и количество для компаний становятся равновесными показателями, организация может работать как над сбытом, так и над прибылью. Поставьте верные знаки (больше, меньше, равно) для предложенных ниже этапов в отношении важности сбыта и прибыли:

		Что важнее - сбыт или прибыль? Отметьте знаком (больше, меньше, равно)	
Рост	Сбыт	Больше (>)	Прибыль
Расцвет	Сбыт	Равно (=)	Прибыль
Старение	Сбыт	Меньше (<)	Прибыль

Критерии оценки: 1 правильный ответ - 0,5, 2 - 1, 3 - 2

Вопрос 9. Стареющие организации стараются отдавать меньше, а брать больше, они сокращают инвестиции в будущее и пытаются «выдоить коров до последней капли». Укажите этап жизненного цикла, начиная с которого покупатель перестает быть интересен компании.

- A. Стабильность
- B. Аристократия**
- C. Охота на ведьм
- D. Бюрократия

Вопрос 10. Вставьте в предложение пропущенные слова из предложенного списка (одно и то же слово может повторяться несколько раз):

- A. Прибыль
- B. Выручка
- C. Доходы
- D. Издержки
- E. Аристократизм
- F. Бюрократия

Компании, достигшие этапа **E**, пытаются увеличить **A** за счет повышения **C**, а не сокращения **D**. И они увеличивают **C**, но не за счет увеличения числа продаваемых единиц продукта, а за счет повышения цены. Повышать цену на фоне сокращения рыночной доли так же опасно, как заливать бензином пожар.

Критерии оценки: 1 ошибка - 1,5, 2 - 1, более 2 ошибок - 0

Часть 2. Открытые вопросы.

Каждый открытый вопрос состоит из двух оценивается в 5 баллов при полностью правильном ответе, частично правильный ответ оценивается членами жюри.

Вопрос 1. Роли менеджмента описывают базовую ориентацию отделов организации. Например, бухгалтерия - весьма закрытый отдел, и А должна быть ее главной функцией, но для бухгалтерии также необходима Е. РА - требует, чтобы организация эффективно осуществляла результативное обслуживание, А1 - будет правильной с политической точки зрения, поэтому такое сочетание функций бухгалтерии не подходит.

Запишите ориентацию отдела сбыта, нацеленного на эффективное удовлетворение потребностей клиентов, в терминах РАЕ1:

РАе1 (или РА)

Критерии оценки: верно - 2,5, неверно - 0

Запишите ориентацию отдела маркетинга, который нацелен на удовлетворение потребностей клиентов, но в контексте креативных решений, в терминах РАЕ1:

РАЕ1 (или РЕ)

Критерии оценки: верно - 2,5, неверно - 0

Вопрос 2. Достигая этапа «Давай-давай», компании имеют высоко развитые Е и сар1, они прекрасно работают и чувствуют себя способными взяться за любое дело в любой момент, что и приводит их в кризисные ситуации. Какая роль на этом этапе должна быть использована в качестве терапии и почему?

Роль: I (или интегратор)

Краткое обоснование (примерно):

Организация должна укреплять интеграцию для создания среды, которая потребует в дальнейшем меньшего количества официальных правил, если компания обеспечит интеграцию, она сможет сократить свою потребность в административных системах.

Критерии оценки: верная роль - 2,5, обоснование к верной роли - 2,5

Вопрос 3. Согласно Адизесу, для результативности в краткосрочном периоде, необходимо выявлять клиентов, затем их потребности, удовлетворять эти потребности - тогда клиенты будут приходить снова. Укажите, какие роли позволяют это сделать:

Ответить на вопрос, кто ваши клиенты?

I (интегратор)

Ответить на вопрос, каковы их потребности?

Е (предприниматель)

Удовлетворить любую потребность?

Р (производитель)

Критерии оценки: все верно - 5, 1 ошибка - 3, 2 ошибки - 1

Вопрос 4. Чтобы справиться с изменениями, необходимо принять решение и обеспечить его осуществление. Какие решение можно считать хорошими? Хорошие решения делают организацию результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Заполните предложенную таблицу, укажите, какой делают организацию определенные роли:

	Делает организацию... (проактивной, функциональной, органической, систематизированной)	Организация становится... (с точки зрения результативности, эффективности)	Перспектива... (краткосрочная/ долгосрочная)
P	Функциональной	Результативной	Краткосрочная
A	Систематизированной	Эффективной	Краткосрочная
E	Проактивной	Результативной	Долгосрочная
I	Органической	Эффективной	Долгосрочная

Критерии оценки: все верно - 5, ошибки в 1 столбце - 3, ошибки в 2 столбцах - 1

Часть 3. Кейс

Решение кейса оценивается в 10 баллов, распределение баллов: вопрос 1 - 4 балла, вопрос 2 - 6 баллов. Ответ на вопрос 2 кейса оценивается экспертно.

В 2024 году IT-компания Сбер Бизнес Софт и её команда будет отмечать своё тридцатилетие. Но история команды началась намного раньше, дело в том, что Сбербанк, будучи одним из самых высокотехнологичных банков в Европе и мире, уже много лет назад начал переход к разработке собственного программного обеспечения и цифровых платформ для обеспечения эффективности собственных процессов.

Уже в 2017 году 85% всех продуктов, которые использовал банк, создавались внутри Сбера. Одной из таких платформ стала SberCRM, созданная внутри Сбера для оптимизации процессов и управления взаимоотношениями с корпоративными клиентами банка и партнерами. Основной целью новой платформы было вывести на качественно новый уровень клиентский опыт, процесс ведения продаж, ускорить и упростить взаимодействия с клиентами. Требования к CRM-системе были высокие: это и обеспечение безопасного хранения данных, и высочайшая ежедневная нагрузка, и принцип микросервисной архитектуры для доработки системы под нужды разных клиентов, и автоматизация сквозных процессов, и интеграции с разными каналами коммуникации для единого сбора обращений клиентов.

Понимая, какой эффект платформа оказывает на все критически важные для бизнеса процессы, руководство Сбербанка захотело поделиться своей экспертизой с рынком. Ведь у бизнеса похожие задачи — привлекать и удерживать клиентов, предлагать им наиболее востребованные товары и услуги, повышать финансовые показатели, структурировать работу команды и снижать операционные издержки.

Так была создана IT-компания Сбер Бизнес Софт, где мы реализуем на практике идею разработки инновационного программного обеспечения и его внедрения в российских компаниях любого масштаба и предприятиях госсектора по всей России.

Глубоко понимая потребности клиентов и благодаря партнерству с банком, мы постепенно пришли к развитию отраслевых решений и созданию дополнительных сервисов на единой платформе. Нарастив опыт, все глубже погружаясь в особенности отраслевой специфики бизнеса, а также анализируя запросы от клиентов, мы стали создавать продукты, адаптированные или уже «преднастроенные» для ключевых отраслей российского бизнеса.

Сегодня IT-компания Сбер Бизнес Софт – динамично развивающаяся организация, со штатом около 400 человек, которая предлагает широкую линейку ИТ-сервисов и ИИ-решений не только B2B сегменту, но и активно начинает выходить на рынок B2C согласно потребностям клиентов.

Мы очень горды тем, что наши готовые цифровые решения постепенно становятся достойной заменой ушедших иностранных сервисов и помогают сделать бизнес наших клиентов еще более успешным.

Вопрос 1. На какой стадии жцо находится Сбер Бизнес Софт, какие признаки на это указывают?

Стадия: Расцвет
Признаки (перечислить, не менее трех):
Возможные признаки:
<ul style="list-style-type: none">- видение и ценности - ориентация на повышение качества клиентского сервиса,- контролируемая и развиваемая креативность - развитие новых продуктов на основе анализа клиентских потребностей,- выход на новые рынки, что обеспечивает стимулирование Е,- ориентация на продукт (новые продукты) и сбыт (выход на B2C рынок),- динамика развития и срок существования,- предлагаемые компанией решения активно продаются,- не только основная продукция, но и дополнительные сервисы

Критерии оценки: верно указана стадия - 1 балл, каждый верно указанный признак (при верно указанной стадии), соответствующий тексту кейса и теории жизненного цикла, - по 1 баллу, но не более 3

Вопрос 2. Какие сценарии развития возможны для компании согласно этой стадии (при ответе на вопрос учитывайте текущую ситуацию и специфику компании)? Какой сценарий вы считаете лучшим, что необходимо для его реализации с точки зрения теории жизненного цикла?

Сценарии развития:
Возможный вариант ответа:
<ul style="list-style-type: none">- охота на ведьм - при внезапном отсутствии спроса есть риск потери крупных контрактов- аристократия - работа с крупными клиентами или гос.сектором может привести к тому, что развитие замедлится из-за смещения фокуса- стабильность - увеличивается количество клиентов, для которых создаются и развиваются соответствующие продукты/ сервисы, развивается корпоративная культура- в случае аномальных проблем компания может перейти на стадию развода- возможно преодоление нормальных проблем и переход к стабильности, где потребуются упор на интеграцию и ослабление предпринимательской активности- утратив предпринимательскую инициативу, компания может перейти на преждевременное старение- переход к стабильности и дальнейшее старение при формализации процессов, потери гибкости
Лучший сценарий и аргументация:
Возможный ответ: удержание на стадии расцвета / переход к стабильности, аргументация через роли PAEI.

Критерии оценки: при описании сценариев сделаны отсылки к теории жизненного цикла и приведены аргументы из текста кейса; сценарии расписаны исходя из верно определенной стадии в Вопросе 1; к предложенному лучшему сценарию приведены аргументы, соответствующие теории жизненного цикла.